



HAL
open science

Effets de contingence, culture sportive et strategies des groupes Rossignol et Boardriders : analyse comparative dans l'industrie des articles de sport

Pierre Durand

► **To cite this version:**

Pierre Durand. Effets de contingence, culture sportive et strategies des groupes Rossignol et Boardriders : analyse comparative dans l'industrie des articles de sport. Education. Université de Bordeaux, 2021. Français. NNT : 2021BORD0309 . tel-03611857

HAL Id: tel-03611857

<https://theses.hal.science/tel-03611857>

Submitted on 17 Mar 2022

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

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

THÈSE

pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

Laboratoire Cultures – Éducation – Sociétés (LACES EA 7437)

Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA)

ÉCOLE DOCTORALE Sociétés, Politique, Santé Publique (ED SP2)

SPÉCIALITÉ : Sciences et techniques des activités physiques et sportives

**Effets de contingence, culture sportive et stratégies des
groupes Rossignol et Boardriders :**
analyse comparative dans l'industrie des articles de sport

Présentée et soutenue publiquement le 1^{er} décembre 2021

par

Pierre DURAND

Devant un jury composé de :

Julieta BARRENECHEA, Responsable de projets, Fondation Euskampus, Bilbao (Espagne), *examinatrice*

Jean-François LOUDCHER, Professeur à l'Université de Bordeaux, Université de Bordeaux, *co-directeur*

Clémence PERRIN-MALTERRE, Maîtresse de conférences HDR, Université Savoie Mont-Blanc, *rapporteuse*

Nicolas PEYPOCH, Professeur à l'Université de Perpignan Via Domitia, IAE Perpignan, *rapporteur*

André SUCHET, Maître de conférences HDR, Université de Bordeaux, *co-directeur*

Thierry ZINTZ, Professeur émérite à l'Université Catholique de Louvain (Belgique), *examineur*

Pierre Durand

**Effets de contingence, culture sportive et stratégies des
groupes Rossignol et Boardriders :**
analyse comparative dans l'industrie des articles de sport

Volume 1 - Manuscrit

Le **Volume 2** ne contient que les Annexes

« Mûrir, c'est trouver sa place dans le monde »

E. Mounier, *Traité du caractère*, 1946, p. 339.

Remerciements

En premier lieu, mes remerciements s'adressent aux membres du jury qui ont répondu présents pour évaluer ce travail. Je remercie Clémence Perrin-Malterre et Nicolas Peypoch pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'être les rapporteurs, ainsi que Julieta Barrenechea et Thierry Zintz pour avoir accepté de siéger dans ce jury.

Ensuite, sur une note un peu plus personnelle, je tiens désormais à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagné durant cette aventure, de près ou de loin, d'une façon ou d'une autre. Les années de travail qui précèdent l'aboutissement de cette recherche se sont déroulées en harmonie avec le bien-être, et pour cela, je tenais à vous rendre hommage. Bien que les exigences attendues n'aient cessé de m'emmener dans des zones d'inconforts, il se trouve qu'en réalité, j'ai éprouvé un plaisir certain dans l'élaboration de ce travail.

Cet aboutissement, aussi plaisant soit-il, dépend avant tout de mes deux directeurs de thèse à qui je souhaite exprimer l'ampleur de ma gratitude. Puissent-ils trouver ici des mots à la hauteur de leur soutien scientifique et humain.

Ces remerciements, je les adresse d'abord à André Suchet qui, durant un après-midi d'été, m'a accordé l'opportunité de présenter mon projet de thèse, sous la pinède de l'université de Perpignan. Je le remercie de l'écoute et de la confiance qu'il m'a accordées. Je le remercie pour n'avoir jamais oublié de me recentrer, avec une kyrielle de conseils adéquats et pertinents. J'ai apprécié la constance de son encadrement, son aura scientifique et la disponibilité dont il a fait preuve pour analyser mon travail avec altruisme. Ensuite, j'adresse ces remerciements à Jean-François pour son expérience, son esprit critique et sa culture générale qui ont su m'inspirer dans mes travaux. Je le remercie pour le travail de fond qu'il a apporté comme pour les dialogues instructifs que nous avons eus. À tous les deux vous avez su former un tandem complémentaire pour me guider au bout de ce travail, sans jamais omettre de respecter les opinions divergentes de chacun. Auprès de vous, je n'ai cessé d'apprendre : j'ai appris à cultiver la pugnacité, la persévérance et la justesse. Je vous adresse un remerciement sincère, teinté d'admiration. Ce fut un privilège de bénéficier de votre encadrement et j'ose croire que cela m'a permis de prendre un peu de hauteur dans ma jeune vie de chercheur.

Je tiens ensuite à saluer les membres de l'équipe universitaire des STAPS. Je remercie mon partenaire de travail, Francis Adolin, avec qui nous avons échangé de longs silences, attablés devant notre ordinateur. Merci à lui de son soutien notable dans ma rédaction. Je remercie Yamina Meziani pour sa bienveillance et ses conseils appréciables. Je tiens également à remercier le personnel de la bibliothèque pour leur soutien logistique. J'adresse une note particulière à la directrice de la documentation, Nadia Barcena De La Mora, pour avoir accepté chacune de mes propositions d'achats de livre, mais également les prolongations répétées de mes emprunts. Merci au laboratoire du LACES et à sa direction pour avoir soutenu chacune de mes communications lors des colloques nationaux et internationaux, merci à Yannick Hernandez et enfin à Maya Cunchinabe pour l'efficacité, la disponibilité et la gentillesse dont elle a fait preuve pour faciliter chacune de mes démarches administratives.

Je n'oublierai pas de remercier madame Herrera pour avoir monté de toutes pièces le master que j'ai suivi, et sans qui, je n'aurais jamais pu approcher le monde de la recherche. Merci à elle de cette mise en relation avec André. J'adresse également mes remerciements à monsieur Bartczack pour la licence en management du sport que j'ai pu suivre à Font-Romeu. Le travail de l'ombre mené par ces deux personnes mérite d'être souligné tant il a enrichi les parcours de nombreux étudiants.

Je remercie ensuite toutes les personnes qui m'ont ouvert leur carnet de contacts pour m'aider à obtenir des entretiens et recueillir des données. De même, je suis très reconnaissant envers toutes celles qui m'ont accordé un temps précieux pour répondre à mes questions.

Ces remerciements seraient incomplets si je n'évoquais pas quelques proches de mon cercle social qui, d'une façon plus amicale, ont soutenu activement l'élaboration de ce travail. J'ai pu entendre avec un peu d'inquiétude que le travail de thèse mettait l'amitié à l'épreuve, toutefois avec du recul, j'ai surtout constaté que l'épreuve n'était pas de taille pour endiguer les liens forts qui nous unissent.

À mon groupe d'amis gardois pour notre amitié, enracinée dans le passé mais pourtant indéfectible, et à nos retrouvailles qui ont su me procurer une jouissance revitalisante à chacun de mes retours. Merci à Lancelot, Tonio, Paulo, Nicolas, Lucas et Lucas, Camille, Nakou. Une pensée également aux amis de mon village natal, surtout à Quentin, mais aussi à tous les autres qu'il serait trop long de citer.

À mes amis basés au Pays Basque, frères d'océan, que j'ai côtoyés avec bonheur lors de mes enseignements sur l'antenne de Bayonne, je voudrais dire également merci, notamment à Djayan, Rémi, Noé, Toto et Toto, Guillaume, Cindy et Sofiane. Une pensée particulière à mon ami de longue date, Raphaël, avec qui je partage une appétence pour les discussions sans fin, et qui elles aussi, ont probablement inspiré mon parcours.

Merci aussi à mon groupe d'amis qui a accompagné mon ouverture d'esprit sur l'Europe lorsque j'ai réalisé mon année d'étude en République Tchèque : Baptiste, Victor, Enzo, Jordan, Éliisa pour nos réunions durant la thèse qui m'ont permis de me ressourcer mentalement.

Au club de Pessac Rugby et à toutes les merveilleuses personnes qui le composent. Je ne m'aventurerai pas à énoncer des prénoms mais ceux qui liront ces quelques lignes se reconnaîtront et apprécieront cet hommage. Merci pour les dimanches passés sur le pré, la sueur écoulee et les affrontements m'auront permis d'extérioriser les contraintes de la thèse.

À mes amis girondins que j'ai rencontrés en arrivant à Bordeaux, et en qui j'ai trouvé une fureur de vivre particulièrement attachante. À toi Paul, Chaff, Molle, Dan, Tom, Dudu, Vinu, Tess, Malart, Léo, Vincent, Flo, Cordon, Simon, Alexis, Beun's, Doudou, Charlotte, Coff, Erwan, Romain, Toby, et Vico. Mention spéciale à Benjamin et Florence qui m'ont offert le logis à mon arrivée, lorsque la pression immobilière était trop forte pour pouvoir trouver un logement.

Merci à vous tous pour les joies que nous avons partagées et je profite de l'occasion pour m'excuser face au trop nombreux refus que j'ai formulés en réponse à vos invitations. J'ai apprécié la compréhension dont vous avez fait preuve et les mots d'encouragements que vous avez pu avoir en retour. Par-delà les distances et le temps, vous avez su m'apporter les vertus de votre amitié et vous m'avez accompagné dans ce long voyage.

Je remercie Dominique et particulièrement Michel pour avoir parcouru ce document et apporté une certaine fraîcheur ; sa relecture attentive a, sans aucun doute, permis d'alléger le rendu.

Je remercie enfin mes proches qui m'ont vu évoluer, depuis le plus jeune âge. Merci à mon frère pour ses encouragements réconfortants. À mon cousin Édouard pour ses conseils lucides, à François pour son aide dans mes recherches, à mes cousins Léon et Margo pour nos moments de détente, à mon parrain Bruno pour ses encouragements chaleureux.

Je terminerai ces longs remerciements par mes deux parents, afin de leur exprimer l'amour que je leur porte et ce, depuis ma plus tendre enfance. Merci à eux de s'être tant préoccupés de ma situation, leur soutien immuable était une arme de réconfort massive pour

mener à bien ce travail. Merci pour vos passions et pour votre caractère qui ont indirectement forgé mon identité. Merci à vous de m'avoir fait découvrir autant de choses et merci pour les efforts que vous avez fournis dans mon éducation. Grandir auprès de vous a été une chance rare et précieuse. Le projet professionnel qui m'anime désormais est assurément influencé par votre nature et je vous en remercie. L'épanouissement profond que je ressens aujourd'hui n'est que l'ombre de votre amour.

Sommaire

Introduction.....	1
--------------------------	----------

PARTIE I : DOMAINE D'ÉTUDE, FONDEMENTS THÉORIQUES ET DÉMARCHE

MÉTHODOLOGIQUE.....	9
----------------------------	----------

1 – Contextualisation et positionnement terminologique.....	10
2) Le management stratégique des organisations	31
3) Les théories de la contingence structurelle	34
4) Le travail de Mintzberg, une harmonisation des connaissances.....	45
5) L'approche de Nizet et Pichault comme outil d'analyse stratégique	70
6) L'orientation de la théorie vers les organisations sportives, les caractéristiques de notre positionnement	92
7) Mise en application de la démarche théorique.....	102
8) Analyse des stratégies au sein de l'industrie des articles de sport et hypothèses de recherche	110
9) De l'approche globale et systémique à une compréhension fine et spécifique. Les deux phases de la méthodologie.	115

PARTIE II : PERSPECTIVES GLOBALES DES FABRICANTS ET DES DISTRIBUTEURS D'ARTICLES

DE SPORT	141
-----------------------	------------

1) Contexte et secteur de marché	142
2) Les spécificités des entreprises sur le marché des articles de sport	144
3) Les facteurs d'influence de la consommation d'article	149

PARTIE III : LE CAS DU GROUPE ROSSIGNOL	153
--	------------

1) Rossignol, une marque de ski devenue groupe avec l'univers montagne comme catalyseur économique.....	154
2) La structure du groupe.....	163
3) Le contexte	178
4) Des buts en accord avec la culture sportive.....	205
5) Les acteurs et leurs pouvoirs.....	214
6) La configuration d'entreprise	224

PARTIE IV : LE CAS DU GROUPE BOARDRIDERS231

1) Des vagues au sommet, comment la marque Quiksilver devient un groupe leader sur le marché des action sports 232

2) La structure du groupe Boardriders Europe..... 240

3) Le contexte 260

4) Les buts de l'organisation Boardriders 291

5) Les acteurs et leurs pouvoirs..... 299

6) La configuration d'entreprise 310

PARTIE V : LES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS315

1) Stratégie du groupe Rossignol : l'adaptation d'une activité saisonnière tout en conservant le ski alpin à l'honneur. 316

2) Stratégie du groupe Boardriders : une croissance ciblée sur un marché toujours porteur 339

Conclusion générale.....355

Bibliographie365

Table des illustrations.....391

Table des figures.....392

Table des matières.....394

Introduction

L'introduction d'une thèse donne la possibilité de revenir sur quelques éléments ayant présidé à la production de ce travail. En premier lieu, issu d'un parcours universitaire à Font-Romeu dans un contexte isolé et rural, mon attachement au monde professionnel s'est construit précocement sur la base d'expériences dans le domaine de l'événementiel et du tourisme sportif. À travers divers événements locaux organisés sur la station, j'ai découvert les enjeux du sport pour une commune et son territoire. Grâce à une promotion d'étudiants dynamiques et un responsable de formation fédérateur, nous sommes parvenus à rassembler des acteurs d'horizons pluriels afin de réaliser des événements de nature sportive à impacts positifs. Je conforte mes ambitions professionnelles à travers différents projets et, de cette manière, je confirme mes espérances concernant les possibilités d'action dans le domaine du sport. Ainsi, par exemple, se concrétisent des événements atypiques : la réalisation d'une course d'orientation combinée à un ramassage de déchets ou une journée de sensibilisation à destination de personnes en situation de handicap afin de leur faire découvrir les sensations de glisse sur neige en tandem. Une autre expérience événementielle, d'envergure internationale cette fois, marque mon esprit et se révèle comme un événement fondateur de mon parcours universitaire. Il s'agit d'organiser un événement délocalisé à Paris dans le palais omnisport de Bercy, les Indoor de France, mythique épreuve de planche à voile reconnue pour la participation de célébrités sportives, invitées à venir glisser dans la piscine géante montée au milieu de l'Accor Hotel Arena. Cette manifestation festive nécessite des besoins logistiques outrepassant la raison écologique et l'entendement durable : un bassin démontable de soixante-dix mètres de long sur cinquante de large, vingt-huit ventilateurs d'une taille colossale et des tonnes de matériels divers. Le travail nocturne, rude et usant, était inévitable afin de respecter la coordination des différents événements programmés au sein du palais omnisport. La planification était également chronométrée en raison des exigences imposées par les droits de retransmissions télévisés. Malgré un timing serré et des missions éprouvantes, les deux soirées de gala se sont déroulées sans problème grâce à une équipe de travail inflexible, subjuguée par l'événement. L'encadrement et l'organisation des courses restent un souvenir unique fixé dans ma mémoire par une atmosphère portée par la fougue et le vacarme bourdonnant des ventilateurs. Au-delà du spectacle, je me rappelle énoncer les consignes auprès des stars Robby Naish, Kai Lenny, Éric Thiémé, Antoine Albeau ou encore de

l'intrépide Robert Teriitehau. Cet événement vient conclure trois années de formation et reflète bien les racines indo-européennes du mot expérience qui « *exprime premièrement l'idée de traverser et secondairement l'idée d'épreuve* » (Semal-Lebleu, 2006, p. 75). Ce vécu concret soulève un paradoxe enrichissant dans mon apprentissage. Plongé dans un univers complètement artificialisé, je prends conscience des enjeux relatifs au sport-spectacle. La logique médiatique de cet événement, influencée par la mondialisation des compétitions est complètement opposée au microcosme de Font-Romeu, à son tourisme sportif local, fondé sur l'environnement naturel, bien qu'artificialisé lui aussi.

Chemin faisant, le parcours de cette licence STAPS « management des sports de nature et de montagne » m'a permis de croiser rapidement la pensée professionnelle avec les savoirs bien distincts issus des connaissances scientifiques. En outre, l'immersion dans un territoire empreint d'une forte identité sportive s'est aussi avérée être un accomplissement pour un pratiquant passionné par les activités sportives en milieu naturel. Cette approche des organisations sportives est également celle d'un pratiquant averti, curieux de découvertes et de sensations, de rencontres sportives et d'insertion communautaire.

Les effets positifs de cette formation me permettent ensuite d'accéder au diplôme de l'université de Bordeaux, délocalisée sur l'antenne de Bayonne intitulé « Management International des Produits et Projets Action Sports¹ / sports de glisse ». Durant ce parcours universitaire de deux années, je découvre un milieu professionnel nouveau, largement dominé par les influences culturelles du territoire basque, lui-même profondément attaché aux caractéristiques du littoral.

Cette complémentarité de trajectoire est manifestement bénéfique à l'accomplissement de mes pratiques professionnelles et de mes connaissances. Du moins, la transition entre les deux univers distincts, de la montagne à l'océan, me permet d'appréhender une filière économique fondée sur les activités nautiques. Puis, je poursuis mon affinité avec le domaine du secteur marchand en intégrant l'incubateur « CréaSport », au sein de la pépinière d'entreprises Olatu Leku à Anglet, dédié à la filière « action sports ». D'autres opportunités ensuite se présentent à moi. Dans le domaine de l'événementiel tout d'abord avec le

¹ Les mots en langue étrangère, latin, anglais, espagnol etc. sont notés en italique conformément aux principes de l'expression française. Néanmoins, des mots, y compris même anglais, lorsqu'ils sont appropriés et utilisés en tant que tels en langue française, qui leur donnent d'ailleurs parfois un sens légèrement différent de leur définition anglophone, apparaissent sans italique.

lancement de la première soirée des jeunes réalisateurs de la glisse & de l'Outdoor, puis dans le milieu du wakeboard. Issu d'une formation fédérale, j'occupe le poste d'opérateur-initiateur sur un télésiège nautique avant d'accéder aux fonctions de gérant sur la base nautique d'Alès. Au fur et à mesure, mon engagement dans le management du sport s'avère de plus en plus appliqué.

Cette familiarité avec le terrain, construite à travers les différents exercices professionnels, permet une fine compréhension du sens « produit » par les acteurs. Le changement de position, du jeune homme expérimenté au statut d'apprenti-chercheur, permet de joindre deux réalités : « *Le regard renouvelé par l'approche scientifique sur un terrain familier fait émerger de nouveaux savoirs* » (Thiault, 2009, p. 4). Une position de chercheur impliqué et passionné est en effet profitable sur plusieurs points. D'abord, elle facilite l'approche des acteurs étudiés. Le réseautage construit sur plusieurs années favorise l'immersion dans le milieu professionnel, qui porte, finalement peu de considération à l'égard du monde académique. Ensuite, la familiarité avec le terrain permet de rapprocher le praticien et le chercheur afin de nouer des connexions réciproques pour un échange instructif, rejoignant ainsi certaines positions post-positivistes et interactionnistes dans le domaine des sciences de gestion (Mrani, 2021). Enfin, l'expérience de terrain paraît pertinente pour découvrir les zones d'ombres que la littérature académique n'a pas encore éclairées.

Toutefois, cette position expose également le chercheur à d'autres inconvénients dont il faut tenir compte. Ainsi, par exemple, les déviations subjectives peuvent intervenir plus fréquemment que dans le cas d'un universitaire purement académique. À ce titre, la discipline imposée par les directeurs de thèse s'est avérée essentielle dans la production des résultats afin de ne pas modifier le sens des observations elles-mêmes. Parfois, le chercheur issu du terrain doit garder à l'esprit les impératifs de distanciation et ne pas se laisser emporter par les affinités qu'il entretient avec son objet de recherche.

S'il est assez facile de reprendre les égards de subjectivité, il est parfois plus difficile de respecter minutieusement les conventions d'écriture académique. Il s'agit là de faire mention d'une écriture de terrain parfois mal maîtrisée, une fragilité assumée qui reflète également le rapport entretenu avec les données analysées. L'écriture « *est marquée par l'homologie, dans le sens où elle se situe sensiblement sur le même plan et reprend en gros la même forme que le matériau analysé* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 192).

D'un parcours atypique, entre pragmatisme et curiosité scientifique émerge un projet de recherche. Rapidement, le regard se porte sur un objet d'étude particulier, celui des

organisations exploitant les marques de sport, elles-mêmes considérées comme « *des fournisseurs de sens et de principes de vie* » (Bouchet & Hillairet, 2008, p. 13). Une réflexion s'engage alors à propos des représentations et du poids qu'elles exercent sur la conduite des groupements professionnels. Les références identitaires perçues par les consommateurs sont-elles les effets d'une arme purement commerciale ?

Il est désormais bien établi que les produits sportifs et leurs dérivés sont utilisés dans la production d'une identité communautaire (Chantelat, 1995; Bouchet & Hillairet, 2008; Ohl & Tribou, 2004). En revanche, il est plus difficile de comprendre comment les acteurs en charge de la conception interagissent avec le sport. Le diagnostic approfondi de l'organisation marchande passe régulièrement par une observation des enjeux stratégiques sans tenir compte des dimensions humaines, sociales et sportives. L'utilisation des codes sportifs dans un système structuré n'est pas ou peu explorée. Pourtant, les différentes catégories au sein d'une même organisation sportive méritent d'être analysées et comparées. Les rapports avec le contexte sportif varient d'un acteur à un autre : « *face à des situations données, les agents sont très souvent animés par des tendances opposées, se combattant mutuellement* » (Weber, 1971, p. 36). Dès lors, il s'agit de prendre en considération les différents acteurs de ces entreprises pour comprendre le rapport qu'ils entretiennent avec le sport. Comme le remarque Weber, comprendre signifie « *saisir par interprétation le sens ou l'ensemble significatif visé* » (Weber, 1971, p. 35). Se dessine alors la possibilité d'apporter des connaissances nouvelles sur le monde marchand, avec une volonté de rendre compte des singularités propres aux activités sportives.

Inspiré par ce raisonnement, la réflexion s'engage également sur le rôle de nouveaux acteurs trop peu analysés dans le domaine sportif, celui des fonds d'investissement. Phénomène récent, les fonds d'investissement ou les « sociétés de gestion du capital-investissement » naissent aux États-Unis puis se développent en France au cours des années 1980 (Mahieux, 2010; Stévenot, 2017). Les acteurs du « capital investissement » sont désormais bien implantés dans le contexte sportif : des clubs professionnels aux championnats internationaux, en passant par l'industrie des articles de sport. Alors que la tendance pourrait s'intensifier dans les années à venir, de nombreuses interrogations méritent d'être soulevées sur cette association entre univers sportifs et acteurs capitalistes. Quelle est la place occupée par le sport dans une organisation désormais régie par l'ingénierie financière et juridique ?

Les groupes d'entreprises au sein de l'industrie des articles de sport sont particulièrement concernés par ce phénomène et leurs systèmes d'organisations fournissent un objet d'étude

privilegié pour exprimer le potentiel de cette réflexion. Selon Daviet (2014, p. 100), la notion de groupe « désigne un ensemble d'entreprises distinctes, mais entretenant des liens financiers (participations ou contrôle) et organisationnels (dirigeants, stratégies). ». Avec une approche sociologique, Delarre (2005) propose de reconsidérer les liaisons et d'aborder la structure financière du groupe comme « une armature sur laquelle se greffe et croît un ensemble de niches sociales inter-organisationnelles de plus en plus denses et diversifiées dans le volume et la nature des ressources qui y circulent » (Delarre, 2005, p. 121). Dans ce contexte, les « niches sociales » ne sont pas isolées, elles partagent des ressources variées et des identités communes tout en gardant une certaine concurrence, elles font preuve ainsi de « discipline sociale » (Lazega, 2003).

Pour interroger l'ensemble des dimensions évoquées, cette recherche propose une analyse comparative du groupe Boardriders et du groupe Rossignol. Une méthode réputée dans les travaux de Geertz (1973) pour mettre en relief la culture et la vie intime des organisations est utilisée. Cette méthode est justifiée par sa capacité à fournir « une description en profondeur des phénomènes organisationnels » (Godelier, 2012, p. 99). La comparaison proposée dans cette étude aborde deux organisations à la fois bien distinctes, mais néanmoins liées par leur histoire. Elle offre également l'avantage de mettre en corrélation le terrain de recherche et la logique du parcours présenté en début de partie. Ainsi, à travers le groupe Rossignol, la recherche décode les enjeux identitaires des sports liés à la montagne et plus particulièrement au ski alpin. Puis l'étude se porte sur ceux liés aux action sports (Cf – Partie I), notamment du surf, par le biais de l'analyse du groupe Boardriders. Il s'agit de souligner l'influence des différents sports individuels dans l'articulation d'un collectif international et de sa conduite stratégique.

Travail terminologique, sciences de gestion et milieu sportif

Afin de bien cibler le sujet, la partie I aborde en premier lieu les différentes notions terminologiques utilisées dans les écrits académiques pour désigner les activités sportives concernées. Il se trouve que le vocabulaire recensé permet également de faire naître une réflexion épistémologique à propos du positionnement des chercheurs et de leur champ sémantique.

À la suite des caractéristiques terminologiques, la partie I approfondit en deuxième lieu les différents concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche. Celle-ci étant engagée dans une approche pluridisciplinaire, on retient la formulation de Bühlere et al., (2006) qui

apportent des précisions intéressantes à destination des jeunes chercheurs en sciences sociales et présentent les conditions de la perméabilité entre les disciplines :

« L'interdisciplinarité dans son sens le plus large [...] [est] le fait d'avoir recours à des disciplines différentes, que ce soit dans une optique de complémentarité ou d'emprunt des éléments disciplinaires (théories, concepts, méthodes). En outre, nous utiliserons pluridisciplinarité pour désigner une simple juxtaposition ou accumulation d'apports relevant de différentes disciplines et les courants scientifiques que rejoint l'approche. »
(Bühlera et al., 2006, p. 393).

Principalement situé en sciences de gestion et notamment en stratégie des organisations, ce travail de thèse bénéficie également des apports issus de la sociologie du sport et, dans une bien moindre mesure, de ceux propres à l'histoire du sport. D'ailleurs, le domaine du management du sport couvre plusieurs approches disciplinaires. Concernant l'analyse des organisations sportives, les spécialisations sont variées : le droit, l'histoire, l'économie, la sociologie (Bayle, 2007). Les fondements du management du sport sont pluridisciplinaires (Vailleau & Barget, 2008). Ils empruntent à ces divers apports et les mettent en relation pour aborder des problématiques relatives à la gestion et à la conduite des organisations sportives. Les éléments utilisés ici permettent d'aboutir à la construction d'un outil méthodologique personnalisé et adapté pour l'investigation des études de cas sélectionnées. La démarche de problématisation apparaît en fin de partie et met en valeur les notions de culture sportive dans le but d'intégrer un nouvel enjeu dans l'analyse des organisations sportives.

Perspectives générales au sein de l'industrie des articles de sport et spécificités des groupes industriels, des montagnes aux océans

Les parties II, III et IV laissent place aux résultats et à leur interprétation. D'abord, est évoquée une perspective plus générale appliquée au domaine des articles de sport dans sa globalité. Dans cette partie, l'analyse se propose de prendre en considération quelques dimensions essentielles à la compréhension de la consommation et à son évolution sociétale.

Il s'agit d'aborder ensuite les spécificités des cas d'étude et de mettre en relation le cadre théorique présenté avec les discours et les données écrites recueillis. L'articulation des résultats, obtenue par l'approche de la contingence, permet de comparer les caractéristiques structurelles de chaque organisation, leur contexte, les acteurs ainsi que les relations de pouvoir. Toutefois, pour ajouter un développement propre au domaine sportif, le travail

propose de mettre en avant la thématique du sport au cœur d'une partie intitulée « contingence culturelle et sportive ». Ainsi, à travers cette analyse se révèle des phénomènes de représentations et d'appropriations de la culture sportive, mais également une influence atypique des espaces de pratique sur la conduite des organisations. Dans cette perspective, le propos consiste à amener une compréhension du phénomène sportif, à cerner son influence sur l'organisation et son utilisation par les dirigeants eux-mêmes et les acteurs qu'ils encadrent. D'une façon plus générale, les résultats évoquent une influence transversale dans l'organisation. La comparaison entre les deux organisations permet de faire émerger deux imaginaires distincts.

L'adaptation stratégique et le comportement des organisations face à la culture sportive

Enfin, la dernière partie de l'ouvrage s'intéresse aux actions stratégiques mises en place par les deux groupes analysés. Le développement présente des positions originales. L'objectif consiste ici à apporter des interprétations plus riches grâce à un croisement entre sociologie de l'activité sportive et sciences de gestion. En transférant les connaissances basiques de la stratégie, les connaissances proposées visent à ouvrir des potentialités encore trop peu considérées jusqu'à maintenant.

PARTIE I : DOMAINE D'ÉTUDE, FONDEMENTS THÉORIQUES
ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE



1 – Contextualisation et positionnement terminologique

Il existe une forte diversité des termes employés par les chercheurs pour désigner les activités physiques pratiquées dans un milieu naturel particulier ou parfois aussi en zone urbaine et aménagée. Au sujet de ces pratiques corporelles, un grand nombre d'entre elles est apparu au lendemain des années 1960 avec des codes culturels différents des pratiques plus anciennes (athlétisme, football, rugby, boxe...) appelées sports modernes ; elles sont le plus souvent issues de la mouvance contre culturelle. Beaucoup de recherches à leur sujet abordent des problématiques assez nouvelles avec des entrées disciplinaires qui se croisent ou s'opposent, et à partir de terminologies parfois contradictoires. Partant de ce constat, il importe de proposer dans un premier temps une réflexion épistémologique et terminologique concernant les différents vocables recensés dans l'analyse de 75 documents (articles, ouvrages, thèses) repérés. La démarche est assez classique en sciences de gestion (Mrani, 2021) et permet de baliser le cadre de la recherche. Ainsi, l'analyse du langage employé dans ces travaux a permis d'amorcer la compréhension d'un langage conceptuel variable selon les situations.

Outre la rigueur scientifique, les domaines d'études et les champs disciplinaires que cette diversité interroge, il s'agit de mettre en perspective le positionnement des chercheurs à travers l'usage du vocabulaire. Pour analyser les rapports entre langage sociologique et champs disciplinaires, la recherche documentaire interroge les relations entre ces références bibliographiques académiques et le langage indigène utilisé par les acteurs du monde sportif. Inspirée par les travaux en terminologie et terminographie linguistiques (Swiggers, 2006), la communication proposée souhaite clarifier le flou terminologique sur le sujet. Elle remet également en question toutes tentatives d'unifications catégorielles dans la construction sémantique.

1.1 Les « sports extrêmes », une dénomination à succès portée sur la subjectivité.

La notion de « sport extrême » rassemble un large panel de pratiques corporelles et il est parfois difficile de cerner avec précision les activités concernées. Soulé (2008) constate quelques éléments communs qui permettent de rassembler ces activités : l'implication par le courage, correspondant à des sensations fortes ou à la prise de risques. Certaines énumérations d'activités sont précises (Young, 2002) mais ne permettent pas pour autant de définir clairement le concept. La divergence des résultats est multiple et offre un éclatement

important du recensement. Soulé (2008) dénonce un concept en mal de clarté ; il reconnaît les traits saillants de ces pratiques et leurs points communs, mais reste sceptique quant à son utilisation dans le domaine universitaire. Il regrette notamment l'empressement de certains observateurs à utiliser cette terminologie floue car elle oriente le terrain de recherche vers un amalgame peu cohérent de pratiques physiques disparates. En effet, la notion même d'extrême reste fortement subjective et dépend du point de vue du pratiquant, de son expérience et de ses capacités.

Dans le but de confronter le terrain à la théorie, Bessy & Naria (2004) reprennent « l'extrême d'élite » et « l'extrême de masse » proposés par Yonnet (1998) à l'occasion d'une étude portant sur le Grand Raid de la Réunion. Le concept « d'extrême » est variable d'un compétiteur à un autre puisque les profils de pratiquant se distinguent selon les ambitions, l'expérience et l'entraînement de chacun. Certains sont en quête d'extrême dans un but identitaire, d'autres plus compétitifs participent dans la quête du résultat. La notion de subjectivité apparaît de nouveau prédominante.

Dans ses travaux, Rotillon (2003) pointe la notion de danger dans les pratiques sportives. Il compare l'alpinisme et l'escalade puis oppose les deux activités en considérant que la première met en jeu la survie du pratiquant, à l'inverse de la deuxième durant laquelle tout est mis en œuvre pour limiter le danger. Selon lui, cette notion de risque, potentiellement mortelle, est déterminante pour caractériser un sport d'extrême, il réduit ainsi l'aspect multidisciplinaire du concept. À son tour Brymer (2005; Brymer & Gray, 2009) met l'accent sur la dangerosité des pratiques, il souligne l'environnement de plein air et les conséquences mortelles que peuvent entraîner les erreurs ou les accidents durant la pratique. Dans des travaux plus récents, Brymer & Mackenzie (2017) réutilisent le concept pour catégoriser le base-jump, le ski extrême, le kayak de cascade, le surf de grosses vagues, l'alpinisme de haut niveau et l'escalade libre. Tous sont considérés comme des sports extrêmes en considération du risque mortel auquel se confronte le pratiquant. Cet apport réduit l'aspect subjectif du pratiquant et le concept s'affine progressivement, les activités sportives sont mieux délimitées et le vocable pourrait éventuellement répondre à une exigence universitaire. Cependant, au vu des limites rencontrées à l'égard des pratiques et de la confusion sémantique de ce concept, la dénomination de « sport extrême » n'est pas adaptée dans le cadre de la recherche envisagée.

1.2) Les « sports à risque », un flou conceptuel. Le risque d'alimenter les dispositions sexuées.

La dénomination de « sport à risques » est assumée par plusieurs auteurs et les définitions gravitant autour de ce concept rassemblent différentes approches aussi riches que nombreuses. Routier et Soulé (2012) élaborent une synthèse terminologique du terme « sports à risque » qui regroupe différentes approches et plusieurs auteurs. Quatre approches distinctes émanent de cette conceptualisation.

La première, dite structurelle, se focalise sur la gravité des écueils corporels que peut engendrer la pratique. On retrouve dans ce courant les travaux de Bouet (1968), Penin (2004) ou encore Martha & Griffet (2006). La vision de Collard (1997) est également ancrée dans la sociologie sportive de Parlebas et sa théorie du jeu (1999).

La conception du risque qu'il propose répond à une double condition : la première suppose que le joueur ou le pratiquant se dessaisit du contrôle total de la situation, ce qui implique alors un certain engagement de sa part notamment au regard des incertitudes ainsi créées. La deuxième condition expose ce même joueur à perdre quelque chose dans cette situation. Quand ces deux conditions sont réunies, Collard affirme que l'utilisation du terme risque devient adéquate.

La deuxième approche est subjectiviste : ce sont les acteurs qui déterminent l'intensité et le risque en rapport avec leur propre activité (De Léséleuc & Raufast 2004). Le vécu de l'activité est primordial et il est variable selon chaque pratiquant et chaque activité. Dans la même lignée, Delignière (1991) indique la différence entre caractère objectif et subjectif du risque. Le premier est en corrélation directe avec les éléments de la situation, alors que le second se rapporte au ressenti émotionnel et psychologique du pratiquant.

La troisième approche rejoint un courant culturaliste. En adoptant ce point de vue, les chercheurs tentent d'expliquer la perception du risque selon les dispositions culturelles ou sociales des individus. Chaque groupe, chaque société construit socialement son rapport au risque. L'environnement détient ainsi un rôle déterminant et diverses contingences participent à la formulation du risque, notamment les décideurs politiques en exerçant un contrôle sur les populations (Leiss & Chociolko, 1994). Il y a une production sociale des risques qui dépend elle-même du cadre sociétal (Raveneau, 2006). Par exemple, la culture himalayiste est favorable à la prise de risque pour les alpinistes : dans ce contexte de pratique, les limites déviantes prennent la forme d'une « *réalité bien normée* » (Boutroy, 2006, p. 599).

Enfin, la quatrième et dernière approche se réfère aux définitions systémiques du risque. Soulé & Corneloup (2007) révèlent les corrélations complexes entre sociologie, anthropologie et psychologie par le biais d'une approche interdisciplinaire. Routier & Soulé (2012) font ensuite référence aux sciences du danger et citent l'analyse quantitative de Kaplan & Garrick (1981). Avec une perspective qui s'éloigne du champ des sciences humaines et sociales ces derniers proposent de considérer trois étapes différentes dans cette approche du risque. D'abord le scénario, à savoir ce qu'il risque d'arriver, puis intervient une notion de probabilité qui consiste à évaluer la possibilité que le scénario défavorable se réalise. Enfin se présente la gravité des dommages, les conséquences potentielles.

Dans un autre travail, Soulé (2006) délivre une analyse notionnelle des sports à risque. Sous cette notion il évoque notamment le loisir sportif, l'environnement de plein air et le détachement de tout cadre institutionnel. Cependant, plus tard, lors de nouveaux travaux synthétisant le concept de « sports à risque », Routier et Soulé (2012) s'accordent sur le fait qu'il est illusoire de parvenir à une définition générique. Le concept est qualifié de polythétique, il dénote une certaine fragilité et une instabilité que les auteurs tentent de substituer en apportant la notion d'engagement corporel fondée principalement sur des dimensions pragmatiques et identitaires. La multitude de définitions et les opinions divergentes que l'on peut recenser attestent d'un véritable intérêt sur le concept de « sports à risque », cependant en raison de cet aspect instable et polythétique, le concept ne semble pas offrir un cadre approprié pour notre étude. De plus, il semble réducteur de conserver la notion de risque qui en réalité, ne représentent pas vraiment les motivations des pratiquants. À ce titre, l'analyse quantitative de Mariani, (2013) démontre que désormais le risque n'est pas central dans les mentalités des pratiquants de surf. Il propose à juste titre « *de substituer la notion de vertige à celle de risque, et de nuancer les interprétations hyperboliques du jeu dangereux avec la mort* » (Mariani, 2013, p. 46).

Pour sa part, Penin (2004) évoque le terme de « sports d'hommes » pour désigner certains sports à risque. Il explique comment la construction des dispositions sexuées influence l'engagement féminin dans les sports à risques. Pour souligner un processus de socialisation non conventionnelle, et pour désigner les pratiquantes de ces sports, l'auteur utilise l'expression de « *femmes du risque* ». L'engagement des sportives dans ce type d'activité résulte selon lui d'une construction sociale « *hors normes* ». Louveau, (1986) et Mennesson, (2000) s'accordent également sur le fait que les prises de risques répondent à des espaces spécifiquement masculins. Cet aspect de genre n'est pas développé dans le cadre de ce travail

et apporte une raison supplémentaire de ne pas faire usage de ce vocable dans l'analyse stratégique des organisations sportives marchandes.

1.3) En milieu scolaire, les « APPN » gouvernent.

Le vocable « pleine nature » prend naissance dans le milieu scolaire, il est reconnu de manière formelle dans les Instructions officielles d'Éducation physique en 1945 (Bessy, 2007). Ce concept évoque une notion de « Plein air » et met en relation la fonction respiratoire avec l'idée de nature. À travers cette dénomination, on s'écarte de la notion de blessures corporelles ou de risques mortels pour se rapprocher d'une pratique bénéfique pour la santé qui gagne peu à peu l'intérêt des hygiénistes. Il y a également une volonté de mettre en évidence un cadre de pratique orienté vers l'extérieur, loin des aménagements du territoire conçus par l'homme. Les activités concernées sont variées : « *parapente, deltaplane, ski, escalade, randonnées pédestre et équestre, VTT, canoë-kayak, plongée, surf, voile...* » (Bessy, 2007, p. 24). Les caractéristiques communes passent par le milieu naturel et le but de progression, tout en contrôle. L'acteur est disposé à limiter la prise de risque par le décodage lucide des informations changeantes lié à son environnement et la maîtrise de ses émotions. L'engagement dans ces pratiques sportives nécessite alors la mobilisation de diverses fonctionnalités cognitives.

Dès les années 90, le vocable s'intègre dans le contexte universitaire et les initiatives de l'UFRSTAPS à l'Université Paul Sabatier de Toulouse sont nommées « Assises des Activités Physiques de Pleine Nature ». Cette intégration dans le langage universitaire est durable, la mention APPN est toujours utilisée dans la dénomination des unités d'enseignement ou dans l'intitulé des formations. On observe cependant des mutations sociétales et une évolution des représentations à l'égard du sport et de la nature. Les enjeux, d'ordres économiques, socioculturels et environnementaux ne se retrouvent plus totalement dans ce vocable. En conséquence, la notion de « sports de nature » ou « APN » émerge et remplace peu à peu l'utilisation du sigle « APPN » de plus en plus confidentielle et réservée au domaine de l'institution scolaire. Ainsi dans ses travaux de 2007, Bessy laisse sous-entendre une désuétude du terme et lui suggère un caractère suranné.

La majorité des travaux employant ce terme correspond à un objet d'étude orienté vers le milieu éducatif et scolaire. L'enquête de Derlon (1989) met en évidence la suprématie des sports traditionnels sur les APPN. Celle de Bartczak (2004), la marginalisation des sports de nature dans l'institution scolaire. L'étude de Combaz & Hoibian (2010) analyse la relation

entre inégalité sexuée et contenus d'enseignement. Enfin, plus récemment l'enquête menée par Méric et al., (2019) analyse un public spécifique intégré dans un accompagnement éducatif orienté sur les APPN.

Parmi les utilisateurs de ce concept, il est également pertinent de souligner l'appropriation du sigle par les instances publiques. Dans les rapports du ministère de l'éducation nationale, le concept est utilisé afin de délimiter précisément une sous-catégorie d'activités englobée dans l'appellation « Éducation Physique et Sportive » (EPS). Ainsi, dans la continuité de cette appellation scolaire, les APPN prennent sens de façon pragmatique. D'ailleurs, au sein de l'éducation nationale, la considération du risque est importante et les précautions sont nombreuses dans la mise en place des APPN (André & Quenet, 2016). La récurrence du mot « risque » ou « sécurité » reflète une vigilance particulière, et rappelle la notion de subjectivité évoquée dans la partie précédente. Pour les enseignants, l'encadrement des APPN est contraignant car il ne doit laisser que très peu de place à l'incertitude (Bartczak, 2004). La littérature sur le concept des APPN révèle une vraie rigueur scientifique, cependant, les questions traitées sont généralement bien éloignées du domaine marchand et de la filière industrielle. Dès lors, son utilisation serait inappropriée dans le cadre de notre recherche, le sigle est absent des discours au sein de l'entreprise et très peu mobilisé dans le langage des pratiquants.

1.4) Les « sports de nature », une dénomination liée aux territoires.

Dans ses travaux de thèse Wipf (2012) utilise l'expression « sport de nature » pour composer son titre. Ces travaux questionnent l'utilité de la concertation dans le processus de régulation de l'action publique et consiste à apporter une meilleure compréhension de la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine du sport. Wipf applique précisément cette recherche à la gestion des sports de nature du Conseil général du Bas-Rhin. À partir d'une méthodologie qualitative, elle approche le terrain avec des approches ethnographiques, puis complète son analyse par le biais des entretiens et des groupes de travail. Wipf accorde une importance significative à l'engagement des différents acteurs. Afin de justifier le choix de ses mots, elle présente l'émergence du terme par une approche historique de ces activités et fournit des repères chronologiques sur l'évolution sémantique de ces activités. On retrouve alors un développement du vocabulaire lié aux transformations de la société particulièrement en lien avec les acteurs de terrain.

On retrouve également des repères temporels à travers l'approche chronologique de Suchet et Tuppen (2014) qui proposent une réflexion sur l'enchaînement des périodes avec d'abord la mouvance des pratiques dites « fun » (Loret, 1995) puis celles d'aventure. Selon les auteurs, le vocable « sports de nature » émerge finalement à partir de l'an 2000. Il précède ainsi ces deux premières périodes. Cette utilisation permet de résumer la massification suivie de la normalisation de ces activités. Dans un premier temps, la massification appelle à leur institutionnalisation, nécessaire afin d'organiser les pratiques de manière compétitive. Puis, l'insolite disparaît peu à peu pour laisser place à la normalisation et s'inscrire dans la notion de sport moderne. Suchet & Tuppen (2014) et Wipf (2012) s'attardent donc sur une contextualisation chronologique, ils apportent ainsi une compréhension de la terminologie en fonction des évolutions historiques et sociales.

Dans son dossier d'habilitation à diriger des recherches, Schut (2016) soumet une perspective historique des sports de nature. Il aborde, dans un premier temps, la naissance du phénomène sportif, puis la démocratisation de ces activités de plein air et leur intégration progressive dans le mouvement sportif. La dernière partie est consacrée à la normalisation sportive et à la spécialisation de ces pratiques. Il reprend alors diverses études majeures sur le sujet de l'ère californienne (Lacroix, 1984; Loret, 1995; Mao, 2003) et s'appuie sur des principes établis par Pociello (1981) pour analyser le renouvellement des sports de nature. Dans le but d'identifier clairement des caractéristiques communes, il utilise diverses activités comme cas d'étude (vélo tout terrain, planche à voile, canyoning, escalade, snowboard, spéléologie ou encore le kitesurf). Pour conclure, il propose une définition avec les principes généraux des sports de nature laissant également une ouverture aux déclinaisons potentielles de chaque activité :

« Les sports de nature impliquent une activité physique, généralement un déplacement, qui se déroule dans un milieu naturel particulier et dont les caractéristiques participent à la définition de l'activité considérée. » (Schut, 2016, p. 241)

Sans pour autant discréditer l'utilisation du concept de « sports de nature » nous soulignons quelques limites sur son utilisation. Premièrement, le concept dans sa dénomination suppose un lien spécifique avec la nature. Cependant, dans la majorité des pratiques, la relation avec l'environnement est nuancée, voire revisitée (Schut, 2016). L'intérêt pour la nature est toujours présent mais le rapport est différent puisque désormais le caractère ludique de l'activité prime. Le rapport à l'environnement n'est plus aussi central qu'il ne l'était lors de l'émergence de ces pratiques. En témoigne l'apparition des

environnements artificiels tels que les ski-dômes ou le Canyoning park (Suchet & Jorand, 2007).

Deuxièmement, Mounet en 2007 souligne la controverse environnementale liée au succès des sports de nature, notamment dans le domaine touristique. La généralisation de ces pratiques entraîne parfois un changement significatif du milieu naturel et des impacts négatifs sur l'écologie. L'aménagement du territoire pensé pour la pratique même de ces activités n'est-il pas en contradiction avec cette notion de nature ? Le questionnement est légitime, particulièrement lorsque le phénomène défigure complètement l'essence même du territoire rural afin d'en optimiser l'exploitation. Ce phénomène d'artificialisation croissant interroge alors la spécificité des sports de nature dans ces conditions (Schut, 2016). Le choix des mots dans la conceptualisation est délicat, et de ce fait les limites de chaque vocable se manifestent rapidement (Soulé & Corneloup, 2007). Il arrive alors que cette étiquette de nature soit considérée comme référent instable (Boutroy, 2007).

Dans le domaine de la recherche, ce concept fait référence à des analyses sur le contexte historique ou encore sur les faits diachroniques du langage. Toutefois c'est bien l'analyse de l'action politique qui est la plus marquée par cette terminologie (Audinet et al., 2017). Les travaux explorent la dynamique des pouvoirs publics, les enjeux liés au territoire (Falaix, 2015; Rech & Mounet, 2011). Au sein de la fonction publique, les acteurs sont accoutumés à cette appellation : le ministère chargé des sports par exemple nomme la plateforme numérique dédiée à ces activités comme étant le « pôle ressources national des sports de nature ». L'utilisation des sports de nature est conforme dans la législation, on retrouve notamment une définition à ce terme dans le code du sport :

« Les sports de nature s'exercent dans des espaces ou sur des sites et itinéraires qui peuvent comprendre des voies, des terrains et des souterrains du domaine public ou privé des collectivités publiques ou appartenant à des propriétaires privés, ainsi que des cours d'eau domaniaux ou non domaniaux. »².

Cette définition du terme lui confère un aspect officiel et reconnu par l'État. Toutefois, sur le plan scientifique elle est remise en cause pour son aspect trop administratif et notamment restrictif sur les lieux, les espaces de pratiques ou l'historicité (Schut, 2016 ; Wipf, 2012).

² Article L311-1 du code du sport.

Quelques faiblesses sont imputées à cette appellation, notamment en raison des variations culturelles de la société. Dans le cadre de notre recherche, ce n'est pas la rigueur scientifique du concept qui est remise en cause mais son application sur notre terrain d'investigation. Dans le cadre professionnel, le contenu du langage est déterminant dans la manière de communiquer. En analysant les réunions d'information en entreprise, Pignier (2001) constate qu'au sein de l'entreprise Décathlon « *le discours laisse émerger une certaine représentation de l'énonciateur* » (Pignier, 2001, p. 32). De fait, pour recueillir les données nécessaires à son analyse le chercheur doit incorporer le terrain étudié et se familiariser avec le vocabulaire des acteurs de l'entreprise. Il doit donc se positionner en adaptant son vocabulaire face aux participants qu'il interroge et s'assurer que les acteurs se reconnaissent dans ses propos. La remarque est d'autant plus importante si le chercheur envisage de transmettre un compte-rendu afin de vulgariser les résultats de son étude. Pour répondre à ces enjeux de transférabilité et de validités scientifiques (Proulx, 2019) le concept de sports de nature semble présenter quelques limites. Ces dernières pourraient s'avérer contraignantes dans les discours, mais également dans la rédaction d'un compte rendu à destination des entreprises. Malgré sa pertinence dans d'autres disciplines, cette appellation des sports de nature paraît incohérente dans la perspective de construire des connaissances appliquées au management des organisations sportives privées marchandes. De même que pour les APPN, son utilisation dans le monde de l'entreprise et des activités commerciales est rare, voire surprenante.

Enfin, il est important de préciser que le skateboard constitue une dimension importante de l'activité économique du groupe Boardriders. S'agissant d'une activité sportive pratiquée en milieu urbain, il semble irrationnel de l'englober dans la catégorie des sports de nature. De fait, le concept est définitivement écarté de cette recherche.

1.5) L'épopée californienne retranscrite à travers les « sports de glisse »

La notion de glisse, parfois difficile à cerner est intéressante car elle laisse entendre la naissance d'un marché commercial, le « marché de la glisse »³. Dans l'encyclopédie du Larousse le sport de glisse est défini comme « *Ensemble des sports où l'on glisse sur la neige, la glace ou l'eau (ski de neige, bobsleigh, ski nautique, surf, planche à voile, etc.) ou que l'on*

³ Torregano, E., (2006), « Quicksilver veut multiplier les spots de glisse sur les écrans », *Le Figaro*, n° 19337.

*pratique sur roulettes (roller, skateboard, trottinette, etc.), voire sur roues (bicross) »⁴. Cette définition offre un cadre précis et pragmatique avec une présentation des surfaces de glisse et des exemples de pratiques jugées les plus représentatives. De fortes symboliques se construisent autour de ces activités et les entreprises ne tardent pas à les exploiter pour séduire les consommateurs. De la même façon, plusieurs magazines se positionnent sur cette mouvance pour fédérer une nouvelle communauté de sportifs. Loret (1995) dans son ouvrage bien connu relève par exemple de nombreux numéros issus de la revue Wind Magazine, ou de Surf Session. Il mentionne également Bessas comme l'inventeur, le créateur à proprement parler de la définition de la glisse. Pour autant il la qualifie d'incongrue dans le milieu du sport puisque particulièrement anticonformiste vis-à-vis du cadre sportif traditionnel. On retrouve alors une description riche en métaphores, une vision poétique de l'activité comparée à un voyage psychique surclassant toutes réalités. Il est donc difficile de reformuler cette vision philosophique de la pratique. Sur le plan sociologique il convient de se rapporter à la proposition de Loret qui invite le lecteur à comprendre la glisse comme une « *réalité soft de contestation sociale* » (Loret, 1995, p. 131). L'approche proposée par l'auteur ne s'arrête pas à la pratique sportive, elle englobe un mouvement social générationnel, un art de vivre et tout une révolution culturelle.*

De cette manière, toute une filière économique à part entière se développe autour de cette notion. Sur le littoral aquitain par exemple, le succès des stations surf après les années 1990 entraîne une augmentation des adeptes de surf et les nouvelles pratiques s'intensifient (Falaix, 2012; Guibert, 2006; Lemarié, 2018a; Sayeux, 2005). Les enjeux économiques autour de cette tendance sportive incitent les entreprises à s'implanter sur le territoire : on observe ensuite une structuration économique surprenante autour de cette identité glisse (Herrera, 2007). Progressivement, le territoire aquitain renforce cette image et des actions collectives se mettent en place. Dès 1999, la chambre régionale des métiers et les artisans shapeurs s'associent pour créer le label « Système Productif Local » (SPL) Surf. Quatre ans plus tard, la CCI, l'Eurosima et l'université rejoignent le mouvement pour renforcer l'effet de *cluster* au bénéfice de l'industrie, les pôles de fabrication, de distribution, de formation et d'information ainsi que les institutions (CCI et collectivités locales) se retrouvent finalement pour agir collectivement. L'ensemble de ces acteurs est ensuite reconnu sous le nom de « SPL Glisse » (Vye, 2012). L'usage de ce terme devient populaire en dehors du champ universitaire,

⁴ Sport de glisse : Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <https://www.larousse.fr/>.

on l'utilise dans le milieu professionnel, dans la presse et parfois même dans le langage des pratiquants eux-mêmes.

Sur le plan académique, la conceptualisation du terme n'est pas formellement définie et manque de principe épistémologique. De fait, le terme est globalement peu utilisé par les scientifiques, on le rencontre dans divers travaux mais dans des disciplines particulièrement distinctes. Vermeir et Reynier (2008) mettent en avant la prise de risque contrastée entre skieur et snowboarder sur les domaines skiables alpins. Le snowboard est évoqué en tant que sport de glisse, la réflexion s'étend notamment sur les représentations, la culture et l'identité de ces sports encourageant la prise de risque. Des chercheurs canadiens recourent à ce terme pour approcher le comportement des pratiquants : ils mettent notamment en relation la fréquence de consommation des produits psychotropes par le biais d'une approche psychologique et quantitative (Paquette et al., 2012). En géographie, avant l'ouvrage de référence écrit par Loret, Jean-Pierre Augustin, (1986) évoquait déjà les nouveaux sports de glisse pour analyser les nouvelles pratiques de la mer. De même en 1991, Decamp détaille « L'utopie de la glisse » qui met en lumière la fusion avec l'environnement et la relation adoucie avec le milieu naturel. Il met en relation ce nouveau paradigme avec l'univers de la montagne. Dans un nouveau domaine, Gasparini (2004) utilise cette terminologie pour explorer les nouvelles pratiques et leurs enjeux dans le milieu éducatif.

Le recensement non exhaustif de ces études, réservé au domaine francophone, démontre que diverses approches utilisent le concept, ce qui lui donne un caractère « flottant ». Cette particularité devient intéressante dans le cadre de notre recherche lorsque le concept est repris pour analyser le secteur marchand et l'activité industrielle. Utilisé pour désigner le système productif local en Aquitaine, le vocable démontre son intérêt auprès des acteurs de l'industrie. En cela, il détient une certaine crédibilité auprès des entreprises et des journaux tels que Sud Ouest, L'Équipe ou le Figaro. Les expressions « spécialiste de la glisse »⁵, « filière de la glisse »⁶ ou encore « marques de la glisse »⁷ sont communes dans le vocabulaire des

⁵ Bellemare, D., (2018), « Dave Tanner à la tête de Quiksilver après la disparition de Pierre Agnès », *Le Figaro*.

⁶ Lamaison, C., « Landes : le rendez-vous de l'emploi dans la filière glisse à Hossegor », *Sud Ouest*.

⁷ Michel, D., (2020), « Savoir prendre la vague. L'industrie du surf est financièrement toujours aussi précaire », *L'Équipe*.

journalistes. Cependant, le manque de conceptualisation pose problème et les diverses approches évoquées ne proposent pas de délimitation suffisamment claire sur le sujet.

Dans son ouvrage Lemarié, (2018) évoque une « histoire de la glisse », pourtant, il se focalise sur l'histoire du surf et n'aborde ni celle du skateboard, ni celle du snowboard. Or, l'expression « sports de glisse » ne se résume pas au surf, il englobe un ensemble de pratique dont on ne connaît pas bien le contour :

« *"La Glisse" est une notion syncrétique aux contours mal définis* » (Lacroix & Bessy, 1994, p. 26)

De fait, le surf est surreprésenté à travers le concept et les chercheurs sont peu nombreux à utiliser ce terme qui ne reflète pas un positionnement épistémologique uniforme.

1.6) « Outdoor recreation » une utilisation conforme au territoire américain.

Bien que ce concept soit absent des textes francophones, nous abordons la notion d'*Outdoor recreation* pour le succès qu'elle rencontre auprès des chercheurs anglophones. Il est difficile d'apporter une traduction adaptée à la langue Française, mais, globalement, le concept désigne des activités divertissantes réalisées en extérieur. Dans un ouvrage avant-gardiste sur le sujet, Clawson & Knetsch (1969) évoquent des activités en relation avec les éléments naturels (terre, eau...) offrant une opportunité de liberté, permettant une expression de soi ainsi qu'une forme de satisfaction de la vie. Entre les années 1900 et 1950 les heures consacrées aux loisirs sont multipliées par 2,5 au sein de la population américaine. Après 1950, le temps consacré à ces activités de plein air continue d'augmenter considérablement. Afin d'estimer sérieusement cette mouvance, les auteurs explorent la demande et ses facteurs d'influence. Par le biais d'une approche économique, ce travail analyse un sujet émergent mais nécessaire pour orienter les politiques publiques et la gestion de ces loisirs. Une tendance que le gouvernement américain n'a pas tardé à intégrer dans ses instances puisque dès 1958 les autorités instaurent une commission appelée « *Outdoor Recreation Resources Review Commission* » (ORRRC). Sa mission consiste à gérer les problématiques liées à l'émergence de ces loisirs en extérieur. Au fil des années, les efforts de structuration autour de cette thématique continuent, un acte est instauré en 1963 pour la mise en œuvre du *Bureau of outdoor recreation* (Olson, 2009). Ces initiatives reflètent la volonté de l'État américain et son engagement dans la régulation des activités et la préservation de ses ressources naturelles.

Le concept est également très en vogue au sein de la communauté scientifique et de multiples ouvrages proposent une définition afin de cadrer les recherches. Krutilla & Knetsch (1970) par exemple, distinguent deux types de catégories pour les *Outdoor recreation* : la première catégorie concerne les loisirs associés à l'environnement et à ses ressources naturelles considérées comme étant « immobiles ». Ces ressources telles que le littoral ou encore la montagne représentent un moyen pour s'engager dans l'activité. À l'intérieur même de cette catégorie se distinguent les loisirs actifs (pêche, randonnée, ski, navigation...) et passifs (tourisme ou détente au soleil). La deuxième catégorie rassemble les loisirs dictés par le marché et part du principe que ce sont des ressources telles que le capital ou le travail qui permettent ces loisirs de plein air. Les lieux de pratique s'improvisent selon la population ou le marché à saisir. Aussi retrouve-t-on des installations telles que les parcs, terrains de jeux ou autres programmes oisifs indépendants des ressources naturelles. Le sujet est donc abordé par le champ économique. Certains auteurs s'accordent ainsi sur le fait que les activités *Outdoor Recreations* ne dépendent pas de ressources naturelles, et que le concept peut également concerner les murs d'escalades en intérieur (Edginton et al., 2011). Cependant cette vision entraîne parfois quelques controverses. En effet, d'autres chercheurs préfèrent inclure les activités orientées vers l'extérieur et l'environnement naturel, celles qui s'exercent hors des délimitations imposées par la structure d'un bâtiment (Cottrell & Cottrell, 1998; Douglas, 2000).

Outre les débats et les divergences liés au concept de l'*Outdoor Recreations*, le terme est suffisamment reconnu pour donner naissance à la revue américaine « *Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership* » qui publie les travaux dont les problématiques sont intrinsèques aux loisirs de plein air. La revue met en avant des sujets de recherche comprenant l'éducation en plein air, les loisirs, le leadership, voire même des études sur l'industrie. Elle s'adresse aux professionnels de l'outdoor encadrant ces loisirs en plein air mais également aux universités, aux agences gouvernementales et aux distributeurs de produits sportifs.

Ce terme anglophone est donc assez répandu ; il possède une dimension internationale puisque des chercheurs de diverses nationalités ont intégré le concept dans leur langage (Norrbohm, 1966; Curry, 2002; Graham & Eigenbrod, 2019). Néanmoins, on remarque une représentation majeure des auteurs américains dans sa mise en application, et donc une forte connotation outre atlantique qui résonne à travers l'*outdoor recreation*. Plusieurs études sont d'ailleurs reconnues pour les connaissances spécifiques apportées sur l'environnement américain (Moore & Driver, 2005; Manning & Anderson, 2012).

Divers scientifiques et techniciens s'accordent sur l'utilisation du concept mais nous souhaitons décrypter ici le sens donné par les chercheurs dans les recherches évoquées. En effet, du point de vue historique ce concept prend naissance à cause du besoin de structuration et de régulation de ces activités. Ce concept est donc rapidement associé aux fonctions de l'État Américain comme le témoignent les premières recherches présentées sur le sujet. Les scientifiques transmettent des connaissances et des recommandations sur la gestion de ces activités sur le plan économique, géographique et écologique. La vision est également élargie vers le domaine de l'éducation, du leadership et enfin sur les bienfaits que peuvent apporter ces activités sur la santé de la population (Rosenberger et al., 2009). Le concept *Outdoor recreation* est transversal, il touche également les problématiques relatives au tourisme mais dans l'ensemble c'est la notion de management publique et surtout le territoire américain qui domine dans les problématiques de recherche.

En cela, il y a une fracture importante avec notre terrain d'étude, le terme « *outdoor recreation* » n'est pas approprié ici car notre approche ne se focalise pas sur les thématiques abordées en amont. Les deux dimensions essentielles du concept *Outdoor Recreation* (politique publique et territoire américain) ne sont pas abordées dans le cadre de cette étude. Ces travaux visent à améliorer la compréhension des stratégies d'entreprises positionnées sur l'industrie des articles de sport, il serait donc incongru d'utiliser le concept.

1.7) Les sports outdoor, entre montagnes, forme physique.

En étudiant les rapports entre pratiques sportives et territoires, le géographe Augustin (2002) considère le terme de « sports outdoor » au même titre que les sports de nature et les APPN. L'auteur écrit: « *Les termes d'activités physiques de pleine nature (APPN), de sports de nature, de sports outdoors sont des désignations génériques pour des pratiques s'organisant en espace naturel où se mêlent la découverte du milieu, la recherche de sensations, l'effort, la convivialité* ». Sans plus s'attarder sur la conceptualisation du terme, ni sur la terminologie, il propose une réflexion en lien avec la place du sport au sein des régions et plus particulièrement au niveau du sud-ouest. En fait, comme le précise Billat en 2005 le terme « *outdoor* » signifie « activité de pleine nature ». Elle commence ainsi son ouvrage dédié à la physiologie en délimitant les spécificités de « l'outdoor ». L'auteure définit une scène de pratique immense mais imprévisible et propose une vision sportive « *ludique, durable et compatible avec une forme physique à tout âge de la vie* » (Billat, 2005, p. 7). Bien que ce ne soit pas très explicite dans l'analyse du terme, on comprend très rapidement que le

thème de la montagne apparaît en filigrane. L'environnement du sport outdoor est caractérisé par le dénivelé, la nature du sol, l'altitude, la température et les conditions climatiques.

Un autre ouvrage, collaboratif cette fois, intitulé : « Une montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoors ? » (Vignal et al., 2017), offre des approches disciplinaires totalement différentes. Ces approches sont sociologiques, historiques, anthropologiques, ou bien elles relèvent de la psychologie sociale et des sciences de gestion et convergent vers le sujet de l'innovation sur les sports liés à la montagne. On regrette ici une absence de conceptualisation terminologique qui aurait pu guider ce travail. Toutefois la lecture des travaux nous invite à considérer l'ensemble des pratiques sportives de montagne. La préface de Dieter Hillairet expose notamment certains sports de glisse à l'intérieur de ces sports outdoors.

Pour cadrer son étude Malek Bouhaouala (2008) utilise le terme de « loisirs sportifs de nature » et propose une analyse socio-économique des entrepreneurs de ce domaine. Il étudie donc plusieurs petites et moyennes entreprises afin de distinguer les différents profils d'entrepreneurs. Si l'auteur n'utilise pas directement la notion de sports outdoors, nous retrouvons à travers les cas d'études proposés, une entreprise dénommée « Agence des Sports Outdoor ». La mise en évidence de ce prestataire permet de souligner le succès que rencontre cette appellation dans le secteur privé marchand. En effet, il est courant que les professionnels utilisent le terme outdoor qui est un nom « très vendeur » (Billat, 2005) ou dont la connotation commerciale est manifeste. Le secteur privé marchand s'est rapidement approprié le vocable, comme en témoignent les 257 entreprises qui apparaissent lorsque l'on recherche le terme « outdoor » dans la base de données de l'institut national de la propriété intellectuelle (INPI). D'autres indicateurs confirment l'appétence du domaine professionnel quant à l'utilisation de ce mot. Différents magazines comme *OutdoorGo!*, *Outdoor Experts* ou encore *Wider Trail Outdoor* ainsi que le cluster *Outdoor Sports Valley* témoignent notamment de la convergence des acteurs vers une stratégie de communication similaire.

Toutefois, sur l'ensemble de la littérature française passée en revue, nous avons finalement trouvé très peu de travaux reprenant et détaillant le concept. Plus encore, aucune conceptualisation précise n'est envisagée. Nous proposons donc ici de mettre en exergue la spécificité de ce concept par une définition. Les sports outdoors caractérisent le déplacement d'un individu dans un espace de montagne, généralement lié à des variations d'altitude durant lequel le corps développe une coordination motrice spécifique, avec ou sans matériel, pour s'adapter face à un environnement aléatoire. À partir de ce cadrage et en s'appuyant sur les activités professionnelles des acteurs évoqués plus en amont, on peut évoquer une liste de

pratique non exhaustive : trail, VTT, ski alpin, ski de randonnée, ski freeride, ski nordique ou ski de fond, snowboard, escalade et alpinisme, rafting kayaking et canyoning, hydrospeed, parapente. Chaque pratique sportive répond à un besoin d'action spécifique réalisé dans un milieu naturel, permettant de se ressourcer mentalement et de se déconnecter des habitudes quotidiennes. L'engagement diffère nettement selon les sportifs, certains abordent l'activité physique avec douceur et délicatesse tandis que d'autres cherchent à dominer les appréhensions et s'engagent avec plus d'agressivité.

Les Sports Outdoor sont représentatifs de l'activité commerciale du groupe Rossignol notamment car l'organisation est guidée par l'esprit de la montagne (Cf. Partie III – 3.4). Le terme est régulièrement utilisé par les acteurs et se révèle approprié dans les discussions informelles ainsi que dans le cadre professionnel. De fait, le concept est mobilisé dans l'analyse du groupe Rossignol, il est également privilégié durant les entretiens ainsi que lors de la rédaction pour évoquer les activités globales du groupe.

1.8) Les « action sports » délimités par la culture sportive

Parmi toutes les dénominations présentées jusqu'à présent, celle des « action sports » se distingue par son caractère récent. En 2004, Bennett & Lachowetz définissent les actions sports comme une collection de sports éclectiques, risqués, individuels et alternatifs. Très concise cette contextualisation s'agrément d'une liste en guise d'exemple : le surf, le skateboard, le BMX, le wakeboard ou encore le motocross sont compris dans cette catégorie. Plutôt que de donner une définition immuable et personnelle Thorpe & Wheaton (2011) reprennent les apports de Wheaton (2004) pour cadrer ce concept émergent. Les auteurs évoquent en priorité le contexte de ces pratiques représentées par le caractère individuel de l'activité sportive. Elle fait ensuite référence à l'état d'esprit communautaire inscrit dans une philosophie de contre-culture à l'encontre d'un monde « *trop rationalisé, technologisé, bureaucratisé* » (Thorpe & Wheaton, 2011, p. 832). Une mouvance qui entraîne la popularité de ces activités à la suite des années 1960 et qui les amène à se distinguer des autres sports modernes institutionnalisés. Ces travaux mettent en avant le concept des « action sports » avant d'aborder l'incorporation de ces activités sportives dans les programmes des Jeux Olympiques de Tokyo. La notion de culture est très présente dans cette recherche qui analyse le changement de paradigme.

Il s'avère que le terme « Action Sports » est la succession directe des termes « Extreme sport » ou « sport extrême ». Il vient donc en remplacement d'un vocable qui semblait trop évasif et donc peu pertinent dans le domaine des sciences sociales. Cette terminologie ouvre de nouvelles perspectives et son utilisation est de plus en plus fréquente, notamment sur des sujets plus contemporains. Plusieurs travaux s'appuient sur les « action sports » pour étudier les problématiques relatives au domaine du marketing (Bennett et al., 2003; Bennett & Lachowetz, 2004).

L'expression possède également la particularité de s'harmoniser idéalement avec le domaine privé marchand. Dès 2009, Kellett et Russell veulent démontrer la spécificité propre à l'industrie des « action sports » en réalisant une comparaison avec l'industrie des sports traditionnels. La conclusion de ce travail amène des éléments particulièrement intéressants : son approche montre l'existence de caractéristiques typiques en corrélation avec les symboliques de la pratique sportive telle que la liberté, le risque ou l'individualité. Dans une perspective un peu similaire, Giannoulakis (2016) analyse l'authenticité de plusieurs marques de skateboard sur le marché américain. Ce travail présente le positionnement adopté par les entreprises industrielles pour conserver leur crédibilité auprès des consommateurs. Dès l'introduction, l'auteur justifie l'utilisation du terme « Action sports » par son aspect représentatif et universel. Souhaitant comprendre la perception des consommateurs il adapte sa position de chercheur et valorise un vocabulaire identifié par la communauté de pratiquant. Cette approche reste exploratoire et s'inscrit dans une perspective constructiviste.

Le livre de Thorpe & Olive (2016) rassemble des contributions internationales pour reconnaître les multiples formes de pouvoir qui s'exercent sur les femmes dans le domaine des action sports. L'entrée disciplinaire varie et les études rendent compte des problématiques de genre, de sociologie du sport et la culture physique de ces activités. Les auteurs soutiennent que le concept des « action sports » se présente comme la terminologie idéale pour approcher ce terrain de recherche et notamment l'industrie.

Cette spécificité du vocabulaire retient l'attention, car la finalité de l'étude proposée consiste à comprendre les particularités de l'industrie. Il est donc essentiel d'exprimer le caractère spécifique de cette étude avec un concept dont la terminologie distinctive est adaptée à notre terrain. Dès lors, il semble que les Action Sports représentent l'appellation la plus pertinente pour désigner les activités sportives ciblées par le groupe Boardriders. Il paraît difficile de ne pas accorder une place d'importance à cette expression qui, de plus, est employée par les acteurs de terrain. En effet, les entreprises tendent également à s'accorder sur son utilisation, notamment lors des conférences de l'Eurosima Surf Summit. Cet

événement organisé par le cluster Eurosima accueille salariés et dirigeants des entreprises positionnées sur le secteur des action sports et c'est bien ce vocable qui prime dans le langage courant. Le titre de la conférence intitulée « Fan d'Action Sports : qui sont-ils ? » présenté par Julien Vivier en clôture de l'événement le 2 Novembre 2018 atteste bien l'usage du vocable pour communiquer auprès des professionnels du terrain.

Enfin, par le biais de ce choix et de cette démarche, nous souhaitons encourager la collaboration entre le monde universitaire et le monde professionnel. Les relations universités et professionnelles sont considérées par Côme (2011) comme étant une nécessité devenue incontournable au regard des structures notamment (pépinières, incubateur et observatoire). Nous considérons que cet aspect doit s'étendre à la recherche pour ainsi favoriser l'intégration du monde académique dans le milieu professionnel afin d'améliorer l'effectivité des travaux de recherche.

1.9) Se positionner

L'objet de cette revue de la littérature était de démontrer la pluralité de la terminologie à propos d'un groupe d'activités sportives, apparu plus récemment, aux ressorts conceptuels déjà nombreux. Il est clair que l'hétérogénéité des composants et le rassemblement de ces pratiques sous un seul et même concept rend l'exercice de terminologie plus compliqué qu'il ne l'est déjà (Boutroy, 2007). Inspirée par les travaux en terminologie et terminographie linguistiques (Swiggers, 2006), cette partie propose de clarifier le flou terminologique sur le sujet. Elle remet également en question toute tentative d'unification catégorielle dans la construction sémantique car chaque style de rédaction est finalement le reflet d'un positionnement épistémologique (Diné, 2011). Dès lors, il convient de résumer succinctement les logiques et les volontés des chercheurs à travers le concept qu'ils emploient.

En France, plusieurs auteurs s'accordent sur l'utilisation de « sports de nature » (Mao, 2003; Mounet, 2007; Wipf, 2012), et certains travaux témoignent d'un effort définitionnel rigoureux sur le sujet (Schut, 2016). La plupart des chercheurs utilisant ce concept approfondissent des problématiques liées aux politiques publiques ou à l'histoire de ces sports. Le sigle « APPN » est prisé par différents chercheurs (Bartczak, 2004; Boutroy, 2007; Combaz & Hoibian, 2010) souhaitant analyser les relations entre ces activités et le domaine scolaire. Récemment, des concepts tels que les « sports extrêmes » et les « sports à risques » sont très discutés (Brymer, 2018). Le premier est marqué par les approches relativistes (Soulé, 2006, 2008) et le deuxième subit les influences d'une certaine normativité

(Routier & Soulé, 2012). Dans les travaux anglophones, le concept Outdoor Recreation lui, est positionné traditionnellement sur un paradigme plutôt positiviste (Aasetre & Gundersen, 2012) traitant des politiques publiques, du territoire ou de la psychologie des pratiquants.

Concernant le positionnement de cette recherche, la réflexion proposée s'oriente vers une approche pragmatique, proche du constructivisme. L'objectif réside dans la compréhension des phénomènes propres aux deux cas d'étude choisis afin de construire ensuite des connaissances d'ordre général appliquées à l'industrie des articles de sport. Dans cette posture constructiviste trois concepts semblent adaptés pour interpréter les choix stratégiques de l'organisation : les sports outdoor, les action sports et les sports de glisse. La connotation du terme « sport de glisse » correspond plutôt aux travaux de recherche sur les années 1970 à 1980 (Suchet & Tuppen, 2014). Le concept est relativement peu utilisé dans la littérature académique, les chercheurs qui l'utilisent sont guère nombreux et relèvent de domaines disciplinaires différents. À l'inverse, le terme « action sports » est davantage unificateur. Un sens dominant s'impose car la production des connaissances s'oriente principalement sur le domaine de l'industrie (Bennett et al., 2003; Giannoulakis, 2016; Thorpe & Dumont, 2018; Wheaton, 2015). Enfin, la terminologie plus récente est celle des Sports Outdoor, elle reste donc relativement peu utilisée jusqu'à maintenant mais permet toutefois d'établir clairement les contours des pratiques sportives liées à la nature, et à l'esprit montagne. Son utilisation relève des produits sportifs, de l'innovation voire également de la physiologie.

Certains concepts académiques parfois difficilement utilisables en dehors de leur domaine de prédilection trouveront difficilement leur place dans le vocabulaire des professionnels, l'acteur utilise les termes qui sont employés dans son milieu car « *la pratique linguistique est bien une pratique sociale* » (Laks, 1983, p. 94).

Dans une posture académique certains auteurs valorisent le langage universitaire, tel est le cas par exemple de Suchet (2019) au travers de son étude sur les pratiques récréatives et les médiations territoriales. D'autres chercheurs adoptent une posture de recherche plus appliquée et souhaite mobiliser un vocabulaire adapté envers le milieu professionnel. Cette deuxième configuration paraît la plus pertinente pour inscrire les travaux de cette étude. En adoptant une telle posture constructiviste, le chercheur ajuste ainsi son écriture selon le langage indigène des professionnels. La construction des résultats et l'interprétation des tendances reposent sur un langage adapté permettant de rendre compte des faits réels. Vient alors la question de l'anglicisme dont l'usage peut déranger certains chercheurs mais qui paraît pourtant indispensable dans le lexique des acteurs analysés, dès lors, il semble

inimaginable de l'écart. Au long de ce travail de recherche nous utiliserons la notion d'action sports pour déterminer les activités du groupe Boardriders se rapportant à une culture spécifique. Les activités du groupe Rossignol seront, elles, désignées par le concept de sport outdoor en corrélation avec les sensations de montagne et l'affrontement des dénivelés.

Les deux tableaux qui suivent permettent au lecteur d'avoir une vision synthétique sur les vocables et leur utilisation :

Concept	Milieu dont il est issu	Symbole
Sports extrêmes	Médiatique	♣
Sports à risques	Sciences sociales	♠
APPN	Milieu scolaire	▲
Sports de nature	Histoire	★
Outdoor recreation	Loisirs américains	◆
Sports de glisse	Mouvance des années 70	*
Sports outdoor	Sports de montagne	●
Action sports	Milieu professionnel	○

	Académique	Indigène
Usage en France	● ♣♣ ♠♠ ** ▲▲ ★★	♠ ♣♣ ○○ ▲▲ ** ★★ ●●●
Usage à l'international	◆◆ ○○○	◆◆ ○○○

Tableau 1 : Synthèse des différents vocables analysés.

2) Le management stratégique des organisations

2.1) Épistémologie et écoles de pensée du management stratégique. Différents courants.

Sans pour autant alimenter le débat du paradigme positiviste et anti positiviste, il convient d'annoncer la posture paradigmatique adoptée dans la présente recherche. Afin d'en prétendre une promesseuse, il est important de se soucier du cadre épistémologique et d'en faire une base solide pour apporter une certaine rigueur scientifique. Il est nécessaire de détailler quelques bases incontournables liées à la posture paradigmatique avant d'exposer la position choisie.

À l'origine, le concept de stratégie se réfère à des enjeux militaires : l'étymologie gréco-romaine de ce mot se rapporte à la coordination des forces armées et au commandement des troupes (Vas, 2020). À partir des années 1950, les économistes ont progressivement appliqué la réflexion stratégique sur le domaine de l'entreprise (Desportes, 2014) et les recherches sur le sujet se sont ensuite multipliées. De fait, le positionnement des chercheurs et les pensées stratégiques ont évolué, parfois à contre-courant comme on peut le remarquer avec l'opposition classique entre positiviste et antipositiviste.

Premièrement, le mouvement des chercheurs positivistes s'appuient sur un prolongement dénommé « réaliste scientifique » (Mbengue, 2001). Tout en restant ancré dans la tradition positiviste, le réalisme développe l'explication causale, l'énoncé de lois ou encore la testabilité. On retrouve aussi les mêmes termes théoriques tout comme pour les observations.

Deuxièmement et ultérieurement, s'est dressé un mouvement qui vient à l'encontre du positivisme et que l'on nomme l'antipositivisme. Au sein de ce mouvement se dégagent plusieurs visions alternatives et divergentes. Dans les sciences du management stratégique, il convient de présenter le relativisme qui s'oppose au réalisme. Dans cette vision, il est déclaré que la connaissance scientifique est un phénomène social et que l'on ne peut adopter une seule et unique démarche ou approche scientifique.

Afin d'établir un ancrage disciplinaire cohérent, il a été nécessaire de s'appuyer sur l'ouvrage réalisé par Barget & Vailleau (2008) traitant des théories et des pratiques en management du sport. Le chapitre dédié à la pensée stratégique (Dissart, 2008) offre une

synthèse des courants recensés dans les travaux Mintzberg et al. (2005). Le vaste corpus analysé par les chercheurs distingue une dizaine d'écoles rassemblées en trois courants majeurs :

1. Le premier courant est qualifié de normatif, il rassemble les écoles de la conception de la planification et du positionnement. Pour ces auteurs il s'agit d'approcher l'action stratégique avec préméditation dans le but d'instaurer les procédés et les décisions les plus efficaces.
2. Le second courant est humaniste, il réunit des approches sociologiques recentrées sur les individus. Les travaux ne cherchent pas à apporter une réponse idéale dans la conduite de l'organisation mais analysent davantage les processus d'élaboration de la stratégie. Les écoles sont plus variées au sein de ce même courant, Mintzberg et al. (2005) en dénombre six : entrepreneuriale, cognitive, culturelle, environnementale, de l'apprentissage et du pouvoir.
3. Enfin le troisième et dernier courant est celui de la transformation, il met en relation les différentes écoles et approfondit les variations de configuration durant la vie de l'entreprise.

2.2) Courant stratégique, école de pensée et paradigme épistémologique

Après avoir évoqué brièvement les caractéristiques des différents courants, on retient que les sciences sociales ont investi le champ du management stratégique pour fournir en finalité un domaine pluridisciplinaire. Néanmoins, chaque vision portée sur les processus stratégiques est significative d'un courant de pensée et d'une école. Les analyses liées à la problématique de cette étude se porte sur la structure d'entreprise, la technologie, l'environnement ou encore la culture sportive. La plupart de ces dimensions sont définies comme des déterminismes sociologiques selon (Déry, 2001). Et c'est au sens de l'œuvre de Durkheim que nous envisageons la recherche : « l'action stratégique est largement déterminée par la structure sociale de l'entreprise et elle est, le plus souvent, pensée en termes de fonction » Déry (2001 p. 18). Notre logique de pensée est donc fortement influencée par le courant humaniste et plus particulièrement par deux écoles de pensée évoquées en amont : l'école environnementale et l'école culturelle. Il semble nécessaire de combiner ces deux écoles pour aborder la stratégie au sein des organisations sportives afin de prendre en compte les dimensions spécifiques des sports ciblés dans cette étude. L'interaction entre les forces de

l'environnement et la culture d'entreprise produisent des stratégies atypiques qui ne pourraient être expliquées avec une lecture restrictive.

La partie précédente évoque le sens du vocabulaire et son lien avec le positionnement épistémologique du chercheur. La terminologie mobilisée dans ce travail reflète intentionnellement le paradigme constructiviste. Dès lors, il convient d'approfondir le concept afin de clarifier son influence sur la construction des connaissances. Avenier (2011), distingue deux grandes familles au sein du paradigme constructiviste :

- 1- Premièrement, le paradigme épistémologique constructiviste radical présenté par Le Moigne (1995, 2001) et Glaserfeld (2001). Le terme « radical » fait référence à un aspect pragmatique de la recherche durant laquelle « *l'évaluation des connaissances repose sur la confrontation à l'expérience de l'action* » (Avenier, 2011, p.384). Ce paradigme ne repose pas sur une hypothèse fondatrice, les pistes de recherches sont de portée générale.
- 2- Le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba & Lincoln (1989, 1998) cible plus précisément les représentations et la méthodologie repose plutôt « *sur des interactions approfondies entre le chercheur et les acteurs interrogés* » (Avenier, 2011, p. 380). Cette logique de recherche est plus restreinte, elle est guidée par deux axes : une hypothèse d'ontologie relativiste, et une hypothèse méthodologique herméneutique. La première hypothèse suppose qu'« *il n'existe pas de réalité objective, mais de multiples réalités socialement construites, et que celles-ci ne sont pas gouvernées par des lois naturelles* » (Avenier, 2011, p.386). La deuxième concernant la méthodologie impose de considérer les participants de l'étude comme « *des co-sujets de connaissances [...] [afin de mobiliser] pleinement la communication langagière* » (Joyeau & Robert-Demontrond, 2014, p.94). Dans ce cas de figure, les enquêtés prennent une importance notable et jouent le rôle de « *partenaires à part entière* » plutôt que d'être « *réduits à l'état d'objet ou de quasi-objet* » (Joyeau & Robert-Demontrond, 2014, p.94).

La construction des connaissances se base sur un croisement des sources (Cf. Partie I – 9), et ne correspond pas aux particularités méthodologiques restrictives du deuxième paradigme (Guba & Lincoln, 1989, 1998). L'analyse des organisations selon Guba & Lincoln (1989, 1998) est associée au post-modernisme et apparaît inappropriée pour distinguer les caractéristiques du contexte sportif dans lequel évoluent les organisations étudiées. Cette approche réfute notamment l'influence des lois naturelles. Or, les relations entre l'entreprise et l'environnement sont au cœur de notre problématique, les théories de la contingence guident

la réflexion et seront détaillées dans le point suivant. De fait, le processus de recherche s'inscrit dans une démarche constructiviste « radicale » ou « pragmatique » et permet de mettre en avant les spécificités du contexte sportif et ses influences sur la stratégie et la structuration d'entreprise.

3) Les théories de la contingence structurelle

Plane (2019) argue que la contingence est « *un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards* » (Plane, 2019, p. 111). Ce cadre théorique émerge à contre-courant de la théorie du « one best way » initiée par l'ingénieur américain Frederick Taylor. Plutôt que de promouvoir une méthode universelle dans la stratégie et la structure des organisations, les théoriciens de la contingence distinguent des déterminants issus du contexte exerçant une influence sur la gestion des entreprises. L'école de la contingence propose une relation de cause à effet entre les forces externes à l'organisation et la structure organisationnelle. Dans cette perspective, il n'existe pas de procédé stratégique supérieur à un autre et applicable à l'ensemble des entreprises (Barabel et al., 2013). Sur un plan épistémologique, cette approche est sans aucun doute pertinente pour analyser les firmes positionnées sur l'industrie des articles de sport. La démarche est d'autant plus intéressante lorsqu'il s'agit de sports soumis aux caractéristiques de l'environnement naturel tel que la force du vent, des vagues ou encore la gravité. Ce sont bien ces déterminants qui stimulent l'activité et qui impliquent une adaptation constante des pratiquants et de leur matériel. Par exemple, les surfeurs sont parfaitement libres de choisir la planche qu'ils souhaitent pour se mettre à l'eau et jouer avec la puissance des vagues. Toutefois, la lecture des conditions naturelles est importante car elle étaye le choix de l'acteur vis à vis de son matériel et lui permet ensuite de mieux exploiter son environnement. Cette adaptation devient parfois essentielle, notamment avec les sports de vent dans lesquels les pratiquants sont particulièrement attentifs au choix du matériel en raison de l'avantage qu'il procure dans la pratique (Jallat, 2011).

De la même façon, la théorie de la contingence part du principe que les entreprises sont formatées par leur environnement, mais également selon les contraintes internes. Elles se retrouvent dans des situations variables, identifient les opportunités et évaluent les risques pour apporter la meilleure réponse. La suite de ce chapitre présente plus en détail les

recherches emblématiques de cette école, ou du moins celle qui semble tenir une importance dans l'évolution de ce courant de pensée.

3.1) L'influence de l'environnement selon Burns & Stalker

Tom Burns et Georges Stalker sont deux grands initiateurs de ce courant à partir d'une étude publiée en 1961 analysant une vingtaine de firmes écossaises positionnées sur l'industrie électronique. Le champ d'étude visé touche donc des entreprises produisant des radios ou des calculateurs analogiques ; le secteur est propice aux innovations commerciales et aux mutations techniques. Globalement, il y a un nombre de cadres plutôt important dans ces entreprises et ils sont relativement jeunes. Dans ce cas bien précis, les auteurs portent une attention singulière sur l'environnement dans lequel évoluent ces différentes entreprises. Ce sont les premiers à mettre en avant des facteurs externes à l'entreprise qui soient explicatifs de la structure en interne. Ces facteurs variables sont intrinsèquement liés à l'incertitude ou la complexité de l'environnement. En fonction de ces caractéristiques les auteurs déterminent deux types de structure qui se distinguent par le fonctionnement et l'organisation.

La première est dite « mécaniste », cette appellation caractérise les entreprises évoluant sur un marché stable, dont les circonstances techniques et commerciales sont constantes. Cet environnement permet donc une organisation en interne mécanisée avec une segmentation précise des tâches, une supervision accrue des cadres et un rapport régulier envers l'autorité. Chaque salarié sait alors ce qu'il doit faire ou ne pas faire et ses tâches sont contrôlées par un supérieur hiérarchique. Le système de décisions est centralisé au sommet de l'entreprise qui reçoit difficilement les informations de ses employés.

La deuxième structure est dite « organique », elle évolue sur un marché soumis à des évolutions techniques rapides et un environnement dynamique. Cette particularité inhibe la standardisation des entreprises puisqu'elle implique des comportements flexibles. Dans ce cas, la notion de hiérarchie est moins présente puisque la coopération et la communication latérale sont essentielles pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise. L'engagement des salariés dans le succès global de l'organisation est beaucoup plus marqué contrairement à l'organisation « mécaniste » où les acteurs sont cloisonnés dans les missions confiées par la direction. Les interactions entre les acteurs sont latérales et verticales, elles offrent plus de flexibilité dans la décision, le positionnement de ces entreprises est moins catégorique.

Ce nouveau regard scientifique posé sur l'industrie suppose qu'il n'existe pas de méthode optimale mais plutôt un positionnement adapté et différent selon les situations. L'approche sociologique introduit un changement de paradigme et le « one best way » est remis en cause pour la première fois. Cette recherche apporte une nouvelle compréhension de l'entreprise et fournit des éléments intéressants pour améliorer les prédispositions à l'innovation. La littérature dédiée à l'innovation sportive dans le champ des STAPS ne fait pas allusion à cette théorie (Hillairet, 1999, 2002; Richard, 2007). Pourtant, le titre du livre de Burns et Stalker est clair « The management of innovation » et les observations de ces chercheurs semblent pertinentes pour valoriser l'innovation au sein de l'industrie des articles de sport. D'autant plus que les incertitudes liées au domaine sportif sont nombreuses, enjeux politiques, équipements sportifs, contraintes météorologiques. En apportant une meilleure compréhension de ces instabilités, le chercheur pourrait alors s'inscrire dans la continuité de Burns et Stalker et fournir des éléments favorables à l'innovation du matériel sportif en entreprise.

3.2) La technologie pour expliquer le contraste organisationnel

Quelques années plus tard en 1965 et dans la continuité de l'approche précédente, les travaux de Woodward démontrent l'influence du système technique sur la structuration de l'organisation. Elle réalise cette étude sur une centaine d'entreprises anglaises et s'intéresse principalement au mode de production. Cette perspective est donc moins orientée sur les facteurs externes à l'entreprise. Selon elle les caractéristiques de technologie et de production seraient déterminantes dans l'organisation, l'agencement du travail et les relations hiérarchiques. Ce travail aboutit à une classification du système technique en trois types distincts :

1. Le mode de production unitaire et de petite série

Ce premier type de production concerne les organisations fabriquant des prototypes, des unités simples adaptées à la demande du client ou encore des petites séries selon les commandes reçues.

2. La production de masse et de grande série

On retrouve ici les organisations calquées sur le modèle fordiste avec une production importante. Les tâches sont assurées à la chaîne pour assurer les gros volumes de façon efficiente.

3. La production en continu

Le troisième type concerne les processus continus de production dédiés aux produits chimiques, liquides ou bien les gaz.

L'intérêt porté à chacune de ces variables, dites « contextuelles », permet de saisir les variations d'organisation en interne. Dans le cas de la production unitaire par exemple les échelons hiérarchiques sont réduits, les équipes de production forment de petits effectifs et les travailleurs ont un niveau de compétence plutôt élevé. À l'inverse, les technologies de grande série impliquent des effectifs plus importants et moins qualifiés : le contrôle est donc plus intense et les échelons hiérarchiques sont davantage perceptibles. Woodward expose une similitude entre ces deux méthodes de production : la centralisation du pouvoir pour les décisions stratégiques.

Enfin, le troisième type de production est sensiblement différent et les variables structurelles sont d'autant plus spécifiques. Premièrement, l'intervention humaine dans la chaîne de production est limitée, voire pratiquement supprimée. L'organisation met en place une automatisation très poussée, et le travail des opérateurs s'inscrit alors dans une fonction de surveillance. Les équipes sont très réduites et il y a une plus forte présence des fonctions à caractères intellectuelles, d'où la nécessité de compétences et d'expertises. La différence verticale s'accroît, mais les décisions opérationnelles sont plus décentralisées.

Cette théorie présente la technologie comme un facteur d'influence majeur dans la forme de l'entreprise ; plutôt que de mettre en avant un déterminisme implacable, Woodward privilégie des indicateurs d'efficacité. Ainsi, son étude explique que les firmes doivent adopter le type de structure préconisé selon leur variable technologique au risque de voir leurs performances diminuées dans le cas échéant. L'utilisation de cette théorie dans le champ de l'industrie des articles de sport pourrait donc se révéler pertinente pour analyser les performances des entreprises sur ce secteur. Plutôt que de s'inscrire dans le courant de la contingence plusieurs chercheurs, menant une analyse sur l'industrie des articles de sports (Calvet & Gerbier, 1992; Hillairet, 2006; Schut, 2012), se réfèrent aux travaux de Andreff (1990; Andreff & Nys, 2002) issus de l'économie du sport. Pourtant, il serait intéressant de comparer les processus de fabrication de l'industrie du ski à ceux du surf en suivant la théorie de Woodward. Il y a des différences significatives à analyser entre l'usine produisant des skis à la chaîne pour une distribution internationale et le petit atelier de « shaper » utilisant des méthodes de réalisation personnalisées en fonction de chaque client local.

3.3) Le travail fondateur de Lawrence & Lorsch entre division et différenciation

Les travaux de Lawrence et Lorsch en 1967 font suite aux précurseurs et pointent à leur tour l'influence de l'environnement. Cette analyse cible une dizaine de firmes évoluant sur des secteurs d'activités distincts tels que la production de plastique, l'emballage et la conserverie alimentaire. Les auteurs comparent ainsi des entreprises évoluant sur des industries contrastées. En effet, à cette période l'industrie du plastique est nettement plus concurrentielle que celle de l'emballage (Barabel et al., 2013). Ces études de cas hétérogènes permettent aux auteurs de souligner la contingence de l'environnement et de conceptualiser deux apports majeurs : la différenciation et l'intégration organisationnelle.

Dans un premier temps, la différenciation aborde les disparités de comportements entre les départements d'une même entreprise. Plutôt que d'aborder une division du travail catégorique, l'approche sociologique explore les normes et les pratiques au sein de chaque unité organisationnelle. Milano (2017) récapitule les différences d'orientation selon quatre dimensions pour analyser ce contraste au sein d'une même entreprise :

1. La nature des objectifs
2. L'horizon temporel du travail
3. La nature des relations interindividuelles
4. Le modèle de structure

Ces dimensions sont fondamentales dans la coordination du travail, et le rôle des dirigeants est essentiel à ce niveau. Avec leur équipe, ils se positionnent et définissent les orientations selon leurs compétences spécifiques et leur domaine d'action. Les positions de chaque département peuvent alors être très inégales, tout comme elles peuvent tendre vers une seule et même démarche. Si la différenciation est donc plus ou moins importante selon les entreprises, c'est notamment l'environnement qui en est le responsable. Les exigences temporelles par exemple ne sont pas les mêmes pour le département de la production que pour celui dédié à la recherche et au développement. Le premier évoluant dans un environnement plus prévisible comparé au deuxième.

Lorsque les unités accordent trop d'importance à leur sous-environnement, la différenciation peut être une source de difficultés et entraîner par exemple un phénomène de cloisonnement interne. Dans ce cas, les conflits d'intérêts prennent le dessus sur les enjeux stratégiques, au détriment de la démarche générale de l'organisation. Dans ce contexte, l'organisation doit envisager des solutions pour améliorer la collaboration entre les différents départements. Dès lors, intervient le deuxième concept clé de ces travaux : l'intégration

organisationnelle. Barabel et al. (2013) définissent cette notion comme un « *processus destiné à établir un minimum d'effort d'unité, de convergence entre les différents sous-systèmes pour pouvoir maintenir une cohésion globale minimale et accomplir les objectifs généraux de l'organisation* » (Barabel et al., 2013, p. 51). Lawrence & Lorsch soulignent cette démarche à travers les décisions des dirigeants souhaitant résoudre les conflits interdépartementaux. Quatre facteurs d'efficacité sont considérés dans ce processus de coordination et de régulation inter-organisationnel (Milano, 2017) :

1. La répartition du pouvoir de décision entre les différents départements.
2. Le fondement du pouvoir de décision au sein de l'organisation.
3. Le niveau hiérarchique auquel se situe le pouvoir de décision.
4. Le mode de comportement utilisé pour résoudre les conflits.

Ces mécanismes internes sont étroitement liés au degré de différenciation qui, lui-même, dépend de l'environnement. Le management est considéré comme efficace lorsqu'il parvient à concilier les deux concepts de façon complémentaire. Chaque situation étant différente les préconisations se placent à l'encontre du réalisme. Les auteurs réfutent également l'existence d'une seule et unique démarche, l'organisation est pensée comme une entité flexible avec des capacités d'adaptations illustrées par les mécanismes d'intégration. Cette proposition d'un processus d'analyse centré sur l'environnement et ses répercussions en internes est une référence dans le courant de la contingence. Lawrence et Lorsch sont reconnues pour avoir conceptualiser cette différenciation au sein des entreprises de trois segments différents, et suggérer des mécanismes d'intégration.

Un des enjeux de cette recherche consiste, de la même façon, à identifier les spécificités liées au secteur des articles de sport sur la branche précise des sports évoqués. En faisant référence à cette approche, les études de cas ciblent un secteur industriel précis et trop peu exploré jusqu'à maintenant. Ce cadre théorique, permet donc de revisiter l'approche afin de comprendre le degré d'incertitude qui pèse sur les organisations et surtout son influence sur les équipes et les décisions des dirigeants.

3.4) La conceptualisation des organisations selon Charles Bryce Perrow

Afin de respecter la chronologie des théories affiliées au courant de la contingence, il est utile de présenter ici l'approche de Perrow. Sociologue de l'entreprise, son approche met en relation les buts de l'organisation, les variables technologiques et les pressions exercées par l'environnement (Perrow, 1967, 1970). À partir d'une nouvelle conceptualisation, le travail de

Perrow consiste à aborder la complexité organisationnelle selon une perspective sociologique et systémique. Il précise également que son approche vise aussi bien le monde universitaire que les acteurs du domaine professionnel tels que les managers. Dans ses travaux, il reprend notamment les apports de Woodward et de Burns & Stalker car il considère qu'il est impossible de comprendre comment les auteurs parviennent à élaborer leur classification (Perrow, 1967). Selon Plane (2012), la théorie repose sur deux points essentiels :

Le degré de variabilité des activités

Cette dimension couvre plusieurs aspects techniques, premièrement la nature des matières premières utilisées par l'entreprise. Il convient d'analyser si le matériau nécessaire à l'activité tend à être plutôt stable ou à l'inverse irrégulier, et de savoir comment il peut influencer le processus de transformation. Deuxièmement, la fréquence des événements exceptionnels susceptibles d'intervenir dans le quotidien de l'organisation. Enfin, c'est le caractère sophistiqué ou non des équipements qui rentre en compte dans l'analyse.

Le degré de formalisation des activités

La deuxième dimension permet d'analyser le niveau de prescription du travail et la façon dont les opérateurs doivent aborder les tâches. Si l'organisation souhaite mettre en place une discipline uniforme alors le nombre de procédures sera important et les initiatives des travailleurs seront limitées. En revanche, si l'exécution des tâches nécessite créativité et capacités d'innovation, la prescription du travail sera faible et propice aux adaptations continues des travailleurs.

Les quatre modes d'organisation.

Perrow s'intéresse à la variété des situations concrètes observées dans le monde de l'entreprise mais en finalité son intention est normative (Saussois, 2012). L'auteur propose une matrice avec une quadruple classification qui est en fait un approfondissement de la conceptualisation binaire de Burns & Stalker (1961).

		Le degré de formalisation des activités	
		Faible	Fort
Le degré de variabilité des activités	Faible	1. Organisation artisanale	3. Organisation routinière
	Fort	2. Organisation innovatrice	4. Organisation engineering

Tableau 2 : Les quatre modes d'organisation selon Perrow (1967)

1. Organisation artisanale

Lorsque le fonctionnement d'une organisation se base sur des activités peu variables et que ces dernières sont peu formalisées, alors les organisations sont intégrées dans la catégorie artisanale. Cela implique un caractère routinier dans la réalisation du travail sans exclure pour autant un certain niveau de complexité. En raison de la faible formalisation des procédures, il y a une décentralisation des décisions favorable à l'autonomie des équipes. Pour que l'entreprise fonctionne bien, il faut également que les opérateurs s'adaptent et se conforment à la demande des clients. Une condition qui ne pose généralement pas de problème.

2. Organisation innovatrice

Si le degré de variabilité est trop important, l'organisation ne peut recourir à l'analyse, ni à la prévision des activités, il s'agit dans ce cas d'une organisation innovatrice. La réalisation du travail requiert un haut niveau de complexité, un caractère novateur et une certaine autonomie. Le fonctionnement est non routinier, les procédés bureaucratiques sont peu présents et la décentralisation des décisions est forte. L'autorité des dirigeants s'applique sur un niveau minimal de règles qui assurent l'activité de l'organisation.

3. Organisation routinière

Comme son nom l'indique, le fonctionnement de cette organisation est caractérisé par un aspect routinier. En interne, les tâches sont facilement repérables et l'analyse permet ensuite à la hiérarchie d'appliquer des procédés formels et rationnels. Les opérateurs travaillent en suivant des règles précises et sont rarement confrontés à des événements inopinés ; il s'agit généralement de grandes organisations, industrielles ou non. Cette configuration se réfère à la structure mécaniste détaillée par Burns & Stalker (1961).

4. Organisation engineering

Ce dernier type d'organisation présente des caractéristiques légèrement contradictoires ; le niveau de formalisation est important malgré la forte variabilité des tâches. Le mode de fonctionnement est marqué par de nombreuses règles et des procédures qui rationalisent le travail et la production. Cependant les membres de l'organisation restent au dépend de la clientèle. La flexibilité et l'adaptation des équipes de travail sont décisives dans la satisfaction de la clientèle.

Sans pour autant s'inscrire dans une approche normative, nous mobilisons le modèle de Perrow dans le cadre théorique pour sa pertinence dans l'analyse comparative des organisations. C'est d'ailleurs une intention qu'il formule dès le début de son ouvrage. Son souhait est de fournir un outil pour les sociologues, mais également pour toutes les personnes s'intéressant au comportement organisationnel des entreprises. Jusqu'alors, les travaux de la contingence n'offraient pas de perspective globale considérant les buts de l'organisation, la structure et les pressions de l'environnement. Les résultats de ces travaux proposent aussi une analyse évolutive de la structure, une approche qui vise à interpréter les changements de taille et de technologie au cours de la vie d'une organisation. Perrow propose d'observer à l'intérieur de sa matrice, les glissements d'une catégorie de structure à une autre. Cette approche présente finalement une lecture dynamique des organisations qui semble pertinente, et relate l'adaptation des entreprises face à leur environnement. En cela, cette théorie reflète le comportement des sportifs concernés par cette étude : les skieurs, surfeurs ou encore les skateboarders sont en adaptation continue face à leur environnement. Ils modifient leur motricité selon les particularités du terrain mais aussi en fonction des conditions météorologiques. Chaque terrain de pratique se démarque. Les aléas naturels de la montagne ou de l'océan régulent la pratique sportive avec un degré de variabilité respectif. Cette variabilité externe à l'entreprise est finalement une dimension que l'on pourrait

retrouver en interne. Nous supposons qu'à l'instar des pratiquants et de leur environnement, les entreprises positionnées sur l'industrie des articles de sport fonctionnent et évoluent selon les caractéristiques du sport ciblés.

3.5) L'écologie des populations entre principes darwiniens et organisation

Quelques années plus tard, et dans la continuité du courant de la contingence, Hannan & Freeman (1977) apportent une nouvelle vision de l'environnement et initient la théorie de l'écologie des populations. Les pressions externes à l'entreprise sont d'ordres diverses (politique, économique, culturelle, concurrentielle) et influencent de façon nettement plus drastique la structuration, voire même la survie de l'organisation. Le modèle se rapporte finalement à la biologie et au Darwinisme, la sélection naturelle est transposée au sein des populations d'organisations. La théorie s'inscrit dans la continuité des travaux de Lawrence & Lorsch (1967) mais elle propose d'approfondir le rôle de l'environnement en lui accordant la supériorité sur les facteurs techniques. Selon cette perspective, la survie des organisations est dictée par la correspondance qu'elles entretiennent avec les pressions externes. Les organisations sont « inertes » et « *l'environnement pilote les adaptations majeures des entreprises* » (Durieux, 2001, p. 346). Leur adaptation est nuancée. Les dirigeants sont en capacité de donner une direction à suivre grâce à leur pouvoir de décision. Toutefois la mise en œuvre du changement est maintenue par une certaine inertie structurelle (Desreumaux, 2015). Elle peut se manifester de façon plus ou moins intense mais lorsque les ressources de l'environnement sont limitées, les auteurs considèrent que les choix stratégiques des entreprises sont impuissants. Loin d'être un phénomène anodin, les résultats cherchent à démontrer que cette inertie est récurrente. Pour Hannan & Freeman, il ne faut pas surestimer les capacités des organisations à opérer un changement structurel. C'est d'ailleurs la critique majeure qui est adressée au courant de la contingence.

À la suite de ces travaux pionniers, divers auteurs se sont inspirés de cette vision, à commencer par Pfeffer & Salancik, (1978) qui reprennent cette perspective et proposent une « théorie de la dépendance en ressources » plutôt qu'un contrôle radical de l'environnement sur l'organisation. Ainsi, les auteurs tiennent à considérer les aptitudes de l'organisation à formuler une stratégie malgré les fortes contraintes pouvant s'appliquer sur elle. Ils veulent montrer que l'organisation entretient des liens avec son environnement et que le pouvoir des dirigeants n'est pas nul. Ce rapport de négociation est notamment souligné par les actions de

lobbying qui interfèrent avec l'environnement politique et légal, permettant aux organisations de bénéficier d'une certaine marge de manœuvre.

Peu de temps après, Aldrich (1979) remet également en question la théorie de la contingence et reprend les travaux de l'écologie des populations pour analyser le changement organisationnel. Il explore les différentes étapes des entreprises et les conditions dans lesquelles elles évoluent : de la création, en passant par la croissance jusqu'à la survie voire l'extinction de l'entreprise. Il s'attarde ensuite plus longuement sur les trois principes de la sélection naturelle qui sillonnent son ouvrage pour traiter des formes organisationnelles. La spécificité de ses travaux se démarque également par l'attention portée aux informations historiques des entreprises et par une assimilation remarquable de la littérature en passant par Max Weber, Karl Marx ou encore Philip Selznick.

Les travaux sont intéressants dans l'analyse des conditions de croissance ou de déclin et la démarche méthodologique apporte une nouvelle manière d'étudier les organisations. Toutefois, le regard scientifique de l'écologie des populations porté sur les organisations est considéré comme excessivement déterministe par les chercheurs en sciences de gestion (Saussois, 2019). Certains l'accusent même d'être un pauvre travail sociologique (Young, 1988). Les travaux de ce courant explorent trop peu les phénomènes de collaboration et ne considèrent pas suffisamment le fonctionnement interne de l'organisation. L'action managériale est négligée et l'analyse conduit à rejeter les procédés stratégiques de l'organisation. Il est donc nécessaire d'écarter ces travaux du cadre théorique prédéfini car nous n'envisageons pas l'entreprise comme un organisme totalement tributaire de son environnement. Néanmoins, ces apports stimulent la réflexion à propos des événements historiques de l'entreprise qui paraissent essentiels pour construire l'identité organisationnelle. Afin de tirer un bénéfice de cette critique, il semble important d'adapter la méthodologie pour approfondir l'ensemble des influences externes qui agissent sur la structure. Il sera intéressant de revenir sur ce point dans la partie II.

4) Le travail de Mintzberg, une harmonisation des connaissances

Pour approfondir la base théorique de notre approche, il est nécessaire de s'attarder plus particulièrement sur les travaux de Mintzberg qui se présentent dans le prolongement des diverses théories de la contingence évoquées en amont. L'inspiration de ce théoricien est systémique, voire holiste (Desreumaux, 2015) et permet une intégration de plusieurs apports. Dans son ouvrage qui fait référence, Mintzberg (1982) propose une classification des entreprises reposant sur des mécanismes de coordination, des paramètres de conception de l'entreprise et des facteurs de contingences. Il prend également le temps de bien distinguer les différents acteurs de l'organisation et le rôle qu'ils jouent dans son fonctionnement. Ce cadre d'analyse permet une lecture détaillée des organisations pour aboutir à des configurations qui seront détaillées par la suite.

4.1) Les paramètres relatif à la structure de l'organisation

Selon Mintzberg (1982, p.18), la structure représente « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Cette définition comprend quatre niveaux d'analyse pour le chercheur souhaitant comprendre la structuration interne de l'entreprise étudiée.

4.1.1) Les mécanismes de coordination

La première notion abordée par le théoricien concerne les mécanismes de coordination, essentiels pour unifier le travail des acteurs. En effet, la synchronisation des activités et l'articulation des tâches reposent sur des méthodes qui diffèrent selon les organisations. Pour reprendre les propos imaginés de Mintzberg, ces mécanismes représentent la « colle » de l'organisation. Cinq types différents la constituent :

Le premier est l'**ajustement mutuel** ou la capacité des acteurs à s'adapter les uns aux autres. Ce mécanisme favorise la communication informelle puisque les opérateurs ajustent mutuellement les tâches qu'ils exercent sans le contrôle immédiat de la hiérarchie.

Le second concerne la **supervision directe**. Contrairement au premier, ce processus implique directement la responsabilité d'une personne sur des subordonnées. Le travail des opérateurs est guidé par un responsable qui transmet des ordres, délimite un cadre et valide les décisions. L'opérateur perd de son autonomie et agit selon les instructions qui s'appliquent sur lui. De fait, la réalisation des tâches est généralement soumise au contrôle.

Puis, les trois types de standardisation forment les derniers processus.

Premièrement, la **standardisation des procédés** passe par une programmation du contenu de travail. Le comportement des opérateurs est coordonné en fonction des tâches qui leur sont attribuées et la façon dont ils doivent les réaliser. Cette formalisation se déroule en amont et permet ensuite de maîtriser leur réalisation selon une démarche précise. Dans l'industrie des articles de sport, le cahier des charges expose les spécificités d'un produit ou le processus de réalisation à suivre.

Ensuite, la **standardisation des résultats** impose des performances ou des objectifs précis à atteindre. On peut considérer ici que l'opérateur détient une marge de manœuvre à partir du moment où il confirme ce qui est attendu. Il peut donc moduler son travail dans le but de réaliser les objectifs fixés par la direction. Dans ce cas, la coordination du travail dépend généralement de ce qui est mesurable ou quantifiable. C'est le cas par exemple de la marge à réaliser sur un produit ou des critères de qualité.

Enfin, plutôt que de viser ce qui est attendu en termes de travail, la **standardisation des qualifications** vise les personnes qui effectuent le travail. Les recrutements des organisations s'opèrent ainsi sur des critères précis de diplôme ou d'expérience, généralement exigeants qui permettent aux équipes de fonctionner ensemble.

Plus tardivement, Mintzberg (1986, 1989) complète ces apports avec la notion de standardisation des normes relative aux buts de l'organisation et à ses croyances.

4.1.2) La spécialisation ou division du travail

Selon Mintzberg, la conception d'une structure organisationnelle passe par une organisation spécifique du travail qui consiste à diviser les tâches pour créer des comportements stables et coordonner les acteurs entre eux. L'analyse est comparable au travail de thèse de Durkheim qui, dans une perspective généralisée aborde la division du travail social au sein de la société. Son travail cherche à expliquer la façon dont les différences entre les individus sont harmonisées. En ce sens, il conceptualise la notion de division du travail pour souligner le rôle fondateur des différents groupements professionnels :

« Ces grandes sociétés politiques ne peuvent, elles aussi, se maintenir en équilibre que grâce à la spécialisation des tâches ; la division du travail est la source, sinon unique, du moins principale de la solidarité sociale. » (Durkheim, 1926, p. 26)

Au sens de Mintzberg, l'idée de spécialisation dans l'organisation se rapporte indirectement à la répartition et la supervision du travail, elle se mesure selon deux

dimensions : la polyvalence des acteurs (spécialisation horizontale) et le contrôle qu'il est exercé sur eux (spécialisation verticale).

La spécialisation horizontale concerne la division des tâches et leur distribution en fonction des compétences nécessaires. Une forte spécialisation correspond à une division précise du travail dans laquelle les opérateurs se concentrent sur un domaine spécifique. L'auteur cite notamment Smith (1910) pour expliquer que cette spécialisation augmente la répétitivité du travail et améliore la productivité des organisations.

La spécialisation verticale concerne la séparation entre les fonctions d'administration du travail et les personnes qui le réalisent. Si cette spécialisation est importante, alors les travailleurs seront fortement restreints dans leurs prises d'initiatives, lorsqu'elle est faible elle offre à contrario la possibilité de concevoir, d'émettre un avis et d'intervenir sur le travail.

Les configurations d'entreprise peuvent prendre diverses formes car les deux axes ne sont pas impérativement liés.

Mintzberg constate que les deux dimensions sont généralement associées, et que la spécialité horizontale exige régulièrement une spécialisation verticale. Toutefois, il précise également que cette observation n'est pas une règle absolue.

4.1.3) La conception des unités

Dans cette partie, Mintzberg développe les différents processus utilisés dans la conception des départements en interne. Il distingue deux méthodes essentielles dans la formation des équipes et analyse les enjeux liés à la taille des unités :

Le regroupement par fonction.

À travers cette démarche, les acteurs de l'organisation sont regroupés sur la base de leurs compétences, des fonctions à remplir ou encore selon les processus de travail à respecter. Les travaux de Bouhaouala (2008) nous permettent de fournir un exemple sur les petites entreprises de loisirs sportifs. En effet, l'auteur qui s'intéresse aux micro-mentalités des entrepreneurs propose une étude de cas intéressante à ce sujet et aborde notamment les choix de conception du « dirigeant Manager Gestionnaire ». On constate que l'attribution des fonctions est déterminante dans la structure. Ainsi, les cuisiniers appartiennent au service restauration, l'équipe des animateurs s'occupe du club enfant et les Brevets d'État prennent la responsabilité de l'encadrement sportif. Chaque groupe est bien distingué selon un type de missions et les tâches à réaliser requièrent « *par conséquent des compétences et des qualités professionnelles spécifiques* » (Bouhaouala, 2008, p.116).

Mintzberg observe que ce type de structure correspond plutôt à des organisations dont la hiérarchie est formelle avec une centralisation de la prise de décisions. Le regroupement par fonction peut induire une forte dépendance entre les départements et tendre vers une problématique d'individualisation des objectifs en interne.

Le regroupement par marché.

Pour démontrer les caractéristiques de ce regroupement Mintzberg reprend une étude de cas proposée par Lawrence & Lorsch (1967) qui met en avant des départements « créatifs ». En fait, ce deuxième processus se base sur des variables bien différentes puisque ce sont les types de produits, les clients visés ou encore la localisation géographique qui importent. Les strates hiérarchiques sont généralement moins marquées et la prise de décision plus libre. Au sein de chaque division le responsable jouit d'une certaine autonomie, ce qui est favorable pour les coordinations des flux de travail. Toutefois, cette conception exige des ressources conséquentes, au détriment des économies d'échelles.

Les deux modes de regroupement présentent des avantages et des inconvénients, c'est pourquoi les organisations tentent régulièrement d'élaborer un compromis idéal entre les deux options.

La taille des unités.

Le nombre de collaborateurs évoluant dans une même unité est également une caractéristique « fondamentale » de la structure selon Mintzberg. Dans sa vision, les mécanismes de coordination sont déterminants dans la taille des unités. Les équipes de travail qui fonctionnent sur le principe de l'ajustement mutuel rassemblent généralement peu d'opérateurs. À l'inverse, la standardisation (des procédés, des résultats, des qualifications ou des normes) permet d'augmenter substantiellement le nombre de collaborateurs au sein d'un même département.

4.1.4) La conception des liens latéraux

Nous venons de préciser les particularités liées à la formation des départements, dès lors, il convient d'aborder les dispositifs utilisés par les organisations pour assurer la cohésion entre ces unités. Dans l'ouvrage de (Mintzberg, 1982), les « mécanismes de liaison » sont présentés comme des pratiques favorisant la coordination d'ensemble. L'auteur reprend et synthétise les résultats de Jay Galbraith (1973) pour en distinguer quatre types différents :

- **Les postes de liaison** sont assurés par des personnes en charge de mêler deux ou plusieurs départements dans l'accomplissement d'un seul objectif.
- **Les groupes de projets et comités permanents** réunissent des acteurs dont les compétences sont diverses afin de réaliser un travail collectif. Les groupes de projets sont éphémères et se dissolvent dès que l'objectif est atteint, tandis que les comités permanents sont constitués pour évoluer durablement au sein de l'organisation. Ces deux options rassemblent forcément des individus issus de départements différents.
- **Les cadres intégrateurs** sont utilisés lorsque les deux premiers mécanismes ne sont pas suffisants. À la différence du poste de liaison, le cadre intégrateur bénéficie d'une autorité formelle et son influence dans les prises de décision est plus importante. Il n'est pas simplement chargé de faire le lien, il est amené à négocier et persuader les collaborateurs de divers horizons.
- **Les structures matricielles** sont pensées à une échelle globale. En réalité, selon Mintzberg il s'agit de formuler une structure avec un regroupement des opérateurs en fonction des deux modes évoqués en amont. Finalement, cet apport de la théorie se différencie peu de la conception des unités. Il faut comprendre simplement que ce dernier mécanisme de liaison rééquilibre le pouvoir entre les cadres. La structure matricielle incite les négociations informelles entre les départements plutôt que d'orienter les cadres vers un responsable unique.

4.2) Les facteurs de contingence issus du contexte

Nous venons de détailler les paramètres de conception propres à la structure organisationnelle. Ils peuvent s'appliquer aussi bien aux entreprises, qu'aux clubs sportifs, ou aux organisations du domaine public. Leur prise en compte permet une première lecture de l'organisation puisqu'ils s'articulent en respectant une certaine logique. Ainsi, lorsque la division est très faible (horizontalement et verticalement), on remarque que la supervision directe ne semble pas adaptée. De même, une taille restreinte des unités est favorable à des mécanismes de coordination centrés sur l'ajustement mutuel. En revanche lorsque les unités réunissent de nombreux individus, le travail est généralement coordonné par la standardisation (procédés, résultats, qualification et normes). La conception de la structure dépend de la volonté des dirigeants, eux-mêmes soumis à des influences contextuelles propres à l'entreprise. Pour approfondir cette notion de contexte et catégoriser les forces externes ou internes à l'entreprise, Mintzberg propose des facteurs de contingence.

4.2.1) L'influence de l'âge et de la taille de l'entreprise :

Ce facteur de contingence basé sur deux paramètres souligne les caractéristiques essentielles de l'organisation et de son stade de développement. Mintzberg passe en revue de nombreux travaux pour formuler cinq hypothèses :

1. Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé (Samuel & Mannheim, 1970; Starbuck, 1971).
2. La structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité (Stinchcombe, 1959).
3. Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée (Blau et al., 1976; Pugh et al., 1968; Reimann, 1973).
4. Plus l'organisation est grande plus la taille moyenne des unités est grande (Blau & Schoenherr, 1971; Indik, 1964).
5. Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisée (Litterer, 1965; Pugh et al., 1968; Samuel & Mannheim, 1970; Udy, 1965).

4.2.2) L'influence de la technologie

Le deuxième facteur de contingence est interne également et concerne le système technique de l'organisation. Ce facteur est fortement inspiré des travaux de Woodward (1965) que Mintzberg approfondit à l'aide d'autres études sur le sujet (Hall, 1972; Khandwalla, 1974). Il synthétise différents travaux pour émettre trois logiques principales à propos du système de production :

1. Lorsque le système technique est soumis à une forte régulation alors il y a une tendance à la formalisation des procédés et au contrôle des ouvriers. Ce mode de production s'est généralisé à la suite des années 1960, les marques Reebok et Nike par exemple ont progressivement délocalisé leur production en sollicitant des sous-traitants. Cette stratégie permet d'intensifier la production avec un fonctionnement standardisé : le travail de création est réalisé séparément de la chaîne de production. Les responsables de la conception transmettent un cahier des charges précis pour des ouvriers peu qualifiés qui se contentent ensuite de suivre précisément les exigences imposées (Andreff & Nys, 2002).
2. Un système technique sophistiqué impose des opérateurs qualifiés, cela favorise la décentralisation et améliore la flexibilité de l'organisation. Dans ses travaux sur la planche à voile, Jallat (2011) détaille les différents acteurs du secteur économique et met en avant le rôle des fabricants dans le développement de la pratique. Il évoque

notamment les « surdoués de la fabrication » travaillant sur mesure pour des petites séries de produits. Comme dans le milieu du surf, ces individus sont appelés les « *shapers* » et correspondent bien à ce système technique. Ce sont de véritables artisans du matériel sportif. Ils font preuve d'un savoir-faire pointu, parfois unique, ils sont indépendants et prônent leur liberté en refusant les normes de fabrication ou les obligations de la Fédération Française de Voile.

3. Enfin, l'automatisation désigne les processus de fabrication exécutés par des systèmes automatiques. Ce mode de fonctionnement correspond au système de production en continu détaillé par Woodward et impose un grand nombre de spécialistes qui coordonnent les activités. Ces opérateurs qualifiés communiquent facilement entre eux et adoptent des relations interpersonnelles intenses. Les paramètres de conception sont alors très flexibles. Rappelons ici que Woodward conceptualise cette logique de production pour catégoriser les productions de gaz ou de produits chimiques. Il est donc plus difficile de faire le parallèle avec le domaine du sport. Cependant, certaines entreprises dans le domaine des services sportifs présentent les caractéristiques du système automatique. Les activités de canyoning par exemple sont parfois régulées par des conventions spécifiques afin de permettre une exploitation continue de la ressource naturelle. Les travaux de Perrin et Mounet (2006) analysent par exemple le site du Furon qui est géré par la Fédération Française de Montagne et d'Escalade (FFME) et la Société Anonyme (SA) Électricité De France (EDF). La régulation du cours d'eau permet donc aux moniteurs diplômés d'État d'encadrer l'activité et d'accompagner des groupes de clients tout au long de la journée. En fonctionnant ainsi, cette entente tripartite s'apparente à la gestion par groupe de projet dans le secteur industriel.

4.2.3) Influence de l'environnement

Les pressions externes qui s'exercent sur les organisations se mesurent à partir de ce facteur de contingence relatif à l'environnement. À nouveau, Mintzberg s'appuie sur des apports pionniers de la contingence et reprend notamment les résultats de Burns et Stalker (1961) et de Lawrence & Lorsch (1967) mais il ajoute aussi un grand nombre de travaux plus récents pour approfondir l'analyse. Selon l'auteur, l'impact de l'environnement sur la structure est régulièrement plus important que l'influence de la taille, de l'âge ou du système technique. Pour analyser ce facteur il préconise de dissocier quatre paramètres essentiels :

La stabilité qui se mesure en fonction des particularités du gouvernement, de l'imprévisibilité des conditions économiques ou des changements propres aux clients et à la concurrence.

La complexité concerne les produits commercialisés par l'organisation puisqu'ils influencent directement la composition des équipes en interne. Le produit simple ne requiert pas de connaissances pointues, les compétences des opérateurs sont homogènes et la répartition des tâches est facile, à contrario du produit complexe qui nécessite des compétences exigeantes et une expertise particulière des acteurs.

L'hostilité résulte des pressions concurrentielles et détermine la survie d'une organisation. Celles en situation de monopole ne sont pas inquiétées par le degré d'hostilité du marché, il en va de même pour les administrations publiques. Dans le cas d'un marché très concurrentiel, l'ambiance hostile favorise la centralisation temporaire de la prise de décisions. Les pressions externes à l'organisation peuvent également provenir des relations avec les syndicats, des groupes externes à l'entreprise et du gouvernement.

Enfin, la diversité des marchés sur lesquels intervient l'organisation. Prenons ici l'exemple de la marque Nike pour illustrer ce paramètre. D'un point de vue global, la firme est positionnée sur l'industrie des articles de sport, mais à l'intérieur de ce même secteur d'activité, elle parvient à cibler une grande variété de marchés (skateboard, football, rugby, golf etc.). Les conséquences sur la structure sont importantes car plus les sollicitations en provenance du marché sont importantes, plus la différenciation horizontale est préconisée. À l'inverse, plus l'organisation se situe sur un marché homogène, plus la différenciation horizontale sera réduite.

Ces mesures permettent de conclure sur les propriétés de l'environnement. Le tableau récapitulatif de Mintzberg reprend en partie les apports de Burns & Stalker et souligne quatre environnements de base selon deux dimensions (Mintzberg, 1982, p. 258) :

	Stable	Dynamique
Complexe	Décentralisé. Bureaucratique (Standardisation des Qualifications).	Décentralisé. Organique (ajustement mutuel).
	Centralisé. Bureaucratique (Standardisation des Procédés de Travail).	Centralisé. Organique (supervision directe).

Tableau 3 : Influence de l'environnement selon Mintzberg (1982) mobilisant les apports de Burns & Stalker (1961)

1. Le modèle bureaucratique centralisé et traditionnel est adapté dans les environnements stables et simples.
2. Le modèle bureaucratique et décentralisé est adapté lorsque l'environnement est stable et complexe.
3. Le modèle organique centralisé de type entrepreneur permet de répondre à un environnement instable mais simple.
4. Enfin le modèle organique avec une prise de décision décentralisée s'applique lorsque l'environnement est instable et complexe.

Les relations de pouvoir

C'est le quatrième et dernier facteur de contingence présenté par Mintzberg. Cette perspective basée sur les relations de pouvoir est assez spécifique à sa vision. Il publie notamment un ouvrage quelques années plus tard, intitulé « Le pouvoir dans les organisations » (Mintzberg, 1986) dans le but d'approfondir cette notion. Elle sera étudiée dans la partie 4.4 pour détailler plus précisément les résultats de ces travaux. Pour résumer sommairement, ce facteur de contingence souligne le rôle des actionnaires sur les décisions de l'organisation. Plus le contrôle de l'actionnariat est important, plus les décisions seront

centralisées au sommet stratégique de l'organisation et le comportement de l'entreprise tend à se formaliser.

4.3) Les buts de l'organisation

Les travaux de Mintzberg se penchent également sur une variable essentielle dans la conduite de l'organisation : la poursuite de ses buts. Sa vision vient à l'encontre de la théorie économique classique qui suggère que l'accomplissement de l'entreprise passe notamment par une maximisation du profit. Dans ses travaux plus récents Mintzberg (1986) soumet une nouvelle considération des buts et des objectifs de l'organisation et estime qu'ils sont davantage spécifiques aux acteurs. En quelques mots, sa théorie des buts repose essentiellement sur deux catégories :

1. **Les buts de systèmes.** Ils se décomposent en quatre catégories et sont plutôt indépendants : la survie, l'efficacité, le contrôle de l'environnement et la croissance. Certains sont prioritaires sur les autres ; ils respectent d'ailleurs un ordre chronologique et comme son nom le laisse penser, l'objectif de survie est de première nécessité. En effet, la survie de l'organisation conditionne la poursuite des autres buts organisationnels. Le but d'efficacité vient en deuxième et vise l'exploitation optimale des ressources pour obtenir le « *plus grand bénéfice par rapport au coût* » (Mintzberg, 1986, p. 370). Le troisième est celui du contrôle de l'environnement. Ce but est orienté envers les pressions externes qui s'imposent à l'organisation ; il s'agit de maîtriser et de limiter ces interférences afin de maintenir et d'optimiser l'activité. Dans cette partie, l'auteur revient notamment sur l'ouvrage de Pfeffer & Salancik (1978) et ses trois derniers chapitres dans lesquels sont exposés différents moyens de contrôle. Ces actions sont diverses et consistent par exemple à se diversifier pour diminuer la concurrence d'autres organisations, à solliciter les protections du marché offertes par les pouvoirs publics. Enfin, Mintzberg positionne le but de croissance en quatrième et dernière position sans pour autant minimiser son importance. D'ailleurs, il revient ensuite sur ce classement pour signaler que certaines organisations lui accordent une priorité obsessionnelle. Il est d'ailleurs possible que la croissance prenne le dessus sur la rentabilité dans le domaine des entreprises. Mais selon l'auteur, le phénomène ne concerne pas uniquement le secteur marchand. Il évoque par exemple le rassemblement des universités prenant la forme de « multiversités » parfois même combinées avec de grands complexes hospitaliers. Ce but se manifeste donc sous des

formes différentes puisque la croissance peut concerner la taille de l'organisation, le chiffre d'affaires ou le nombre de clients. Au sein de l'industrie des articles de sport, l'entreprise Décathlon est une référence en termes de croissance, le groupe est parvenu à créer une organisation mondialisée et experte sur de multiples activités sportives. Outre le cas des grands distributeurs, on remarque que la croissance des entreprises industrielles respecte désormais une certaine logique sportive : les marques de surf rachètent des marques de skateboard (Groupe Boardriders), les marques de skis rachètent des activités liées à la montagne (Groupe Rossignol). De même, la marque Babolat initialement spécialisée sur le cordage des raquettes de tennis a fait le choix de s'accroître sur les cordages de badminton puis plus récemment sur les activités de padel⁸.

2. **Le but de mission.** À travers ce concept l'auteur cherche à approfondir le sens donné à l'organisation : c'est à dire la mission initiale ou la fonction de base qu'elle exerce dans la société. Mintzberg établit ensuite une corrélation entre le « sens de la mission » et le développement d'une idéologie organisationnelle au pouvoir unificateur. Selon l'auteur, cette mission devient donc un point d'ancrage, une source d'identification pour les individus. Ainsi, pour cerner précisément l'idéologie organisationnelle, Mintzberg propose de revenir à la fondation de l'organisation, de comprendre ses traditions et son histoire. Est-ce que la finalité de l'entreprise s'est construite dans le but d'accomplir une mission spécifique ? Et si oui, quel est le résultat de cette mission, un produit spécifique ou bien un nouveau service ? Les travaux de recherche s'accordent particulièrement au constat de Mintzberg lorsqu'il déclare que, sur les siècles précédents, les buts de mission ont tendance à être remplacés par les buts de systèmes :

« Alors que la mission reste le but premier de certaines organisations, notamment celles à idéologie forte, la tendance au cours des derniers siècles, particulièrement dans des entreprises mais aussi dans d'autres types d'organisations, a été de la remplacer par des buts de système. »
(Mintzberg, 1986, p. 386).

⁸ Le Bris, V., (2020), « Roland-Garros : Babolat, la raquette made in France », *Les Echos*.

En revanche, l'objectif du cadre théorique consiste plutôt à se détacher du concept d'idéologie dont l'envergure paraît trop importante pour les organisations spécialisées. Cette réflexion sera détaillée dans le point 5.

En définitive, on retiendra l'interdépendance de ces buts. Plus particulièrement, la croissance est un soutien logique pour les autres buts de système. Le but de survie est moins vulnérable lorsque la taille de l'entreprise est importante. L'efficacité est aussi reliée avec la croissance puisqu'elle semble s'améliorer lorsque les entreprises atteignent une certaine taille.

Une dernière distinction est intéressante et concerne la différence entre les intentions affichées et les actions concrètes. Pour Mintzberg les actions priment sur les intentions des organisations, tout du moins ce sont les « aboutissements véritables » qui importent car les intentions signifient peu tant qu'elles ne sont pas formalisées. Là aussi, le positionnement théorique inspiré de Nizet et Pichault (1995) consiste à remettre en question cette réflexion.

4.5) Les acteurs et leur pouvoir

Mintzberg introduit la notion de pouvoir dans le courant de la contingence : il apporte une compréhension sociale de l'organisation en interprétant les relations de pouvoir et les pratiques d'influences des acteurs. Sa théorie est particulièrement riche sur le sujet et la corrélation est forte avec la formation des buts qui viennent d'être vue. Un premier constat à dresser est celui de la catégorisation des acteurs en cinq éléments de base. L'analyse portera ensuite sur les systèmes d'influence qui régissent l'organisation en interne, puis recensera les modalités de l'exercice du pouvoir de la coalition externe.

4.5.1) La typologie des acteurs et leur influence

Mintzberg propose en premier lieu un schéma binaire représentant d'un côté les acteurs externes (non-salariés) à l'organisation, et de l'autre les acteurs internes (salariés à plein temps).

Les acteurs externes sont représentés par les propriétaires de l'organisation, les associés, les associations d'employés ou encore les pouvoirs publics que l'on peut interpréter comme une catégorie résiduelle.

Les acteurs internes eux sont divisés en cinq « éléments de base » :

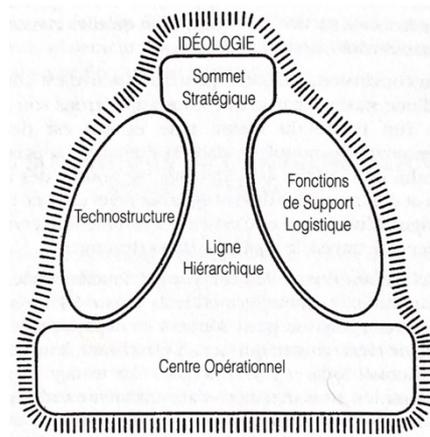


Figure 1 : Les six parties de base de l'organisation (Mintzberg, 1989)

1. Le centre opérationnel

On retrouve ici les opérateurs qui « effectuent le travail de base de produire les biens et de délivrer les services » (Mintzberg, 1990, p. 153). Ils peuvent être qualifiés ou non-qualifiés. C'est le niveau d'instruction et la complexité des tâches réalisées qui permettent d'analyser le profil de ces opérateurs. Les opérateurs non-qualifiés représentent une force d'influence lorsqu'ils parviennent à s'unir pour défendre une position commune. Les opérateurs professionnels sont plus influents dans la mesure où ils évoluent dans des configurations d'entreprises différentes.

2. Le sommet stratégique

Il concerne les individus, exerçant de larges responsabilités sur l'ensemble des activités, qui travaillent au service des personnes chargées de contrôler l'organisation. À l'intérieur de cette catégorie se trouve le président directeur général (désormais PDG) et le secrétariat qui lui est rattaché, les cadres dirigeants, et le comité de direction éventuellement accompagné des conseillers adjoints. Le rôle du PDG est fondamental dans l'exercice du pouvoir en interne, Mintzberg explique qu'il est « inévitablement l'individu le plus puissant dans tous les systèmes du pouvoir à l'intérieur et à l'entour de l'organisation » (Mintzberg, 1986, p. 183). Néanmoins sur ce point, il convient de nuancer la vision de l'auteur, car si le pouvoir du PDG est important en interne, il est à relativiser au regard de l'influence du conseil d'administration (désormais CA). Si le positionnement du CA est considéré comme « externe » à l'organisation, il est important de ne pas sous-estimer son influence. Cette observation est particulièrement vraie dans les organisations sportives et notamment au sein du mouvement associatif. Ainsi, dans

l'analyse des fédérations sportives, certains préfèrent considérer les bénévoles du CA comme des parties prenantes internes (Winand et al., 2013). Les organisations sportives du domaine privé marchand sont encore différentes. Le CA des fabricants d'articles de sport est souvent occupé par les propriétaires. Les résultats démontreront que leur influence est considérable sur les stratégies globales.

3. La ligne hiérarchique

Cette composante de l'organisation rassemble tous les cadres intermédiaires essentiels pour maintenir le lien entre le sommet stratégique et les opérateurs. Ces cadres évoluent à des échelons hiérarchiques différents, certains exerçant des responsabilités plus lourdes que d'autres en fonction de l'équipe qu'ils encadrent. La force d'influence d'un cadre dépend avant tout de la disposition hiérarchique qu'il occupe mais aussi du contexte dans lequel il intervient. Son avis et ses intentions impactent peu les décisions stratégiques globales de l'organisation, néanmoins au sein de son unité, le cadre détient une position dominante. Livian (2014) définit les cadres intermédiaires comme les « chevaliers de la double contrainte » car ils agissent en tant que contrôleurs et contrôlés et assurent un rôle vital dans le processus stratégique. Grâce à leurs connaissances pratiques, ils sont en capacité de décliner les décisions en actions concrètes et supervisent les performances des sous unités en respectant les exigences de la hiérarchie.

Ces cadres intermédiaires existent également au sein de la fonction publique et « *opèrent dans un jeu de contraintes et d'objectifs déjà fortement prédéfinis par des administrations à l'échelle nationale ou supranationale* » (Barrier et al., 2015, p. 19). Dans le domaine du sport, les conseillers techniques sportifs peuvent être identifiés comme des cadres intermédiaires : ils assurent le relais de la politique sportive de l'état au niveau des fédérations et supervisent les projets sportifs.

Sur le secteur de l'industrie des articles de sport, les cadres intermédiaires remplissent sensiblement le même rôle que dans les autres entreprises. Au sein du groupe Boardriders et du Groupe Rossignol, ils ont notamment la lourde tâche de mettre en place les changements organisationnels lors des intégrations de marques ou des fusions. Ces différentes situations sont sources de tensions émergentes et compliquent leur travail. Ainsi, ils doivent mettre en place diverses stratégies d'adaptation pour améliorer les situations problématiques (Vas & Guilmot, 2017).

4. Les analystes de la technostructure

Ils ont la charge de préméditer et d'instaurer les différentes formes de standardisation au sein de l'organisation. Ces analystes sont de profils variés, certains sont spécialisés dans le recrutement, d'autres vers la formation ou encore sur la planification et le contrôle. Les types d'analystes répondent finalement à la forme de standardisation appliquée sur l'entreprise. C'est pourquoi il existe également des analystes de l'idéologie dans le cadre de la standardisation des normes qui se chargent de communiquer en interne et d'organiser des formations. Ces acteurs ne détiennent aucun pouvoir formel mais ils sont positionnés au plus proches des acteurs importants en raison des fonctions de conseils qu'ils occupent. Les prévisionnistes des ventes par exemple sont des acteurs déterminants pour les fabricants d'articles de sport. Leurs estimations régulent toute la chaîne d'approvisionnements et permettent également de planifier le lancement des nouveaux produits. Ce rôle est d'autant plus important lorsqu'il s'agit de sports saisonniers comme le ski, le snowboard ou le wakeboard.

5. Le personnel de support logistique.

Avant les travaux de Mintzberg, ces unités de supports logistiques sont très peu explorées par les chercheurs, pourtant elles assurent un rôle essentiel dans l'équilibre de l'organisation. Le rôle de ce personnel est variable selon les organisations. Dans le secteur industriel le support logistique est généralement représenté par une équipe de conseil juridique ou de relation publique. Au sein des universités ce sont principalement des fonctions parallèles mais nécessaires telles que le nettoyage des bâtiments, le restaurant ou la distribution de courrier. Comme pour les opérateurs, il y a deux types de personnel de soutien : d'une part, celui non qualifié qui se présente comme le plus faible de la coalition interne et, d'autre part, le personnel logistique qualifié ; ces derniers disposent d'une marge de manœuvre bien plus large pour réaliser le travail complexe. De fait, une partie du pouvoir leur est accordée. Dans un club sportif professionnel par exemple, le support logistique non qualifié réalise des tâches concernant l'entretien du stade, tandis que le personnel plus qualifié correspond aux membres du staff médical (Slack & Parent, 2006). Les médecins du sport, kinésithérapeutes, ostéopathes, voire psychologues, sont des membres support avec des formations spécifiques qui leur offrent une certaine autonomie. Ils sont responsables de la santé des joueurs et peuvent prendre des décisions déterminantes sur les performances sportives du club (et donc de l'organisation).

4.5.2) Les systèmes d'influence

Dans l'exercice du pouvoir, cinq systèmes d'influence se distinguent selon Mintzberg : ils sont identifiables selon la localisation du pouvoir et la prédominance du mécanisme de coordination :

1. **Le système de contrôle personnel** est régi par le PDG qui concentre le pouvoir en utilisant la supervision directe. Généralement, on le retrouve au sein de petites organisations dont les propriétaires externes sont peu impliqués, voire inexistants. Les associations d'employés sont rares et ne sont pas en mesure d'exercer du pouvoir pour défendre leurs intérêts. Dans cette perspective, il est possible de faire un parallèle avec la domination charismatique conceptualisée par Weber (1971). Selon l'auteur, certaines personnalités détiennent un charisme fédérateur qui leur permet d'endosser une fonction de meneur. Au sein de l'organisation, le PDG peut convaincre et légitimer son autorité grâce à sa force de conviction, il parvient à rassembler les salariés (dominés) en jouant sur les émotions.
2. **Le système de contrôle bureaucratique** s'exerce depuis le sommet stratégique, mais s'appuie sur l'expertise de la ligne hiérarchique et des analystes de la technostructure. Ce système d'influence instaure une coordination par la standardisation des procédés ou des résultats. Ce modèle, selon Mintzberg, tend à « institutionnaliser » le travail et concentre le pouvoir auprès du sommet hiérarchique. À ce niveau, seuls les propriétaires de l'organisation se manifestent selon deux cas de figures. Première possibilité, la coalition externe est considérée comme passive et les acteurs internes parviennent à affaiblir ou éviter les contrôles éventuels des propriétaires. Deuxième possibilité, la coalition externe est dominée, dans ce cas les propriétaires sont influents et fixent des buts opérationnels. Ici également la sociologie de Weber permet d'apporter des éléments explicatifs à propos de cette domination bureaucratique. Contrairement au premier cas de figure, le système d'influence fait référence à ce que Weber dénomme une « *domination légale à direction administrative bureaucratique* » (1971, p. 290). Les facteurs émotionnels sont remplacés par une certaine rationalité et des règles explicites qui régissent le comportement des salariés. Ainsi, les dirigeants parviennent à légitimer leur autorité grâce à un statut hiérarchique. Toutefois, certaines formes de contestation peuvent émerger, il arrive que les opérateurs se rassemblent pour former des associations d'employés. Une fois réunis, les opérateurs peuvent exercer une certaine influence et défendre leurs

intérêts à leur échelle. Cette particularité est fréquente lorsqu'il s'agit d'une organisation âgée de grande taille.

3. **Le système d'idéologie** est orienté essentiellement sur la standardisation des normes. Selon Mintzberg, le système d'influence idéologique se décompose en trois stades. Il s'agit dans un premier temps de choisir une mission pour en faire le point d'ancrage de l'organisation. Ensuite, à partir de cette mission s'instaure un processus idéologique au sein de l'organisation :

« *L'idéologie se développe grâce à des traditions et des aventures de caractère épique.* » (Mintzberg, 1986, p. 290).

Enfin, le dernier stade consiste à renforcer le système de croyance et les relations de confiance issue de l'idéologie grâce à divers processus d'identification. Certains sont plutôt naturels et spontanés, d'autres sont sélectifs par recrutement ou encore par endoctrinement et socialisation. Dans ces circonstances, Mintzberg considère que le pouvoir est dispersé de façon plutôt uniforme dans l'organisation. Avec plus de précautions, on peut comparer ce système d'influence avec la domination traditionnelle conceptualisée par Weber reposant sur la tradition et les coutumes.

4. **Le système des compétences spécialisées** intervient lorsque les équipes d'opérateurs de l'organisation sont composés d'individus qualifiés. Cette particularité oblige les dirigeants à adapter les mécanismes de coordination, dont deux particulièrement : la standardisation des qualifications et l'ajustement mutuel. En fait, le travail est trop complexe pour être dirigé bureaucratiquement, le pouvoir est donc davantage diffus. Ce système d'influence correspond à « *la division des pouvoirs par leurs spécialisation* » (Weber, 1971, p. 368). Dans ce cas de figure, l'organisation présente un fonctionnement qui tend vers la décentralisation horizontale et verticale. La coalition externe est pacifiée puisque leurs méthodes ne correspondent pas avec les besoins des opérateurs qualifiés. Le syndicat dans ce système a également du mal à trouver sa place car les opérateurs exercent déjà un pouvoir et préfèrent s'émanciper des contraintes syndicales. En revanche, les associations professionnelles se retrouvent en bonne position pour exercer du pouvoir sur l'organisation.
5. **Enfin, le système des politiques** désigne une organisation instable, dominée par les besoins personnels des individus. Mintzberg apportent la notion de jeux politiques qui se décline en treize types différents. L'autorité est disputée mais surtout affaiblie par les conflits. À travers ce système d'influence, il n'y a pas de généralité concernant l'acteur dominant puisque la relativité de chaque situation est trop importante. Le

parallèle avec la vision de pouvoir définie par Weber est moins évidente. Toutefois, certaines caractéristiques de pouvoir répertoriées dans la « Féodalité de fiefs » sont comparables avec le système des politiques. C'est le cas notamment lorsqu'il explique la structure de groupement de domination et son instabilité :

« Le pouvoir seigneurial est évidemment fort précaire [...], la lutte entre seigneur et vassaux pour le pouvoir seigneurial y est chronique ; l'administration féodale effectivement idéaltypique ne s'est jamais réalisée ou n'a jamais formé une relation durable effective. » (Weber, 1971, p. 339).

4.5.3) Les modalités de l'exercice du pouvoir

Dans son ouvrage sur le pouvoir dans les organisations, Mintzberg présente les détenteurs d'influence externes et retient quatre groupes principaux : les associés, les propriétaires, les syndicats d'employés (ou associations) et les différents publics autour de l'organisation. Les moyens externes d'influence désignent les différents processus d'influence qu'ils emploient :

1. Les normes sociales se rapportent finalement au contrôle par le système de normes plus ou moins naturel qui s'applique sur l'organisation.
2. Les contraintes formelles encadrent les modes d'actions et sont des règles imposées par n'importe quel type d'acteurs externes.
3. Les campagnes de groupes de pression se construisent dans la durée pour faire subir des contraintes bien spécifiques à l'organisation.
4. Les contrôles directs sont les plus catégoriques et se caractérisent généralement par une intervention sur les prises de décision interne.
5. Enfin, l'intégration du conseil d'administration s'observe généralement pour faire obstruction à une décision.

L'influence de l'externe sur l'interne varie également selon le nombre d'acteurs externes engagés avec l'organisation. Cette variable est déterminante dans la capacité d'influence de la coalition externe. Les relations de pouvoir diffèrent s'il s'agit d'un seul acteur, d'un petit nombre, voire parfois d'un plus grand nombre.

Les relations de pouvoir entre les acteurs internes réservent des spécificités différentes. Elles sont trop nombreuses pour être abordées dans le détail. En interne, les relations de pouvoir s'exercent également depuis les propriétaires, ou depuis les conseils d'administration mais la conceptualisation est si riche que la présentation serait trop abondante ici. Il convient

donc de se reporter à la conceptualisation rafraîchie, proposée par Nizet et Pichaut dans le point suivant.

Les notions de pouvoir propres aux organisations sont essentielles pour aborder le champ sportif. Selon Suaud (1996), les spécificités du pouvoir dans l'espace des sports sont totalement dépendantes « *d'autres espaces qui ont des logiques différentes et qui sont le fait d'autres spécialistes ayant d'autres intérêts à s'occuper du sport* » (Suaud, 1996, p. 37). Cette analyse invite le chercheur à prendre en considération les propriétaires de l'organisation. Suaud souligne d'ailleurs par la suite :

« Il faut savoir à quel groupe social appartiennent ceux qui ont cherché à monopoliser les postes de direction » (Suaud, 1996, p. 37).

Dans le prolongement, Hamez (1996) constate que les responsables des organisations sportives sont multiples :

« Les collectivités l'État, les fédérations, les entreprises, les médias... » (Hamez, 1996, p. 114).

Grâce à leur potentiel économique, de nombreux acteurs privés n'ont pas de vocation sportive à défendre, pourtant ils prennent désormais des responsabilités au sein des clubs, des fédérations⁹. À travers cette recherche, l'objectif consiste également à démontrer que le phénomène est tout aussi important dans le domaine de l'industrie.

⁹ Palierse, C., (2021), « La crise : un moteur pour des fonds d'investissement dans le sport », *Les Echos*, n° 23372.

4.6) Les configurations organisationnelles de Mintzberg

En définitive, l'ensemble des observations permettent à Mintzberg (1982) de mettre en évidence des configurations organisationnelles. Sept types de configuration structurelle se différencient avec des modes de fonctionnement différents :

- **La structure simple ou organisation entrepreneuriale**

Dans ce type de configuration, il se dégage généralement une personnalité empreinte de leadership et souveraine de l'organisation. Il s'agit là du propriétaire-dirigeant détenant une profonde connaissance des opérations. Il guide alors la vision de l'entreprise ainsi que les décisions opérationnelles : le pouvoir est fortement concentré dans le bureau du dirigeant. La stratégie résulte de la volonté du directeur général qui décide seul et, souvent, de façon spontanée sans observation analytique. Les organisations de ce type sont généralement de petite à moyenne taille, et évoluent sur des marchés simples souvent concurrentiels. Globalement, on retiendra que le mode de fonctionnement est flexible et qu'il repose sur des paramètres informels avec une ligne hiérarchique peu développée, voire sans salariés. Le sens de la mission est généralement le moteur de ce type d'organisation, la passion de l'entrepreneur est fondamentale dans le fonctionnement de l'organisation. Dans le domaine du sport, ce type de configuration est très bien représenté par les petites entreprises de tourisme sportif de pleine nature (Dubois & Terral, 2016). De nombreux entrepreneurs, s'engagent dans la création d'entreprise par « goût du sport » et font le choix de vivre de leur passion.

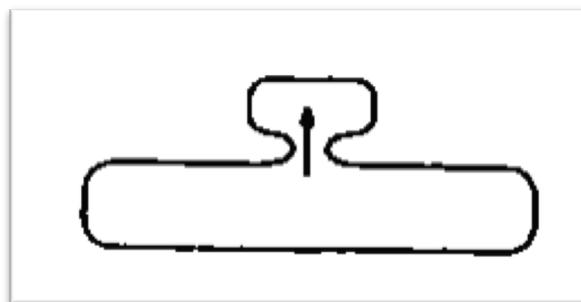


Figure 2 : Représentation de l'organisation entrepreneuriale (Mintzberg, 1989).

- **La bureaucratie mécaniste**

Si on relève des aspects informels, flexibles et adaptatifs dans l'organisation entrepreneuriale, on retrouve ici un fonctionnement procédurier utilisant des principes formels et des règles. La division du travail est plus fine avec un regroupement des unités par

fonction qui impose une ligne hiérarchique plus conséquente. Le pouvoir est donc réparti différemment, les cadres intermédiaires jouent un rôle de supervision important et suivent les standards fixés par la technostructure. Les procédures de travail sont rationalisées pour améliorer la productivité, de fait les opérateurs ne bénéficient pas d'une grande liberté d'action. C'est un type de configuration adapté pour un environnement simple, stable. Habituellement il concerne des organisations âgées et de grande taille. La technologie est de type industriel et s'oriente vers la production de biens et de services de masse. Enfin, on relève un contrôle externe important de la part des actionnaires, également chargés de la vision stratégique. Ces décisions stratégiques mènent à de longs projets de planification et de programmation. L'efficacité, l'efficience et la précision sont les mots d'ordre du fonctionnement générale, en défaveur de l'innovation et l'adaptabilité de l'organisation.

Selon Jean-Marie Brohm, (1992) les principes du « sport moderne » sont fortement corrélés avec à la compétition et le record, des principes qui, selon lui, favorisent ce type d'organisation bureaucratique. Il voit à travers le sport une idéologie de l'efficacité, du rendement et de la réussite, et bien que ses conclusions soient exagérées, surtout avant les années 1980, elles mettent en exergue le caractère bureaucratique de certaines organisations. Il montre notamment une hiérarchisation poussée des entreprises ou des équipes professionnelles sportives, à l'instar du cyclisme qui différencie les statuts avec beaucoup de précision. Il est alors possible de comparer les coureurs avec le centre opérationnel, chargé d'atteindre les standards de résultats sous la forme de primes, trophées ou classement (Brohm, 1992, p.222).

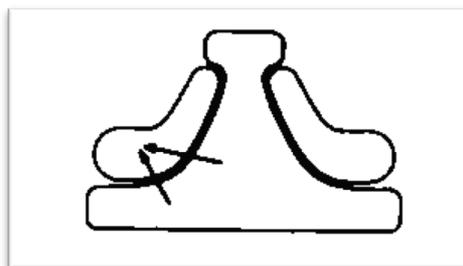


Figure 3 : Représentation de l'organisation mécaniste (Mintzberg, 1989).

- **L'organisation divisionnalisée**

Ce type de configuration rassemble des organisations engagées sur des activités diversifiées. Il y a donc une structure atypique et une division formelle des unités qui évoluent de façon quasi autonome. Cette forme structurelle concerne généralement les entreprises de grandes tailles évoluant sur des marchés plutôt complexes mais surtout hétérogènes. C'est d'ailleurs cette diversité de marchés qui participent à la structuration de l'organisation. Ainsi,

chaque division définit une stratégie indépendante de l'ensemble pour apporter des réponses et un travail spécifique à son secteur d'activité. Cette part d'autonomie ne reflète pas pour autant une décentralisation du pouvoir, au contraire. Ce dernier reste concentré entre les propriétaires, le sommet stratégique et les analystes de la technostructure. Le siège supervise l'organisation grâce au contrôle des performances, le fonctionnement des unités est donc guidé par la standardisation des résultats. Le support logistique reste en soutien de l'organisation pour fournir un service commun à toutes les unités. Dans le domaine sportif, l'étude réalisée par Seguin (1998) souligne le rôle et l'importance des multispécialistes sur le secteur des articles de sport. Le groupe Décathlon étant positionné sur une pluralité de marchés sportifs, semble parfaitement refléter ce type de configuration divisionnalisée.

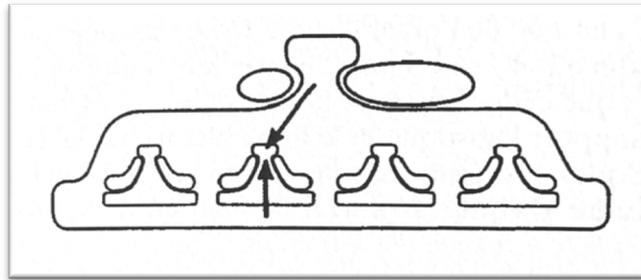


Figure 4 : Représentation de l'organisation divisionnalisée (Mintzberg, 1989)

- **L'organisation professionnelle**

Elle se fonde sur un centre opérationnel hautement qualifié. La sélection des opérateurs est régie par la standardisation des qualifications. Ce fonctionnement éclectique permet de trier les professionnels à l'entrée de l'organisation pour qu'ils puissent ensuite réaliser leurs tâches en autonomie. Cette organisation n'exclut pas le contrôle, mais il s'exerce sur les acteurs d'une façon différente. Le marché est généralement stable mais plutôt complexe, c'est pourquoi l'exigence de qualification est importante envers les professionnels. Le travail qu'ils réalisent est complexe, en cela les procédés de travail ne peuvent être standardisés. Cependant des standards sont définis depuis l'extérieur de l'organisation. Le système permet une décentralisation du pouvoir plus prononcée que sur les configurations précédentes, les décisions stratégiques dépendent de choix collectifs ou sont soumises à une autorité administrative. La coordination des opérateurs peut s'avérer problématique selon certains cas, ce qui peut être un frein pour la créativité de l'organisation. Pour illustrer cette configuration, une étude réalisée au Canada analyse les organisations sportives sur le domaine du patinage artistique, du hockey sur glace, du football et de la natation (Kikulis et al., 1989). Ces chercheurs considèrent que ces sports en particulier nécessitent une spécialisation

supérieure des professionnels. Les exigences techniques et administratives sont élevées et la programmation des activités demande des coopérations intenses entre les acteurs. Les chercheurs démontrent que les processus de décision sont contrôlés par le centre opérationnel.

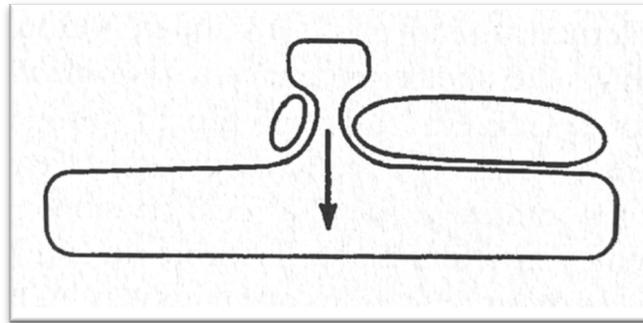


Figure 5 : Représentation de l'organisation professionnelle (Mintzberg, 1989)

- **L'organisation innovatrice ou Adhocratie**

Une organisation « *plate, fluide, organique et décentralisée* » (Plane, 2012, p 131) : quatre adjectifs bien choisis qui permettent d'en dire beaucoup sur le type de configuration. Le centre opérationnel est composé d'experts répartis dans des unités pluridisciplinaires telles que les groupes de projets. La polyvalence et la spécialisation de ces professionnels est nécessaire pour aboutir à des innovations dans un contexte complexe et dynamique. Entre les salariés et les managers, seul l'ajustement mutuel semble être un mécanisme de coordination adéquat. C'est une structure jeune basée sur la démocratie : face aux contraintes de l'environnement elle peut révéler des capacités d'adaptation très efficace. C'est également une organisation dynamique sur le plan de l'innovation, cependant la concentration d'experts à forte personnalité peut aussi être une source de problématique. Le travail de Robbins (1990) fournit un exemple pertinent à propos de cette configuration, celui du groupe audiovisuel américain National Broadcasting Company (NBC) chargé de diffuser les Jeux Olympiques de Séoul en 1988. Pour assurer cette lourde mission, Robbins explique que l'organisation a temporairement adapté son organisation structurelle. En effet, elle s'est conformée à un minimum de règles formelles : elle a décentralisé la prise de décisions et fait appel à un millier de techniciens répartis sur des groupes de projet temporaires. Ce fonctionnement a permis une flexibilité essentielle dans un environnement momentanément très dynamique. Le registre adhocratique englobe également la notion de « start-up » (Autissier et al., 2018), une appellation anglophone qui permet de désigner les jeunes entreprises innovantes avec un style managérial collaboratif dédié à l'innovation. Les start-up sont nombreuses dans le milieu du sport et très présentes sur le marché des applications digitales. Par exemple, la start-up

française Sport Heroes a mis au point une technologie de traçage sur mobile afin de permettre aux sportifs une mesure de leurs performances. L'entreprise cible la course à pied ainsi que d'autres activités physiques spécifiques comme le vélo ou la natation, elle stimule une communauté de sportifs à partir de petits défis et de récompenses.

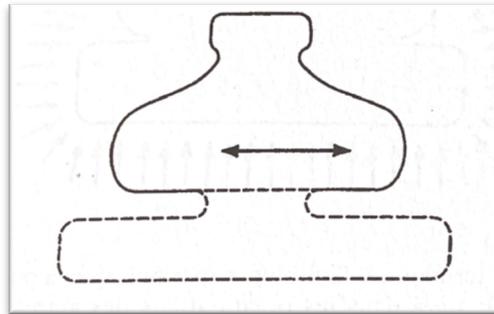


Figure 6 : Représentation de l'organisation adhocratique (Mintzberg, 1989)

Ces cinq configurations apparaissent dans un premier temps. Par la suite, Mintzberg (1989) complète sa théorie et propose deux nouvelles configurations dans sa conceptualisation : l'organisation missionnaire et l'organisation politique.

- **L'organisation missionnaire**

Ce type de configuration repose sur un socle identitaire et sélectif : l'idéologie. Dans le cadre de l'organisation, le système idéologique est souverain du mode de fonctionnement, il oriente formellement les buts de missions (prioritaires sur les buts de système), et inspire toute la standardisation des normes. D'un point de vue informel, cette idéologie implique une culture, un système de croyances, un processus d'identification et une socialisation qui encouragent le travail collectif des acteurs. Ce type de configuration a le mérite d'afficher une mission claire, intelligible et insuffle une véritable motivation auprès de tous les opérateurs. On remarque une faible division du travail sur le plan horizontal et vertical, le pouvoir est appliqué seulement sur certaines décisions. Cependant, lorsque l'ensemble de ces paramètres est exagéré l'organisation risque potentiellement de s'isoler vis à vis de son environnement. Comme il a été souligné précédemment, le cadre théorique ne souhaite pas utiliser la notion d'idéologie dans les résultats (Cf. Partie I - 5). Cependant, dans le but de fournir un exemple, il est possible de considérer les Organisations Non Gouvernementales (désormais ONG) car elles s'apparentent à ce type de configuration. L'étude proposée par Weisbein, (2017) analyse l'ONG Surfrider Foundation Europe et expose notamment l'importance accordée à la culture surf et à la passion de l'océan. L'idéologie prend son origine dans la préservation de l'environnement et des vagues. Elle devient le moteur de l'organisation et parvient à

rassembler une communauté motivée par le sens qui est donné à l'organisation. C'est le but de mission qui permet également à l'idéologie l'élaboration de « plans stratégiques » et institutionnalise une professionnalisation des procédés de travail.

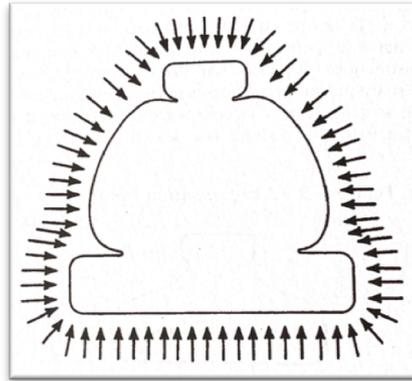


Figure 7 : Représentation de l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1989).

- L'organisation politisée

Cette configuration désigne une organisation en détresse avec un ou plusieurs conflits qui peuvent être de nature différente. Les problématiques proviennent généralement d'une querelle entre deux catégories d'acteurs ou d'un désaccord sur l'orientation des buts. Le conflit peut atteindre une certaine intensité mais il est souvent temporaire. Aussi cette configuration est qualifiée de transitoire puisqu'elle est amenée à négocier son statut. Les jeux politiques sont divers et la poursuite des intérêts diverge selon les acteurs. Mintzberg observe une organisation comparable à une arène où les détenteurs d'influence tentent de faire valoir leur contrôle sur les actions et les actions d'entreprises.

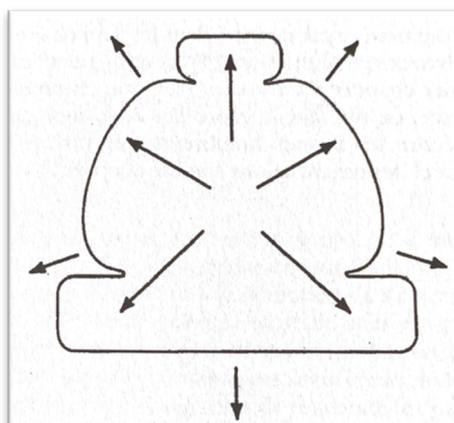


Figure 8 : Représentation de l'organisation politisée (Mintzberg, 1989).

5) L'approche de Nizet et Pichault comme outil d'analyse stratégique

5.1) Dépasser les limites de la contingence

Les travaux de Mintzberg et l'ensemble des apports de la contingence inspirent largement l'ossature théorique de la thèse. Cette école invite le chercheur à adopter un regard spécifique sur chaque nouveau cas d'étude afin d'explorer les particularités du terrain analysé. La vision systémique propose de prendre en considération un ensemble de variables permettant d'analyser un environnement donné et d'en étudier l'impact sur l'organisation. Un des enjeux de cette recherche consiste à explorer les contingences qui s'appliquent sur les entreprises de l'industrie des articles de sport. Dans la continuité de cet enjeu il est souhaitable d'identifier les corrélations avec la structure organisationnelle de ces organisations.

Toutefois, le courant de la contingence fait également l'objet de quelques critiques et il convient de considérer certaines d'entre elles afin d'améliorer les insuffisances de cette approche. Le déterminisme est généralement la critique première attribuée à cette théorie (Rojot, 2003), notamment en raison des classifications parfois considérées comme trop prescriptives. Selon Friedberg (1993), le cadre théorique de la contingence ne serait pas adapté pour analyser les réalités concrètes de l'entreprise avec justesse : il dénonce alors des « régressions » qui ne permettent pas de saisir les modes de fonctionnement. Nous retiendrons ensuite les insuffisances de considération à l'égard de l'environnement au niveau « macro ». Certaines variables globales telles que les événements, les évolutions politiques, sociales, culturelles et économiques ne semblent pas suffisamment approfondies dans l'analyse de l'environnement (Dumez, 1991; Nizet & Pichault, 1995). Pourtant les variations macrosociales semblent avoir un impact sur la structure des organisations, tout comme les indicateurs culturels. Plus récemment, Deroy (2007, p. 64) déplore une « *version molle de l'idée de la contingence* » en raison du schéma structurel dans lequel sont classées les entreprises, sans pour autant représenter les situations singulières des organisations. L'auteur estime que le nombre de variables à prendre en considération est trop important. Il rejoint la vision de Donaldson (2001) qui regrette l'absence de paradigme unificateur. En cela, Deroy reproche également une méthodologie éparse aboutissant à des prescriptions généralisées qui s'éloignent des principes propres au relativisme. Pour éviter cette déviance, il est nécessaire de s'écarter de cette analyse mécanique pour se rapprocher d'une approche constructiviste.

5.2) L'apport de Nizet et Pichault sur la structure

L'ouvrage de Nizet & Pichault (1995), apporte des réponses pertinentes vis-à-vis des observations critiques évoquées précédemment. Ces auteurs soulignent l'intérêt des apports théoriques de Mintzberg tout en critiquant la cohérence d'ensemble, le propos « touffus » et le nombre important de variables sollicitées. Ils proposent donc de revoir le modèle d'analyse en allégeant les paramètres et surtout avec une mise en application directe sur des cas concrets. Le titre indique une volonté de mettre la théorie « à l'épreuve des faits » afin de guider les personnes moins formées et moins expérimentées dans l'analyse, mais également avec l'intention d'éclaircir les apports pour les analystes avertis. Les propos de Nizet & Pichault soulignent bien la richesse des concepts de Mintzberg et nous offre un cadre de référence théorique rafraîchi pour une lecture facilitée des organisations.

5.2.1) La coordination intra-unités et la liaison inter-unités

À travers les mécanismes de coordination, le théoricien Mintzberg relate finalement les procédés managériaux utilisés à l'intérieur d'une seule et même unité. Il paraît judicieux d'opposer clairement ce type de coordination des mécanismes de liaison et préciser que ces derniers désignent les méthodes destinées à unifier le travail de plusieurs unités. Il semblait important de commencer en marquant cette simple constatation car elle n'apparaît pas explicitement dans les différents ouvrages cités.

Nizet et Pichaut réinterprètent les mécanismes de coordination avec un regroupement en trois ensembles et une série de commentaires critiques :

1. Bien que très différents, la supervision directe et l'ajustement mutuel sont réunis en vue des relations interpersonnelles qu'ils impliquent. La supervision directe est également soulignée pour son aspect variable et décomposée en plusieurs modalités : transmission d'ordres, délimitation d'un cadre décisionnel et examen des décisions prises.
2. Le deuxième ensemble englobe la standardisation des procédés et des résultats. Les auteurs rappellent simplement le rôle des analystes de la technostructure dont la mission est de stabiliser durablement l'organisation grâce à une programmation uniforme du travail.
3. Le troisième ensemble concerne la standardisation des qualifications et des normes. Il s'agit ici de mécanismes qui « *misent davantage sur la constitution des représentations mentales* ». (Nizet & Pichault, 1995, p. 42). Les auteurs se montrent particulièrement

critiques à propos du concept de standardisation des normes selon Mintzberg. Dans sa vision, le mécanisme est perçu comme une force externe à l'organisation agissant naturellement sur l'organisation et ses opérateurs. De fait, il accorde une certaine indépendance à cette influence, et considère qu'elle n'est pas intentionnellement mise en place par les dirigeants. D'ailleurs, le schéma utilisé pour illustrer le phénomène expose des flèches en provenance de l'extérieur de l'organisation. Or, selon Nizet & Pichaut l'idéologie est considérée comme une force interne et les auteurs souhaitent effectuer un rapprochement entre ce concept et celui de « culture organisationnelle » mobilisée par un autre courant du management inspiré de l'anthropologie (Abravanel et al., 1988; Thévenet, 1993). Selon eux, les analystes de la technostructure jouent un rôle fondateur dans ce mécanisme de coordination. Les auteurs envisagent une construction des normes d'après un acte réfléchi, prémédité et diffusé au sein de l'organisation.

Un classement similaire de trois catégories est ensuite proposé pour distinguer les mécanismes de liaisons. Ces types de coopérations entre les départements sont envisagés afin d'améliorer le travail collaboratif envers les objectifs généraux de l'organisation. Nizet & Pichault proposent d'utiliser des critères unificateurs très proches de ceux utilisés pour la coordination :

1. Premièrement, les mécanismes de liaison reposent sur des relations interpersonnelles entre les membres de différents départements. Ces coopérations se traduisent par la création de postes de liaisons, de groupes de projet également appelés « *task forces* », ou encore de liaisons plus complexes passant par la structure matricielle. Cette structure implique des lignes hiérarchiques diverses et met à l'épreuve l'équilibre de pouvoir entre les unités.
2. Ensuite viennent les mécanismes de liaisons reposant sur la formalisation. Ces mécanismes de liaisons sont formalisés selon deux méthodes : la planification des activités ou le contrôle des performances. La première prend généralement la forme de plan stratégique et instaure une uniformisation des procédés à l'échelle globale de l'organisation. Cette planification s'adapte bien dans le cadre de départements regroupés par fonction. La deuxième méthode est comparable à la standardisation des résultats puisqu'elle consiste à appliquer un contrôle sur les objectifs fixés par la direction. Toutefois, le contrôle s'applique ici sur l'ensemble de l'organisation et tend à comparer les performances des unités sous diverses formes.

3. Enfin, les mécanismes de liaison reposant sur des représentations mentales prennent la forme d'actions de « socialisation ». Ce type de liaison représente donc les réseaux de communication informelles ou la politique générale qui imprègnent l'entreprise. Nizet & Pichault propose également d'ajouter ici la notion de « mobilisation idéologique » et de considérer l'influence de l'idéologie sur les opérateurs et leur façon d'opérer au sein de l'organisation. Les auteurs supposent ainsi que cette idéologie est en capacité d'agir à plusieurs niveaux, d'un point de vue personnel sur l'implication des opérateurs ou plus largement sur les relations entre opérateurs. À nouveau, les auteurs s'appuient sur les résultats de Thévenet (1993) soulignant le rôle de la culture organisationnelle et son imprègnation à tous les niveaux de l'entreprise. Nizet & Pichault pensent alors que la culture peut se rendre au service du projet d'entreprise. Sur le plan concret, les analystes sont missionnés dans la réalisation d'un journal d'entreprise, de campagnes d'information ou dans la stimulation des échanges informels.

Les auteurs s'attachent donc à décrire des mécanismes de liaisons qui dans les faits restent très proches des mécanismes de coordinations. Cependant cette vision se veut plus globale et prend en compte les opérations de l'entreprise de façon intégrale.

5.2.2) La départementalisation par input et par output pour désigner les méthodes de regroupement

Concernant la conception des unités, Nizet & Pichault conservent la même approche que Mintzberg (1982), mais utilisent un vocabulaire différent de celui proposé par le traducteur Pierre Romelaer. Les auteurs utilisent une dénomination relative à deux anglicismes :

La départementalisation par *input* fait référence au regroupement par fonction.

La départementalisation par *output* au regroupement par marché.

Le premier mode de départementalisation (*input*) rassemble les opérateurs sur la base de plusieurs paramètres : l'activité exercée, les qualifications ou les compétences, les contraintes techniques et les séquences temporelles. Le deuxième mode de départementalisation (*output*) permet de construire des unités selon d'autres critères : le type de produits fabriqués, les clients visés, les marchés sur lesquels opère l'unité de travail et la localisation géographique.

5.2.3) Le contexte détaché des influences de pouvoir

Nizet et Pichault reprochent à Mintzberg de ne pas considérer suffisamment les entreprises évoluant sur le secteur des services. Une critique qu'il semble important de nuancer au regard des nombreux exemples qu'il reprend pour illustrer sa théorie. En effet, l'auteur s'appuie sur différentes organisations, de la fonction publique (Stewart, 1963) aux organismes d'action médico-sociale (Hage & Aiken, 1967) en passant par les agences comptables (Crozier, 1964).

Cependant, il est vrai que l'analyse technologique, aussi intéressante soit-elle dans la production industrielle, n'est pas vraiment adaptée au secteur des services. Les auteurs proposent alors de réinterpréter le modèle d'analyse dans le cas d'une entreprise de service et de réorienter l'analyse sur le mode de travail et le processus d'informatisation lié à la sphère d'administrative. Le détail de ces différentes dimensions ne paraît pas nécessaire ici étant donné le cadre de recherche, et les études de cas focalisées sur le domaine industriel.

Au regard des autres facteurs d'âge, de taille et d'environnement, les auteurs ne formulent pas d'appréciation particulière, ils se contentent de relater la théorie avec parfois un retour aux travaux fondateurs que nous avons évoqués. Notons tout de même une intéressante reformulation du terme « environnement » remplacé par la notion de « marché ». Enfin, le facteur de contingence de « pouvoir » n'apparaît pas dans le chapitre sur les facteurs de contingence car les auteurs soumettent un chapitre entièrement dédié à cette dimension et détaché de cette partie.

5.2.4) L'apport de Nizet et Pichault sur les buts

La critique est nettement plus vive à l'égard des buts. Les auteurs soulignent différentes imprécisions dans la théorie de Mintzberg dont : le manque de clarté dans la définition des buts, un amalgame entre idéologie de l'organisation et buts de mission ainsi qu'une faiblesse particulière liée au concept de but de mission. Les buts de système apparaissent eux aussi confus et les auteurs préfèrent revenir à la définition proposée par Perrow.

À la suite de ces premières observations, Nizet & Pichault proposent de réélaborer ces deux notions. Premièrement, les buts de mission doivent être considérés de façon plus large et l'analyse ne doit pas forcément se concentrer sur un but unique mais considérer les intentions à l'égard des produits, des services ou des clients de l'organisation. Ainsi par exemple, un coach sportif qui vise en priorité le service à domicile et la satisfaction de ses clients répond à un but de mission.

Il y a ensuite une incompréhension qui émerge de cette lecture. Dans un premier temps Nizet & Pichault souhaitent évincer le rapport qu'entretenait Mintzberg entre but de mission et idéologie. Or, dans un second temps les auteurs regrettent ensuite une absence de classification concernant ces mêmes buts, ils se tournent alors vers « *les sociologues qui ont étudié les valeurs ou encore les idéologies* » (Nizet & Pichault, 1995, p. 105). La tentative de typologie s'appuie alors sur les travaux de Dumont (1977, 1983) et se résume dans le tableau suivant :

Idéologie individualiste	Idéologie holiste
liberté, autonomie, etc.	respect de l'autre, dévouement, solidarité, etc.
égalité, démocratie, etc	hiérarchie, soumission, etc.
maîtrise de la nature, progrès, etc.	harmonie avec la nature, tradition, etc.

Tableau 4 : Distinction des deux formes d'idéologies (Nizet & Pichault, 1995).

Les idéologies individualistes se distinguent des idéologies holistes, elles se réfèrent continuellement à l'accomplissement de l'individu, tandis que le holisme fait allusion au « tout social ». La justification apportée à ce classement paraît intéressante mais nous doutons de sa clarté car les recommandations de Nizet & Pichault sont contradictoires sur cette notion d'idéologie. Dans un premier temps, les auteurs proposent de la remplacer par la notion de culture organisationnelle, puis ils reviennent dessus et préconisent finalement d'analyser l'idéologie pour déterminer les buts.

À la lecture de Mintzberg, puis de Nizet & Pichault une ambiguïté apparaît au niveau de la perception des deux notions. Par ailleurs, la notion d'idéologie utilisée par Nizet & Pichault fait référence aux ouvrages de l'anthropologue Dumont (1977, 1983) et oriente plutôt le propos vers une compréhension des masses ou d'une nation. Dans ses travaux, l'auteur pose notamment un regard sur le nazisme et apporte une compréhension de l'idéal hitlérien à travers l'idéologie individualiste (Dumont, 1983). Quelques années plus tard, Dumont (1991) poursuit sa réflexion et distingue l'idéologie française de celle des Allemands. Son approche est philosophique et approfondit les tendances de pensée divergentes entre les deux pays. Dans le sens de cette interprétation, et parmi les conceptualisations scientifiques de l'idéologie, celle proposée par Arendt (2002) mérite une attention particulière. Pour analyser les origines du totalitarisme, elle propose de s'intéresser à l'idéologie développée dans

certaines régions du monde. Selon l'auteure, l'idéologie correspond simplement à la logique d'une idée entraînant des conséquences plus ou moins importantes sur les actes des personnes endoctrinées. À son tour, elle prend la communauté nazie en exemple et explique les dérives inhumaines légitimées grâce à une idéologie nationaliste et raciale. De la même façon, les travaux de Chapoutot (2014) démontrent comment les idées employées par les nazis ont permis de faire naître des croyances collectives dans le but d'orienter le peuple.

En somme, bien que les travaux soient d'une utilité considérable pour appréhender l'expression des peuples et notamment la façon dont ils sont organisés, le concept apparaît surtout pertinent pour les organisations étatiques. En raison de cette envergure qui concerne l'idéologie, il était préférable d'éclaircir les notions pour s'écarter volontairement du concept. Son utilisation est remise en cause dans le cadre de ce travail : l'analyse de l'idéologie sera remplacée par l'analyse de la culture qui sera finalement mise en relation avec l'aspect sportif.

Peu d'observations sont faites sur les buts de système qui sont globalement bien résumés :

« Tout but qui s'énonce en référence à l'organisation ou à ses membres, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit. » (Nizet & Pichault, 1995, p. 99).

On comprend alors que ces buts s'orientent plus directement envers l'organisation en interne ou son offre commerciale. Par exemple, la marque Soum Cycles cherche à produire des VTT localement dans les Hautes Pyrénées en respectant un savoir-faire artisanale et durable. En ce sens l'entreprise poursuit un but de mission. En parallèle, les buts de mission peuvent s'orienter sur le salaire du dirigeant, le recrutement de salariés pour accroître l'activité de l'entreprise ou sur la rentabilité des produits vendus pour améliorer l'efficience des produits.

L'analyse qui nous semble la plus riche dans cette partie est celle qui propose de considérer les buts même s'ils n'aboutissent pas à des actions concrètes. À l'opposé des recommandations faites par Mintzberg, Nizet & Pichaut considèrent qu'il est crucial de les prendre en compte et reprennent la vision de Perrow (1961) pour justifier ce choix. Les buts officiels sont des intentions clairement énoncées dans les documents ou dans les déclarations publiques. Cependant, les buts officiels ne se manifestent pas systématiquement par des décisions ou des actions et ce sont les buts dits « opérants » qui représentent ce pragmatisme. Il est important de prendre en compte cette subtilité qui permet de mesurer le décalage entre buts officiels et buts opérants. Cette distinction permet donc d'étudier la continuité entre les deux types mais elle conduit aussi à l'étude du langage et des discours.

Les auteurs terminent sur cette partie en évoquant le contraste potentiel entre les buts spécifiques aux acteurs et ceux de l'organisation, puis ils reviennent sur la notion de système de buts proposés par Mintzberg (1986). Il s'agit d'observer le rapport des buts entre eux. Sont-ils cohérents ou au contraire plutôt opposés les uns des autres ?

Lorsque les buts répondent aux mêmes motivations et qu'ils s'accordent entre eux, alors l'organisation est engagée dans une démarche uniforme. On parlera ici d'un système de buts intégrés. Le deuxième cas de figure est celui du système de buts conflictuels et semble être plus fréquent : il suppose des rapports de pouvoir entre les acteurs qui défendent des ambitions différentes. Les conflits peuvent apparaître entre buts de mission et buts de système, mais deux buts de système peuvent tout aussi bien faire émerger des tensions et des désaccords.

5.2.5) L'apport de Nizet et Pichault sur les acteurs et le pouvoir

Le chapitre sur les acteurs et la notion de pouvoir paraît le plus riche de l'ouvrage en raison de la discussion proposée, des réélaborations mais aussi et surtout grâce au regard synthétique posé sur la théorie.

En premier lieu, Nizet & Pichault reprennent la dissociation dichotomique proposée par Mintzberg entre acteurs internes et externes. Dans sa vision, seuls les acteurs rémunérés par l'organisation sont considérés comme internes, une conceptualisation qui prête à la critique étant donné qu'elle proscrit de nombreux individus dans l'analyse des organisations humanitaires, des mouvements de jeunesse ou des clubs sportifs. Bien que l'emploi dans le sport associatif et fédéral tends à se populariser (Falcoz & Walter, 2009), la base de bénévoles dans le sport associatif fédéral reste considérable en France, y compris dans les postes de décisionnaire. Les organisations sportives sont soumises à diverses pressions qui ne résultent pas forcément des salariés : les groupes de supporters, les décisions des politiques, la volonté des bénévoles. Cet ensemble d'acteurs peut s'avérer déterminant dans le fonctionnement interne du club, de l'entreprise ou des fédérations.

La discussion s'attache ensuite à analyser d'autres incohérences au regard des intervenants externes, et propose ensuite une « typologie unifiée » des acteurs. Cette réélaboration réunit les cinq acteurs considérés comme « interne » et ceux externes tels que les propriétaires et les associations d'employés. Cependant, cette vision intégrante de la théorie est complétée par des indications méthodologiques dont il faut tenir compte. Les auteurs précisent que dans le cadre d'une analyse, il faut soigneusement affiner les contours

de l'étude et proposer clairement « l'enveloppe de la situation ». Dans les faits, ils préconisent une adaptation réfléchie du chercheur en fonction de chaque organisation étudiée.

Pour aborder les relations de pouvoir, Nizet et Pichault s'inspirent des travaux de Mintzberg mais réinterprètent les rapports entre acteurs internes et externes. Pour cela, ils cherchent à démontrer l'importance de l'unité organisationnelle en intégrant la dimension politique dans l'organisation. Les auteurs se tournent alors vers une approche constructiviste pragmatique (Bourgeois & Nizet, 1995) et soulignent les mécanismes d'influence en fonction des typologies de ressource à la disposition des acteurs. Ce postulat se rapproche donc de la thèse de Crozier (Crozier, 1971; Crozier & Friedberg, 1977) qui se concentre sur les stratégies individuelles des acteurs. Les cinq typologies de ressources retenues se distinguent de la manière suivante :

1. L'expertise, car l'indépendance des opérateurs est généralement proportionnelle à la qualification qu'ils détiennent.
2. L'information, puisque le sommet stratégique en relayant l'information à tous les agents internes, exerce une action de communication mais également de contrôle, donc de pouvoir.
3. Les ressources financières, qui émanent principalement du sommet stratégique. Tous les avantages matériels et financiers ainsi que les salaires représentent une force de contrôle sur le personnel. Comptables et financiers participent également à la planification et donc exercent dans une certaine mesure un pouvoir sur l'organisation.
4. Les règles, soit la mise en œuvre de toutes les formes de standardisation, représentent le bien exclusif des analystes de la technostructure. Ils instaurent des normes de contrôle et sont chargés d'uniformiser le comportement des opérateurs. De plus, il est important de préciser que les problématiques liées aux règles se répercutent aussi sur les actions des cadres intermédiaires dans le management de leur équipe.
5. Le langage et les symboles. Nizet et Pichault regrettent particulièrement le manque de considérations de Mintzberg sur ce type de ressource. Ils recommandent alors de se référer à Pfeffer (1981) ou Bourgeois & Nizet (1995) pour en approfondir l'usage.

Cette réinterprétation du pouvoir nous semble pertinente et en permet une autre vision dans l'organisation. Elle est plus concise et, de ce fait, plus facilement mesurable. L'acteur peut avoir un certain nombre de ressources à sa disposition mais faire le choix de ne pas les mobiliser. Pour approfondir l'attitude des acteurs et comprendre leur implication dans

l'organisation, Nizet et Pichaut s'appuient sur les travaux de Hirschman (1972) et de Mintzberg. Ils distinguent trois types d'engagement :

1. Le loyalisme.
2. La non-implication.
3. La prise de parole ou l'exercice du pouvoir.

À la lecture de ces trois types d'engagement on constate que l'exercice du pouvoir n'est pas indispensable, il se manifeste lorsque la situation mobilise trois conditions (Nizet & Pichault, 1995, p. 149) :

1. Il faut que les buts de cet acteur diffèrent de ceux des autres acteurs impliqués dans le processus de décisions.
2. Il faut que l'enjeu de la décision lui apparaisse suffisamment important.
3. Il faut qu'il dispose de ressources suffisantes, en comparaison de celles que possèdent les autres acteurs.

Pour analyser la localisation du pouvoir, les auteurs résument deux étapes clés de l'approche théorique de Mintzberg :

1. Identifier les acteurs formellement habilités à prendre les décisions.

L'acteur qui est à l'origine de la prise de décision traduit généralement l'importance de la décision et son impact sur l'organisation. Elle se classe ensuite selon trois niveaux d'importance : décisions stratégiques, décisions managériales et décisions opératoires. Les décisions managériales détiennent la particularité de se diviser en deux sous-catégories : les décisions de coordination et les décisions d'exception.

2. Déterminer les acteurs qui influencent les processus de décisions

Cette deuxième étape permet d'identifier l'influence des acteurs à différents niveaux de la prise de décision, à savoir que celle-ci se découpe en plusieurs séquences et suit un ordre chronologique : l'émergence du problème, l'étape d'exploration des solutions, l'étape de sélection des solutions et enfin la mise en œuvre de la décision. L'individu contrôlant toutes les étapes du processus se positionne comme souverain de l'organisation. Dans ce cas on constate que le processus de décision est centralisé. En revanche, plus le nombre d'individus intervenant dans le processus est important, plus la décision devient décentralisée. Le pouvoir est ainsi réparti.

Le système de contrôle idéologique, bien qu'il ne soit pas réutilisé dans l'interprétation des résultats, nécessite quelques explications. Dans la conceptualisation de Nizet et Pichault, le système d'influence est réinterprété selon leur propre vision de la standardisation des normes qui diffère de celle Mintzberg. Pour Nizet et Pichault, ce type de standardisation implique une centralisation verticale du pouvoir dans l'organisation et une décentralisation horizontale limitée. Le pouvoir est donc réservé au sommet stratégique et aux analystes de l'idéologie. Les opérateurs se retrouvent donc engagés par loyalisme et les associations professionnelles sont négligeables.

En définitive, Nizet & Pichault reprennent globalement quatre systèmes de contrôle de Mintzberg (Cf. Partie 1 - 4.5.4) sans réinterprétation majeure : le système de contrôle personnel, bureaucratique, idéologique et le système de compétences spécialisés. Néanmoins, ils font abstraction du système des politiques et proposent de reconsidérer le clivage entre les systèmes d'influence. La critique s'adresse particulièrement à la distinction faite entre le système de contrôle bureaucratique et celui du contrôle idéologique. Dans les deux cas, les auteurs considèrent que le pouvoir est localisé au niveau des acteurs du sommet stratégique. Ils conseillent alors aux analystes d'approfondir l'observation concernant l'effectivité des mécanismes de coordination et de mesurer la différence entre leur aspect formel et l'utilisation informelle qui en est faite.

5.2.6) Présentation des configurations et conclusion

Sur les sept configurations présentées par Mintzberg, Nizet et Pichault se contentent de retenir une liste de cinq configurations : la configuration entrepreneuriale, la configuration missionnaire, la configuration bureaucratique, la configuration adhocratique et la configuration professionnelle. Avant de les présenter, nous tenons à rappeler que les auteurs considèrent qu'il est rare d'observer une véritable concordance entre les configurations de type théorique et les organisations concrètes. Dans les faits, les caractéristiques des organisations les rapprochent de plusieurs organisations. Ce sont plus des idéaux-types (au sens de Weber) permettant l'investigation que des modèles favorisant l'interprétation des organisations.

La configuration entrepreneuriale

Le premier critère distinctif que l'on peut attribuer à l'organisation de type entrepreneurial est sa petite taille et les sous unités réduites composant l'organisation. En cela, la division du travail est forte sur le plan vertical, mais la tendance s'inverse sur l'axe horizontal.

Concrètement, les opérateurs font preuve de polyvalence mais très souvent la coordination des tâches s'exerce par une supervision directe de la ligne hiérarchique, parfois même directement depuis le sommet stratégique. Les unités sont généralement déterminées par les conditions de production : les deux théoriciens parlent donc de départementalisation par *input*. Il faut tout de même garder à l'esprit que cette division reste aléatoire dans le cadre d'une configuration entrepreneuriale. En effet, étant de taille modérée, les opérateurs de chaque unité sont potentiellement amenés à intervenir hors du cadre qui leur est attribué. De même, sur le plan vertical, il est fréquent que les échelons hiérarchiques soient à peine perceptibles. Dans cette lignée, les mécanismes de liaisons interviennent peu et se basent régulièrement sur les représentations mentales ou les relations interpersonnelles.

Concernant les autres facteurs de contingence, la technologie est caractérisée par des méthodes de production unitaires. Le marché lui est plutôt simple, bien qu'instable et hostile, c'est pourquoi la flexibilité de ces organisations pour survivre. En conséquence, ces organisations sont avant tout guidées par les buts de système, avec une priorité accordée à la survie. Le directeur jouant un rôle central de leadership incarne personnellement les valeurs de l'entreprise et son influence est déterminante sur les autres buts. Cette personnification des buts n'interfère pas spécialement sur le degré d'opérationnalité. Cependant, il se peut que ces derniers ne soient pas très clairs pour le reste des acteurs de l'entreprise.

Le directeur, parfois même propriétaire, garde la main sur les ressources financières, les informations et également l'expertise. De ce fait il est en mesure de contrôler la totalité des processus de décision, particulièrement lorsqu'il s'agit de questions stratégiques. Les autres décisions, managériales ou opératoires, peuvent être influencées, mais elles restent dominées par celles prises par le directeur. La répartition du pouvoir est donc inégale et se concentre principalement au niveau du sommet stratégique. Le rôle des autres acteurs est parfois minime notamment lorsque la ligne hiérarchique est réduite, la technostructure est rudimentaire, les opérateurs peu qualifiés et les associations très discrètes. Dans la plupart des cas, ces individus adoptent des attitudes proches du loyalisme ou de la non-implication.

Les petites entreprises de tourisme sportif sous la forme de sociétés anonymes à responsabilités limitées (SARL) correspondent généralement bien à cette configuration. Les dirigeants sont éparpillés sur plusieurs tâches, la conciliation entre but de mission et buts de système est souvent compliquée pour les entrepreneurs issus du monde sportif. Ceux-ci souhaitent valoriser leur pratique sportive mais sont obligés de respecter avant tout une logique commerciale pour assurer la pérennité de l'entreprise (Dubois & Terral, 2016, 2017).

La configuration missionnaire

Ce type de configuration accorde la priorité aux buts de mission. Dans cette logique, le terme « missionnaire » est inspiré de cette caractéristique. Les prises de décision, les documents officiels et les discours révèlent un attachement profond envers les buts de mission. Les buts de systèmes sont accomplis dans le prolongement et il en résulte un système de buts particulièrement intégrés.

Au niveau de la structure, on observe deux mécanismes de coordination, la standardisation des normes qui se combine naturellement avec l'ajustement mutuel. Les opérateurs s'impliquent en vertu de ces normes, bien que les rémunérations soient parfois peu élevées allant parfois jusqu'au bénévolat.

La division verticale est faible, tout comme la division horizontale. L'autonomie accordée aux opérateurs dépend de l'investissement personnel engagé dans la réalisation des tâches. Le niveau de qualification influence également la marge de manœuvre qui leur est accordée mais les opérateurs sont compétents pour la plupart. La différenciation se fait par la méthode *output*, c'est à dire en fonction des profils de client, des zones de marchés ou des projets à réaliser et les unités restent de petites tailles. Il y a une forte différenciation horizontale et une faible différenciation verticale. Les mécanismes de liaisons se basent sur les représentations mentales et la mobilisation idéologique : c'est notamment ce qui explique l'homogénéité entre les buts spécifiques aux acteurs et les buts généraux de l'organisation.

Au regard des facteurs de contingence, il n'y a pas de spécificités particulières concernant la technologie, l'âge ou la taille. Jeunes ou anciennes, petites ou en phase de croissance, les observations n'évoquent pas de convergence atypique. En revanche, le marché impacte l'organisation à plusieurs niveaux. Premièrement, son caractère stable et peu hostile permet la standardisation des normes ; deuxièmement sa complexité nécessite le recrutement d'opérateurs qualifiés.

Le système de contrôle idéologique reflète bien les dimensions de pouvoir. La prise de décision est fortement centralisée au sein du sommet stratégique avec une forme de décentralisation envers les analystes de l'idéologie chargés de conceptualiser les normes. Enfin, les acteurs font plutôt preuve de loyalisme et n'influencent pas les décisions importantes, ils agissent seulement sur les décisions managériales et opératoires. Les associations d'employés sont inexistantes ou bien jouent un rôle neutre car les mécanismes de coordination et les buts de mission rendent homogène la poursuite des intérêts spécifiques.

L'entreprise californienne Patagonia illustre bien la configuration missionnaire, cette marque innovante sur l'industrie des articles de sport est guidée par une conscience environnementale très exigeante et un code culturel précis. Le sens de l'action collective est basé sur quatre dimensions fondamentales : La qualité des produits, l'intégrité des relations sociales, l'écologie et le « *not bound by convention* » qui incite à adopter des comportements anticonformistes dans le but d'encourager l'innovation des produits (O'Rourke & Strand, 2017). Le loyalisme des acteurs est acquis grâce à cette mobilisation culturelle et à un management libéré. Le livre « *Let my people go surfing* » écrit par le fondateur Yvon Chouinard détaille la vision alternative du dirigeant axée sur l'autonomie, la démocratie et la transparence des décisions.

La configuration bureaucratique

Si l'appellation de la configuration missionnaire est influencée par les buts qu'elle poursuit, le terme bureaucratique utilisé ici renvoie à la conception de la structure. Le mode d'organisation est taylorien et la division du travail est forte sur le plan horizontal et vertical. En ce sens, l'organisation bureaucratique se rapproche de la solidarité organique conceptualisée par Durkheim (1926). Dans les deux cas, la spécialisation des individus est rigoureuse et chacun réalise un nombre de tâches limité. La notion de « groupement professionnel » ou de « fonction sociale » employée par Durkheim au regard de la société est comparable à celle du département utilisée par Mintzberg dans l'organisation. Cette répartition induit un phénomène d'interdépendance entre les acteurs et nécessite des mécanismes de liaisons spécifiques pour harmoniser les différences dans l'organisation. Le fonctionnement repose alors sur une standardisation des procédés et/ou des résultats établis par les analystes de la technostructure. Les opérateurs sont davantage spécialisés dans cette organisation mais peu qualifiés et rassemblés sous de grandes unités en fonction de leurs compétences. Il s'agit donc d'une départementalisation par *input*. La différenciation verticale est forte, les échelons hiérarchiques sont clairement identifiés et l'organisation présente une forme structurelle « en clocher » d'un point de vue global. Au sujet des facteurs de contingence, ces organisations ont généralement atteint la maturité et sont de grande taille, elles évoluent sur des secteurs d'activité plutôt anciens, stables et simples permettant des systèmes techniques orientés vers la production de masse. À l'inverse de la configuration missionnaire, les buts de système sont prioritaires et sont très opérationnels. Les dirigeants communiquent sur les buts de mission parfois même de façon ostentatoire alors que ces derniers influencent peu les prises de décisions et donc les actions concrètes. Dans ce cas, le

décalage entre buts officiels et buts opérants est significatif, le système de buts peut également s'avérer conflictuel. Quant au pouvoir, il est centralisé au sommet stratégique et l'on observe une certaine décentralisation pour les analystes de la technostructure responsables des mécanismes de liaisons. Ces derniers exercent une fonction de conseillers auprès de la direction et participent au contrôle de l'ensemble des opérateurs démunis de pouvoir. Il est fréquent que ces derniers parviennent à se rassembler pour former des associations de travailleurs dans le but de devenir détenteur d'influence sur l'organisation. En somme, l'organisation bureaucratique conceptualisée par Mintzberg rejoint également les tendances à la rationalisation et à la bureaucratisation présentées par Weber (1995). L'approche de Nizet & Pichault est intéressante car elle approfondit ce type de configuration et décline trois variantes qui se présentent de la façon suivante :

1. **L'instrument**, est une variante qui souligne la position prédominante du propriétaire ; il occupe une position de force majeure et contrôle les décisions stratégiques. En cela, l'organisation se présente comme un instrument à sa disposition. Une partie du pouvoir est transféré vers le sommet stratégique qui l'assiste pour définir des buts particulièrement opérationnels. Ces derniers font ensuite le relais vers le bas de l'échelle où se situent les opérateurs qui agissent sous la contrainte d'une forte standardisation des procédés et des résultats. Les clubs sportifs professionnels évoluent parfois sous ce type de configuration, notamment lorsque de nouveaux propriétaires prennent la direction de l'organisation pour des motivations économiques. Le Football Club des Girondins de Bordeaux (désormais FCGB) est passé sous le contrôle d'un fonds d'investissement étranger en 2018 pour être finalement revendu en 2021¹⁰. Durant cette courte période, les propriétaires décident des orientations stratégiques de façon arbitraire et sont accompagnées par le PDG sur le plan opérationnel. Ce dernier assure une liaison importante entre les propriétaires et le club, il dispose d'un pouvoir formel et informel notable et veille sur la rentabilité économique du FCGB. L'association entre le fonds d'investissement et Frédéric Longuépée (PDG) soulève de nombreux désaccords. Les pressions externes à l'organisation sont importantes, les supporters et autres personnalités du football

¹⁰ Lafon, C., (2021), « 2018–2021 : rachat des Girondins de Bordeaux par l'Américain King Street, trois ans d'une histoire mouvementée », *Sud Ouest*.

considèrent leur approche trop mercantile¹¹. De fait, plusieurs actions de contestations sont menées par les ultras¹² afin de lutter contre la nouvelle politique centrée sur les processus de rationalisation¹³. Dans ce type de configuration, les buts de système supplantent les buts de mission, et dans le cas présent l'aspect sportif devient moins important que la rentabilité.

2. **Le système clos.** Il diffère fondamentalement de l'instrument dans la mesure où les propriétaires n'interviennent pas dans les décisions stratégiques. En outre, le sommet stratégique est moins influent car il est amené à libérer du pouvoir au profit des analystes de la technostructure et de la ligne hiérarchique. Le manque de contrôle du propriétaire laisse émerger des jeux de rivalités entre les acteurs. Les relations de pouvoir sont intenses. En conséquence, les buts de mission sont délaissés au profit des buts de système. Le système clos est également dissemblable de l'instrument concernant les facteurs de contingence. Les organisations impliquées dans ce type de structure sont très anciennes, de très grandes tailles et ne craignent pas les évolutions du marché car elles ont souvent acquis le monopole des biens et des services. Dans le domaine sportif, certaines fédérations se rapprochent de cette variante bureaucratique. Cependant il est assez difficile de fournir des exemples précis et tout à fait conforme au système clos. La notion de bureaucratie fédérale et sportive développée par Zintz (Zintz & Camy, 2005; Zintz & Vailleau, 2008) permet de désigner les fédérations qui présentent quelques caractéristiques de cette bureaucratie associées avec celles de la configuration entrepreneuriale et missionnaire.
3. La troisième et dernière variante est intitulée « **structure divisionnalisée** » et s'éloigne progressivement de la description générale donnée pour la configuration bureaucratique. Dans cette disposition, le « siège » de l'organisation forme une entité centrale et contrôle l'ensemble des « divisions » déterminées selon une

¹¹ Loisy, G., (2021), « Pour les Girondins de Bordeaux, le rêve américain s'est transformé en cauchemar », *Le Figaro*, n° 23849.

¹² Selon Hourcade (2010), les ultras sont des groupes de supporters structurés en association qui agissent selon des codes spécifiques : « ceux qui se considèrent comme ultras soutiennent activement leur équipe, au point d'être les principaux animateurs des stades français, et tentent de jouer un rôle dans le monde du football » (Hourcade, 2010, p. 130).

¹³ Métairie, R., (2021), « Pour les Girondins de Bordeaux, la situation tourne au vinaigre », *Libération*, <https://www.liberation.fr>.

départementalisation par *output*. À l'intérieur de ces divisions, il est fréquent de retrouver une départementalisation par *input* avec des départements fonctionnels classiques. La liaison de ces divisions passe par un contrôle des performances dans lequel chaque responsable de division est fortement engagé. Ces derniers sont désignés pour guider la conduite des équipes envers les objectifs et possèdent une marge de manœuvre dans la réalisation du travail. Cependant, les mécanismes de liaisons peuvent également s'appuyer sur les représentations mentales. Cette spécificité s'observe particulièrement dans les « entreprises divisionnalisées de caractère transnational, où la socialisation et la mobilisation idéologique visent à maintenir les buts généraux de l'organisation, au-delà des spécificités (culturelles, notamment) propres à chaque pays » (Nizet & Pichault, 1995, p. 226). Enfin, il est intéressant de constater ici, que la forme structurelle s'estompe verticalement et tend à s'aplanir vers une différenciation horizontale plus marquée. Les grosses organisations positionnées sur des marchés diversifiés correspondent tout à fait à ce type de configuration. Citons plusieurs exemples sur l'industrie des articles de sport (Nike, Adidas, Décathlon, etc.). Les deux études de cas présentées dans la partie des résultats permettent de donner une analyse détaillée de cette configuration.

La configuration adhocratique

Cette appellation se calque sur l'expression « ad hoc », et fait référence aux groupes de projet conçus pour innover et répondre aux demandes spécifiques des clients. Ce type de configuration représente la forme plane par excellence, la départementalisation se fait par *output*. Les opérateurs sont donc rassemblés selon les produits, les projets ou encore les marchés à desservir.

La structure est fortement différenciée sur le plan horizontal et très peu verticalement. En effet, les opérateurs de différents profils sont regroupés dans de petites unités très polyvalentes, ils bénéficient d'une grande autonomie et la coordination repose sur l'ajustement mutuel. Dans un second temps, la standardisation des normes vient étayer la coordination du travail. Les autres formes de standardisation ne sont pas appropriées dans ce système car elles sont incompatibles avec le profil qualifié des opérateurs. Les mécanismes de liaisons se basent sur les relations interpersonnelles ; c'est ici que l'on voit apparaître les structures matricielles de forme permanente ou changeante car elles sont pensées selon les besoins de l'organisation. Certaines configurations présentent des mécanismes basés sur les représentations mentales ou encore sur la formalisation. Les besoins de coordination sont

importants, c'est une caractéristique typique de la configuration adhocratique. Les facteurs de contingence peuvent se présenter succinctement : organisations de petite taille, jeunes et positionnées sur des secteurs d'activité récents ou bien dans lequel la production se fait en continu. La structure présentée est typique des entreprises organiques au sens de Burns & Stalker (1961) en raison d'un marché dynamique et complexe. À l'instar de la configuration missionnaire, les buts de mission sont prioritaires et sont peu opérationnels, les buts de système visent plutôt l'efficacité et sont guidés par le sommet stratégique qui agit parfois sous la contrainte des propriétaires.

Qu'en est-il du pouvoir dans ce type de configuration où la structure est plane ? Les relations de pouvoir s'apparentent ici au système des compétences spécialisées. Il y a une véritable décentralisation pour les décisions managériales et opératoires, cependant le sommet stratégique conserve l'autorité formelle sur les décisions d'ordres stratégiques. Enfin, on note que les associations d'employés et le contrôle des propriétaires sont écartés de l'organisation car les stratégies individuelles des professionnels prennent le dessus.

Créée en 2011, la start-up française MonPetitGazon lance une application digitale destinée à mobiliser les amateurs de football dans des ligues sportives virtuelles. Aussi connu sous l'appellation anglophone « *Fantasy League* », le jeu consiste à « enrôler » le participant dans une activité d'entraîneur ou de dirigeant. Ce concept provient du continent Nord-Américain et gagne en popularité depuis les années 1980 (Marquis, 2016). Les entreprises positionnées sur ce secteur d'activité doivent capter l'intérêt des fans de sport et susciter leur engagement en vue d'une exploitation commerciale. Dans cet exercice le succès de MonPetitGazon est notable, l'entreprise s'est démontrée particulièrement réactive dans le développement de son concept durant les dernières années : le nombre de joueurs est passé de 75 000 en 2016¹⁴ à 1 100 000 en 2020¹⁵. Grâce à son mode de fonctionnement adhocratique, l'entreprise a su adapter ses services rapidement face à une évolution dynamique de la demande qui s'est démultipliée en quelques années seulement. Dans ce contexte évolutif et complexe, les relations interpersonnelles et les normes de l'organisation sont favorables à la réactivité des services. En allant plus loin sur les spécificités contextuelles des organisations sportives, il est intéressant d'approfondir l'influence du sport sur ces mécanismes de coordination.

¹⁴ Schwyter, A., (2016), « Euro 2016: ces start-up françaises qui misent sur les pronostics au bureau », *Challenges*.

¹⁵ Chabal, M., (2021), « Euro 2021. Plus d'un million de joueurs : l'incroyable succès du jeu Mon Petit Prono », *Ouest France*.

Ici, le football joue un rôle pondérateur dans l'entreprise et dans sa relation avec les consommateurs. Le co-fondateur déclare : « *nous notre délire c'est le foot* »¹⁶, et les employés s'accordent sur ce principe qui fédère les comportements en interne :

*« Au-delà d'une stratégie, je dirais que c'est plus une histoire de conviction, de personnalité. On parle aux joueurs comme on parle entre nous, parce que 90% des joueurs ont notre âge et qu'on ferait pareil dans un bar [...] Donc ce qui est notre façon de parler de tous les jours est devenue ce que vous appelez une "stratégie" »*¹⁷.

Ces déclarations démontrent la construction atypique des relations interpersonnelles autour d'un sport et de ses codes culturels. Il paraît essentiel pour tout analyste d'organisation sportive de ne pas omettre l'analyse culturelle d'un sport pour sonder les rapports éventuels avec l'organisation et sa stratégie. La problématique est notamment construite à partir de cette réflexion.

La configuration professionnelle

Le terme « professionnel » se rapporte à la constitution du centre opérationnel qui est élaboré avec des individus dont le niveau de qualification est élevé et les compétences professionnelles bien spécifiques.

D'un point de vue structurel, la standardisation des qualifications est logiquement le mécanisme phare de cette organisation. La rigueur imposée dans le recrutement assure une base opérationnelle solide sur laquelle l'organisation peut fonctionner en divisant très précisément le travail horizontalement. Les tâches réalisées par les opérateurs sont donc très spécifiques. Ils jouissent également d'une grande autonomie étant donné la faible division verticale de cette structuration. Cette particularité ne restreint pas la taille des unités regroupées par *input* et *output*, pouvant atteindre de grands effectifs. Les mécanismes de liaison reposent sur les relations interpersonnelles, le plus couramment sur des postes de liaison, des groupes de projets ou encore des comités permanents. En second plan, certains mécanismes de formalisation peuvent venir affiner les liaisons. Les facteurs de contingences ne sont pas révélateurs de ce type d'organisation, certaines sont de grande taille, d'autres assez modeste. Certaines sont jeunes, d'autres plus âgées et les formes de technologie sont

¹⁶ Chabal, M., (2021), « Euro 2021. Plus d'un million de joueurs : l'incroyable succès du jeu Mon Petit Prono », *Ouest France*.

¹⁷ Chantrel, F., (2020), « Interview : la stratégie social media de MonPetitGazon », <https://www.blogdumoderateur.com/>.

également diverses et variées. Les seules constantes se rapportent à la stabilité du marché, qui est aussi complexe et très hétérogène. Compte tenu de la standardisation des qualifications, on suppose que les organisations requièrent des opérateurs qualifiés pour intervenir sur des marchés complexes, hétérogènes mais également stables.

Au niveau des buts, chaque catégorie de professionnels, voire chaque professionnel tend à s'approprier des buts de façon individuelle. Ils sont engagés en premier lieu vers les buts de mission que véhicule l'organisation mais qu'ils modulent selon leurs préoccupations professionnelles. L'ego est régulièrement responsable d'un ajustement des buts de système car les opérateurs valorisent leur autonomie, le développement de leurs compétences ou encore le prestige de leur carrière.

Au niveau des relations de pouvoir, la présente configuration se rapproche de la configuration adhocratique. Il s'agit là d'une variante du système des compétences spécialisées :

« Le pouvoir est situé très largement au bas de la ligne hiérarchique (décentralisation verticale) et chez les opérateurs professionnels (décentralisation horizontale) » (Nizet & Pichault, 1995, p. 231).

Les propriétaires éprouvent beaucoup de difficulté à exercer leur influence et se résignent généralement à la non-implication. Il en va de même concernant les associations d'employés ou les syndicats : la divergence des intérêts entre les opérateurs est trop importante pour qu'ils s'accordent sur une démarche collective et unifiée. Il est clair que la majorité du pouvoir réside entre les mains des opérateurs. Cependant, cette particularité induit des jeux de pouvoirs à tensions sur l'attribution des ressources et le processus de classement. Par conséquent, il est important de ne pas négliger le rôle d'influence du sommet stratégique. Son intervention est déterminante concernant l'attribution équitable des ressources, l'effectivité des mécanismes de liaison et la gestion des conflits.

Il semble intéressant de reprendre un exemple d'organisation professionnelle que Slack & Parent (2006) ont mis en évidence dans leur analyse des organisations sportives basée sur la théorie de Mintzberg. Selon les auteurs, un cabinet d'avocat spécialisé dans les contrats sportifs présente les caractéristiques de ce type d'organisation. Il fonctionne sur une base d'opérateurs qualifiés, soutenu par des assistants et un responsable administratif. Un autre exemple pourrait être celui des facultés en Sciences et Techniques des Activités Physiques (désormais STAPS), en considérant qu'il s'agit également d'une organisation sportive. Le centre opérationnel repose sur des enseignants-chercheurs, autonomes dans leur travail, en parallèle les fonctions logistiques sont assurées par le service administratif. Les buts de

missions sont importants et dédiés à la recherche et à l'enseignement. Cependant, les ambitions des opérateurs divergent selon leurs spécialisations, de fait les buts individuels qu'ils poursuivent sont nombreux et potentiellement conflictuels.

Les hybrides

Les formes théoriques détaillées en amont se présentent comme des « types idéaux », parfois éloignés de la réalité du terrain. Dans les faits, seulement peu d'organisations se calquent parfaitement sur ce qui a été présenté et les cas sont rares. Partant de ce constat, Nizet & Pichault recommandent donc de considérer les organisations selon deux formes, la configuration « pure » selon les modèles présentés et la configuration « hybride » qu'il convient d'expliquer. Elle concerne les « organisations qui correspondent à plusieurs configurations, habituellement à deux. » (Nizet & Pichault, 1995, p. 237). Deux grandes familles de configuration hybrides se différencient :

1. Hybrides par juxtaposition : « *L'organisation analysée comprend plusieurs parties qui renvoient, l'une à une configuration A, l'autre à une configuration B* ».
2. Hybrides par superposition : « *C'est ici le même ensemble (ou sous-ensemble) organisationnel qui présente des traits caractéristiques de deux configurations.* ».

Cette réflexion sur l'hybridation est pertinente car elle reprend les hypothèses fondatrices de la théorie et les adapte à la réalité des organisations, de fait elle s'inscrit directement dans le prolongement du positionnement constructiviste pragmatique. Les organisations empruntent finalement divers modes de fonctionnement en raison de certains conflits internes. Le croisement de ces modes de fonctionnement entraîne également des conséquences, parfois des problèmes de liaison ou des jeux politiques.

5.2.7) Une approche par la stratégie plutôt que par le changement organisationnel

Dans le cadre de cette étude, il s'agit moins de s'attarder sur l'articulation entre variables structurelles, contingentes et politiques et sur le changement organisationnel, car de notre point de vue, ces dimensions ne représentent pas vraiment les orientations stratégiques des organisations. Le changement organisationnel désigne l'évolution des organisations d'un idéal-type vers un nouvel idéal-type et les étapes de développement proposées dans la théorie s'apparentent à des phénomènes progressifs inflexibles. Pourtant, le changement organisationnel résulte de processus structurels et socio-historiques propres à chaque organisation. Dès lors, il paraît inapproprié d'utiliser cette réflexion et de conclure sur un

phénomène uniforme de « changement organisationnel ». De plus, la position externe de chercheur que nous avons occupée durant cette étude ne permet pas d'utiliser pertinemment ces derniers apports théoriques proposés par Mintzberg puis réinterprétés par Nizet & Pichault. Les réalités décrites correspondent à une période précise et rendent compte de la situation organisationnelle actuelle. Le passage d'une forme à une autre nécessite, selon nous, de se rapprocher des membres du système précédent et impliquent une tout autre approche compréhensive. Pour ces différentes raisons, et pour répondre à la problématique choisie, le travail d'analyse s'est plutôt orienté sur les choix stratégiques.

Pour rendre compte des stratégies employées par les dirigeants de ces firmes, il semble opportun de mobiliser des travaux issus d'un autre cadre théorique qui peuvent s'appliquer au cadre de la contingence. Dans le domaine du sport, Slack et Parent (2006) s'inspirent des apports de Mintzberg et de la contingence pour analyser les organisations sportives privées, publiques, marchandes et non marchandes. Outre les théories que nous avons présentées en amont, les auteurs proposent de considérer d'autres apports plus spécifiques pour approcher les choix stratégiques. Dans leur perspective, les auteurs décomposent deux niveaux de stratégie :

- Le premier niveau concerne plutôt les orientations globales d'une organisation sportive ; il permet de comprendre les choix stratégiques liés à plusieurs industries différentes. Ces décisions se décident au sommet de la hiérarchie et se décomposent en quatre types de stratégie selon Hodge & Anthony (1991)
 1. Les stratégies de croissance,
 2. Les stratégies de stabilité,
 3. Les stratégies défensives,
 4. Les stratégies de combinaison.
- Le deuxième niveau de stratégie concerne les choix qui s'orientent sur un secteur de marché plus spécifique et il concerne généralement les orientations spécifiques des divisions de l'organisation. Dans cette partie les apports de Porter (1980a, 1980b, 1985, 1989) sont à la base de la réflexion, et s'appuient notamment sur le concept des stratégies génériques :
 1. La différenciation,
 2. La localisation,
 3. La domination par les coûts.

Pour conclure cette analyse, il est donc judicieux d'orienter nos résultats vers cette partie théorique pour établir un lien les influences issues de la contingence sportive et les réponses stratégiques des organisations choisies.

6) L'orientation de la théorie vers les organisations sportives, les caractéristiques de notre positionnement

De nombreux chercheurs ont fait référence à ce courant de la contingence et beaucoup continuent de mobiliser ce modèle d'analyse pour l'appliquer sur les objets de recherche qui les intéressent. Ainsi, la théorie de la contingence est utilisée pour analyser les organisations de santé publique à travers le monde (Battilana & Casciaro, 2012 ; Lamminen et al., 2015 ; Kros et al., 2019), mais aussi dans le développement de produit innovants et l'étude des chaînes d'approvisionnements (Parker et al., 2008 ; Tsai & Liao, 2017 ; Bals et al., 2018), et bien d'autres exemples qu'il serait trop long de citer ici.

Dans les cinq premiers chapitres un panorama est dressé des théories pionnières sur ce cadre théorique. En retraçant les principaux apports de ces auteurs un outil théorique personnalisé a pu être formalisé dans le but d'explorer les organisations marchandes évoluant sur le secteur industriel des articles de sport :

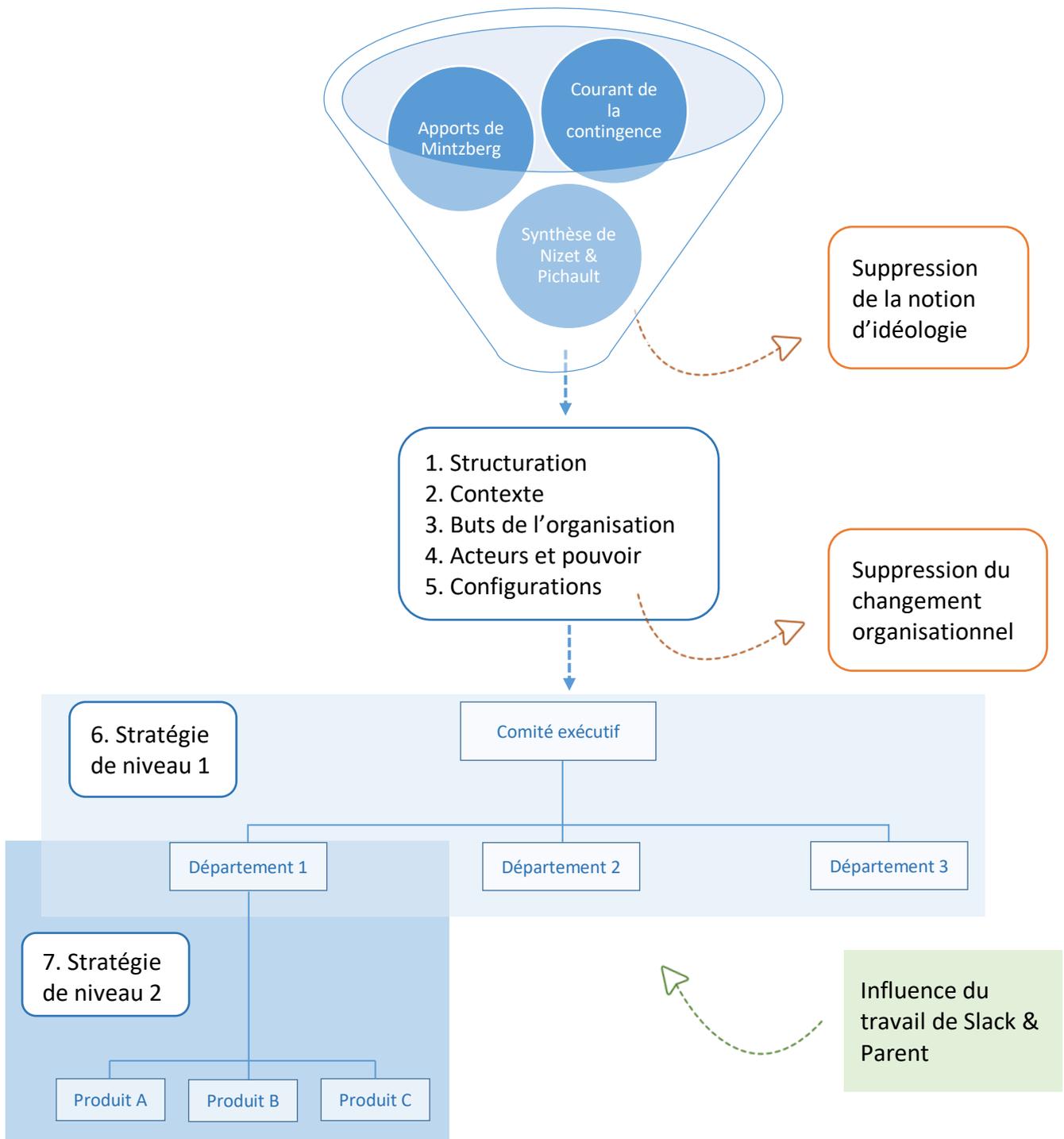


Figure 9 : Synoptique du cadre théorique et de la démarche d'analyse

Afin de circonscrire encore plus précisément les champs d'application de cette théorie, le choix d'une revue des travaux relative aux organisations sportives sera établi dans le point suivant. Ce travail de recherche menée à partir des bases de données spécifiques, et l'analyse de ces travaux ont permis de constater que la théorie était bien applicable sur le domaine concerné.

6.1) Application de la théorie sur les fédérations sportives

En 2005, Zintz avec la collaboration de Camy publient un ouvrage et font le lien entre les logiques détaillées précédemment et le management des fédérations sportives européennes. C'est l'un des premiers travaux en langue française à faire explicitement référence aux apports de Nizet & Pichault pour analyser les organisations sportives. Zintz et Camy s'accordent avec les auteurs concernant les insuffisances des modèles théoriques proposées par Mintzberg (1989) pour observer le réel. C'est pourquoi, après avoir cité et exposé brièvement les configurations organisationnelles de l'auteur, ils se positionnent sur la conceptualisation de Nizet et Pichault, (1995). La réflexion s'attarde notamment sur deux dimensions que nous avons peu abordées dans le cadre théorique : le changement organisationnel et l'articulation entre variables structurelle, contingente et politique. Cette mise en relation entre variables rationnelle (de structure), contingente (de contexte) et politique (de jeu des acteurs) permet de faire le lien entre trois systèmes interdépendants et suppose une vision interactionniste. L'inspiration profonde sur les travaux de Mintzberg est profonde, la perspective complémentaire de Nizet et Pichault est justifiée par l'approche significativement relativiste de l'auteur. En effet, dès l'abord Zintz souligne son implication « au cœur du système sportif » lui permettant des observations au plus proche du terrain. Ce cadre théorique semble cohérent pour assurer la continuité entre théorie et pratique. À ce cadrage s'ajoute un deuxième modèle de référence tiré des travaux de Crozier et Friedberg (1977) sur l'acteur et le système. De cet ouvrage Zintz et Camy retiennent principalement les résultats variables descriptives de l'organisation :

1. L'acteur,
2. Les contraintes de l'action collective,
3. Les systèmes d'action concrets et notion d'organisation,
4. La coopération,
5. L'incertitude,

6. Le pouvoir et les négociations,
7. Intérêts des acteurs et les stratégies qu'ils développent,
8. Intervention génératrice du changement,
9. Les rapports de l'organisation à l'environnement.

La deuxième partie est essentielle : elle rend compte des particularités propres aux fédérations sportives, puis elle relate les disparités qui peuvent être observées entre les systèmes sportifs nationaux de l'union européenne. Bien que la dimension européenne offre une série de composantes communes, il ne faut pas en minimiser le contexte singulier de chaque pays. Les spécificités sont notables et concernent une pluralité de variables dont il faut tenir compte (nombre de clubs, relations ministérielles, taux de pratique sportive etc.). Puis, l'auteur propose de retenir quatre variables constitutives dans l'analyse des configurations sportives (Zintz & Camy, 2005, pp. 49,50):

1. La première concerne l'intervention des pouvoirs publics et le poids qu'ils occupent dans la régulation du système national. Une dimension qui peut influencer directement la structuration du cadre sportif national, les conditions de financement de l'activité, les installations sportives ou le personnel mis à disposition.
2. Ensuite, la seconde variable se rapporte à la coordination des acteurs au sein du système national. Interroger la gouvernance de l'organisation et comprendre les formes de coordination, qu'elles soient élevées ou non.
3. La troisième variable concerne la répartition entre les acteurs publics, associatifs ou marchands. Chacun de ces acteurs étant potentiellement capables de formuler une offre sportive, le chercheur doit s'intéresser à la place respective qu'ils occupent.
4. Enfin, le dernier s'oriente sur l'évolution de la demande sportive et la capacité de l'organisation à répondre ou s'adapter à la demande.

La variabilité de ces paramètres induit une certaine hétérogénéité des systèmes sportifs, et détiennent une importance majeure dans la structuration des organisations. En s'inspirant des configurations théoriques de Nizet et Pichault, les auteurs proposent de les regrouper dans quatre configurations de bases (Zintz & Camy, 2005, pp. 50,51) :

1. La configuration bureaucratique. Dans le système sportif fédéral, cette configuration est utilisée pour désigner les systèmes qui subissent la régulation des pouvoirs publics. Le mouvement sportif associatif est contrôlé par la délégation de l'État qui domine les décisions.

2. La configuration missionnaire. Les organisations sportives comprises dans cette configuration s'émancipent davantage des régulations de l'État ou des collectivités territoriales. Il est possible de voir une logique contractuelle s'instaurer entre les deux.
3. La configuration entrepreneuriale concerne les organisations sportives dont le fonctionnement est guidé par la demande sociale. Les pouvoirs publics exercent une influence dans la mesure où ils imposent un cadre pour délimiter la logique de marché.
4. La dernière est intéressante car elle se libère des dénominations proposées par Mintzberg ainsi que de celles proposées par Nizet & Pichault. Il s'agit dans ce cas de la configuration sociale. Ce type d'organisation est révélateur d'une collaboration proportionnelle entre acteurs publics, associatifs et marchands. Au sein de l'union européenne, seuls les Pays-Bas semblent utiliser ce mode de fonctionnement selon Zintz et Camy. Le phénomène est assez peu commun au début des années 2000.

La troisième partie approfondit la méthodologie en prenant le soin de détailler l'application sur les ligues ou les fédérations sportives puis il propose une analyse opérationnelle des fédérations sportives belges.

L'enveloppe	Limitée à la structure administrative, technique et logistique centrale de la ligue ou de la fédération.
Les facteurs de contingence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les forces politiques, 2. Le monde de l'entreprise, 3. La fédération nationale et internationale, 4. Le contexte socio-économique général.
Les acteurs et leurs pouvoirs	Un mode de fonctionnement spécifique aux ligues et fédérations. On retrouve des jeux de pouvoirs intenses, et une logique de décision lente et prudente. Principales caractéristiques : un sommet stratégique bénévole et une ligne hiérarchique menée par des professionnels. Ces derniers sont en contact avec les analystes du système qui leurs communiquent des informations pertinentes.
Les buts	On observe une cohérence entre les buts officiels (affichés dans les documents officiels) et les buts de mission (à l'égard des services et des clients). De même entre buts opérants et buts de système

La structure	<p>Le sommet stratégique : bénévoles du conseil d'administration ou du bureau.</p> <p>La ligne hiérarchique : professionnels qualifiés (gestion quotidienne).</p> <p>Le centre opérationnel : soit des professionnels aux qualifications limitées, soit des bénévoles aux disponibilités limitées.</p> <p>Les analystes de la technostructure : Les interfédérales et le Comité olympique sont considérés comme de purs analystes. Les administrations dans le cadre de ministère en charge de sport sont également analystes.</p> <p>Le support logistique : Les acteurs considérés comme analystes sont également représentés dans le support logistique, s'ajoute également les partenaires commerciaux et les institutionnels intermédiaires (provinces, villes et communes).</p> <p>Enfin les auteurs distinguent quatre groupes d'acteurs concernant les propriétaires :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le pouvoir politique, 2. Fédération nationale et internationale, 3. Le groupe des pratiquants affiliés ou non, 4. Les associations d'employés.
--------------	---

Tableau 5 : Modèle d'analyse de Nizet et Pichaut appliqué aux ligues et fédérations sportives (Zintz & Camy, 2005, pp. 60-61).

Les éléments constitutifs de la Ligue, ou de la Fédération sportive se présentent ainsi et dégagent nombreuses particularités. Afin de mieux cerner chaque situation, Zintz et Camy fournissent une méthodologie d'analyse propre à chacune des variables et tiennent à rappeler l'ancrage interactionniste de leur approche. Cette démarche d'analyse organisationnelle du monde sportif est originale et se place dans la continuité de la démarche proposée par Theodoraki et Henry (1994) qui mettent en relation les structures organisationnelles des fédérations anglaises avec les configurations types des organisations selon Mintzberg.

Les parties quatre et cinq présentent des analyses appliquées sur le domaine du sport et les différentes composantes de l'organisation sportive (cadre général, structure, propriétaires, finance etc.). Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils approfondissent le cadre d'analyse fourni par Nizet & Pichault en soulignant les spécificités du domaine sportif. La variable environnement au sens contextuel est une dimension qu'il est nécessaire de placer au centre de cette analyse. En cela les observations faites par Zintz et Camy méritent d'être relevées. Les indicateurs qu'il retient à ce sujet sont pluriels : acteurs du monde du sport, la signification sociale du sport, le pouvoir politique et le monde des affaires et des médias. Dans sa conclusion, il expose en outre des facteurs externes déterminants dans le changement organisationnel : la filière économique du sport et le contrôle du pouvoir politique.

En somme, l'objectif de cette recherche consiste à fournir des outils aux acteurs du monde fédéral afin d'améliorer la gestion du sport en général. Zintz et Camy terminent avec des propositions de pilotage concernant le changement des fédérations sportives :

1. L'axe des missions des ligues et des fédérations,
2. L'organisation des ligues et des fédérations,
3. L'axe de la gestion des ressources humaines,
4. L'offre d'accompagnement aux ligues et fédérations,
5. La gestion de la relation à l'environnement pertinent.

Ces mêmes outils sont envisagés pour maîtriser, ou du moins appréhender les changements inéluctables de l'environnement sportif.

Enfin, l'ouverture proposée par Zintz et Camy dans les dernières pages du livre a retenu particulièrement notre attention. Même si les outils de ce cadre théorique ont démontré leur pertinence dans plusieurs recherches et démontrent ici des résultats tout à fait intéressants, les auteurs concluent en évoquant quelques limites de cette approche. L'une d'entre elles invite notamment les chercheurs à approfondir la culture de l'organisation.

Cette remarque concernant les fédérations sportives paraît fondamentale et semble s'appliquer aisément sur les études de cas choisies. Dans la perspective de cette réflexion, notre problématique se construit progressivement, s'appuyant sur des travaux scientifiques et des observations de terrain.

6.2) Théorie des organisations et domaine sportif

En Amérique du nord, les Canadiens Slack et Parent (2006) se distinguent également avec une analyse panoramique des organisations sportives et de leurs aspects structurels. En effet, plutôt que de s'identifier à la théorie de la contingence, les auteurs préfèrent utiliser la référence « *organization theory* » qui correspond à la « théorie des organisations ». Rappelons toutefois que le courant la contingence imprègne fortement cette théorie initiée par Mintzberg et d'autres pionniers (Hinings & Greenwood, 1993; Miller & Friesen, 1980). À travers ce registre, les écrits de Slack et Parent attachent de l'importance à tous types d'organisations sportives, relevant du domaine marchand ou non-marchand, du privé comme du public et de l'associatif aux entreprises industrielles. Le caractère appliqué de cette recherche est repérable dès la lecture de l'intitulé, « The Application of Organization Theory » qui se peut se traduire par « L'application de la théorie des organisations ». À l'issue de chaque chapitre, des petits encadrés sont destinés aux managers de terrain et procurent des arguments issus de la théorie pour améliorer les compétences des praticiens. Cette partie s'accompagne également des questions clés à se poser selon la thématique abordée dans le chapitre.

Outre la révision de la théorie, son application sur le domaine sportif et ses recommandations envers les acteurs de terrain, l'ouvrage propose une étonnante diversité d'exemples et d'études de cas. Ainsi, chaque thématique offre au lecteur la possibilité d'interpréter les éléments théoriques selon l'organisation sportive qui le concerne. De notre point de vue, nous avons retenu les exemples cités à propos des entreprises positionnées sur l'industrie des articles de sports. Le chapitre dédié aux organisations sportives et à leur système technologique relate notamment le parcours de Jake Burton Carpenter, le fondateur de la firme industrielle Burton Snowboards. Les auteurs détaillent l'évolution des processus technologiques utilisés au sein de l'entreprise, des premiers snowboards en bois munis d'une corde de maintien aux produits plus techniques avec un noyau en aluminium plus léger. Un autre exemple particulièrement approprié à notre réflexion est celui de l'entreprise Adidas dans le chapitre dédié à la stratégie organisationnelle. Pour se réinventer sur le marché devenu hostile, le plan stratégique de la compagnie industrielle s'est focalisé sur trois axes : la réinterprétation de ses consommateurs, le développement de stratégies spécifiques au marché sportif en partenariat avec des stars internationales, et enfin le lancement d'un nouveau concept de magasin à Paris pour donner suite au succès de la France durant la coupe du monde et la coupe d'Europe de football.

Mais, au-delà des exemples pertinents repérés durant la lecture, deux chapitres ont fait l'objet d'une attention toute particulière en raison des variables qu'ils évoquent et qui, en tout état de cause, méritent d'être approfondis. Dans un premier temps, il semble essentiel d'analyser le chapitre à l'égard de l'environnement en raison de son interprétation étroitement liée au domaine spécifique du sport. Slack et Parent proposent de considérer une multitude de variables dans l'environnement général de l'organisation sportive :



Figure 10 : Influence de l'environnement sur l'organisation sportive (Slack & Parent, 2006).

Il n'est pas question de développer dans cette partie l'ensemble des variables mais de retenir deux d'entre elles dans le cadre de cette recherche. La première variable intéressante est socioculturelle ; elle est liée à la pratique concernée et à son système social. De la culture sportive émane des tendances particulières, des traditions et des goûts spécifiques. En faisant le choix de s'implanter sur un sport en particulier, l'organisation doit accepter le fait que certains facteurs socioculturels vont imprégner son fonctionnement. En reprenant des travaux antérieurs (Macintosh et al., 1987; Beamish, 1985), les auteurs remarquent également que la structure administrative d'une organisation sportive reflète les inégalités sociales, les disparités de genres et de race.

La deuxième variable que nous retenons est celle dédiée à la dimension écologique, et nous tenons à souligner le regard perspicace que portent les auteurs sur les facteurs émanant de cette variable. Dès l'abord, Slack et Parent précisent que cette influence dépend des organisations sportives, ils citent par exemple les travaux de Hirsch & Peters (1992) qui analysent l'impact des conditions météorologiques sur la vente des skis. Au début des années

1980, les firmes industrielles des sports d'hiver ont fait face à de grosses difficultés en raison du pauvre taux d'enneigement qui a fait chuter drastiquement le nombre de skieurs¹⁸. Mais la relation avec l'écologie n'est pas une voie à sens unique. Effectivement, l'environnement détient des effets sur l'organisation mais on constate que dans l'autre sens l'activité des organisations impactent également l'environnement et la société au sens large. Le travail de Gasmi (2019) permet d'illustrer cette réflexion. À partir d'une étude de cas centrée sur la firme Décathlon, l'auteur utilise le terme d'externalité, positive ou négative pour désigner les conséquences de l'organisation sur l'environnement :

« Les externalités négatives correspondent à toutes les pertes directes ou indirectes supportées par des tierces personnes, ou le public en général, résultant de l'activité d'une entreprise, alors que les externalités positives correspondent aux pratiques environnementales perçues comme celles qui génèrent des coûts privés et des bénéfices environnementaux et sociaux collectifs et dont la production contribue ainsi au bien-être d'agents autres que l'adoptant. » (Gasmi, 2019, p. 231).

Dans l'industrie des articles de sport, les organisations dont le sport ciblé est en lien avec l'environnement naturel, tendent à entreprendre plus facilement des actions pour le préserver. Les études de cas choisies dans cette étude permettront de vérifier si l'influence du sport est concrète sur les externalités des organisations présentées.

Avec ces apports, les auteurs font preuve de bon sens mais également de modération théorique et empirique. La question de la variable socioculturelle et écologique reste encore largement à approfondir dans le cadre de certaines organisations sportives. Les études de cas proposées dans cette étude mettent en exergue des sports liés à un environnement de pratique spécifique. Les organisations sportives marchandes choisies semblent tout à fait appropriées pour faire l'objet d'un approfondissement théorique sur cette thématique.

¹⁸ Boix-vives, L., (2010), « Rossignol. 50 ans de ma vie », p. 41, Éditions Glénat.

7) Mise en application de la démarche théorique

7.1) Les bonnes méthodes pour appréhender la structure

L'analyse de la division du travail entre opérateurs :

Elle se fait par « *une simple description du poste le long du flux de travail (soit de visu, soit par interview de l'intéressé, soit en examinant la définition du poste telle que formalisée dans le règlement de travail.* » (Nizet & Pichault, 1995, p. 65).

À partir de cette analyse, il est possible de déterminer si l'opérateur effectue des actions variées ou bien si au contraire il reste concentré sur une tâche précise et répétitive. Cette observation est pertinente pour définir la division horizontale du travail. Pour évaluer la division sur l'axe vertical, on utilisera le même type d'observation en essayant d'analyser l'autonomie de l'opérateur et sa capacité à prendre des initiatives dans la réalisation de son travail.

L'analyse de la coordination du travail entre opérateurs :

Le cadre théorique présenté en amont fournit des explications précises sur les différents mécanismes à la disposition d'une organisation. Il convient ici de définir lequel d'entre eux ou bien lesquels sont dominants sur les autres. Pour aboutir à cette conclusion, certains indicateurs très concrets permettent de distinguer les mécanismes de coordination. C'est le cas par exemple des discussions informelles qui caractérisent l'ajustement mutuel, ou des directives émises par un cadre intermédiaire qui témoignent de la supervision directe.

Analyse de la départementalisation et de la différenciation entre unités :

La départementalisation des unités ainsi que la différenciation présentent toutes les deux l'avantage d'être facilement identifiable par le biais d'un organigramme.

Le recensement des mécanismes de liaison entre unités est plus complexe, l'opération peut être faite au terme d'un examen au cas par cas : elle permet d'analyser lesquels sont les plus représentés entre les relations interpersonnelles, la formalisation ou encore la représentation des constitutions mentales.

7.2) Le contexte, quelques indicateurs concrets dans l'analyse

Voici quelques préconisations tirées de l'analyse fournie par Nizet & Pichault pour analyser le contexte, soit les trois facteurs de contingence mentionnés auparavant.

Âge

Pour tenir compte de l'âge de l'organisation, il suffit de remonter à la date de création l'organisation. Lorsque celle-ci accueille plusieurs organisations en son sein comme c'est le cas à travers les deux situations que nous avons choisi d'étudier (groupe Boardriders et groupe Rossignol) alors il convient de prendre en compte l'âge de la plus ancienne. Peu importe donc la taille des acquisitions ou des fusions opérées, il faut se reporter à l'entreprise la plus âgée pour interpréter ce facteur de contingence. Au regard de la taille, les recommandations des auteurs s'orientent vers une mesure quantitative du personnel. Selon eux, la centaine de personnes est un seuil significatif puisqu'il entraîne des mécanismes de coordination orientés nécessairement vers la formalisation ou la constitution de représentations mentales (Nizet & Pichault, 1995, p. 86). Cette indication méthodologique émet automatiquement des hypothèses à vérifier au travers de nos cas d'études.

Technologie

Les indications méthodologiques à l'égard de ce facteur visent à éclaircir le travail du chercheur dans le cadre d'une analyse de services ou de travail administratif. L'activité globale du groupe Boardriders et du groupe Rossignol étant concernée par la production d'articles de sport, il n'est pas nécessaire de tenir compte de ces préconisations. Il sera possible de déterminer le système de production en fonction des modèles types présentés par Perrow.

Marché

La stabilité du marché dispose d'indicateurs clairs et concrets tels que le pourcentage de clients réguliers permettant d'anticiper les productions. La complexité du marché peut être analysée à travers la qualification des opérateurs. Rappelons ici que la présence d'opérateurs qualifiés correspond à un marché complexe. Cependant, il s'agit également de comprendre les circonstances de recrutement de ces opérateurs. Si la raison dépend simplement de la volonté de l'organisation alors les conditions du marché ne sont pas révélatrices. En revanche, si le recrutement d'une personne qualifiée relève d'une nécessité impérative, comme c'est le cas dans les hôpitaux ou les universités, alors le marché peut être considéré comme complexe.

L'exigence de qualification se mesure en fonction du niveau de diplôme requis ou du niveau d'expérience acquis dans une activité professionnelle.

Le degré d'hostilité se mesure selon d'autres indicateurs dont certains peuvent être trompeurs. Le chercheur doit conserver une certaine clairvoyance lorsqu'il analyse les déclarations des dirigeants à l'égard de la presse car ces derniers évoqueront, de façon récurrente, le caractère concurrentiel du marché. Pour eux, l'objectif est double : soit il est orienté par des fins de communication interne pour motiver le personnel, soit par des fins de communication externe pour dissuader les nouveaux entrants sur le marché. L'activité de recherche de contrat reste l'indicateur le plus objectif et le plus pertinent car il révèle des intentions et des actions commerciales concrètes. Enfin, la dernière mesure est celle de l'hétérogénéité du marché et il s'agit ici de recenser la spécificité des demandes de la clientèle. Quelles sont les attentes des clients ? Sont-elles variées ? Les demandes représentent-elles des problèmes à résoudre ?

7.3) La distinction et la compréhension des buts de l'organisation

Les buts s'analysent tous spécifiquement, qu'ils soient officiels, opérants, de mission ou de système peu opérationnel ou très concrets. Dépliants promotionnels, discours, écrits des dirigeants sont des viviers d'informations qu'il faut analyser avec subtilité et perspicacité. Ils peuvent révéler des informations sur les intentions et les actions de l'entreprises tout comme ils peuvent induire en erreur le chercheur. La rédaction de plans d'affaires et la formalisation des informations importantes passant par des notes écrites sont des indicateurs pertinents, mais souvent plus difficiles d'accès. Pour évaluer l'intégration des buts entre eux, il faut analyser dans quelles mesures les buts de système contribuent à la réalisation des buts de mission. Trois étapes chronologiques se distinguent selon les recommandations de Nizet & Pichault :

7.3.1) Établissement de la liste des buts

Pour commencer, il est préconisé de retenir quatre à six buts au maximum car au-delà de cette limite le chercheur risque de se perdre dans des analyses versatiles. Il faut ensuite les rédiger en conservant le langage indigène des acteurs plutôt que d'employer celui de la théorie, puis préciser à quel niveau de l'organisation s'applique chacun des buts.

Voici quelques indicateurs effectifs qui permettent d'analyser les buts officiels :

- Documents officiels (extrait de KBIS, rapports annuels, communiqués de presse).

- Rapports d'activités (comptes annuels).
- Retranscriptions d'interviews de dirigeant recensés dans la presse.
- Publicités et autres documents de promotion.

Néanmoins, les observations de ces paramètres ne permettent pas d'interpréter précisément les buts opérants et moins officiels. Il paraît alors essentiel de compléter l'analyse par des observations directes ou des entretiens avec les membres de l'organisation.

7.3.2) Examen de chaque but au regard des différentes typologies

Après avoir fait le premier travail de recensement, les buts doivent être classés selon leur typologie : officiels, opérant, de mission ou de système, ainsi que de degré d'opérationnalité. Tout en gardant à l'esprit que cette distinction est non exclusive puisque certains buts peuvent être officiels et opérants à la fois. En revanche, il est plus rare qu'un but de mission remplisse également la fonction de buts de système. Ces derniers doivent aussi être distingués selon les sous-catégories présentées précédemment: survie, efficacité, contrôle de l'environnement ou croissance. De même, les buts de mission peuvent être classés selon le tableau proposé par Nizet et Pichault, en fonction des idéologies holistes ou individualistes.

Enfin, vient le degré d'opérationnalité. Les buts peuvent être classés en trois catégories ; très opérationnel, moyennement opérationnel et peu opérationnel. Il est possible également d'établir la liste dans un ordre chronologique, du but le plus opérationnel en descendant vers celui qui l'est le moins.

7.3.3) Examen du système de buts de l'organisation

La finalité de la démarche consiste à évaluer la continuité entre buts officiels et buts opérant de l'organisation. Le décalage est-il important ou à contrario observe-t-on une union logique entre les deux ? Il convient ensuite d'évaluer le taux des buts de missions comparé aux buts de système, et le degré d'opérationnalité d'un point de vue général.

En conclusion cette partie proposera un état des lieux général sur le système de buts afin de se demander s'il est intégré ou plutôt conflictuel. Il s'agit d'évaluer l'harmonie entre les buts pour interpréter les divergences d'intérêts entre les acteurs : les intentions sont-elles identiques entre les postes décisionnaires et la base opérationnelle ? Dans les organisations sportives, la considération de l'activité peut varier selon les niveaux de l'entreprise, les décisionnaires sont parfois en décalage avec la base opérationnelle.

7.4) Décomposition des acteurs et du pouvoir

7.4.1) *Les acteurs*

Nizet & Pichault (1995) utilisent l'expression « enveloppe de la situation » pour désigner la partie de l'organisation qui fait l'objet du travail de recherche. Selon les auteurs, il est nécessaire de délimiter précisément la focale des prochaines analyses, le chercheur peut faire le choix de se résigner à une simple partie de l'organisation ou bien d'approcher l'organisation dans son ensemble. Une fois que cette partie est claire, il faut identifier les acteurs et les classer dans les groupes auxquels ils appartiennent. Cette tâche de repérage consiste à établir un diagnostic précis des éléments de l'organisation, du centre opérationnel jusqu'aux propriétaires. Pour cette étape, il ne faut pas oublier qu'il est possible d'avoir des acteurs occupant deux fonctions différentes en simultanées.

7.4.2) *Interprétation des processus de décisions*

L'examen des processus de décisions consiste à interpréter les modalités de pouvoir au travers d'une décision concernant l'organisation. Certaines sont plus significatives que d'autres, il faut donc choisir sciemment le type de décisions à étudier (stratégique, managériale ou opératoire) pour ensuite décomposer les étapes de son processus en identifiant les acteurs engagés dans chacune d'entre elles. Grâce à cette analyse, le chercheur sera en mesure de comprendre le rôle qu'ils jouent dans la décision et par conséquent le pouvoir qu'ils détiennent. Les acteurs engagés lors de la dernière étape sont généralement les plus influents, et donc détenteurs de pouvoir puisque la décision finale leur revient, ils peuvent ainsi trancher en validant ou en refusant les solutions envisagées.

Assiste-on à un phénomène de boucle dans le processus de décision, ou est-ce que les solutions apparaissent-elles facilement ? Ces agencements « atypiques » (blocages temporaires, boucles...) sont des indicateurs pertinents à explorer pour comprendre le fonctionnement du pouvoir.

À titre d'exemple, l'étude de Barbusse (2006) permet notamment de saisir les différents acteurs intervenant dans les processus de décisions au sein d'un club sportif professionnel. Sur le plan de la performance sportive, les décisions impliquent des profils variés. Ainsi, dans le cadre d'un recrutement, de la gestion des joueurs ou des conflits plusieurs personnes peuvent être sondées : les entraîneurs professionnels, le président du club, le directeur sportif, le directeur technique et l'équipe de support médical ou une personne en ressources

humaines. Le point de vue de chaque acteur est nécessaire pour trouver la solution idéale, cependant les directeurs sont généralement chargés de valider définitivement la décision.

7.4.3) Appréhender les attitudes et les ressources des acteurs

Au travers de chaque processus de décision, il y a sept types d'opérateurs qui peuvent intervenir : les opérateurs, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, le support logistique, le propriétaire et enfin les syndicats. Les attitudes de ces acteurs varient selon leur position. Certains peuvent adopter le loyalisme alors que d'autres seront non-impliqués. D'autres encore pourront exercer le pouvoir par le biais des ressources qui sont à leur disposition. L'analyse demande de la rigueur puisque le chercheur doit examiner d'abord les attitudes, puis le type de ressources (expertise, règle, informations, finances) dans le cadre de l'exercice du pouvoir.

Cette partie permet d'émettre un avis sur l'ambiance générale qui règne dans l'organisation ; les jeux de pouvoir reflètent l'état d'esprit dans lequel se trouve les individus. Si l'exercice du pouvoir prime sur le loyalisme alors l'intensité des jeux de pouvoir est importante et les acteurs utilisent les ressources à leur disposition pour défendre une position. Enfin, l'identification des acteurs qui exercent le plus de pouvoir sur les processus de décision, donne la capacité de répondre à la problématique de la localisation du pouvoir.

Les travaux de Lefèvre (2012) sur les mobilisations collectives des cyclistes professionnels révèlent par exemple leur non-implication ou le manque de coopération pour former des groupes professionnels. Les initiatives syndicales sont très rares. Il y a une individualisation du rapport de force entre le cycliste et son employeur. Selon Lefèvre, cette tendance est paradoxale avec la pratique sportive :

« Les conditions d'expression des compétences individuelles répondent dans ce contexte à un fort contrôle collectif où, paradoxalement, toute forme de comportement individualiste est sanctionnée négativement. » (Lefèvre, 2012, p. 147).

Toutefois, les propos recueillis auprès des directeurs sportifs l'amènent à reconnaître l'influence de la concurrence entre les coureurs et le processus de valorisation individuelle dans la construction de la carrière sportive. Ces particularités entraînent finalement une « culture professionnelle » propre à ce domaine sportif qui le mène à la conclusion suivante :

« On pourrait à ce niveau faire l'hypothèse que les sacrifices consentis et les formes de violences, tant physiques que symboliques, acceptées par les coureurs font que ces derniers intériorisent très tôt dans leur carrière une "culture de la soumission" aux

exigences physiques et morales de leur sport mais aussi aux formes d'organisation collective qui structurent le cyclisme professionnel. » (Lefèvre, 2012, p. 156).

L'enquête de Lefèvre (2012) invite à prendre en considération des variables sociales spécifiques au milieu sportif ; la culture sportive ou les motivations de la pratique pourraient moduler les rapports de pouvoir entre les acteurs et influencer la culture professionnelle au sein d'une organisation sportive.

7.4.4) Conclure sur le système d'influence

La conclusion sur le système d'influence est assez concise puisque les auteurs recommandent simplement de prendre en compte deux observations : les mécanismes de coordination dominants dans l'organisation puis la localisation du pouvoir.

7.5) Comment aborder le diagnostic global de la configuration d'organisation

Si le chercheur souhaite réaliser un diagnostic global et classer l'organisation dans les configurations proposées par Nizet & Pichault, il peut décomposer la démarche en trois étapes.

7.5.1) Délimiter l'enveloppe de la situation

Quel sera l'objet du diagnostic ? C'est à cette question qu'il faut répondre dans un premier temps. Le chercheur fait-il le choix d'analyser une partie de l'organisation ou bien s'apprête-t-il à produire une analyse systémique ? Cette étape apparaît déjà à travers l'analyse des acteurs mais Nizet & Pichault précisent ici que le chercheur peut faire le choix d'étudier d'emblée l'intégralité de l'organisation sans passer par les analyses partielles au préalable. La démarche est guidée par deux critères :

- a) les critères analytiques, formuler des « hypothèses d'analyse » adaptées à l'enveloppe délimitée.
- b) les critères pratiques, quels vont être les objectifs qui conduisent cette analyse ? Envisager des actions concrètes à l'issue de l'analyse.

Dans le cas d'une étude sur un fabricant d'articles de sport par exemple, le chercheur décide d'observer uniquement le fonctionnement du département de recherche et de développement car il nourrit l'ambition d'apporter des éléments propres à l'innovation. Son approche répondrait alors à la problématique suivante : comment les marques de chaussures de sport organisent-elles les groupes de projet dans le cadre de l'innovation ?

En revanche, s'il souhaite aborder les relations de l'entreprise de façon systémique et analyser les coopérations entre les équipes marketing, logistiques et la création alors la focale doit se porter sur la globalité de l'entreprise.

1. Le choix de la configuration principale

Il s'agit de formuler une hypothèse, déterminer en amont de l'analyse la configuration qui semble la plus représentative de l'organisation choisie. Le chercheur déjà membre de l'organisation ne devrait pas éprouver de difficultés pour déterminer cette configuration principale. Néanmoins, une personne externe à l'organisation devra se baser sur une première approche, à savoir les premiers contacts qui lui permettront de choisir une configuration, au moins à titre provisoire.

La première hypothèse sera ensuite testée puis complétée grâce à des observations directes, des entretiens, des questionnaires ou encore suite à l'étude de documents qui apporteront des informations pertinentes. Chacune de ces techniques répond à un niveau d'analyse. On peut résumer les spécificités de ces techniques par le biais d'un tableau :

	Type d'informations	
Observation directe	Degré de division horizontale	Mécanismes de coordination
Interview	Processus de décision	Attitudes et stratégie des acteurs
Étude des documents	Aspects de la structure (départementalisation, différenciation)	Étude des buts officiels, importance de la standardisation des normes

Tableau 6 : Synthèse des informations récoltées selon les techniques méthodologiques.

2. Configuration pure ou hybride

Si la majorité des observations confirme l'hypothèse de départ, alors la configuration initiale est pure et proche de la théorie. Dans le cas contraire, les observations orientent le chercheur vers une configuration de type hybride, par juxtaposition ou superposition, voire même vers une réinterprétation totale de la configuration. Reste à déterminer l'étape du cycle de vie dans laquelle évolue l'organisation. Les facteurs de taille et d'âge sont fondamentaux pour déterminer le degré de maturité.

8) Analyse des stratégies au sein de l'industrie des articles de sport et hypothèses de recherche

En 2007, Bayle reconnaissait que, depuis les années 1990, de nombreux chercheurs avaient investi le champ du management du sport et que, désormais, plusieurs préoccupations traversaient cette thématique. Dans son essai de classification, l'industrie et la distribution des articles de sport apparaissent alors comme une logique « (sous-) sectorielle ». Dans ce registre atypique, les premiers travaux remontent à la fin des années 1970 et sont proposés par les économistes Di Ruzza & Gerbier (1977). Ils seront d'ailleurs repris dans la partie des résultats en raison de leur pertinence à propos du marché du ski et de l'exemple appliqué sur l'entreprise Rossignol. Dans son sillon, l'économiste Andreff (1990) reprend le thème de l'industrie des sports d'hiver et concentre son analyse sur la région Rhône-Alpes et les Jeux Olympiques d'Albertville. À l'aide d'autres travaux (1989, 1991), le même auteur ouvre la voie à une économie appliquée à la filière industrielle du sport. Ces travaux initiateurs inspirent ensuite d'autres chercheurs à produire sur le sujet et de nouvelles interrogations apparaissent sur le domaine du sport.

Quelques auteurs francophones ont étudié le phénomène de mondialisation lié à la commercialisations des articles de sport (Minquet, 1999; Chantelat, 1995), d'autres se sont intéressés à l'innovation des produits (Hillairet, 1999, 2002 ; Desbordes, 2001) et certains apportent une compréhension plus globale du marché (Ohl & Tribou, 2004 ; Hillairet, 2006).

Rares sont les chercheurs dont les travaux ont approfondi les spécificités d'une branche ou d'une entreprise. L'historien Schut (2012) retrace les étapes du développement de l'entreprise Petzl en se centrant sur la politique de diversification visant de nouvelles activités de montagne. Initialement positionnée sur le matériel de spéléologie, l'entreprise a pu accroître son activité en faisant le choix de s'implanter sur le marché de l'escalade, puis de l'alpinisme, enfin en se diversifiant sur d'autres activités de montagne. À partir d'une analyse de documents et des entretiens menés auprès des acteurs de terrain, l'auteur démontre l'intérêt et la richesse de son analyse. Par cette approche méthodologique, il explore également le « système de valeurs » de l'entreprise et souligne l'importance de l'innovation dans la formulation de la stratégie. L'autre étude de cas que nous avons remarquée est celle proposée par Gasmi et Grolleau (2005) dans la *revue française de gestion* et se concentre sur la firme Nike, bien connu de tous les pratiquants et même au-delà du monde sportif. Ces deux auteurs, après avoir élucidé quelques éléments de contexte, dévoilent les nombreuses

critiques de la presse adressées aux méthodes de production externalisées. Ils analysent la couverture médiatique de ce sujet pour pouvoir interpréter ensuite les stratégies de Nike face à la controverse éthique.

Outre les chercheurs français, il convient de mesurer l'ampleur des travaux anglophones sur cette thématique. Mais comme le rappelle Hillairet (2006) le concept de « *sport industry* » est mal délimité. On observe alors un amalgame peu cohérent sur le sujet, les fabricants d'articles de sport se mélangeant avec les centres de loisirs ou le sport professionnel.

En somme, les recherches à l'égard des producteurs d'articles de sport ou des distributeurs émergent timidement et semblent parfois mal cadrées. Les insuffisances sont d'autant plus importantes lorsqu'il s'agit de mettre en exergue les spécificités d'un secteur et les stratégies utilisées par les entreprises. Dans ce cas de figure « *les entreprises de l'IAS sont toujours sous-représentées* » (Hillairet, 2006).

Les recommandations de Holdaway et al. (1975) invitent le chercheur à sélectionner des études de cas particulièrement homogènes. À partir des groupes internationaux sélectionnés, la recherche vise des résultats propres à l'industrie des articles de sport et souhaite approfondir la dimension du management stratégique. Le management stratégique est pensé pour élaborer « *des énoncés qui expriment, dessinent des mondes possibles qui vont orienter et encadrer, pour un temps, les décisions, les actions et les opérations concrètes.* » (Martinet, 2014, p. 526). Cette vision ne se limite pas à un objectif de croissance ni au seul intérêt des actionnaires financiers, mais concerne plutôt l'ensemble de l'organisation. Le management stratégique est multidimensionnel et vise des objets larges en termes d'agents, de savoir et de règles. La mise en œuvre d'une stratégie, c'est également l'art d'apporter une réponse positive à des problèmes rencontrés par l'entreprise. Permettons-nous ici de récapituler quatre préoccupations majeures dont il faut tenir compte en science du management stratégique selon Martinet (2014, p. 521) :

- « *L'élaboration d'une réflexion rationnelle et collective sur les valeurs qui fondent et pourrait/devrait fonder l'action organisée.* » :

La recherche s'inscrit clairement dans une démarche appliquée permettant d'explorer en profondeur les caractéristiques d'un marché. Dans le but de répondre précisément à ce questionnement, il est essentiel d'observer plusieurs éléments porteurs de sens. Ainsi, il était question d'intégrer les spécificités de l'action organisée dans le domaine du sport.

- « *Des connaissances produites activables et opératoires, ou à tout le moins enseignables, délaissées au profit de « résultats » abstrait et décontextualisés.* » :

Face à cette recommandation, il semble que le cadre théorique que nous avons mobilisé soit particulièrement adapté puisqu'il nous invite à placer le contexte au cœur de notre réflexion. De plus, nous souhaitons aborder une nouvelle dimension dans les résultats que nous intégrons dans les facteurs de contingence. Les résultats prétendent fournir une compréhension appliquée et intelligible pour les praticiens et les étudiants. L'approche de la contingence, et la théorie des organisations développée par Mintzberg est reconnue pour son style pédagogique (Plane, 2019).

- « *Des objets et des questions de recherche suffisamment larges, trop fortement réduits par l'application de la règle de parcellisation analytique de Descartes.* » :

La problématique détaillée dans les lignes qui suivront est suffisamment ouverte pour laisser mûrir des réflexions durant le travail de recherche. Il est donc envisageable de produire de nouvelles connaissances en comparant deux organisations et avec un mode de raisonnement orienté sur l'induction et la déduction. Cette approche fait référence aux travaux de Vigour (2005, p. 195) qui précise que « *induction et déduction doivent être combinés* » dans le cadre d'une l'analyse comparative. Ainsi, en fonction des premières données recueillies, il est possible de construire des hypothèses liées à la théorie de la contingence qui, présente aussi l'avantage d'une vision systémique.

- « *Une prise en compte formelle des changements méso et macro qui transforment les régimes et portraits de phase des mouvements stratégiques, évacuée par la fragmentation et l'empilement éclectiques de résultats explicatifs a-historique.* » :

Les changements macro actuels sont multiples et en interroger l'influence sur les organisations marchandes dans et sur le marché des articles de sport est souhaitable. Les facteurs de contingence mettent en relation les différentes dimensions évoquées par Martinet (2014), et il est judicieux approfondir la théorie avec une approche plus contemporaine. Il convient notamment d'intégrer les changements environnementaux dans le cadre de ces entreprises fortement corrélées avec la pratique sportive en extérieur. Mais également d'interroger les influences de la culture sportive sur les processus de décisions.

Dans ce cadre, la problématique du présent travail de thèse interroge les déterminants qui pèsent sur les stratégies des organisations marchandes de l'industrie des articles de sport afin d'interpréter les facteurs de contingence dont notamment l'influence des dimensions sportives.

L'examen détaillé de la littérature a révélé que les organisations sont amenées à subir des influences diverses liées au contexte, dès lors, il semble nécessaire d'interroger les caractéristiques propres à l'industrie ciblée. Cette recherche appliquée sur le domaine des action sports et des sports outdoor suppose que les multinationales évoluent sur un contexte atypique, qui diffère des autres secteurs de l'industrie. D'un côté, le processus stratégique de l'organisation Boardriders se concentre sur le marché des action sports, lui permettant de rassembler des marques homogènes voire concurrentes. De l'autre, l'organisation Rossignol vise un processus de diversification et tend à réunir des marques sur les sports outdoor. Les deux entités évoquent des différences que nous avons approchées dans la terminologie, toutefois, il s'agit d'apporter une compréhension plus aboutie de ces deux groupements d'activité grâce à une perspective sociologique.

Mais comment les influences liées au sport interagissent-elles avec les décisions stratégiques ? Les deux domaines d'activités ciblées entretiennent un lien fort avec la pratique en extérieur, de fait, peut-on considérer que les entreprises s'accordent aux évolutions de leur environnement ? Par ailleurs, peut-on vraiment affirmer qu'il existe un facteur de contingence spécifique à cette industrie ?

Au-delà de l'aspect stratégique, la problématique interroge les rapports entre le sportif et le mode de management de ces entreprises. Rappelons que le paradigme constructiviste radical dans lequel s'inscrit la recherche « *se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts* » (Avenier, 2011, p. 379). Du côté de Rossignol, la composition des groupes de travail et l'articulation des tâches se base sur les groupes de projet, cependant au sein de Boardriders les équipes restent cloisonnées en fonction des marques. Comment expliquer le décalage entre ces méthodes d'organisation et de gestion de l'entreprise ? Peut-on envisager une corrélation entre les expériences vécues dans la pratique sportive et celles dans le domaine de l'entreprise ?

Face à cette problématique multidimensionnelle les hypothèses se décomposent en deux axes principaux : la culture sportive et le milieu de pratique assigné à chaque activité.

8.1) La culture sportive, un pouvoir influent mais dissimulé

Indépendamment de ses multiples influences sociologiques, dans son ouvrage intitulé « Les cultures sportives », Pociello (1999) propose trois définitions de la « culture sportive » en synthétisant les apports issus des sciences sociales et des sciences de la culture. L'une d'entre elles est inspirée de l'anthropologie et semble bien adaptée à notre objet de recherche :

« Ensemble structuré de pratiques, d'outils et de techniques, des modes d'industrie, de culture et d'habitat, des types de coutumes, de croyances et de mythes, aussi bien que les usages laborieux et ludiques du corps. » (Pociello, 1999, p. 25).

La définition retenue propose une vision claire, avec des éléments concrets concernés par la « culture sportive ». À travers cet ensemble, une dimension retient particulièrement notre attention, celle des « modes d'industries » qui est placée au même niveau que les « usages laborieux et ludiques du corps ». On peut ainsi évoquer l'idée d'une influence culturelle multidimensionnelle allant du corps aux traditions en passant par les organisations privées marchandes.

Il semble donc légitime d'étendre ce constat au domaine de l'entreprise et de chercher à comprendre les influences du phénomène culturel. Plusieurs travaux analysent le sport en entreprise et son utilisation managériale d'un point de vue global (Pichot et al., 2009; Pierre, 2015; Moreau & Hingant, 2016; Pierre & Pichot, 2020). D'autres études, avec une perspective similaire, décryptent les enjeux de la pratique sportive dans les firmes de l'industrie des articles de sport (Pierre, 2006; Neys & Bohuon, 2008). Les résultats sont intéressants et ouvrent des pistes originales. Toutefois, l'hypothèse formulée dans cette thèse consiste plutôt à interpréter les codes culturels, les représentations à l'égard d'une pratique et les influences sur la structuration des entreprises ou sur les stratégies déployées.

Quelles sont les spécificités de la culture sportive et en quoi peut-elle jouer un rôle dans la stratégie ? Comment les formes multiples de la culture sportive peuvent-elles se manifester dans le cadre de grandes organisations ? Peut-on constater des différences majeures entre le reflet culturel véhiculé par les entreprises et le vécu des salariés en interne ?

8.2) Le lieu de pratique

Les groupes étudiés commercialisent des produits destinés à des pratiquants de sport, du moins à des personnes sensibles aux univers sportifs concernés. Les activités sportives entretiennent un lien particulier avec le lieu de pratique, elles occupent l'espace et véhiculent des codes sociaux, culturels et corporels. Les sports sont représentatifs des espaces, et parfois même de véritables projets de territoire (Augustin & Suchet, 2016; Suchet & El Akari, 2020). Plutôt que de rentrer dans une analyse approfondie de ces espaces, il s'agit de comprendre comment les changements environnementaux menacent ou non les espaces de pratique. L'effet du réchauffement climatique sur les stations de ski n'est plus à démontrer (Stocker, 1999; Scott & McBoyle, 2006; Paccard, 2009; Gilaberte-Búrdalo et al., 2014; Massart et al., 2020; Balaguer, 2020). Cependant, son influence sur les entreprises industrielles des sports d'hiver reste encore peu étudiée. Comment les pratiques de montagne sont-elles repensées par les industriels ? Et quelles sont les stratégies envisagées face à cette menace ? L'océan va, quant à lui, accueillir de plus en plus de pratiquants et, en dehors des conflits d'usage, et des changements globaux qui touchent également le littoral (C. Hall & Higham, 2005; Prat & Auly, 2010; Santos-Lacueva et al., 2017) ou encore de la pollution liée à l'activité humaine, peu de menaces semblent s'opposer directement à son exploitation sportive.

À priori, ce milieu aquatique animé par des courants et des mouvements très divers présente des caractéristiques physiques suffisamment constantes pour en faire une exploitation commerciale. En conséquence, observe-t-on une différence significative des processus stratégiques ?

9) De l'approche globale et systémique à une compréhension fine et spécifique. Les deux phases de la méthodologie.

9.1) La méthode comparative

Le travail de Vigour (2005) à propos de l'analyse comparative permet d'appréhender les bonnes pratiques de cette méthodologie dans le cadre des sciences sociales. La citation de Sartori (1994) proposée en début d'ouvrage paraît pertinente pour introduire ce paragraphe :

« L'important est de retenir que comparer, c'est à la fois assimiler et différencier par rapport à un critère. » (Sartori, 1994, p. 22)

La mise en œuvre d'une comparaison ne peut être réussie sans avoir réalisé au préalable une mise en perspective des points communs et des différences permettant d'orienter le travail de recherche (Vigour, 2005). Il a déjà été évoqué en introduction les similarités des organisations marchandes sélectionnées : une histoire commune, une activité professionnelle et le passage sous le contrôle d'un propriétaire externe. Les différences sont liées au type de produits vendus, au mode de production et aux consommateurs ciblés.

Parmi les formes de comparaison, la comparaison des faits sociaux s'est imposée afin d'appréhender le sens de l'action sociale et l'adaptation des organisations face aux changements de l'environnement. De fait, bien que certains paramètres historiques permettent d'approfondir cette réflexion, il ne s'agit pas d'une comparaison dans l'espace, ni dans le temps.

L'analyse est volontairement restreinte à deux études de cas dans le but d'approfondir les particularités propres à chaque organisation, elle permet ainsi de réaliser une « confrontation détaillée » (Dogan & Pélassy, 1982, p. 128, cité d'après Vigour, 2005, p. 182). De plus, le choix est justifié par la complexité organisationnelle des groupes analysés, importante au regard de la taille, des différentes marques unifiées et de la zone de chalandise visée.

Concernant les enjeux de cette méthodologie, là aussi les spécificités varient d'une recherche à l'autre. Alors que certains l'utilisent pour faire preuve de distanciation avec le sens commun, d'autres préfèrent la comparaison dans un but de description, d'autres encore ont recours à cette méthode dans le but de modéliser, d'établir une typologie (tel que le propose Lawrence & Lorsch dans leur conceptualisation). Ici, l'enjeu majeur réside plutôt dans un objectif de généralisation et vise notamment la recherche des régularités sociales et de leurs causes (Vigour, 2005), le sens qui est donnée à l'action stratégique dans l'industrie des articles de sport.

9.2) L'étape des sources documentaires

Le choix des outils méthodologiques s'est fait selon les recommandations de Nizet et Pichault mais également en fonction des insuffisances constatées dans la littérature. De fait, pour construire la méthodologie présidant à l'élaboration de cette thèse nous avons pris en considération deux faiblesses attribuées à la théorie de la contingence qui semblaient judicieuses ont été prises en considération :

- Le manque d'appréciation des événements historiques de l'organisation (Aldrich, 1979).

- Le raisonnement déterministe et mécaniste du modèle d'analyse (Deroy, 2007; Desreumaux, 2015; Friedberg, 1993).

Dans le souci de pallier ou de remédier à ces critiques, la méthodologie s'est appliquée à suivre un ordre chronologique rigoureux afin de cibler le bon matériau au bon moment. Dans un premier temps, les travaux se sont appuyés sur une large base de sources documentaires étudiées dans l'optique d'obtenir quelques données globales à propos du contexte. Le deuxième temps a été consacré à approfondir les limites de l'approche documentaire listées par Bowen (2009). Malgré la richesse des documents examinés, il était nécessaire de compléter l'approche avec la rencontre des acteurs et des entretiens pour explorer des aspects plus confidentiels de chaque organisation.

La première phase de la méthodologie est exploratoire, les documents sont abordés afin de constituer un point de départ, d'obtenir des renseignements de base et de comprendre les étapes historiques de chaque organisation. En suivant les conseils de Gaudet & Robert (2018), Les documents disponibles pour construire efficacement le projet de recherche ont été recensés. Au regard de la diversité des données à explorer, il était impératif d'anticiper et de clarifier le questionnement attribué à chaque type de documents. De plus, nous avons cherché à adapter notre comportement en fonction des ressources visés, mais aussi à ajuster la temporalité selon les besoins de l'analyse. Celles étant plus difficiles d'accès ont imposé une réflexion stratégique, d'autres plus fastidieuses à analyser ont requis davantage de persévérance, enfin la consultation des ressources payantes s'est réalisée grâce à une demande de financement auprès du laboratoire.

Le corpus de documents étant large et diversifié, il convient de présenter un tableau récapitulatif des types de document et l'interprétation envisagée en fonction de chaque catégorie :

Type de documents	Détails	Utilisation
Articles et documents de presse.	- Presse locale, régionale, nationale et internationale. - Communiqué de presse.	Contexte de l'organisation (âge, taille, culture). Données historiques et événements clés.
Presse de bibliothèques.	- Magazines spécialisés sur les marchés, et les domaines d'activités.	Contexte de l'organisation (âge, taille, culture) et contexte du marché.

Documents publics des organisations étudiées.	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches de postes, communiqué de presse, communiqué de syndicat. - Flyers, vidéos. - Livres de dirigeants. 	<p>Contexte et structure de l'organisation.</p> <p>Buts officiels.</p> <p>Culture de l'organisation.</p>
Travaux de recherche académique.	<ul style="list-style-type: none"> - Mémoires de master spécialisé sur le domaine des action sports. - Rapports de stage en entreprise. 	<p>Données confidentielles et buts de l'organisation.</p> <p>Données historiques et événements clés.</p> <p>Structure et buts de l'organisation.</p>
Archives publiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Données statistiques du service des douanes. - Données statistiques de l'Insee. 	<p>Données quantitatives du marché.</p>
Archives privées.	<ul style="list-style-type: none"> - Données d'enquêtes spécialisées des systèmes productifs locaux (SPL). - Études de cabinets spécialisés. - Documents fournis par les employés des organisations ciblées. - Document payant des greffiers des tribunaux de commerce. 	<p>Données quantitatives du marché.</p> <p>Données confidentielles et buts de l'organisation (opérants, missions, systèmes).</p>
Archives numériques.	<p>Émissions de radio et de télévision, sites web.</p>	<p>Données historiques et événements clés.</p> <p>Vie sociale de l'organisation.</p>

Tableau 7 : Types de sources documentaires et informations recherchées.

9.1.1) La base de données Europresse

Les ressources documentaires issues de la presse sont les plus conséquentes. Elles rassemblent un total de 705 documents, chacun parcouru et annoté. Le matériel recueilli est

dense. Une perspective chronologique dans le recensement, puis dans l'analyse a été respectée. Les informations rendent compte principalement des dimensions concernant le contexte : l'âge, la taille mais aussi l'environnement.

Les déclarations de dirigeants et les interviews des journalistes tendent également à fournir quelques éléments sur les buts déclarés de l'organisation. Enfin, les articles de presse relatent également des événements conflictuels intervenant à des périodes particulières. En cela, ils permettent d'inférer quelques hypothèses à propos des relations de pouvoir au sein de l'organisation.

Une importante partie du corpus est composée d'articles de presse repérés grâce au moteur de recherche « Europresse » (672 éléments) mise à disposition sur l'interface numérique de l'université de Bordeaux. Cette base de données recense une grande variété de ressources à travers différents médias, des généralistes aux plus spécialisés, de la presse locale, régionale à la presse internationale. Les résultats de recherche peuvent également avoir trait à de la presse web, des blogs thématiques, voire des retranscriptions d'émissions télévisées et de radio. L'avantage de ce moteur de recherche est qu'il permet de retracer les sources apparues il y a plusieurs décennies. Il offre également la possibilité d'analyser la fréquence d'occurrence d'un mot sur une frise temporelle. La capture d'écran ci-dessous démontre un exemple de l'évolution de la couverture médiatique du terme Quiksilver entre 1988 et 2021 :

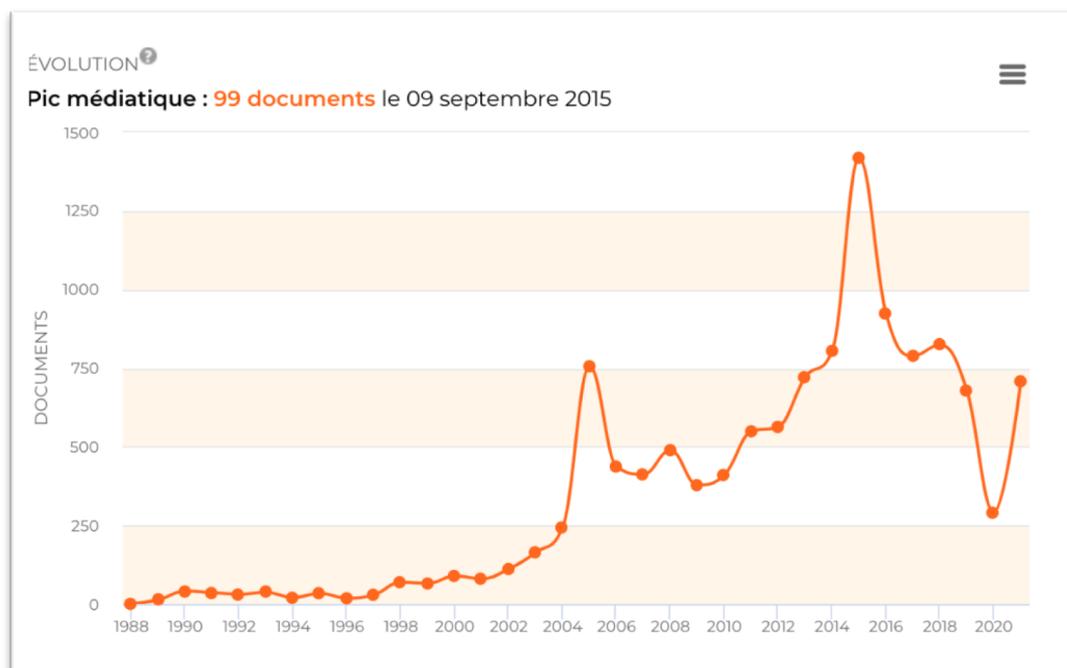


Figure 11 : Capture d'écran n° 1 – Représentation du terme Quiksilver dans les articles de presse entre 1988 et 2021.

On visualise donc assez rapidement les événements clés liés au terme Quiksilver grâce à cet outil. En effet, l'année 2005 est une période charnière pour l'entreprise qui rachète la marque Rossignol. Puis la grande fusion de 2015 entre les marques Quiksilver et le groupe Billabong témoigne d'un intérêt médiatique encore plus important.

L'interface numérique offre également un « tableau de bord » général en fonction du mot clé recherché. La capture d'écran suivante représente l'aperçu général dédié au terme « Rossignol » :

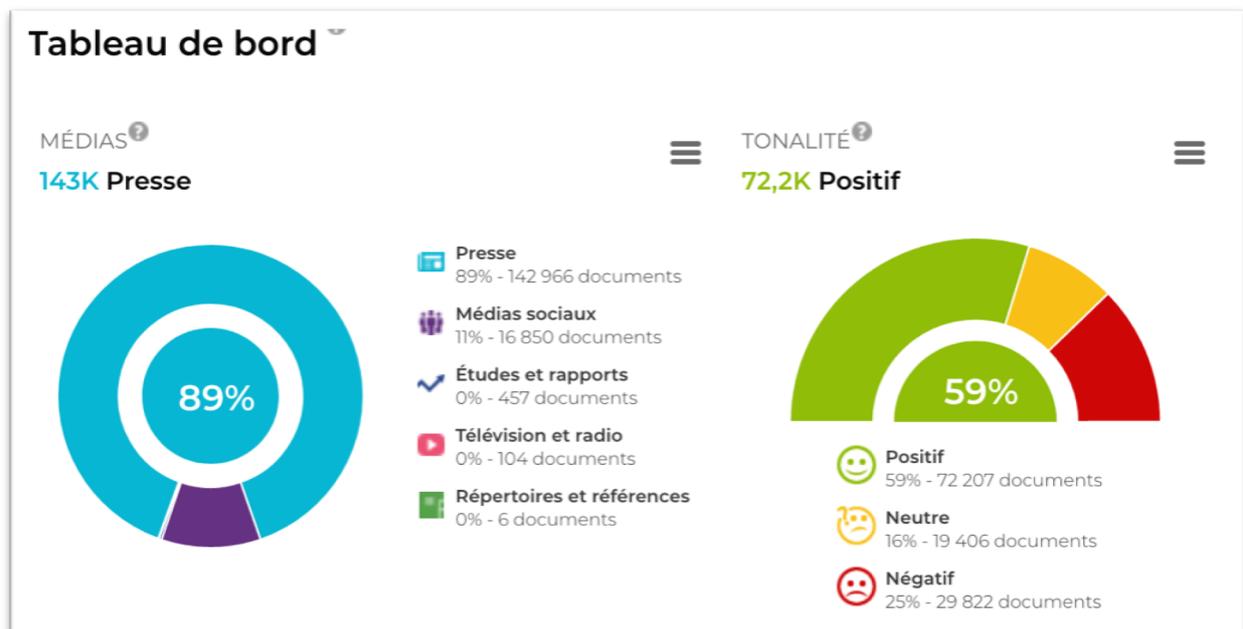


Figure 12 : Capture d'écran n° 2 – Tableau de bord Europresse dédié au mot clef « Rossignol ».

Comme on peut le constater, la recherche réalisée à partir d'un mot unique propose un contenu trop large (142 966 documents) ; elle est bien souvent inexploitable car trop éloignée du sujet concerné. Il faut tenir compte de la polysémie des termes puisque le mot Rossignol employé ici couvre des sujets à propos de la marque de skis, mais aussi des personnalités au nom de famille Rossignol et de l'oiseau connu de tous.

Il s'agit donc de maîtriser la combinaison des mots clés, en fonction des informations recherchées et de l'espace temporel approprié. Dans le cadre de cette stratégie de recherche, les opérateurs booléens se sont avérés essentiels pour associer les mots entre eux afin de restreindre le nombre de résultats, et de cibler correctement le sujet approprié.

Les deux captures d'écrans qui suivent démontrent un exemple à partir du mot Rossignol utilisé précédemment, le mot ici est combiné avec les termes « skis » ET « production » OU

« fabrication ». Cet assemblage de mots clés permet de faire ressortir les spécificités de production de l'entreprise Rossignol SAS :

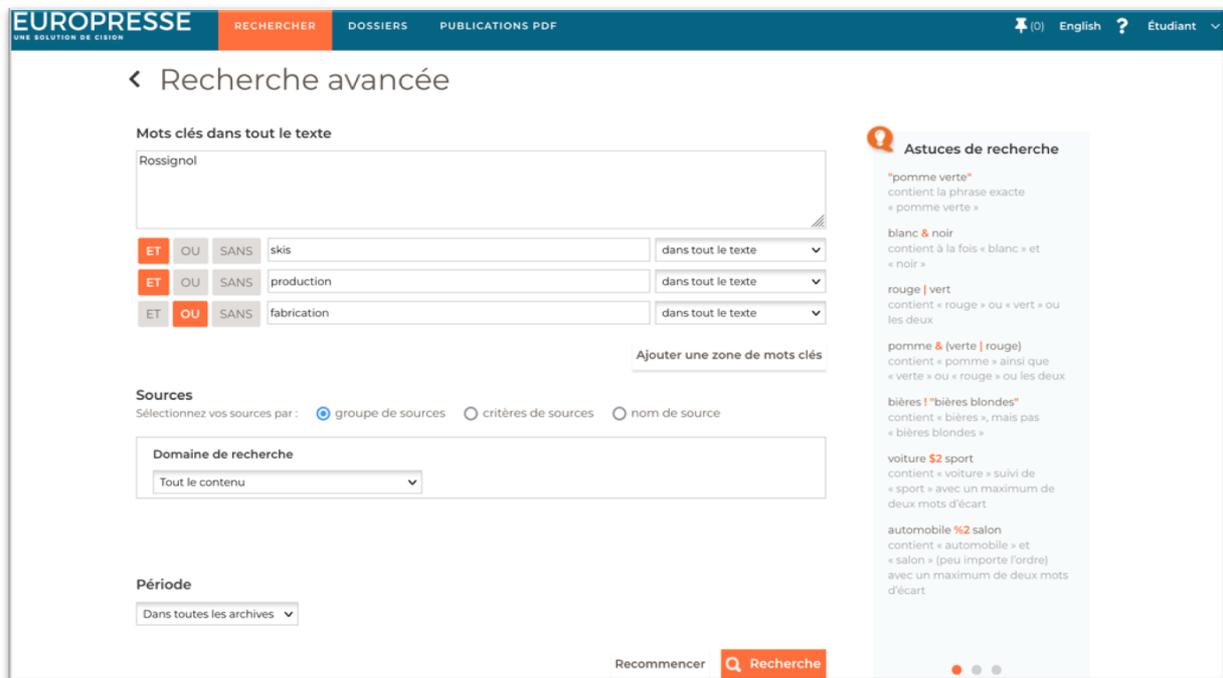


Figure 13 : Capture d'écran n° 3 – Exemple de recherche avancée sur Europresse.

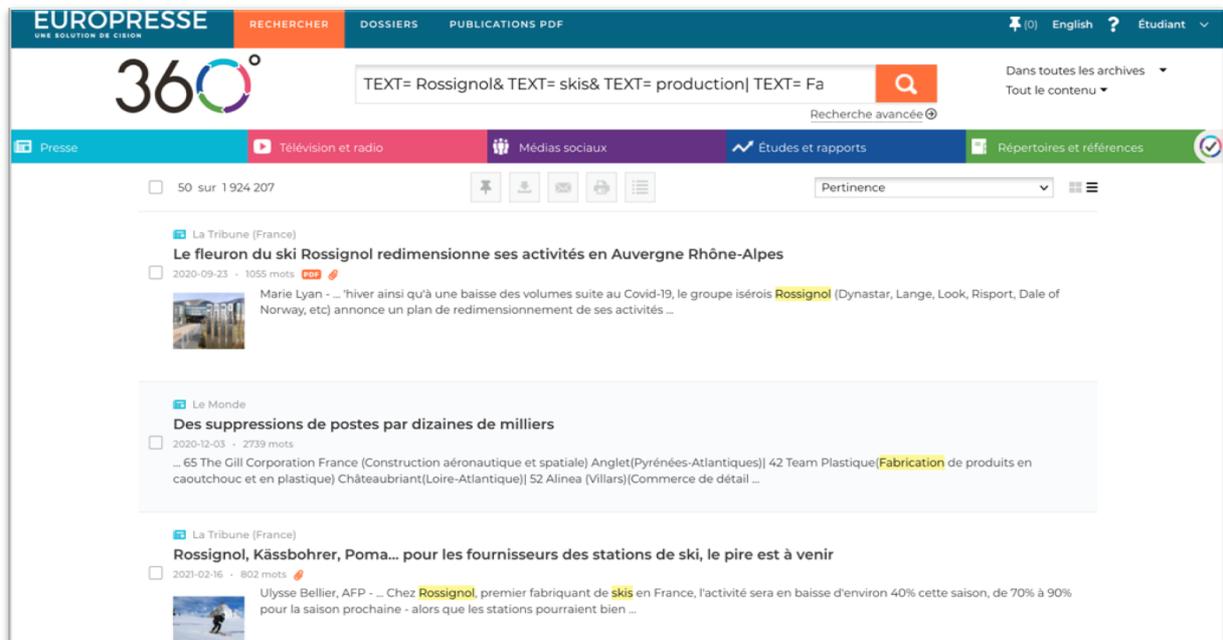


Figure 14 : Capture d'écran n° 4 – Résultat de recherche avancée sur Europresse.

Il est également possible de préciser encore plus finement la recherche selon trois filtres spécifiques :

- En faisant le choix de ne faire apparaître les résultats que lorsque le mot clé désiré selon les conditions suivantes :

dans tout le texte
dans l'introduction
 dans le titre
dans le nom de l'auteur
dans le nom de la section

- En appliquant un critère temporel aux résultats recherchés :

Pertinence
Date du document - Du plus récent
 Date du document - Du plus ancien
Nom de source

- En choisissant un ordre d'apparition spécifique des résultats :

Aujourd'hui
Depuis hier
Depuis 3 jours
Depuis 7 jours
Depuis 30 jours
Depuis 3 mois
Depuis 6 mois
Depuis 1 an
Depuis 2 ans
 Dans toutes les archives
Préciser la période...

La présentation de ces outils paraît essentielle pour comprendre la complexité des modalités de recherche utilisées durant la quête des données, l'opérateur booléen « SAUF » n'a pas été présenté car il n'a pas été utilisé dans notre méthodologie.

Le schéma qui suit propose une vision globale de l'effort intellectuel concernant l'utilisation du vocabulaire pour améliorer le taux de pertinence des résultats selon chaque cas d'étude. Concernant le groupe Rossignol, la recherche s'est articulée autour du terme « Rossignol ». Ce mot représente l'ossature du cas d'étude numéro un à partir duquel nous avons croisé les mots clés. Le deuxième cas d'étude diffère légèrement car nous avons dû employer deux termes pour l'ossature : « Quiksilver », « Boardriders ». Ces deux mots n'ont pas été utilisés en simultanée mais plutôt à des périodes différentes. Jusqu'en 2015 c'est le

terme Quiksilver qui fut privilégié, mais à la suite de la fusion de la marque avec le groupe Billabong, l'apparition du groupe Boardriders a modifié le module de recherche.

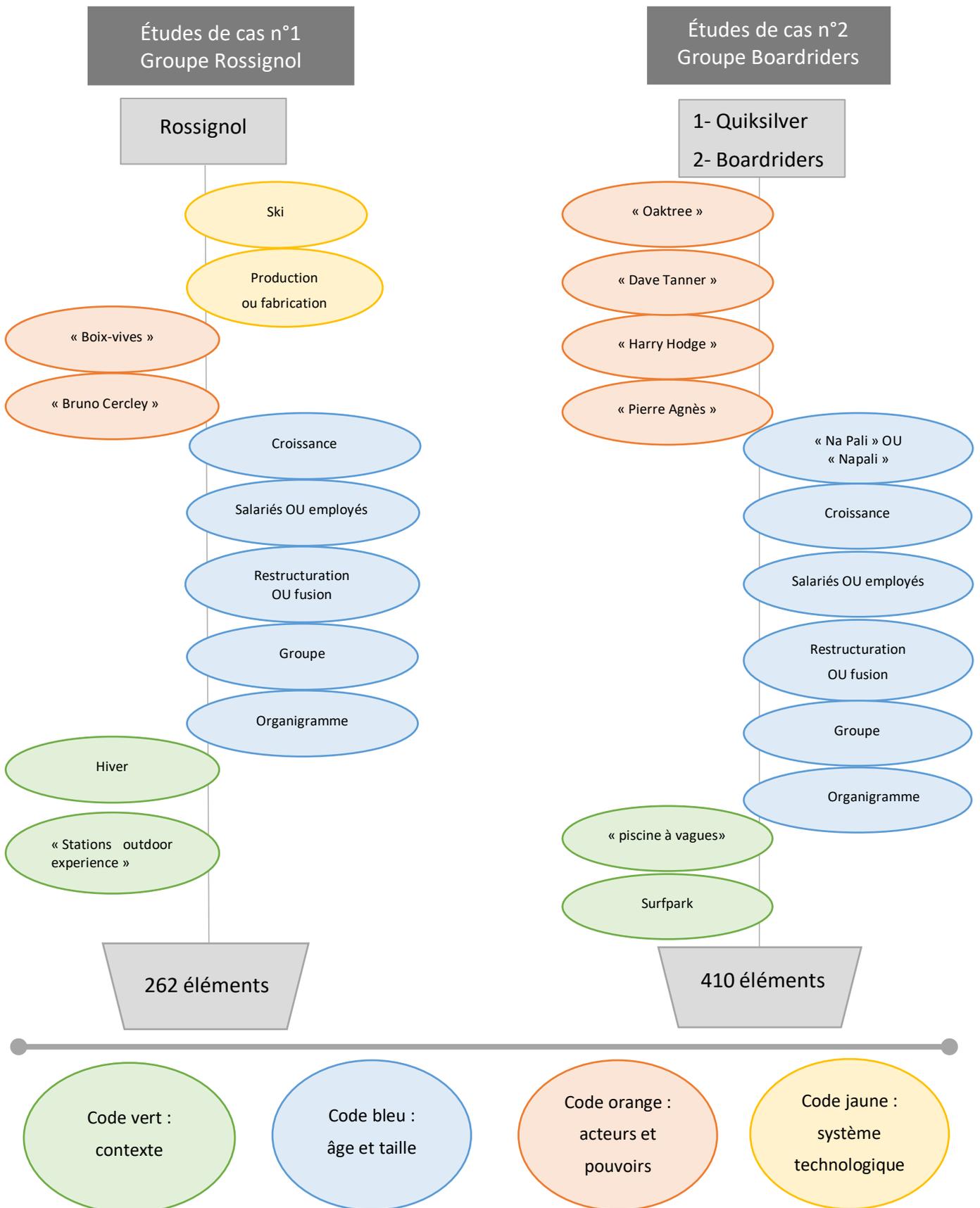


Figure 15 : Synoptique des mots clés utilisés dans le module de recherche.

9.1.2) Autres documents de presse et magazine spécialisés

Parmi les 705 documents évoqués précédemment, 26 d'entre eux ont été repérés dans les bibliothèques ou sur des sites internet dédiés. Le magazine « Outdoor Experts » est un outil d'information très pertinent sur les activités économiques et marchandes qui touchent au « milieu de l'outdoor ». Les auteurs de ce magazine informent le lecteur à propos des tendances de marché, des évolutions de la distribution et de l'industrie mais aussi de la mode, des stratégies des territoires ou des événementiels sportifs. La diversité des thèmes est riche et chaque numéro vise une thématique particulière. Nous avons retenus une vingtaine de numéros scannés à la bibliothèque STAPS de Bordeaux. Il est à noter que le rédacteur en chef Emmanuel Gravaud semble bien implanté dans la région Rhône-Alpes et donc plus facilement attiré par les thématiques liées à la montagne. De fait, la majorité des numéros utilisés dans ce magazine s'oriente principalement sur les activités de Rossignol.

Étant donné, le peu de nombre d'informations à propos des marques du groupe Boardriders, nous avons accentué les recherches sur Europresse, puis nous avons découvert à travers le web un deuxième magazine spécialisé intitulé « Boardsportsource ». Les versions numériques sont mises à disposition gratuitement sur le site internet et nous avons conservé sept numéros qui détenaient des informations en corrélation avec les activités du groupe Boardriders. Ce magazine s'intéresse donc plutôt au domaine des « action sports » et les industries positionnées sur le surf, le wakeboard ou le skateboard sont les mieux représentées.

9.1.3) Les documents publiques des organisations étudiés

Certaines de nos données proviennent directement des organisations étudiées. Les documents rendus publiques ou bien la production de contenus publicitaires contiennent des informations à analyser finement. Les communiqués de presse sont assez rares, mais ils sont particulièrement utiles pour analyser les buts déclarés des organisations. Les propriétaires de ces groupes détiennent le contrôle total de la communication vers l'extérieur et contrôlent minutieusement les informations dévoilées dans la presse.

Les communications de la part des syndicats concernent uniquement le groupe Rossignol. Nous avons pu les récolter directement sur la page Facebook de ces acteurs intitulés « CFDT Skis Rossignol ». L'interprétation de ces documents permet une compréhension des jeux de pouvoirs entre le centre opérationnel, les dirigeants et les propriétaires de l'entreprise. Le groupe Boardriders est bien composé d'un comité d'entreprise, mais la communication

externe de l'association de salariés est inexistante. Il est important de noter que le comité d'entreprise n'est pas syndiqué.

Dans les indications méthodologiques de Nizet et Pichault, les fiches de postes ne sont pas évoquées, pourtant elles sont loin d'être insignifiantes et comportent des informations très détaillées sur la structure de l'organisation. Le rôle du poste, les charges et responsabilités, les critères d'évaluation des performances, le profil recherché ou le rattachement hiérarchique sont des éléments fondamentaux de la fiche de poste (Diard, 2018). Nous avons donc analysé 66 offres d'emploi au total dont 36 pour le groupe Rossignol et 30 pour le groupe Boardriders.

D'autres ressources relèvent du marketing et des intentions commerciales de ces organisations. Nous avons donc exploré les chaînes YouTube des marques et plus particulièrement celles des groupes dans l'espoir de trouver des éléments exploitables dans l'analyse. Les vidéos promotionnelles sont généralement peu intéressantes. Toutefois, les vidéos retraçant l'histoire des marques ou du groupe réservent de riches détails pour enrichir les données d'âge et de taille.

Enfin, les dernières ressources évoquées dans cette partie sont également les plus riches. Il s'agit des livres rédigés par les anciens dirigeants de ces organisations ; nous en avons trouvé un pour chaque cas d'étude. Le premier, intitulé, « Rossignol. 50 ans de ma vie », est écrit par Laurent Boix-Vives. Le deuxième, intitulé, « La Montagne et la Vague », est écrit par Phil Jarrat et Jeff Girard. Ces ouvrages traitent de plusieurs dimensions théoriques : le récit des marques permet d'obtenir des informations uniques sur l'âge, la taille et nous renseigne sur les grandes épopées ainsi que sur les événements difficiles de l'entreprise. Ensuite, les mots utilisés et les informations sélectionnées laissent transparaître la culture de l'organisation ainsi que celle des sportifs concernés. Par ailleurs, la lecture apporte une immersion au sein de l'entreprise, de ses codes symboliques et de son fonctionnement.

9.1.4) Rapports de stage, mémoires et travaux de recherches universitaires

La formation universitaire « Management Internationale de Produits et Projets Action Sports » (MI2PAS) anciennement intitulée « Master sports de glisse » prépare des étudiants de second cycle à intégrer le monde professionnel dédié à ces activités. Les enseignements dispensés au sein de ce master et l'implication auprès des étudiants se sont avérés intéressants dans le cadre de la méthodologie pour deux raisons :

- Premièrement, cela nous a permis de nouer une relation de confiance avec Sophie Herrera, ex-responsable et fondatrice de la formation. Avec son accord, la recherche a

pu utiliser certains travaux de recherches réalisés par des anciens élèves intégrés au sein des organisations concernés par les cas d'études choisis. Certains de ces documents, parfois estampillés « confidentiels » ont fourni des données pertinentes sur la structure, mais également une meilleure compréhension des buts opérants de l'organisation.

- Deuxièmement, l'encadrement d'un groupe d'étudiants au cours de l'année 2020-2021 sur l'unité d'enseignement « méthodologie de la recherche » s'est avéré pertinent. Les thématiques abordées, très en lien avec le domaine des action sports, nous ont permis de récolter des données supplémentaires. Leurs travaux de recherches ont été guidés grâce à un suivi individuel et régulier durant le second semestre. Un de ces étudiants (dont on ne donnera pas le nom par mesure de confidentialité) accueilli par le groupe Boardriders a fourni un travail très pertinent à propos de la structure d'accueil.

9.1.5) Les archives publiques et privées

La collecte de données dans les archives publiques fut réalisée à l'aide des documents statistiques de l'INSEE, et des informations enregistrées par le service des douanes. Ce processus de collecte ne vise pas directement les cas d'études, mais fournit un matériel très pointu à propos du marché et des consommateurs d'un point de vue général. Le service des douanes a fourni par exemple de la documentation à propos de l'exportation et de l'importation des articles de sport.

Les données qui constituent les archives privées sont de plusieurs ordres et relèvent de différentes interventions spécifiques. La première tâche consistant à détailler les chiffres et les interprétations tirés d'instituts privés a été rendue possible grâce à l'université de Bordeaux qui offre l'accès à des analyses produites par le cabinet Xerfi, spécialisé dans les études de marché et dans la compréhension des phénomènes économiques. Ces analyses centrées sur la fabrication et la distribution des articles de sport s'appuient sur des données et des statistiques solides issues par exemple de l'INSEE ou des greffiers des tribunaux de commerce. Les professionnels mettent un point d'honneur à éclaircir la concurrence sur le secteur, les entreprises majeures et leur environnement. Le groupe Rossignol est très bien représenté dans le document traitant de « La fabrication des articles de sports » en France. À titre d'information, ces documents contiennent entre 60 et 150 pages, le volume varie en fonction des thèmes abordés.

Les autres archives privées résultent d'une intervention plus personnelle en parvenant à nouer des relations de confiance avec certains acteurs qui nous ont ensuite accordés le droit d'exploiter des documents confidentiels dans le cadre de ce travail de thèse. Cette exploitation a permis d'accéder à diverses études mandatées par les systèmes productifs locaux Eurosim et Outdoor Sport Valley. Le premier a fait parvenir des études très pertinentes sur le marché du groupe Boardrider : le deuxième nous a plutôt donné des informations sur le marché du groupe Rossignol. Puis, certains employés, lors d'entretiens, ont transmis des documents internes tels que des newsletters, des plans de l'organisation ou encore des communiqués de dirigeants. Enfin, les données les plus confidentielles ont été obtenues en les achetant auprès des greffiers des tribunaux de commerces. Le financement du laboratoire nous a permis de mettre la main sur le dépôt de comptes annuels de ces groupes. Ces documents présentent des informations très pertinentes à propos de la santé financière des entreprises, mais pas seulement car ils permettent aussi de connaître le nombre exact d'employés ou les stratégies envisagées. C'est donc dans l'analyse des facteurs de taille, de marché et dans la compréhension du système de buts que cette méthodologie fut rendue possible.

9.1.6) Les archives numériques

En puisant d'autres types de documents, ont été rassemblées des archives numériques qui se décomposent en trois genres :

1. Les émissions de télévision et documentaires

Les éléments recueillis dans les émissions permettent de compléter les informations du groupe Rossignol à propos de la structure, de la taille, du marché et des buts de l'organisation. C'est le PDG Bruno Cercley qui intervient sur les plateaux télévisés. Il se présente à trois reprises sur la « chaîne BFM business » : une première fois le 18 juillet 2013 en faisant une présentation générale de l'entreprise et de son évolution, puis le 11 mars 2020 et le 23 mars 2021 pour évoquer les effets de la crise sanitaire sur l'entreprise et fournir des éléments intéressants sur les stratégies employées par le groupe depuis quelques années. Il est également venu s'exprimer dans l'émission « Esprit Montagne » le 26 mars 2021 sur la chaîne télé Grenoble à une échelle plus locale. Le vocabulaire employé par le dirigeant et la construction de son discours reflètent assez bien la culture de l'organisation.

En ce qui concerne le groupe Boardriders, notre regard s'est plutôt porté du côté des documentaires trouvés sur internet. L'épisode 5 de la série documentaire « TravisMathew » est focalisé sur Bob Mcknight, ex PDG de la marque Quiksilver. Un autre documentaire est

dédié à la marque Quiksilver d'un point de vue plus général et aborde le succès rencontré par la marque au début des années 2000. Il est réalisé par la chaîne « documentaire société » et dévoile des informations particulièrement riches sur la première licence de marque importée en Europe et implantée à Saint-Jean-de-Luz.

2. Les émissions de radio

Ce deuxième genre d'archives numériques est plutôt exploité afin de corroborer les sources précédentes à propos de l'histoire de marque et du vécu des dirigeants. On peut trouver sur Spotify et Radio France des podcasts où se sont exprimés les anciens dirigeants de la marque Quiksilver, ses nouveaux propriétaires (les actionnaires du fonds d'investissement Oaktree), ainsi que Bruno Cercley dans des interventions un peu plus brèves.

3. Les sites web

Les portails web des groupes contiennent également quelques informations permettant de faciliter la compréhension de la structure et de mieux connaître les acteurs de l'organisation. Le groupe Boardriders présente notamment l'équipe dirigeante et l'implantation des différents sièges sociaux. Le groupe Rossignol communique beaucoup plus par l'intermédiaire de son site et se montre plus transparent à travers les communiqués de presse. Il y a des publications régulières à propos des événements majeurs de la vie d'entreprise et également des « communications sur le progrès » annuelles. Toutefois, il est à noter que l'ensemble des informations diffusés restent très contrôlées.

9.2) Les sources orales pour approfondir et confirmer

D'ordre exploratoire, la première phase de la méthodologie a porté principalement sur le contexte mais elle a également abordé les buts, les acteurs et leurs pouvoirs, la culture et fournit quelques éléments sur la structure. La seconde phase de l'enquête a porté sur des entretiens semi-directifs dans le but de croiser avec des sources orales recueillies auprès des acteurs de l'organisation ou des experts. Ces entretiens semi-directifs ont permis d'aborder les points insuffisants en profondeur tout en laissant une liberté d'expression optimale aux répondants.

9.2.1) Généralités sur les interviewés et sur le mode d'accès

Les profils des interviewés sur l'ensemble de l'étude sont variés et répondent à une logique de diversification maximale (Louvel & Bozonnet, 2011). Les profils des personnes sélectionnées s'opposent donc sur une multitude de critères : l'âge, la position hiérarchique, le niveau de compétence, l'ancienneté du salarié et le type de missions réalisées. Le corpus représente donc des acteurs allant du vendeur de magasin au directeur général de marque en passant par des spécialistes de la conception ou du marketing. Outre les acteurs de l'organisation, l'enquête par entretiens a également sollicité des points de vue d'acteurs externes sélectionnés en raison de leur expertise sur un sujet précis. Les profils des participants ont été volontairement diversifiés afin de croiser les perspectives de personnes issues de différents horizons. Les interviewés représentent donc, d'une part, une population de salariés du groupe Boardriders, d'autre part, un groupe du groupe Rossignol et, enfin, une population d'acteurs externes. Les fonctions de chaque opérateur seront étudiées ultérieurement.

Les modes d'accès aux entretiens sont variés, mais ceux indirects ont été fortement appréciés en raison des difficultés rencontrées pour approcher les salariés. La grande majorité de nos approches sont restées sans réponses et nous avons ressenti une « crainte » des acteurs à l'idée de passer un entretien. Selon Renzetti & Lee (1990) quatre types de situations s'avèrent sensibles et compliquent le processus de la recherche. Ainsi, la thématique de la recherche portant potentiellement atteinte aux intérêts de personnes puissantes, ou bien celle relative à l'exercice d'un pouvoir de domination, expliquent les barrières rencontrées.

Pour un chercheur indépendant, il est difficile d'obtenir un accès à l'entreprise (Condomines & Hennequin, 2013) et il semble que le contexte social des groupes étudiés a pesé d'autant plus sur les salariés contactés. La méthodologie s'est confrontée à un terrain fermé. Il a donc été nécessaire de cibler des intermédiaires pouvant faciliter la prise de contact

et des retraités avec davantage de liberté dans la prise de parole. Puis, à l'issue des premiers entretiens, le recrutement de nouveaux participants par la méthode « de proche en proche » (Blanchet & Gotman, 2007) également connu sous le nom de technique « boule de neige » (Combessie, 2007) a été tenté. Cette méthode consiste à demander une mise en relation directement avec un autre acteur pour réaliser un nouvel entretien.

9.2.2) Le type d'entretien et les conditions de la situation

La première enquête réalisée à partir des sources documentaires ne permettait pas une analyse approfondie de la structure, des buts, des acteurs et de leur pouvoir. À travers les entretiens, le cadre d'analyse proposé par Nizet & Pichault a été respecté, tout en accordant la priorité sur les insuffisances repérées lors de la première phase méthodologique.

Les entretiens étaient donc semi-directifs et la liste thématique était construite en fonction de l'outil d'analyse, du matériel insuffisant et de la réflexion personnelle présentée dans la partie I.

Les questionnements lors des entretiens dépassent donc le cadre théorique et tentent de comprendre les influences de la culture sportive et de loisir sur l'organisation, ainsi que les pressions liées à l'environnement sportif. En conséquence, selon les possibilités, les questions et relances se sont orientées subtilement vers deux dimensions additionnelles : les univers mentaux et symboliques des salariés ainsi que les lieux de pratiques. La liste des thèmes s'est allongée ou modifiée selon les répondants lorsque les pistes émergentes semblaient pertinentes à approfondir. Il a fallu jouer le rôle de facilitateur (Gaudet & Robert, 2018) afin de faire ressortir le point de vue des répondants et de les guider dans le partage de leur expérience.

Les conditions des entretiens diffèrent également. deux entretiens sur le siège social de Saint-Jean-de-Luz ont été obtenus, cependant ces invitations sur le lieu de travail sont plutôt rares. Ce phénomène a plusieurs explications et se traduit d'abord par les conditions défavorables de la crise sanitaire qui ont compliqué la situation, particulièrement lors des périodes de confinement. Ensuite, comment ne pas constater un manque de disponibilité important en raison des exigences professionnelles très chronophages.

Une observation particulièrement notable concernant les dirigeants qui se doivent également de prioriser les tâches. À ce titre, l'entretien avec un chercheur est loin d'être prioritaire, en témoigne cet extrait de mail communiqué par une cadre intermédiaire :

« Je suis très très occupée en ce moment et je n'ai pas d'autres choix que de prioriser ce qui doit l'être. Et très franchement, et j'en suis désolée, vous n'êtes pas dans ma liste de priorité. »¹⁹.

Cette citation nous oriente vers une dernière explication qui met en avant la déconsidération de la recherche dans certains cas, ainsi qu'une volonté pour certains acteurs de rester discrets dans le cadre de ces entretiens.

De fait, la plupart des entretiens se sont déroulés par visioconférence ou par téléphone. L'utilisation du dictaphone s'est faite avec le consentement des participants et nous n'avons pas rencontré de refus catégorique sur cet aspect logistique. Dans certains cas, quelques réticences se sont fait ressentir et il a fallu prêter une attention toute particulière à rassurer les interrogés en suivant les conseils de Gonthier (2011), c'est-à-dire en rappelant notre authenticité de chercheur tout en évitant de trop se livrer et en rappelant que l'anonymat de chaque interviewé serait préservé. Ainsi, la totalité des conversations ont été enregistrées par l'intermédiaire d'un dictaphone (Olympus VN-540). Puis, nous les avons transférées sur l'ordinateur et retranscrites dans leur intégralité. Les entretiens étaient de longueur variable, d'une durée moyenne de 45 minutes, généralement limités par les obligations professionnelles des personnes interrogées. Dans l'idée de respecter la parole telle qu'elle a été donnée, les citations utilisées dans les résultats privilégient la transcription exacte des entretiens, avec les hésitations et les fautes de français afin d'être au plus proche de la situation d'enquête.

Enfin, il est important de préciser que dans le premier volume de la thèse, dédié au manuscrit, l'identité des interlocuteurs reste anonyme (excepté concernant les interlocuteurs externes à l'entreprise), nous tenons ainsi à préserver l'intégrité professionnelle de chaque interviewé. Les informations les concernant sont renseignées dans le second volume de la thèse. Ce dernier rassemble les annexes confidentielles dans lesquelles sont dévoilées les fonctions des interlocuteurs et la retranscription des entretiens.

¹⁹ Extrait de mail reçu le 28 février 2020.

9.2.3) Les entretiens réalisées avec le groupe Rossignol

Le corpus de personnes interrogées pour le groupe Rossignol se résume de façon succincte dans le tableau suivant :

Entretien avec le groupe Rossignol			
Interlocuteurs	Fonction	Mode d'accès	Modalité d'entretien
Numéro 1	Responsable marketing	Direct	Visioconférence sur le logiciel zoom
Numéro 2	Responsable département mutualisé	Direct	Téléphone
Numéro 3	Ex vice-président outdoor du groupe Rossignol	Direct	Téléphone
Numéro 4	Directeur service mutualisé	Direct	Téléphone
Numéro 5	Retraité directeur général textile	Indirect	Téléphone
Numéro 6	Responsable marketing	Indirect	Téléphone
Numéro 7	Responsable produit & design	Direct	Visioconférence sur le logiciel Zoom
Numéro 8	Ingénieur, chef de projet produit	Direct	Visioconférence sur le logiciel Zoom
Numéro 9	<i>Category manager</i>	Direct	Téléphone
Numéro 10	Ingénieur, chef de projet produit	Direct	Visioconférence sur le logiciel Zoom
Numéro 11	Délégués syndicaux	Direct	Visioconférence sur le logiciel Zoom

Tableau 8 : Récapitulatif des profils d'enquêtés au sein du groupe Rossignol.

Nous nous sommes volontairement focalisés sur le siège social du groupe Rossignol en faisant le choix d'exclure les usines dans l'enveloppe de la situation. Ce choix a été décidé par souci de cohérence avec le deuxième cas d'étude car le groupe Boardriders ne possède aucune usine en propre. En cela, la population ciblée ne représente pas le centre opérationnel chargé de manutention au sein des usines mais plutôt les opérateurs du siège social affiliés à des tâches administratives, de conception ou de commercialisation. La grande majorité des personnes interrogées sont des cadres intermédiaires, voire même des anciens dirigeants d'une position hiérarchique plus élevée. Les résultats du processus stratégique dépendent fortement de l'implication et de l'engagement des cadres. Il nous semblait essentiel de les intégrer dans l'étude pour comprendre les relations de pouvoir. L'ensemble retenu présente deux avantages. Premièrement, il représente la diversité du siège social et les fonctions de chaque département (opérations financières, conception et innovation, marketing et postes de liaison). Deuxièmement, il cible différentes catégories de produit, les skis experts, les chaussures, le ski nordique et même le vélo intégré plus récemment dans la stratégie de Rossignol.

Pour nouer un premier lien avec les personnes ciblées, cinq approches directes différentes ont été tentées, et sur ce cas d'étude le mode d'accès direct a plutôt bien fonctionné :

La prise de contact sur le réseau social numérique professionnel LinkedIn est celle qui nous a apporté le plus de réussite. Auparavant, nous avons pris le temps de bien soigner notre page de présentation avant de solliciter les personnes par le biais d'un message direct et d'une « demande de connexion ».

1. La deuxième méthode consistait à contacter les marques directement par le biais du service client en demandant une mise en relation avec la personne concernée.
2. La troisième méthode était la plus chronophage. Elle a obligé à se rendre directement sur le site en Isère pour obtenir des contacts précis auprès de l'accueil. Les contacts obtenus n'ont malheureusement jamais répondu, mais cela a tout de même permis d'observer les lieux et de prendre quelques photos.
3. La quatrième méthode était plus opportuniste : grâce à l'ossature de mail (@rossignol.com) et en ajoutant le prénom suivi du nom, quelques prises de contact ont été tentées. Une seule s'est avérée gagnante.
4. Enfin, la dernière méthode était la plus ambitieuse et visait à s'entretenir avec le PDG Bruno Cercley. Après avoir tenté de le contacter par LinkedIn, par mail ainsi que par le biais d'une lettre recommandée estampillée par l'université de Bordeaux, un échange

de mail avec son assistante personnelle a laissé entrevoir l'objectif final mais n'a finalement débouché sur aucun résultat concret.

Les deux méthodes informelles sont des mises en relation grâce à des personnes démarchées personnellement. Concernant l'acteur numéro 5, l'aide d'Anne-Laure Meyer, qui a réalisé une thèse CIFRE en 2007 au sein de l'entreprise Rossignol, spécialisée sur le marketing et le genre, a été précieuse. Précieuse également l'aide apportée par une relation amicale pour contacter l'acteur numéro 6.

9.2.3) Les entretiens réalisées avec le groupe Boardriders

Entretien avec le groupe Boardriders			
Acteur	Fonction	Mode d'accès	Modalité d'entretien
Numéro 12	Ex directeur de <i>Business Unit</i> Licencié	Indirect	Visio conférence
Numéro 13	Opérateur marketing de département mutualisé	Indirect	Téléphone
Numéro 14	Vendeur au sein d'un magasin Boardriders	Direct	Téléphone
Numéro 15	Responsable <i>sourcing</i> et innovation	Indirect	Téléphone
Numéro 16	<i>Brand manager</i>	Indirect	Téléphone
Numéro 17	Directeur département mutualisé	Indirect	Entretien physique sur le lieu de travail
Numéro 18	Responsable département mutualisé	Indirect	Téléphone
Numéro 19	Opérateur département mutualisé	Indirect	Téléphone
Numéro 20	Directeur département mutualisé	Indirect	Téléphone
Numéro 21	Opérateur marketing	Direct	Téléphone
Numéro 22	Responsable design et produit	Indirect	Entretien physique sur le lieu de travail

Tableau 9 : Récapitulatif des profils d'enquêtés au sein du groupe Boardriders.

L'échantillon du groupe Boardriders est également bien représenté par les cadres intermédiaires, mais contient un peu plus d'opérateurs de premier échelon. Ceci est en partie dû aux grandes difficultés rencontrées pour approcher les cadres intermédiaires et les dirigeants. Mais l'attention est aussi attirée sur les spécificités de conception du groupe qui requièrent des opérateurs globalement moins qualifiés et moins experts dans les domaines de l'innovation par exemple. De plus, les magasins Boardriders étant plus prestigieux que ceux du groupe Rossignol, ou du moins ayant plus d'ancienneté, il semblait important d'inclure un vendeur dans les points de vue d'acteur.

Concernant les modes d'accès direct, approximativement les mêmes moyens ont été sollicités (Linkedin, service client des marques, déplacement sur site, lettre aux dirigeants), mais ils se sont avérés beaucoup moins productifs. Heureusement, l'implantation personnelle dans le domaine professionnel et les contacts dans le milieu ont permis de détourner ces barrières. Inutile de détailler ici les modes d'accès indirect car ils sont tous différents les uns des autres. L'effet « boule de neige », évoqué en amont, a permis une concrétisation dans trois cas (acteurs numéros 13, 16 et 17).

9.2.4) Les entretiens réalisés avec des points de vue d'acteur externe

Entretien avec les acteurs externes			
Acteur	Fonction	Mode d'accès	Modalité d'entretien
Christophe Seiller	<i>Eurosima Cluster Manager</i>	Indirect	Visio conférence
Darin Reisman	<i>International Relations & Market Research, Outdoor Sports Valley (OSV)</i>	Direct	Téléphone
Gérard Pouet	Expert des réseaux de distribution - Économiste et Conférencier	Direct	Téléphone

Gibus De Soultrait	Journaliste & Fondateur du magazine surf session	Indirect	Téléphone
Kaline Osaki	<i>Cluster montagne internationale manager</i>	Direct	Téléphone
Omar Sissoko	Responsable du service des sports de Bure-sur-Yvette et de la station de trail mise en place par Rossignol	Direct	Téléphone

Tableau 10 : Récapitulatif des profils d'enquêtés externes aux organisations étudiées.

Exposer ici l'identité des points de vue d'acteurs externes avec moins de réserve est possible car leur intégrité professionnelle ne sera pas menacée. Ce corpus composé d'experts est restreint mais il est suffisant pour les questionnements complémentaires que nous souhaitons aborder. Gérard Pouet est un spécialiste de la distribution que nous avons souhaité consulter pour obtenir un avis généraliste sur la distribution et la conception d'articles de sport en lien avec la nature. Les informations récoltées sont donc venues agrémenter les données que nous avons concernant le facteur de contingence du marché. Les deux systèmes productifs locaux choisis (Eurosima et OSV) permettent d'avoir un point de vue spécialisé sur les marchés respectifs de nos cas d'étude, Eurosima étant très en lien avec les action sport et OSV avec les sports outdoor. Gibus De Soultrait est réputé pour son rôle fondateur au sein du magazine surf session mais aussi pour les livres qu'il a rédigés à propos du surf. Les informations recueillies auprès de cet acteur sont particulièrement subjectives, mais elles permettent aussi de rendre compte de l'évolution de la filière, du succès qu'elle a rencontré, puis de ses déboires. Enfin, Kaline Osaki et Omar Sissoko ont été contactés plus particulièrement pour leur expérience sur la question des lieux de pratique, co-construits entre, d'une part, le groupe Rossignol et, d'autre part, le domaine public.

9.2.5) Les conférences de spécialistes mises en place par l'Eurosima

Chaque année le cluster Eurosima met en place des conférences dans le but de rassembler les dirigeants et les salariés sur le domaine des action sports. Les conférenciers invités lors de cet événement sont des personnalités dont certaines sont atypiques. On y trouve des grands

dirigeants, des sportifs, mais aussi des artistes et designers. Recevoir une invitation pour participer aux éditions de l'année 2018 et 2019 a été possible grâce à une implication personnelle au sein du master MI2PAS. Outre les présentations intéressantes réalisées par les conférenciers, ce fut l'occasion de s'imprégner de l'ambiance et de la culture de ce milieu professionnel. Comment ne pas profiter également de l'événement pour nouer des relations et participer à des échanges informels enrichissants ?

9.3) Le traitement des données

Après avoir réalisé l'intégralité des entretiens, le rôle d'analyste s'est déroulé en plusieurs étapes, à commencer par celle, longue et fastidieuse, de la retranscription. Il était impératif de disposer d'un support écrit afin d'analyser, de comparer et d'imbriquer les différents thèmes. Bien que la retranscription des entretiens les uns après les autres ait commencé, leur grande majorité a été condensée pendant une période intense d'écoute et d'écriture. Grâce à cette première étape concentrée sur un mois approximativement, les entretiens se sont enchaînés en conservant une certaine fraîcheur en mémoire. Cette particularité a permis de réaliser un premier travail d'interprétation sociologique en faisant le lien entre les entretiens.

9.3.1) Guide d'entretien et grille d'analyse

L'analyse de contenu suit un codage plutôt déductif (Abrial & Louvel, 2011) car les thématiques établies en amont de l'entretien sont également le support de la grille d'analyse. Le tableau suivant illustre donc le guide d'entretien et l'outil de découpage pour les entretiens à partir duquel ont été regroupées les informations avant de les comparer. Il convient de préciser que ce découpage n'est pas intégralement déductif car il a été préférable de laisser les hypothèses émerger plutôt que de chercher à les vérifier. En clair, il a fallu s'inspirer du cadre théorique de Nizet & Pichault pour guider et découper l'entretien, mais en laissant apparaître les informations en rapport avec la culture de l'organisation ou les lieux de pratiques. Elles interviennent donc différemment dans les discours de chaque répondant et se manifestent parfois dès le début, parfois vers la fin. Dans les cas où l'information n'apparaissait pas du tout, il a fallu prendre l'initiative d'aborder le sujet. Cette modalité d'entretien a permis de conserver une certaine objectivité dans l'exploration des hypothèses. En somme, il est possible de présenter une grille unique mais il est difficile de lui accorder un aspect catégorique en raison de la recherche des hypothèses qui s'est modulée en fonction des entretiens.

Structure	Contexte (facteurs de contingences)	Les buts	Les acteurs et leurs pouvoirs
Division et coordination	Technologie	Buts de mission et buts de système	Acteurs internes et externes
Formation des départements	Marché	Buts officiels et opérants	Modalités de l'exercice du pouvoir
Différenciation et interdépendances entre les départements		Buts spécifiques aux acteurs	Localisation du pouvoir dans l'organisation
Liaison entre les unités		Rapports entre buts (intégrés et conflictuels)	

Tableau 11 : Trame générale du guide d'entretien semi directif

L'analyse se fait par colonne et devient un support pour chercher « *une cohérence thématique inter-entretiens* » (Blanchet & Gotman, 2007, p.96). Les spécifications dans les cases blanches viennent en deuxième lieu et sont plus difficiles à identifier dans les discours.

Il faut également préciser que lors de l'entretien, les grandes thématiques sont abordées dans un ordre chronologique qui respecte la formulation de Nizet & Pichault, mais qu'il est important de respecter également dans le cadre de la méthodologie de l'entretien. Il est logique de commencer par la structure, d'enchaîner sur le contexte, puis de terminer sur les informations plus sensibles à propos des buts et enfin des acteurs. Cette suite nous logique dans la conduite de l'entretien. Après avoir démontré des qualités d'écoute, la relation de confiance s'installe et il devient opportun d'aborder les thématiques les plus confidentielles.

10) Conclusion de la partie I

Les différentes étapes du cadrage théorique permettent de lier des apports complémentaires pour l'approche envisagée. En premier lieu, le travail terminologique s'est centré sur l'analyse de deux notions anglophones peu utilisées dans les recherches universitaires francophones mais qui, néanmoins, ont été sélectionnées pour affirmer un positionnement familier avec le terrain d'étude. Pour poser les contours de cette recherche, l'analyse terminologique a également amené une réflexion épistémologique et a fait le lien avec entre l'approche utilisée et le constructivisme radical.

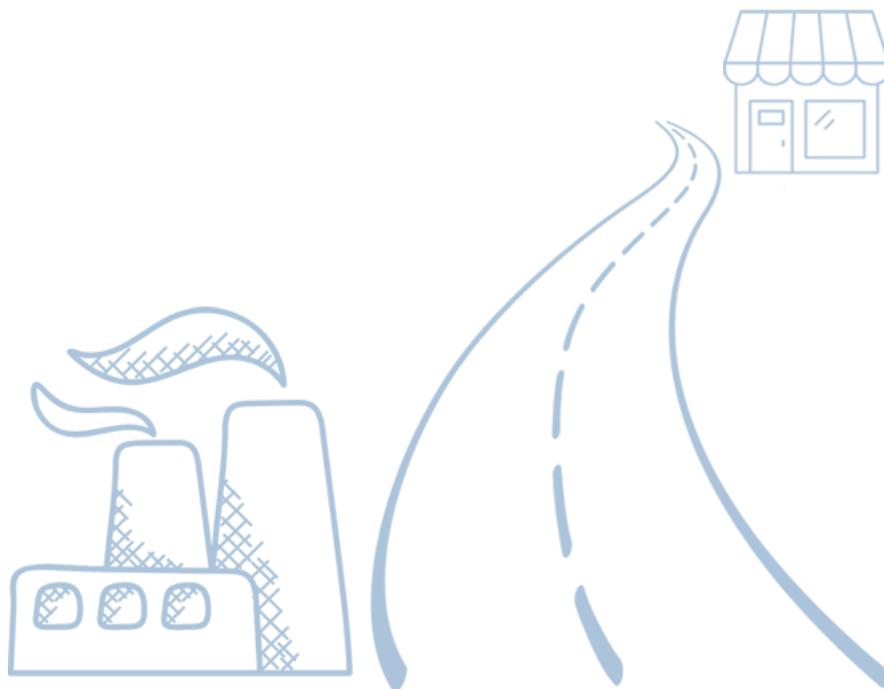
En deuxième lieu, ce travail retrace les apports fondateurs du courant de la contingence, puis s'attache aux apports de Mintzberg (1986, 1989), également considéré comme un des principaux représentants de la théorie des configurations organisationnelles (Desreumaux, 2015). Son travail est repris puis synthétisé par Nizet et Pichault sur lequel une grande partie de nos réflexions s'est effectuée.

En troisième lieu, les études présentées autorisent le lien entre les sciences de gestion et les travaux appliqués au champ sportif. Ainsi, le cadre théorique se précise et souligne différents modes de raisonnement apportant une compréhension du phénomène sportif par l'intermédiaire du courant de la contingence. D'autres auteurs sont ensuite mobilisés afin d'interpréter les choix des dirigeants dans la formulation de la stratégie. Ainsi, le changement organisationnel est écarté au profit d'une approche plutôt stratégique souhaitant accentuer l'aspect relativiste lié à des spécificités du phénomène sportif.

À travers la problématique, les attentes formulées visent à discerner les circonstances particulières dans lesquelles évoluent les organisations sportives. Pour cela deux hypothèses majeures sont formulées : la première est en lien avec la culture sportive et la seconde interroge les espaces de pratique.

Enfin, la partie méthodologique annonce le croisement des sources, avec notamment la volonté de rester fidèle à la démarche d'engagement distanciée du chercheur qui favorise une approche du terrain en étant « armé » théoriquement. Néanmoins, des difficultés dues aux politiques de confidentialité menées par les entreprises et par la situation inédite de crise sanitaire ont été soulignées.

PARTIE II : PERSPECTIVES GLOBALES DES FABRICANTS ET DES DISTRIBUTEURS D'ARTICLES DE SPORT



1) Contexte et secteur de marché

Selon Barget (2008, p. 47), le contexte économique du sport se rapporte à une filière de marché en lien avec la pratique et le spectacle sportif. À partir des sources de l'INSEE, il divise la filière du sport en trois catégories majeures :

1. La production de biens (articles de sport, installations sportives, alimentation spécifique)
2. Consommation pour la pratique sportive (compétition sportive, spectacle sportif, spectacle télévisé, publicité à support sportif, sponsoring intermédiaire du sport et sponsors)
3. Production de services (tourisme sportif, assurances, médecine et kinésithérapie)

L'objet de notre étude se classe a fortiori dans la première catégorie et traite des produits commercialisés par le groupe Rossignol et le groupe Boardriders. Cependant, les résultats de cette recherche laissent penser que la frontière entre ces catégories est finalement très perméable. Et cela est d'autant plus vrai concernant les choix stratégiques de ces grosses organisations qui cherchent de plus en plus à imbriquer les trois catégories les unes dans les autres pour viser une plus forte croissance.

Toutefois, avant de poursuivre sur le chemin de nos résultats, quelques observations sont à souligner sur le contexte général de notre étude. Pour cela, le regard économique d'Andreff sur le domaine sportif (Andreff, 1991, 2010, 2012; Andreff & Nys, 2002) mérite d'être évoqué. Son approche s'écarte des sciences sociales et repose sur une méthodologie rationnelle qui relate les chiffres et les statistiques liés à l'univers sportif national et international. L'auteur apporte des données quantitatives dans un contexte de mondialisation avec le souci du détail et des interprétations intéressantes.

En 2004, l'union européenne représente 44,8 % des exportations d'articles de sport à l'échelle mondiale contre seulement 34,8% en 1994 (Andreff, 2010). En dix ans, l'offre européenne s'est étoffée et plus particulièrement sur les articles dits « instrumentés » c'est à dire avec une forte valeur ajoutée.

En ce qui concerne la France, les exportations des produits français atteignaient 840,8 millions d'euros en 2018, mais présente un solde commercial négatif en raison des

importations élevées²⁰. Selon les estimations du Xerfi²¹, le solde commercial du pays est déficitaire de 544 millions d'euros en raison des importations très importantes de l'ordre de 1,4 milliards. Le marché du sport en France est donc largement dépendant des flux entrants en provenance des autres pays et plus particulièrement de ceux de la Chine qui représentent près de la moitié des échanges. Les exportations régressent légèrement sur l'année 2019 avant de tomber plus drastiquement à 794,4 milliards d'euros en 2020 en raison de la pandémie et des mesures de confinement imposées par l'état. Pourtant cette année-là, les observateurs s'accordaient pour prédire une croissance du marché des articles de sport en raison des jeux olympiques. En effet, les variations conjoncturelles liées aux grands événements internationaux et sportifs sont déterminantes sur le marché des articles de sport²². Ainsi, le marché du football bénéficie d'une forte croissance lors des années de Coupe du monde, et les Jeux Olympiques soutiennent la croissance de la filière d'un point de vue général. Ce constat peut notamment s'expliquer par l'augmentation du nombre de licenciés sportifs qui résultent de la médiatisation de ce type d'événements bien que, à ces occasions, les acteurs de l'industrie des articles de sport ne sont pas les mieux représentés en termes de sponsors.

Parmi les acteurs, il est important de distinguer deux familles différentes, les industriels d'un côté et les distributeurs de l'autre (Hillairet, 2006). Les premiers sont en charge de la fabrication des produits et les deuxièmes englobent les commerces de détails ou les magasins de grande distribution. Cependant, cette différenciation entre les acteurs n'est pas toujours évidente et certains jouent sur les deux tableaux.

²⁰ Faibis, L., (2019), « La distribution d'articles de sport », *Xerfi France d'après les sources du service des douanes*.

²¹ Pour rappel, le cabinet Xerfi est spécialisé dans les études de marché et dans la compréhension des phénomènes économiques.

²² (2016), « Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », *Étude commanditée par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports confiée au cabinet Nomadéis*.

2) Les spécificités des entreprises sur le marché des articles de sport

En 2016, l'étude réalisée par le cabinet Nomadéis et commanditée par le gouvernement français recense un total de 1 677 entreprises sur le territoire national, fabricants et distributeurs confondus. Toutefois, de nombreuses spécificités différencient ces organisations et il est important de les prendre en compte pour comprendre les positions de ces acteurs.

2.1) Les fabricants

Le secteur de la fabrication des articles de sport est composé principalement de petites organisations mais sa dynamique provient principalement des industriels majeurs souvent qualifiés de « locomotives »²³. En France, les organisations telles que le groupe Rossignol ou le groupe Salomon sont par exemple des leaders des sports d'hiver et représentent une large majorité de l'activité²⁴. Mais, finalement, qu'entend-on par fabrication ?

2.1.1) *Produire en propre et sous-traiter, une distinction nécessaire*

Les organisations considérées comme des fabricants détiennent des équipes en interne dédiées à la conception du produit. On retrouve par exemple des designers, des chefs de produits, des ingénieurs ou des chargés de sourcing et développement²⁵ parmi les salariés. On pourrait également être amené à penser que les fabricants détiennent des usines en propre avec des salariés pour la manutention. Or, c'est finalement une spécificité assez rare puisque beaucoup d'entreprise ont recours à la sous-traitance. Ce mode de fonctionnement permet notamment de réduire les coûts de fabrication, d'améliorer la fiscalité de certaines opérations et allège les risques de l'entreprise concernant la production (Barget, 2008). Dans certains cas, l'entreprise utilise les deux options. Par exemple le groupe Rossignol assure la production de manière autonome mais sous-traite la production de ses VTT. En ce qui concerne le groupe Boardriders en revanche, toute la production est sous-traitée et les marques ne détiennent aucune usine en propre. Il est important de tenir compte de cette différence puisqu'elle induit

²³ « Observatoire de la filière des sports outdoor », Édité en Mars 2021, Données de l'année 2019, Étude réalisée par Outdoor Sport Valley et le département de Haute-Savoie.

²⁴ Faibis, L., (2019), « La fabrication d'articles de sport », *Xerfi France*.

²⁵ Le « *sourcing* » englobe les missions consistant à obtenir les meilleurs produits auprès de fournisseurs. Cette tâche implique le respect d'un cahier des charges et bien souvent un approvisionnement au meilleur prix.

directement des différences sur l'effectif de l'organisation, et également sur les besoins logistiques et matériels. Le groupe Décathlon considéré comme le leader de la fabrication d'articles de sport en France se limite à une activité de conception et sous-traite la plupart de ses activités de production en Asie²⁶.

2.1.2) Distinguer acteurs locaux et importateurs

Une deuxième différenciation concerne la localisation des activités de production. Pour résumer cet aspect en tenant compte des observations de la partie précédente le tableau suivant semble approprié pour éclairer la diversité des cas :

		Localisation	
		France	Hors de France
Type de production	1. Conception uniquement	Quiksilver	Arena
	2. Conception et industrialisation	La boule Obut	Under Armour

Tableau 12 : Différenciation des acteurs industriels sur la filière des articles de sport.

Quelques remarques supplémentaires doivent être apportées pour éclaircir la double différenciation que nous proposons à l'égard des acteurs :

1. Les acteurs chargés uniquement de la conception ne détiennent pas d'usines. Certains possèdent un siège social en France qui héberge les salariés chargés de la conception des produits, c'est le cas de Quiksilver. La marque Arena ne détient pas d'usine et délègue également sa production auprès de différents prestataires et le siège social est implanté en Italie²⁷.
2. Les acteurs chargés de concevoir et de fabriquer les produits se différencient également par l'implantation du siège social et des usines de production. La boule Obut possède son siège social et ses usines en France²⁸, alors que la firme américaine

²⁶ Faibis, L., (2019), « La distribution d'articles de sport », *Xerfi France*.

²⁷ « Siège social. Attention locale, talent international », 2021, *Arena* <https://about.arenasport.com>.

²⁸ « La fabrication des boules de pétanque Obut », 2021, *Obut*, <https://www.obut.com/fr/la-fabrication-obut.fr>.

Under Armour gère l'intégralité de ses activités en dehors du territoire²⁹. Le siège historique et mondial de la marque est implanté aux États-Unis, à Baltimore (Garcia & Martinez, 2017). Plus récemment, une unité est implantée à Amsterdam afin de développer le commerce sur la zone Europe, dont la France³⁰.

Dans les faits, il est rare de trouver une entreprise qui rentre parfaitement dans les cases, particulièrement lorsqu'il s'agit des grandes firmes. La marque Adidas par exemple possède un siège social principal en Allemagne mais également des locaux à Strasbourg depuis 1973³¹. De même, Quiksilver que nous avons présenté dans le tableau, possède des bureaux de conceptions aux États-Unis et en Australie. Les plus petites entreprises rentrent plus facilement dans les cases de manière catégorique, et de ce fait leur analyse est simplifiée.

En cela, s'efforcer à positionner l'entreprise dans une disposition formelle est souvent un travail complexe, il est recommandé simplement de réaliser une lecture de l'organisation en fonction de ses activités de production et du processus d'importation.

2.2) Les distributeurs fabricants et les distributeurs

Il existe deux types d'acteurs dans le domaine de la distribution des produits :

1. Les fabricants d'articles de sport qui en parallèle de leur activité de production parviennent à développer la distribution de leurs produits
2. Les purs distributeurs qui se contentent de faire entrer les produits pour ensuite les revendre.

Ohl & Tribou, (2004) propose deux axes pour analyser le positionnement des distributeurs. Le premier repose sur la profondeur de l'assortiment, soit le nombre de références pour répondre à un seul besoin (tailles, coloris, niveau de gamme et nombres de marques). Le deuxième concerne la largeur de l'assortiment pour prendre en considération la diversité des pratiques sportives et les différents univers du magasin.

Les travaux cherchent à décoder les spécificités des distributeurs et proposent un schéma adapté pour produire l'analyse. Il est indispensable d'approfondir la réflexion et de compléter

²⁹ Demoux, P., (2016), « Under Armour, l'étoffe d'un champion », *Les Echos*, n° 22277.

³⁰ Rumpus, B., (2014), « Une histoire d'Armour », *L'équipe*, n°21758.

³¹ Guyot, O. (2016), « Adidas valide de nouveaux locaux à Strasbourg et Paris », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

ces deux axes en apportant deux remarques spécifiques. Ainsi, l'analyse des auteurs se porte uniquement sur les distributeurs et ne considère pas les fabricants distributeurs car, probablement, ils n'occupaient pas la même place qu'ils ont aujourd'hui sur le marché de la distribution. Il paraît donc essentiel de les intégrer en les faisant apparaître dans des cercles de couleur bleue.

Ensuite, il est important également d'évoquer l'avènement d'internet qui, depuis le début des années 1990, a fait évoluer les modes de consommation. Le e-commerce est devenu une tendance majeure et touche particulièrement le domaine de l'habillement, des chaussures, de la mode et de la lingerie qui représente 48% des ventes sur internet (Pelet, 2018). Par extension, le marché des articles de sport est lui aussi concerné par ce phénomène et prend de plus en plus d'ampleur malgré les difficultés rencontrées par les entreprises pour s'adapter (Razavi et al., 2014). De la même façon, la location en ligne du matériel est désormais inévitable dans les magasins de montagne (Gaillard, 2014). Les technologies digitales deviennent complémentaires, voire même indépendantes, car, si le développement de la vente sur internet est une menace pour certains, il s'agit d'une formidable opportunité pour les nouveaux concurrents. L'entreprise Snowleader en est un exemple patent. Elle se lance sur le marché de la distribution à partir d'un site internet et d'une offre tournée vers l'outdoor. L'entreprise démarre en 2008³² et n'ouvre sa première boutique qu'à partir de 2015. Forte de sa croissance, l'entreprise souhaite désormais étendre sa présence physique et parvient à faire une levée de fonds de 10 millions pour développer ses magasins³³. D'autres organisations font le choix de se positionner uniquement sur le commerce en ligne comme, l'entreprise Private Sport Shop : elle ne détient aucun magasin en propre mais parvient à réaliser 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018³⁴.

³² Reynaud, C., (2018), « Snowleader : première boutique en centre-ville », *Le Progrès -Lyon*

³³ Guyot, O., (2020), « Snowleader lève 10 millions d'euros », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>

³⁴ Ruiz, S., (2019), « E-commerce : le site héraultais Private Sport Shop affiche ses ambitions pour 2019 », *Midi Libre*, <https://www.midilibre.com>

Ces acteurs positionnés majoritairement sur le E-commerce sont encadrés par une forme rectangulaire dans le schéma :

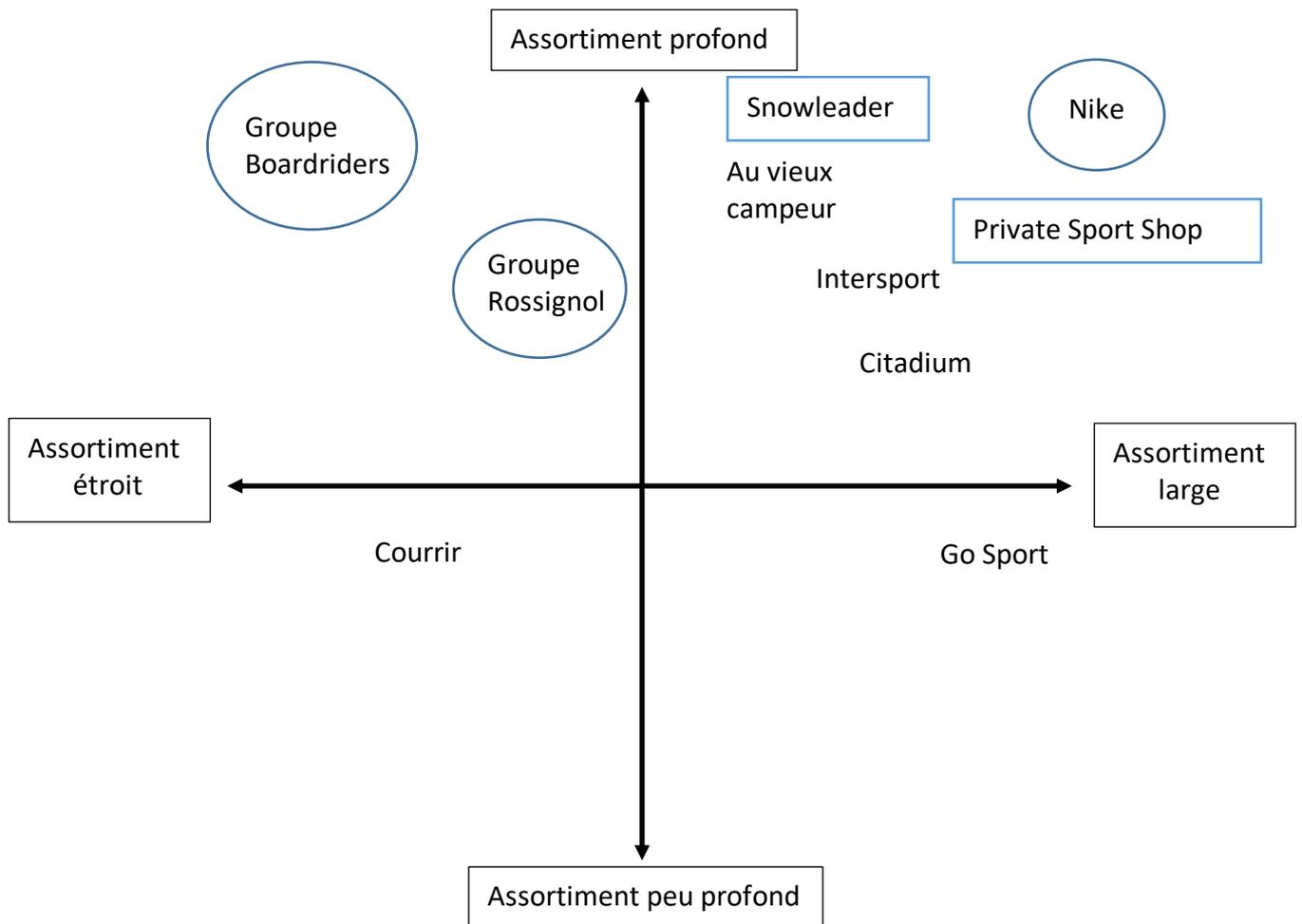


Figure 16 : Réinterprétation du schéma « Positionnement des enseignes du sport en fonction de leur structure d'assortiment » (Ohl & Tribou, 2004).

3) Les facteurs d'influence de la consommation d'article

Les recherches de Ohi & Tribou (2004) portant sur les consommateurs d'articles de sport permettent de s'intéresser aux représentations et aux significations que les acteurs donnent à ces produits et de comprendre les raisons d'achats. La valeur immatérielle, le vécu des émotions, l'expression des groupements sociaux et les goûts sportifs sont des dimensions relatives aux articles de sport qui permettent de comprendre comment les gens choisissent leurs produits. Plutôt que d'approfondir cette lecture sociologique du consommateur, il est plus judicieux de recenser les déterminants qui influencent le marché.

3.1) Les principaux déterminants liés à la consommation d'articles de sport

Sur la base de différentes analyses menées par des cabinets d'étude et plus particulièrement grâce aux analyses du Xerfi, plusieurs facteurs ont été identifiés en fonction de leur influence sur la consommation d'articles de sport. Le schéma qui suit propose de synthétiser les différentes variables et de les compléter avec les apports d'Andreff (2012) :



Figure 17 : Les principaux déterminants sur le marché des articles de sport en France.

- 1- Le pouvoir d'achat des ménages est déterminant. Entre 2016 et 2019, en France, il s'est avéré bénéfique pour le secteur de la fabrication des articles de sport. Les mesures de l'État concernant la taxe d'habitation, les cotisations sociales et les primes de fin d'année exonérées sont des influences indirectes mais déterminantes.
- 2- Le parc d'infrastructures, qu'il relève du domaine privé ou public influence le marché sous deux aspects : premièrement, il stimule la pratique du sport au sein de la population ; deuxièmement la demande des professionnels et les besoins en équipements sportifs représentent aussi des fluctuations de marché dont il faut tenir compte.
- 3- L'évolution de l'offre ou l'innovation des produits sportifs invite les consommateurs à renouveler leur matériel. Les nouvelles technologies en sont un bon exemple. L'apparition des montres, vêtements ou autres équipements connectés favorise la consommation. Les fabricants parviennent à susciter un sentiment de besoin à cet égard. En 2015, il y avait 38% des pratiquants qui prenaient des mesures de leur activité sportives à l'aide du smartphone ou d'autres objets connectés³⁵. Ces produits sportifs qui n'existaient pas il y a quelques années sont désormais en pleine croissance³⁶.
- 4- Les évolutions socio-culturelles concernent plusieurs tendances liées à la pratique sportive qui se répercutent sur la consommation des articles de sport. Il y a par exemple la sensibilisation des Français qui augmente concernant les aspects bénéfiques du sport, mais on peut également inclure la hausse du temps libre, l'apparence physique, les effets de mode et le développement du sport loisir. L'engouement pour les nouveaux sports est également une variable qui influence comme on peut le voir avec l'émergence du foil³⁷ qui donne naissance à un véritable marché³⁸.

³⁵ Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015, réalisé sur un échantillon représentatif de 1717 pratiquants

³⁶ Entretien avec Gérard Pouet, Expert des réseaux de distribution et conférencier, réalisé le 4 septembre 2020

³⁷ Le foil est une dérive immergée sous une planche de surf, kite, stand-up-paddle permettant une force de portance grâce à laquelle le pratiquant peut glisser au-dessus de l'eau.

³⁸ TH, (2020), « La "foil" révolution », Outdoor Experts, n°208

- 5- La concurrence étrangère est aussi un élément déterminant. Plus elle est importante, plus le marché français en subit les conséquences. Pour être compétitif, les fabricants de l'Hexagone misent généralement sur un positionnement haut de gamme et ciblent des marchés de niche.
- 6- L'événementiel sportif, et plus particulièrement les grands événements sportifs internationaux participent à la promotion de la pratique sportive.

Les facteurs évoqués ici se rapportent à l'échelle nationale de la France, toutefois ils sont facilement transposables sur d'autres pays et représentent davantage un contexte global du marché des articles de sport. Les influences constatées et retenues confortent le positionnement théorique choisi, fondé sur la contingence : le contexte est composé d'un ensemble de variables clés dépendantes de l'environnement. Le terme de déterminant n'éradique pas pour autant la possibilité que détiennent les entreprises d'interagir avec la plupart de ces facteurs. L'entreprise peut difficilement influencer le pouvoir d'achat des Français puisque cette variable dépend plutôt des conjonctures économiques et des choix politiques, en revanche, son rôle n'est pas insignifiant concernant l'innovation, la promotion de nouvelles pratiques ou le parc d'infrastructures.

4) Conclusion de la partie II

Les travaux de recherches présentés dans cette partie sont d'un intérêt majeur pour appréhender de manière globale l'industrie des articles de sport. Toutefois, une bonne partie de ces études remonte au début des années 2000 (Desbordes, 2001, 2004; Ohl & Tribou, 2004; Hillairet, 2006; Bouchet & Hillairet, 2008) et méritent d'être actualisée afin de mesurer l'impact des changements sociétaux sur ce marché. Ainsi, en réinterprétant quelques-uns de ces apports, il s'est agi de mentionner les influences du numérique sur la distribution. Notamment, l'enjeu du numérique fait partie intégrante des nouveaux phénomènes qui impactent le milieu du sport et la concurrence sur le marché. De nouvelles perspectives sont apparues pour les entrepreneurs et entraînent une adaptation impérative pour les fabricants et les distributeurs d'articles de sport. Le développement apporté souhaite également éclaircir la frontière qui sépare les simples concepteurs des concepteurs industriels. Il semblait intéressant de développer la différence entre les acteurs sous-traitant leur production, et les concepteurs industriels en possession de leurs propres usines. En réalité, l'industrie des articles de sport englobe beaucoup d'entreprises, notamment celles qui ne détiennent pas la moindre manufacture. Le manque de transparence favorise la vision perméable de ces acteurs. Finalement, peu d'entreprises font connaître leur mode de production car elles n'ont pas de valeur ajoutée à promouvoir auprès des consommateurs. En outre, il arrive parfois que les modes de production délocalisés aillent à l'encontre de toute éthique humaine. À ce sujet, la récente médiatisation du travail forcé de la communauté musulmane Ouïghours en Chine témoigne de certaines dérives qui n'épargnent pas l'industrie des articles de sport. La firme américaine Nike était notamment associée à ce scandale³⁹. L'expression « industrie des articles de sport » est utilisée tout au long de ce travail pour faciliter le propos. Toutefois, les études de cas seront détaillées sur ce point pour distinguer les caractéristiques évoquées.

³⁹ (2020), « Apple, Volkswagen, Nike associés au travail forcé de la minorité ouïghour en Chine », *Les Echos*, <https://www.lesechos.fr>.

PARTIE III : LE CAS DU GROUPE ROSSIGNOL



1) Rossignol, une marque de ski devenue groupe avec l'univers montagne comme catalyseur économique.

Le groupe Rossignol est un acteur majeur de l'industrie des articles de sport d'hiver. Il s'est diversifié depuis quelques années sur d'autres secteurs avec l'acquisition de différentes marques. La direction du portefeuille de marque est assurée par la Société par Action Simplifiée dénommée « Skis Rossignol ». Elle détient un capital de cinquante millions d'euros. Nous reprenons ici les différentes étapes de l'histoire du groupe avant d'aborder une analyse plus complète de l'organisation.

1.1) Le ski, un pilier économique de l'organisation devenu fragile

Tout commence en 1907 lorsque le menuisier isérois Abel Rossignol⁴⁰ prend l'initiative de réaliser ses premiers skis en bois dans son atelier de tournerie familial⁴¹. Quelques années plus tard en 1911, il instaure une branche de fabrication au sein de l'atelier. Cela lui permet d'améliorer la confection des skis et de distinguer ses produits lors de concours ou de compétitions (Meyer et al., 2007). À partir des années 1950, la société est contrainte de déposer le bilan en raison des difficultés financières qu'elle rencontre⁴².

C'est à ce moment qu'un acteur déterminant intervient dans l'histoire de Rossignol : monsieur Boix-Vives. En 1956, il prend la direction en rachetant la société. Il décide ensuite de miser sur l'innovation pour améliorer l'image et la notoriété des skis Rossignol. C'est une réussite en 1959 avec la création des skis baptisés « l'Allais 60 » en hommage au skieur éponyme sacré champion olympique de descente. C'est à la suite des Jeux Olympiques organisés aux États-Unis en 1960, puis en 1966 que la marque Rossignol a pu rayonner sur tout le continent. Au travers de ces compétitions, les skis « Allais 60 » offrent une grande visibilité à la marque. Victorieux dans la course de descente, ils sont ensuite très convoités par le grand public. L'évolution des produits continue vers de nouveaux matériaux. Rossignol s'exporte ensuite depuis la région Auvergne-Rhône-Alpes pour devenir le premier producteur à l'échelle planétaire en 1968.

⁴⁰ Carrel, F., (2020), « En piste pour la collection hiver », *Libération*.

⁴¹ Funès, N., (2006), « France : des médailles, mais plus de skis », *Le Nouvel Observateur*, n°2155.

⁴² Geraud, A., (2005), « Rossignol dans un nid américain », *Libération*, n° 7423.

La production et l'activité commerciale s'intensifient entre les années 1980 et 2000. Après avoir racheté ses concurrents Rossignol étend sa gamme vers de nouveaux produits : ski de fond, chaussures de ski, bâtons de ski, textile, tennis, golf. Le groupe profite de ses avantages financiers pour conquérir de nouveaux marchés et prendre le contrôle de nouvelles sociétés (Meyer et al., 2007).

Cependant, malgré cette position de force le groupe est en perte de vitesse dans un marché devenu extrêmement concurrentiel depuis quelques années. Les ventes mondiales de ski atteignent leur apogée en 1986 puis entrent dans une phase de décroissance (Andreff, 2012). Malgré un regain de la demande en 1999-2000, on observe un recul de l'activité à l'échelle mondiale de 1,8% en 2001-2002, puis de 3,6% sur 2002-2003⁴³. La maturité du secteur ainsi que le faible enneigement remettent en cause la croissance de Rossignol⁴⁴. Les variations des devises monétaires perturbent également le plan de développement⁴⁵. Dans ce contexte difficile le groupe parvient à maintenir des résultats stables, notamment grâce à la diversification de son activité dans le textile et le golf qui enregistrent de bons résultats⁴⁶. Néanmoins, la crise qui affecte le ski au début des années 2000 est profonde. La nouvelle tendance des années fun (Loret, 1995) impacte négativement le marché du ski traditionnel qui reste l'activité économique principale du groupe :

« Quant au ski et au tennis, ils sont moins à la mode et attirent moins de pratiquants qu'il y a une vingtaine d'années » (Andreff, 2012, p. 203).

Monsieur Boix-Vives se retire de la présidence en 2000 pour confier la conduite opérationnelle à Claude Jantet, puis à Jacques Rodet et enfin à Bruno Cercley en 2003⁴⁷. Toutefois il garde le contrôle de Rossignol et cherche des solutions avec les nouveaux dirigeants pour retrouver de la croissance. L'objectif est clair : réduire l'endettement du

⁴³ Maulini, S., (2003), « Skis Rossignol : une nécessaire mais difficile diversification », *Investir*, n°1543.

⁴⁴ (2002), « Skis Rossignol déçoit », *L'AGEFI*.

⁴⁵ Donger, C., (2004), « La faiblesse du dollar déjoue les plans de Skis Rossignol », *Le Journal des Finances*, n°6061.

⁴⁶ Bayle, N., (2005), « Skis Rossignol s'attend à un fort développement dans le golf en 2004-2005 », *Les Echos*, n°19173.

⁴⁷ (2004), « Bruno Cercley François Chauvet Bernard Liatti Yves Barnoud », *Les Echos*, n° 19216.

groupe et augmenter le résultat d'exploitation⁴⁸. Mais des changements majeurs adviennent. En 2005, le groupe organise un événement symbolique pour fêter la cinquante-millionième paire de ski produite par la marque Rossignol⁴⁹. À cette occasion, l'entreprise s'offre une réception fastueuse. Elle réserve les meilleurs hôtels de Courchevel et organise un défilé aux flambeaux au pied des pistes⁵⁰. Trois cents invités participent à l'évènement. Bernard Mariette, dirigeant de Quiksilver Incorporation, est présent parmi les convives : son action sera décisive dans la vie du futur groupe. En effet, c'est au cours de cet événement que Bernard Mariette prend le temps de discuter avec monsieur Boix-vives, l'actionnaire majeur de Rossignol à cette époque. Tous deux envisagent le rapprochement du groupe Français avec le groupe Américain afin d'unir leurs forces face aux fluctuations du marché⁵¹. L'idée se confirme le 22 Mars 2005⁵² lorsque Quiksilver Incorporation officialise l'acquisition en rachetant 75% des parts de Skis Rossignol⁵³.

Toutefois, malgré cette opération, les résultats de Rossignol ne s'améliorent pas (Cf. Partie III – 3). À l'instar de nombreux secteurs, la mauvaise conjoncture économique liée à la crise de 2008 s'est traduite par un ralentissement de l'activité. De son côté, le marché des articles de sport d'hiver continue de ralentir et diverses raisons sont mises en causes : les mauvaises conditions climatiques⁵⁴, la surproduction des skis et l'évolution du mode de consommation avec la location au dépend de l'achat⁵⁵. À cela s'ajoute une intensification de la concurrence sur le marché et un nouveau projet, davantage orienté sur le vêtement, qui ne fait pas l'unanimité. En effet, outre les facteurs conjoncturels, la dimension humaine semble toute aussi importante à considérer. Le contraste culturel entre les groupes est important, la dualité des pratiques sportives se traduit par des conflits sociaux au sein de l'organisation :

⁴⁸ (2004), « Bruno Cercley », *Le Figaro*, n° 18781.

⁴⁹ Martin-Bernard, F., (2004), « Rossignol au sommet depuis plus de trente ans », *Le Figaro*, n°18509.

⁵⁰ Clouard, J-L., (2008), « Rossignol, histoire secrète d'une faillite », *Le Point*, n°1888.

⁵¹ Entretien avec Gibus de Soultrait, surfeur, écrivain, journaliste et cofondateur du magazine *Surf Session*, réalisée le 06 Octobre 2020.

⁵² Rivaud, F., (2005), « Le Savoyard a enfin trouvé à qui confier les clés du chalet », *Challenges*, n°244.

⁵³ Bianchi, F., (2005), « Quiksilver, le spécialiste américain de la glisse, s'offre Rossignol, le numéro un mondial du ski. », *Le Monde*.

⁵⁴ Marsh, E., (2008), « Quiksilver Sells Rossignol, Citing Weather, Economic Concerns », *WWD: Women's Wear Daily*, 195(20).

⁵⁵ Serraz, G., (2008), « Rossignol prêt à prendre un nouveau départ », *Les Echos*, n°20225.

« Au lieu de faire, de mettre de l'argent dans le produit, on va pas faire des semelles qui font gagner un centième de seconde au slalom spécial [...] Voilà donc évidemment le choc de culture n'est pas passé [...] par exemple il y a des salons de la glisse ou des salons du sport. Et ben Quiksilver ils font un gros stand, ils font les beaux ils mettent du champagne, ils mettent des films, ils mettent du Roxy, du machin, bon pour attirer le client. Et au même moment les ingénieurs de la recherche et développement qui travaillaient sur la semelle qui permettaient de gagner la centième de seconde et bien on leur coupait le budget. Donc là il y a une incompréhension. Donc du coup des grèves et puis alors on rentre dans le dur quoi. Et donc le choc, la chose ne se fait pas si bien que ça et du coup ben Rossignol ne prend pas. La greffe Rossignol ne se fait pas »⁵⁶.

Face à toutes ces difficultés, Quiksilver Incorporation ne trouve pas de solutions et décide de vendre Skis Rossignol en novembre 2008 au consortium Chartreuse & Mont Blanc⁵⁷. Cette appellation est trompeuse car si elle honore bien la région Rhône-Alpes, elle dissimule les investisseurs australiens (Banque Macquarie) et américains (Jarden corporation). Ce groupement d'entreprise est dirigé par Bruno Cercley qui avait été remplacé en 2005 suite à la reprise de la société américaine⁵⁸.

Le défi est grand pour les nouveaux dirigeants : il faut résorber la dette et retrouver un équilibre financier sur un marché des sports d'hiver en déclin. Le plan de relance se décompose en différentes actions :

- Une restructuration profonde (Cf. Partie III – 3).
- Une simplification de l'offre. Le nombre de références est divisé par deux⁵⁹.
- la revalorisation de la recherche et du développement pour retrouver une image authentique et compétitive⁶⁰.

⁵⁶ Entretien avec Gibus De Soultrait, ancien Directeur de la rédaction chez Surf Session, réalisé le 6 octobre 2020.

⁵⁷ (2008), « Quiksilver a finalisé la vente des skis Rossignols pour 40 M EUR », *AFP infos économiques*.

⁵⁸ (2005), « Jean-François Gautier », *Les Echos*, n° 19440.

⁵⁹ Chapuis, D., (2009), « Les skis Rossignol pensent être tirés d'affaire », *Les Echos*, n°20573.

⁶⁰ H. G., (2008), « Descente aux enfers pour les fabricants de skis », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr/>.

- Une réduction des coûts dans tous les secteurs. Notamment, les salaires des managers (-20%) et les soutiens financiers des 200 athlètes (-50%)⁶¹ sont réduits.

À l'aide de toutes ces mesures la situation se retourne rapidement. En 2009, le fabricant retrouve un excédent brut d'exploitation positif alors qu'il était de -42 millions l'année précédente⁶². Parmi les réorientations opérées, un plan de relocalisation est mis en place entre 2010 et 2013. Cette opération est certes profitable sur le plan symbolique, mais elle est avant tout réalisée dans le but de rapprocher le dispositif industriel des marchés européens qui représentent 60% des ventes durant cette période (Boulat, 2014b). Plus précisément, Bruno Cercley estime que le marché français est celui qui accueille le plus de « journées skieurs »⁶³ à travers le monde. De fait, il souhaite logiquement rapprocher la production de son bassin de consommation⁶⁴, il s'avère donc que « *si l'industriel a rapatrié ce n'est pas par souci du politiquement correct* »⁶⁵. Toutefois, la démarche est louable et permet d'affiner la production en qualité et en quantité. Le prix de la main d'œuvre est plus coûteux mais il est compensé par une meilleure productivité⁶⁶.

En 2012, le chiffre d'affaires est en hausse : le groupe enregistre un résultat positif de 5 millions d'euros⁶⁷. Le plan de relance des investisseurs Australiens et Américains est pragmatique, sans concession et planifié sur cinq ans (2008 - 2013). Les actionnaires de la banque Macquarie et de la société Jarden Corporation sont prompts en affaire. Une fois

⁶¹ Kohiyama, M., (2009), « Rossignol est sorti du rouge et veut rester "numéro un mondial" du ski (PDG) (INTERVIEW) », *AFP Infos Françaises*.

⁶² (2009), « Rossignol: "retour à l'équilibre financier dès cette année" (PDG) », *AFP Infos Françaises*.

⁶³ Selon l'Observatoire du Mont-Blanc une journée skieur « correspond au nombre de premiers passages de la journée des clients skieurs (indépendamment du tarif payé), qu'il s'agisse d'un skieur, snowboarder ou skieur de télémark. Il correspond au nombre de forfait-jours vendus ».

⁶⁴ Moralet, G., (2013), « La relocalisation réussie des skis Rossignol », *Le Figaro*, <https://www.lefigaro.fr/>.

⁶⁵ Esposito, O., & Depagneux, M-A., (2013), « Réindustrialisation : la machine est en marche », *La Tribune Hebdomadaire*, n°69.

⁶⁶ Cahuzac, A., (2011), « La méthode Rossignol pour relocaliser », *L'usine Nouvelle*, n° 3225.

⁶⁷ Yves, C., (2013), « Les skis Rossignol poursuivent leur relocalisation en France », *Reuters économique*, <https://www.reuters.com>.

parvenus à redresser le groupe, ils décident de céder leur capital. Les transformations opérées ont ainsi permis à l'entreprise de rétablir une rentabilité séduisante et d'attirer plusieurs acquéreurs potentiels. Parmi une dizaine de sollicitations⁶⁸, le groupe finit par s'accorder avec le fonds d'investissement *Altor Equity Partners* au mois de Juillet⁶⁹. Une page se tourne et l'histoire se poursuit.

1.2) L'entreprise sous influence d'un fonds d'investissement scandinave

Les nouveaux propriétaires de Rossignol sont d'origines scandinaves : ils possèdent 80% des parts et leur supervision démarre officiellement le 10 Octobre 2013⁷⁰. Le reste du capital est répartie entre la SAS Weber investissement (10%), les hauts dirigeants (9%) et une participation symbolique de la famille Boix-Vives (0,5%)⁷¹. Les actionnaires envisagent un développement du groupe sur une durée de 5 à 7 ans. La démarche, fortement appréciée par le président, lui permet d'envisager une meilleure continuité dans les actions stratégiques à mettre en place⁷². Au moment de la transaction le groupe Rossignol est composé de six marques (Rossignol, Dynastar, Lange, Look, Risport, Kerma). Il enregistre un résultat net positif de 3 millions d'euros mais le besoin en fonds de roulement est très variable⁷³. Sur ce point, la nouvelle direction souhaite plus de stabilité et envisage une croissance interne et externe pour accélérer le développement du groupe. De fait, les stratégies se projettent rapidement sur des acquisitions et appréhendent la montagne comme un catalyseur économique. La diversification opérée rassemble désormais un total de huit marques.

⁶⁸ Lefebvre, M-J, (2013), « Rossignol cédé à un fonds norvégien », *Les Echos*, n° 21479.

⁶⁹ (2013), « Skis Rossignol : Macquarie négocie la vente au norvégien Altor », *AFP – Journal Internet*.

⁷⁰ Dessaix, G., (2013) « Dynastar a cinquante ans et des projets », *L'usine Nouvelle*, n°3356.

⁷¹ EG, (2013), « Bruno Cercley, Rossignol : « Étudier les opportunités de croissance dans l'outdoor », *Outdoor Experts*, n° 150.

⁷² Metzger, A-G., (2014), « Rossignol. L'enjeu du textile », *Le Journal des entreprises*.

⁷³ Idem.

1.3) Actualités du Groupe Rossignol

À partir de 2020, quelques événements notables viennent contrecarrer le plan de croissance entamé depuis 2013. Au mois d’Août, le groupe annonce la revente de la marque Times à la société WhatTTfornow⁷⁴. Cependant, l’acheteur ne parvient pas à rassembler la somme promise pour la transaction et l’opération n’est jamais finalisée⁷⁵. Quelques mois plus tard, le 27 janvier 2021, c’est finalement le fonds d’investissement Cardinal Cycling Group dirigé par le français Martial Trigeaud qui décide de reprendre la marque de cycle française⁷⁶.

En 2020, la revente de l’entité Raidlight-Vertical est un autre fait marquant dans la configuration organisationnelle du groupe. Le fondateur Benoit Laval qui avait déjà impulsé des négociations fin 2019 n’avait pas réussi à trouver un accord avec Rossignol⁷⁷. Lors d’une deuxième tentative, l’année suivante, ils parviennent à trouver un compromis de vente pour la somme de 2,2 millions. Le groupe cède ainsi les deux marques spécialisées dans le trail à son fondateur Benoît Laval accompagné par des investisseurs privés et le fonds d’investissement Calao Capital⁷⁸. Cependant, le concept *Outdoor Experiences* créé par Benoit Laval reste sous la gouverne du groupe Rossignol. Ce qui dénote sa volonté de rester impliqué dans les services.

Le fonctionnement de l’organisation est également bouleversé par un plan de licenciement décidé à la fin de l’année 2020. Les dirigeants estiment que les besoins et la taille du marché ne correspondent plus à la dimension du groupe et au nombre de ses salariés⁷⁹. Ils ont l’intention de réduire les frais fixes et de redimensionner l’activité industrielle. Sur l’aspect industriel, la tendance s’est inversée et tend vers une délocalisation de la production. Cette décision soulève des conflits en interne et le syndicat s’implique pour sauvegarder les emplois. Cependant, le groupe met en cause des facteurs inhérents au marché et incontournables. Le

⁷⁴ Barroux, D., (2020), « Rossignol revend les vélos haut de gamme français Time », *Les Echos*, n° 23214.

⁷⁵ M., E., (2020), « Rossignol : les vélos Time de nouveau en vente », *Le Dauphiné* <https://www.ledauphine.com/economie>.

⁷⁶ Beneytoux, A., (2021), « Martial Trigeaud. Entrepreneur hors cadre », *Charente Libre*.

⁷⁷ Triouleyre, S., (2020), « Raidlight : échec des négociations entre Benoit Laval et Rossignol », *La Tribune*, n° 6823.

⁷⁸ Barlier, A., (2020), « Raidlight Vertical reprend son souffle avec son fondateur », *CFNEWS*, <https://www.cfnews.net>

⁷⁹ Lyan, M., (2020), « Le fleuron du ski redimensionne ses activités en Auvergne Rhône-Alpes », *La Tribune*, n°6995.

développement croissant de la location dans les stations de sport d'hiver entraîne une baisse du volume des ventes. Les analystes constatent un « *repli des volumes d'environ 25 %* »⁸⁰ et une intensification de la concurrence dans un contexte défavorable. Ce projet de redimensionnement industriel projette donc une adaptation des activités dédiées aux sports d'hiver. Les conséquences structurelles de cette décision seront détaillées dans le point 3.1.

1.4) Le secteur de marché du groupe Rossignol

Actuellement, la maison mère rassemble 9 marques (Rossignol, Rossignol apparel, Dynastar, Lange, Look, Kerma, Risport, Felt et Dale of Norway). Le groupe commercialise donc une grande variété de produits tout en gardant une identité plutôt homogène axée sur l'univers des sports outdoor. Cependant, deux marques tendent à se positionner un peu différemment. En effet, Risport est un spécialiste du patin à glace et la marque Felt commercialise des vélos de route uniquement. Le schéma présenté sur la page suivante clarifie les différentes catégories de produit⁸¹ et illustre les activités sportives ciblées :

⁸⁰ Jobert, L., (2020), « Le Groupe Rossignol présente un projet de redimensionnement de son activité ski en maintenant ses sites industriels en France », *Dossier de presse du Groupe Rossignol*.

⁸¹ Faibis, L., (2019), « La distribution d'articles de sport », *Xerfi France*.

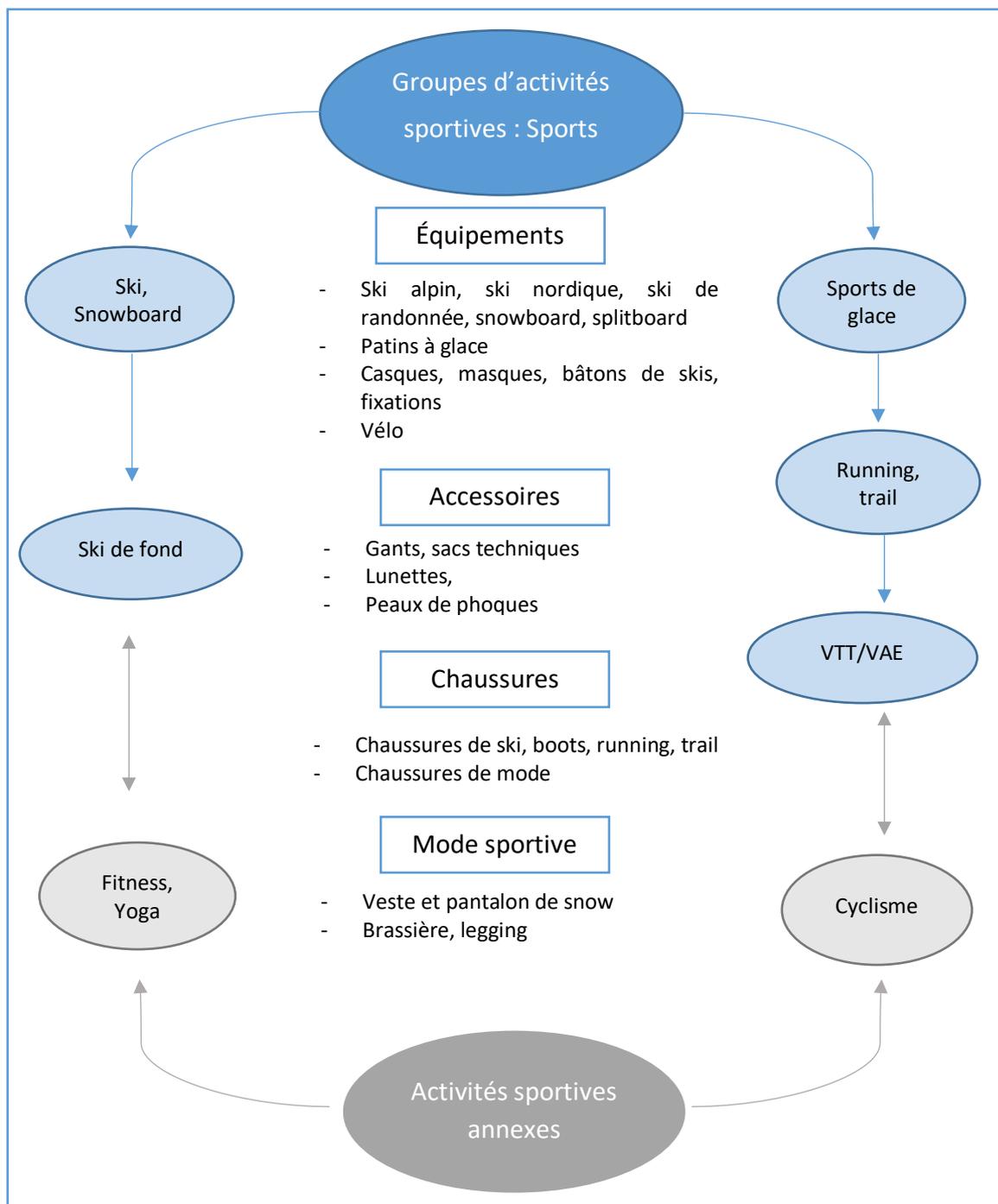


Figure 17 : Spectre d'activité du groupe Rossignol

2) La structure du groupe

La société Skis Rossignol a bien évolué depuis sa création dans l'atelier de tournerie familial proche des Alpes. De la même façon que Boardriders, la firme devient gestionnaire d'un portefeuille de marque et se développe désormais sous la tutelle d'un groupe, le Groupe Rossignol. L'ensemble des marques et des filiales déployées à l'étranger comptabilise un total de 1 218 employés⁸². Le siège social est implanté à Saint-Jean-de-Moirans et les usines sont réparties entre la France et l'Europe. Concernant la structuration, les prévisions initiales de l'enquête consistaient à identifier les départements grâce à l'analyse de l'organigramme. Toutefois, les obstacles liés à la confidentialité se sont avérés incontournables et ils ont significativement compliqué le travail de recherche :

« Malheureusement, ce ne sera pas possible de transmettre un organigramme. »⁸³.

Néanmoins, cette enquête a permis de découvrir que les employés eux-mêmes sont tenus dans l'ignorance de l'organisation durant de longues années. À partir de 2020 néanmoins, le syndicat parvient à négocier l'accès à un organigramme clair et transparent pour l'ensemble des salariés :

« On s'est battu pendant des années au CSE pour qu'on ait un organigramme. Et pour qu'on ait aussi organigramme trombinoscope »⁸⁴.

Cet événement reflète bien le caractère confidentiel et le bouclier informationnel autour de ce document qui se présente comme inaccessible à toute personne externe à l'organisation. Nous sommes finalement parvenus à identifier les différentes caractéristiques de la structuration grâce aux communiqués officiels, aux offres d'emplois, à la presse ainsi qu'aux propos recueillis lors des entretiens.

2.1) La division du travail, un équilibre entre autonomie et hiérarchie

S'agissant de l'axe de division vertical pour commencer, on retrouve au sommet de l'organisation un ensemble d'acteurs formant le comité exécutif du groupe. Dans les discours des salariés, le néologisme « comex » est parfois utilisé pour désigner cette unité stratégique qui supervise les actions du groupe dans son ensemble. Plus précisément, le comité exécutif

⁸² Faibis, L., (2021), La fabrication d'article de sport, *Xerfi France*.

⁸³ Communication par mail, envoyé par l'interlocuteur n°8, le 6 Novembre 2020.

⁸⁴ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux réalisé le 29 octobre 2020.

est composé de plusieurs acteurs aux profils différents. En premier lieu, les actionnaires du fonds d'investissement norvégien Altor sont en position de force. Celui-ci est accompagné du fonds d'investissement IDG Capital, de la SAS Weber investissement, des hauts dirigeants et d'une part symbolique que représente la famille Boix-Vives. À l'inverse du groupe Boardriders, les parts du capital sont divisés entre plusieurs profils. Le comité exécutif est également composé du président et directeur général ainsi que des vice-présidents ou du directeur de département. Le cercle restreint est chargé des décisions majeures en rapport avec le budget de l'organisation. À ce niveau se décident les orientations stratégiques générales du groupe. Il s'agit de la « couche supérieure » avec le plus haut niveau de responsabilité :

« Ça c'est vraiment ce qui est disputé entre notre direction et nos actionnaires. Eux, tous les ans, ils ont un tableau de bord qui dit : bah voilà cette année on va investir, je sais pas, 3 millions sur la recherche et le développement pour faire les nouveaux produits et tout, ça va nous rapporter tant. Et voilà donc, ça c'est vraiment sur la couche supérieure on va dire, direction et actionnaires. »⁸⁵.

C'est également à ce niveau que se jouent les décisions majeures en termes d'acquisition de marques et de diversification globale de l'offre des produits :

« En fait, cette décision de diversification, forcément elle vient du top management elle vient de l'actionnaire, elle vient de la direction qui va dire : bah voilà ça serait intéressant pourquoi pas de faire du vélo. »⁸⁶.

La division verticale est très prononcée concernant les enjeux financiers. Les décisions prises à ce niveau sont ensuite relayées par les directeurs de division. Ces derniers supervisent en quelque sorte les responsables de leurs unités mais ils délèguent en réalité une bonne partie de leurs pouvoirs au niveau inférieur. Prenons, en guise d'exemple, les propos d'un designer de produit au sein du département recherche & développement qui déclare :

« J'ai un chef mais il est sur le papier, il sait même pas ce que je fais et je suis très autonome là-dessus. »⁸⁷.

À ce niveau, les « chefs de projet » sont quasi-autonomes dans la réalisation de leurs missions ; ils sont dotés d'une fonction transversale très importante. Ces postes assurent un

⁸⁵ Entretien avec l'interlocuteur n°10, ingénieur et chef de projet produit, réalisé le 29 octobre 2020.

⁸⁶ Entretien avec l'interlocuteur n°4, directeur service mutualisé, réalisé le 7 décembre 2020.

⁸⁷ Entretien avec l'interlocuteur n°7, responsable produit & design, réalisé le 13 octobre 2020.

rôle de coordination fondamentale au sein des unités. Ils se basent sur les décisions prises au niveau supérieur et réalise ensuite les missions selon leurs spécialités :

« J'ai quand même tu vois une matrice, un truc où on doit pas sortir. Mais après en dehors de ça je peux faire ce que je veux mais c'est ça qui est bien. J'ai beaucoup de contraintes mais c'est comme ça qu'on est créatif. [...] Je m'organise comme je veux, je trie comme je veux. En tout cas, dans ce carcan-là qui peut paraître très rigide au final je suis complètement libre. »⁸⁸.

Au sein du département recherche et développement, l'atténuation de la division verticale est très significative. Les ingénieurs jouissent d'une grande liberté dans les tâches qu'ils réalisent malgré le cadre fixé par le sommet stratégique. Ils sont chargés de mettre au point les méthodes nécessaires à la production. Ils administrent ensuite le travail au département des opérations, responsable de l'industrialisation des produits. La production est tributaire des procédés qui lui sont transmis et induit une séparation entre réalisation du travail et administration (Mintzberg, 1982, p.89). Néanmoins, les « chefs de projet » ont la ferme volonté de maintenir un contact avec les opérateurs du département industriel et les implique dans la prise de décisions :

« Donc on a ces personnes-là qui bossent dans les usines et qui sont en contact permanent avec nous en disant : ah bah, tiens attention, parce que on sait que ce composant il est difficile à mettre, il peut nous générer certains rebus. Qu'est-ce que toi tu penses faire avec ça et tout ? Tu vois. C'est de l'amélioration permanente. »⁸⁹.

La participation active du département industriel dans la réalisation du travail permet de nuancer la fracture verticale entre conception et industrialisation des articles de sport. À la base de l'organisation on retrouve les vendeurs des magasins en propre qui eux sont chargés de vendre les produits. Ces opérateurs représentent le dernier maillon de la chaîne.

Au plan horizontal, la spécialisation est importante, chaque département est affilié à une tâche spécifique propre à chaque mission, qu'elle concerne les opérations, la finance, le technique, le marketing ou les ventes. Ensuite, au sein des départements par fonction, les opérateurs sont regroupés selon des produits, voire des marques précises. Néanmoins, le cloisonnement des équipes est moins évident que dans le groupe Boardriders (Cf. Partie IV – 2.1). Le rôle des ingénieurs par exemple est particulièrement variable, la

⁸⁸ Entretien avec l'interlocuteur n°7, responsable produit & design, réalisé le 13 octobre 2020.

⁸⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°10, ingénieur et chef de projet produit, réalisé le 29 octobre 2020.

gestion de projet entraîne une évolution permanente de leur périmètre d'action. Ainsi, leur affiliation n'est pas fixe à une marque, et peut changer d'une année sur l'autre. De même, au sein du département marketing, les équipes réparties sur les marques de vélo sont très variables en raison du nombre restreint d'opérateurs :

« Il y a un vice-président marketing global pour toute la division vélo, tout ce qui est Time, Rossignol et Felt. Et avec lui je me charge de créer un plan marketing pour l'année. [...] Donc le plus compliqué, on va dire, ça a été faire la transition déjà de l'ancienne équipe Felt, à une nouvelle. Et après voir comment on pouvait intégrer les équipes de Time à Felt. »⁹⁰.

De la même façon, le département recherche et développement rassemble les services des univers alpins, nordiques, équipements techniques et snowboard. Ce mode d'organisation oblige les opérateurs à collaborer différemment, la notion de chef de projet est plus présente que celle de chef de produit. Les projets amènent une collaboration plus globale des départements et des différents opérateurs :

« Et puis, ils font pas partie du service R&D à proprement dit mais on est deux personnes, on va dire [les] techniciens courses qui eux s'occupent de la Coupe du monde et qui nous donnent des coups de main sur les tests du matériel. Et puis une autre personne s'occupe de la promo internationale et nous donne aussi des coups de main sur les tests. »⁹¹.

On remarque également au niveau de l'usine une tendance à l'élargissement du travail. Quelques années auparavant les procédés de travail correspondaient à un mode de production semblable au taylorisme, avec une parcellisation des tâches, des missions élémentaires et répétitives. Les années passant, la division horizontale du travail s'est atténuée en raison des taux de production moins importants:

« En 2003 quand on produisait plus d'un million de paires à l'année, l'usine était plus automatisée qu'elle ne l'est aujourd'hui. On avait des chaînes très automatisées qui nécessitaient par contre la présence de 10 personnes, voire plus, plusieurs dizaines de personnes. En fonction des lignes d'assemblage et si une personne manquait, la chaîne ne tournait pas, c'était vraiment des lignes d'assemblage classique. Taylorisme quoi.

⁹⁰ Entretien avec l'interlocuteur n°1, responsable marketing, réalisé le 10 décembre 2020.

⁹¹ Entretien avec l'interlocuteur n°8, ingénieur, chef de projet produit, réalisé le 30 octobre 2020.

Un poste après l'autre. Et aujourd'hui on a ce que l'on appelle des lignes Limne, ce sont des lignes physiquement, elle ressemble à des U et en fait les opérateurs vont être responsables de l'assemblage du produit de A à Z. Alors du produit ou du sous-ensemble en question, de A à Z. C'est eux qui vont tourner autour des postes d'assemblage et ces lignes-là, elles ont un double avantage, elles permettent en fait de fonctionner avec un seul opérateur si on veut. »⁹²

Au début des années 2000, le groupe est dans une optique de productivité et divise ainsi le travail de façon pointilleuse. La spécialisation horizontale est très poussée, les tâches sont décomposées en petits éléments et elles sont très répétitives. Cette spécialisation permet notamment l'introduction de nouvelles machines sur le site industriel. En 2004, Bruno Cercley déclare : « C'est ainsi que, d'une part, nous aurons six robots de finissage installés dans nos usines de skis »⁹³. Cependant, face à un environnement instable et des modes de consommation différents l'entreprise est forcée de s'adapter. Le travail à l'usine s'est transformé au gré des réorganisations et des restructurations. Il y a donc un élargissement horizontal du travail au niveau de la production. Les ouvriers sont affiliés à des tâches diverses et doivent faire preuve de polyvalence :

« La personne en question étant responsable de plein d'opérations de montage différente, en fait il y a une réelle montée en compétences des opérateurs. C'est pas répétitif, ils ont pas un geste à faire toute la journée au contraire là ils vont passer d'un poste à l'autre, être responsable du coup de la qualité du sous ensemble à la fin. »⁹⁴.

2.2) Des départements formalisés sur les compétences

Pour commencer cette partie, il est intéressant de faire une brève comparaison avec le groupe Boardriders qui englobe un ensemble de sept marques spécialisées sur le domaine des action sports et emploie 9 000 personnes au total. Le Groupe Rossignol développe huit marques orientées sur le domaine de la montagne et des sports outdoor. Bien que l'ensemble soit composé d'une marque supplémentaire, le nombre d'employés pour le fonctionnement

⁹² Entretien avec l'acteur n° 9, *category manager*, réalisé le 4 novembre 2020.

⁹³ Donger, C., (2004), « " Nous visons une stabilité du résultat net pour l'exercice 2004/2005 " », *Le Journal des Finances*, n° 6086.

⁹⁴ Entretien avec l'interlocuteur n° 9, *category manager*, réalisé le 4 novembre 2020.

de son activité est beaucoup moins important avec 1 218 personnes⁹⁵ au total. En revanche, le taux d'employés sur le territoire français est nettement plus nuancé. Avec 680 employés sur le territoire français le Groupe Rossignol détient 50% de son effectif. Ces quelques données démontrent le contraste évident entre les deux groupes concernant l'implantation internationale. En effet, malgré son âge avancé le Groupe Rossignol s'est moins déployé sur les autres continents. La marque Rossignol est restée fidèle au territoire français dont elle est issue, ce qui est diamétralement opposé à la marque Quiksilver qui a su engager de façon précoce son expansion au-delà les océans.

Le développement international mérite d'être souligné car il se répercute sur le mode de départementalisation en interne. Les deux firmes s'organisent différemment et présentent des particularités dans la segmentation de leurs équipes. De la même façon que le premier cas d'étude, les analyses conduites sur le groupe Rossignol se sont heurtées à une organisation ésotérique. Les modes d'organisation, l'administration du travail et la répartition des équipes sont des informations difficiles d'accès pour un acteur externe à l'entreprise. Ainsi que l'expriment les propos de ce cadre intermédiaire au sujet de notre position et de notre travail de compréhension :

« À mon avis c'est l'horreur, vu de l'extérieur c'est une horreur ! »⁹⁶

Toutefois, à la suite de l'assemblage des différentes informations recueillies dans les discours, les fiches de postes ou encore les articles de presse, il est possible de dresser les tendances principales de l'organisation. Nous commencerons l'analyse concernant les couches supérieures de l'organisation avant de glisser progressivement vers les strates inférieures de la hiérarchie.

Il est intéressant de constater qu'à la différence du groupe Boardriders, le premier niveau de départementalisation du Groupe Rossignol repose avant tout sur une départementalisation par *input*. Les unités de l'organisation sont regroupées dans un premier temps selon les spécialités des opérateurs et les fonctions qu'ils occupent. Il y a donc un département recherche et développement, un département des opérations, un département des finances, un département marketing qui s'occupe de promouvoir les produits et un

⁹⁵ Guyot, O., (2020), « Rossignol ajuste ses activités skis », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁹⁶ Entretien avec l'interlocuteur n°9, category manager, réalisé le 4 novembre 2020.

département des ventes qui pilote les forces de vente et les commerciaux sur le terrain⁹⁷. Chacune de ces unités est gérée par un directeur ; l'ensemble supervise des groupes de travail qui se décomposent différemment selon les unités. Dans certains départements, on retrouve une deuxième départementalisation de type *input* comme par exemple, le département en charge des opérations. Il englobe des équipes en charge de la logistique, de la qualité, des achats ou encore des usines de fabrication. De la même façon, le département financier rassemble des unités qui sont formées selon le type de missions à accomplir :

« Je suis sur la direction au niveau du groupe pour la partie crédit client et la partie trésorerie. J'ai 15 personnes en direct qui me reportent [lui transmettent un rapport synthétique de leurs missions] : 10 personnes sur la partie crédit client, 5 personnes qui me reportent sur la partie trésorerie. »⁹⁸

À contrario, l'observation de la segmentation du département marketing et du département recherche et développement montre surtout un mode de départementalisation par *output*, c'est-à-dire un regroupement des employés d'abord selon les univers des produits, puis des sous-unités basées sur les marques. Les propos de ce cadre intermédiaire évoluant au sein du département marketing le confirment :

« Euh alors attendez, après c'est compliqué effectivement. L'organisation au niveau du marketing chez nous, donc elle est liée à... enfin elle a des responsables de segment, des responsables d'univers alors qui sont les femmes, le free, la piste, les experts. Voilà c'est ce genre de truc. Après, il y a pour les accessoires et tout ce qui est technical equipment, les casques, la bagagerie, les housses à ski enfin bon tout ça. Les bâtons. Il y en a un autre pour les skis boots, Un autre pour le snowboard et ainsi de suite. Donc et ça, c'est tout, c'est une organisation râteau et on est responsable, et il y a un responsable au-dessus qui est directeur du marketing. »⁹⁹

L'organisation est sensiblement pareille au sein du département recherche et développement : il y a une départementalisation par *output* qui se base sur l'univers des produits. Enfin, l'unité industrielle au sein du département des opérations segmente également son travail selon la départementalisation par *output*. Les différentes usines

⁹⁷ Informations récoltées par échange de mail avec l'interlocuteur n°8, ingénieur et chef de projet produit, réalisé le 07 décembre 2020.

⁹⁸ Entretien avec l'interlocuteur n° 4, responsable service mutualisé, réalisé le 07 décembre 2020.

⁹⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°6, responsable marketing, réalisé le 13 octobre 2020.

possédées par le groupe Rossignol sont réparties sur plusieurs pays. Deux sont en France (Nevers et Sallanches)¹⁰⁰, une en Espagne (Artès)¹⁰¹, une en Slovaquie (Gajary)¹⁰² et enfin une dernière en Italie (Montebelluna). Chaque usine est responsable d'une production spécifique, les localisations géographiques sont responsables d'une catégorie de produit. Ainsi, sur les trois pays étrangers, les chaussures alpines sont faites en Italie, les cadres de vélo en Slovaquie et les skis traditionnels en Espagne. En France, à Nevers sont fabriqués les fixations et les pédales de vélos alors que Sallanches produit les skis haut de gamme et les skis injectés pour l'entrée et le milieu de gamme¹⁰³. Le siège de Saint-Jean-de-Moirans accueille également une petite unité de production pour réaliser des prototypes et certains skis dédiés à la course. Quant au siège social, il héberge les fonctions de direction ainsi que les missions opérationnelles¹⁰⁴.

¹⁰⁰ (2018), « Près du Mont-Blanc, l'usine Dynastar fabrique les skis des champions », *L'Usine Nouvelle*, <https://www.usinenouvelle.com>

¹⁰¹ Gautier, C., (2015), « Rossignol le chant du coq », *Le figaro*, n° 22013.

¹⁰² EG., (2019), « Bruno Cercley, Rossignol. « Une nouvelle façon d'aborder la montagne », *Outdoor Experts*, n°205.

¹⁰³ Groupe Rossignol, (2020), « Communication sur le progrès ».

¹⁰⁴ Lyan, M., (2016), « Rossignol. Une diversification axée sur le quatre saisons », *Le journal des entreprises*.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser l'ensemble des départements :

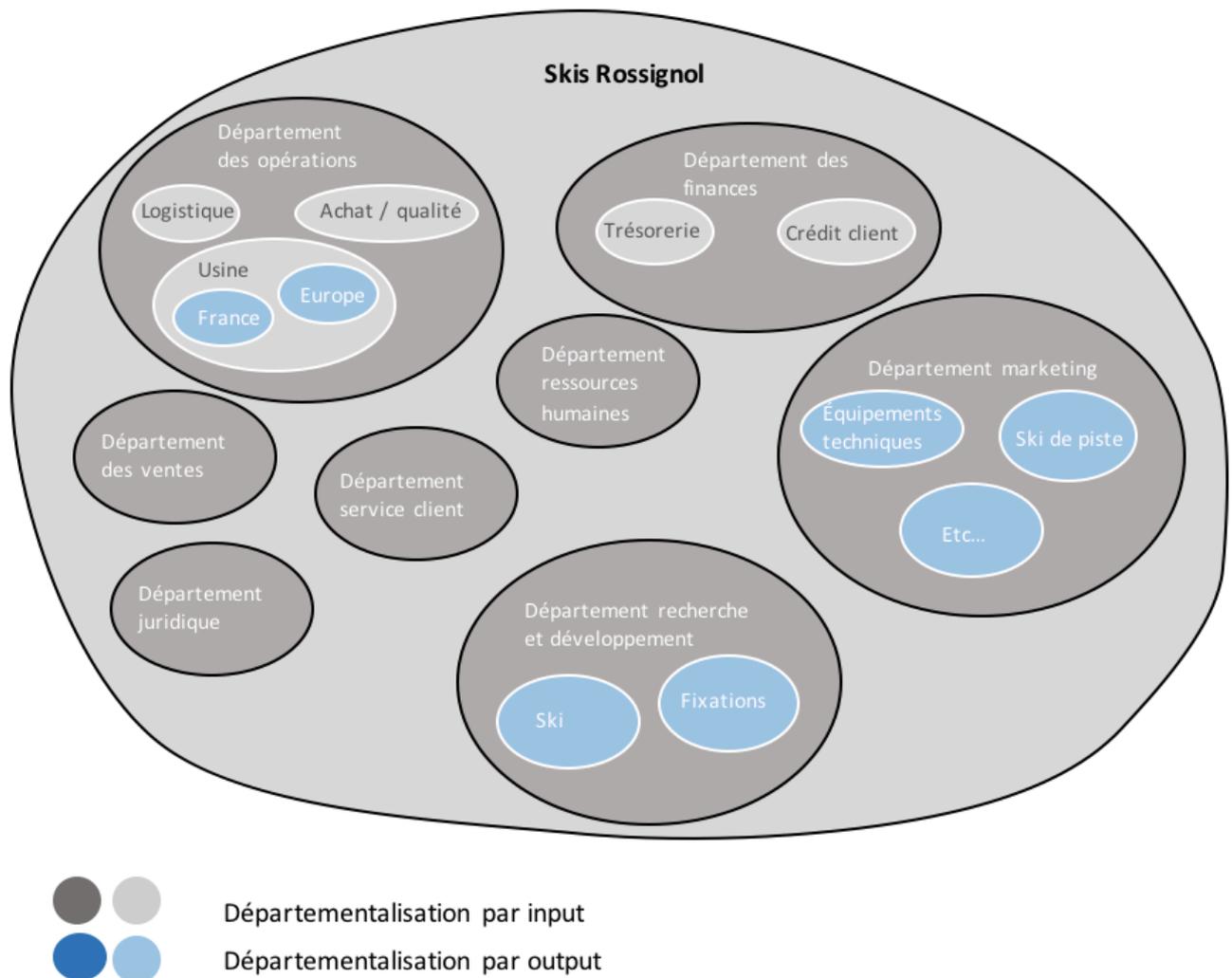


Figure 19 : Structure simplifiée du groupe Rossignol.

Les produits orientés sur la mode sont pilotés par une filiale dénommée Rossignol Appareil créée au début 2015¹⁰⁵. C'est une caractéristique du Groupe que de posséder de nombreuses filiales concernant la production, l'exploitation des marques ou la diversification sur d'autres marchés. Ces filiales délocalisées hors du siège social de Saint-Jean-de-Moirans ne sont pas comprises dans l'analyse. Notons toutefois la localisation des deux filiales

¹⁰⁵ (2015), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP Infos Économiques*.

majeures de la firme, Rossignol Apparel est située en Italie, et Felt Bicycles est implantée en Californie¹⁰⁶.

Différenciation horizontale et verticale

Dans sa vision d'ensemble, le groupe accorde une priorité à la départementalisation par *input* : les groupements sont réalisés en priorité selon les compétences des opérateurs, le marketing, la recherche et le développement (désormais R&D), les ressources humaines etc. Au sein des services regroupés par fonction, on observe une forte différenciation verticale avec plusieurs échelons hiérarchiques. La différenciation horizontale est également bien précise. Au sein du département finance par exemple, il y a une équipe pour la trésorerie, une pour le crédit client, une pour l'information de la technologie. D'une manière générale, le travail est bien isolé et la spécialité des opérateurs est parfois assez étroite.

À l'inverse, au sein des départements recherche et développement ainsi qu'à celui de marketing, la départementalisation par *output* est privilégiée. Un regroupement des équipes de travail par marché est privilégié, selon le ski, les chaussures ou d'autres produits. Une grande liberté est accordée aux acteurs, les unités fonctionnent quasiment en autosuffisance. La différenciation horizontale et verticale est fortement diminuée car ces unités fonctionnent sur des interdépendances de travail réciproques.

2.3) La coordination du travail entre les opérateurs et les mécanismes de liaison entre les unités

Quelles sont les procédés mis en place par le groupe Rossignol pour diriger l'action collective et parvenir à réaliser des articles de sport très haut de gamme ? L'objectif de cette partie est de résumer l'ensemble des moyens mis en œuvre pour articuler le travail des différents départements de l'organisation. Nous évoquerons dans un premier temps les mécanismes de coordinations utilisés au sein d'une même unité. Dans un deuxième temps, avec une vision plus globale nous aborderons les mécanismes de liaisons, ces derniers mettant en jeu plusieurs départements afin de réaliser les buts généraux du groupe.

¹⁰⁶ EG., (2017), « Bruno Cercley, Rossignol «Nous avons trois marques de vélo sur un marché structurellement dynamique », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

2.3.1) L'ajustement mutuel prioritaire dans la coordination

Les modes de coordination entre les opérateurs révèlent un premier niveau de la situation organisationnelle. Il existe six dispositifs de coordination que nous avons abordés dans la partie théorique. Nous les détaillerons les uns après les autres dans un ordre chronologique afin de conclure sur les dispositifs que l'on estime les plus présents et opérants dans l'organisation analysée :

- La supervision directe est un mécanisme relatif aux compétences et au département. Son utilisation varie selon les situations et les compétences des opérateurs. En effet si elle est quasiment absente au sein de la recherche et du développement, c'est un mécanisme privilégié pour la gestion des conflits au sein du département des finances.
- La standardisation des résultats est un mécanisme de coordination qui est évidemment essentiel dans le fonctionnement du Groupe Rossignol. Toutefois, ce mécanisme est en fait, bien assimilé par l'ensemble des opérateurs. Il est clair que l'organisation du travail repose indirectement sur cette dimension mais elle guide la réflexion plus qu'elle ne contraint.
- La standardisation des qualifications est un mécanisme particulièrement présent dans l'approvisionnement du département R&D. Les compétences des ingénieurs sont essentielles dans la coordination du travail. Outre l'expérience, les connaissances acquises durant une formation spécialisée sont indispensables dans la bonne réalisation des tâches.
- À un certain stade, la standardisation des procédés est indispensable. Le département recherche et développement communique ainsi des modalités de production très précise au département de l'usine. Des outils logiciels sont à la disposition des départements pour faciliter la circulation des bases de données. Ces outils centralisent les spécificités de chaque corps de métier et donnent accès à la définition globale du produit.
- Du point de vue de la standardisation des normes, deux tendances majeures émergent. Premièrement, celle qui consiste à entretenir le « culte de la performance » (Ehrenberg, 1999) et de l'innovation. C'est un standard que les employés doivent internaliser et qui agit sous la forme d'un contrôle « normatif » concernant le travail des équipes :

« On voit que, et il y a cette notion du fait qu'on a des athlètes, des jeux olympiques etc. Il y a cette notion un peu de productivité, de réussite, de

performance aussi [...]. C'est beaucoup de passionnés, et du fait de cette passion, l'employeur en tire avantage parce que les salariés peuvent voir d'abord : ah oui mais je travaille ici par passion ! »¹⁰⁷.

Plus récemment, suite à l'évolution de la demande des consommateurs, le Groupe Rossignol instaure le programme « Respect » destiné à améliorer la responsabilité socio-environnementale du groupe. L'organisation assigne des spécialistes afin de développer des réponses précises vis à vis de cette problématique. L'organisation souhaite internaliser les contraintes au sein de chaque département pour améliorer son impact sur l'environnement.

- L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination le plus frappant au sein de l'organisation. Les groupes de projet sont mobilisés dans l'optique de réaliser des nouveaux produits dans un domaine qui nécessite des compétences pointues. Dans le domaine des articles de sport outdoors, l'innovation technique requiert un travail collaboratif et de nombreux échanges entre les membres :

« On travaille les uns à côté des autres donc si tu veux l'info elle circule assez facilement et surtout les développements. Après avec le marketing on organise des réunions on va sur neige, on en parle, tu vois, comme on se parle là quoi. Et ensuite dans les usines ben on descend assez souvent quoi. Tous les mois on va à l'usine pour justement retranscrire un peu tout ce qu'on fait nous sur le siège, chez eux, pour voir comment après ça va se fabriquer quoi. »¹⁰⁸.

Les opérateurs impliqués dans l'innovation peuvent travailler en bénéficiant d'une grande autonomie. La communication latérale est indispensable et l'ensemble des échanges tourne autour de l'innovation et de son application dans l'industrie. Les experts ou les ingénieurs ont la charge de cette coordination et font en sorte d'encourager le dialogue et de l'orienter vers le produit et son amélioration. À ce sujet, les propos de ce designer de produit sont significatifs :

« Chacun est conscient des contraintes des uns et des autres. Et chacun est conscient de la nécessité d'avancer, de faire mieux, d'innover. Donc ça se fait en bonne intelligence et en dialogue en fait. »¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux réalisé le 29 octobre 2020.

¹⁰⁸ Entretien avec l'interlocuteur n°10, ingénieur et chef de projet produit, réalisé le 4 décembre 2020.

¹⁰⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°7, responsable produit & design, réalisé le 13 octobre 2020.

2.3.2) *Les mécanismes de liaison entre unités*

Cette notion de « bonne intelligence » évoquée précédemment par l'un des opérateurs est une caractéristique collective dans le Groupe Rossignol qui participe à la mise en marche de l'organisation. C'est une transition appropriée pour approcher d'un point de vue plus global les mécanismes de liaison qui garantissent la poursuite des buts de l'entreprise de façon homogène entre les unités. Nous garderons le même schéma d'analyse que nous avons utilisé lors de notre premier cas d'étude en commençant par l'analyse des mécanismes de liaison reposant sur des relations interpersonnelles :

- En premier lieu, il est important de mentionner les postes de liaisons qui sont très représentatifs de la démarche systémique entre les départements. Les responsables de projets sont nombreux et ont la charge de lier plusieurs départements dans l'accomplissement d'un but final, celui de l'innovation technique. Il se charge de coordonner de façon latérale le travail entre les différentes unités et de trancher avec une décision si nécessaire. Ces managers intégrateurs composent ainsi une équipe projet avec des responsables selon les besoins spécifiques du projet. En ce qui concerne, le ski alpin, moteur essentiel de l'innovation depuis la création de Rossignol, le chef de projet orchestre le travail collectif autour de plusieurs pôles de compétences ; il s'adresse à un responsable du marketing afin de découvrir les besoins émergents, selon les tendances des consommateurs et de la concurrence. Il s'adresse ensuite à ce que nous appellerons les responsables de terrains. Ces responsables établissent un lien directement avec les utilisateurs concernés afin de formuler un retour précis sur les produits. Ensuite, le chef de projet s'adresse à des responsables de qualité. Ensemble, ils vont intégrer les problématiques qui concernent l'industrie, l'achat des composants et des matières premières. Ces équipes fonctionnent ainsi et modulent le travail sur deux ans : une première année est dédiée au développement, une deuxième à la vérification et aux tests puis vient la production dans un dernier temps. Afin de poursuivre cette discussion sur les différents mécanismes de liaison, cette présentation du chef de projet peut être utilisée pour rendre compte d'un autre mécanisme de liaison, celui des groupes de projet. En effet, ils assurent la cohésion du groupe sous la responsabilité du chef de projet sans supériorité hiérarchique. On retrouve des groupes de projet affiliés à différentes missions. Pendant que certains se chargent du ski alpin, d'autres développent le ski de fond ou les équipements techniques.

- En deuxième lieu, il y a un mécanisme de liaison similaire à celui des groupes de projet mais qui officie de façon plus permanente. Le comité de direction parfois nommé « Comex » fonctionne sans interruption. Il est responsable de la vie de groupe dans son ensemble, il donne des orientations stratégiques à suivre dans le temps, ajuste les effectifs et alloue les budgets. Ce comité est hautement restrictif. Il se compose seulement des actionnaires et du président directeur général. Il arrive que les directeurs d'unités soient conviés, toutefois, ils assistent seulement aux réunions du comité de direction dans un but d'information du fait de leur expertise. En aucun cas, ils remplissent les fonctions de décideurs.
- En troisième lieu, et toujours dans la catégorie des relations interpersonnelles, la structure matricielle, assise fondamentale de l'organisation, est abordée. À travers l'analyse du groupe Boardriders (détaillée dans la partie suivante), une structure matricielle a aussi été identifiée. Toutefois, il est important de faire la distinction entre la forme permanente du groupe Boardriders et la forme changeante du groupe Rossignol. Ce dernier poursuit des objectifs d'innovation technique. En conséquence, il se doit de fonctionner sur des groupes de projet ayant des interdépendances qui changent régulièrement.

Ensuite, les mécanismes de liaisons reposent sur la formalisation. Ici, la planification des activités paraît le plus significatif. De façon uniforme, les gammes de ski sont renouvelées et programmées selon les grands événements sportifs, les championnats du monde ou les Jeux Olympiques. D'autre part, le programme « Respect » lancé par le groupe Rossignol programme aussi des objectifs à long terme dans le but de réduire son empreinte environnementale et d'adopter une meilleure politique sociétale. Cette action planifie trois objectifs majeurs, dont deux sont rythmés par une contrainte temporelle :

- Réduire les déchets de 40% d'ici 2025.
- Réduire l'empreinte carbone de 30% d'ici 2030 dans le but de viser à la neutralité en 2050.
- Bien vivre ensemble.

À plus petite échelle, le « *brandbook* » permet la coordination de plusieurs départements. Chaque marque recense ainsi des informations à propos de son identité visuelle et renseigne les lignes directrices de son positionnement, sa charte graphique et de multiples informations pour assurer la cohérence des missions :

« Un brandbook qui est leadé par le directeur de la communication, bien évidemment en relation avec le service marketing et ça c'est déterminant au niveau du top management avec le président pour les orientations »¹¹⁰.

Enfin, les mécanismes de liaison reposant sur des représentations mentales sont très présents à travers l'entreprise mais pas vraiment dans le sens de Nizet et Pichault (1995). En effet, nous n'avons pas constaté d'analyste dédiés à la formulation des normes : la culture sportive est déjà largement présente et influence naturellement le travail des salariés. Cette notion sera étudiée plus en détail dans la partie 3.4 mais cet échange avec le représentant syndical permet de comprendre dans un premier temps l'influence des normes de l'organisation :

Interlocuteur A : *« Déjà c'est un monde où les gens travaillent surtout par passion, on voit que les gens aiment leur métier »*

Interlocuteur B : *« Ahh ça oui ... »*

Interlocuteur A : *« C'est ça qui mobilise pas mal les salariés et puis aussi le CSE et voilà. C'est un monde de passion pour les gens qui aiment bien la marque, le sport en général. On voit que et il y a cette notion du fait qu'on a des athlètes Des jeux olympiques etc. Il y a cette notion un peu de productivité, de réussite, de performance, aussi bah masculin hein, parce que le sport et le ski et voilà. »¹¹¹.*

¹¹⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 6, responsable marketing, réalisé le 13 octobre 2020.

¹¹¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

3) Le contexte

3.1) Une organisation centenaire et des traditions

« Maintenant ça fait 110 ans que Rossignol fait des skis donc si tu veux on a un schéma qui s'est installé et qui fonctionne »¹¹².

Ces propos recueillis au cours d'un entretien avec un chef de projet soulignent l'influence de l'âge au sein de l'organisation. Incontournable du fait de son ancienneté, la marque Rossignol a pris l'initiative sur le marché au début du 20^{ème} siècle. En cela, elle se distingue de la marque Quiksilver qui, malgré son caractère précurseur émerge seulement à la fin des années 1970. Durant toutes ces années la marque a connu des aventures, plus ou moins glorieuses résumées dans le point 1.1. Il s'agit désormais de présenter l'aspect structurel des changements présentés en amont.

Au début du 20^{ème} siècle la marque française entre rapidement dans une phase de croissance importante, en quelques années elle passe d'une production artisanale à une production industrielle. Dès 1950, monsieur Boix-Vives déclare regarder vers l'étranger et commence ainsi par étudier les opportunités avec des études de marché. Il place Rossignol dans une stratégie d'exportation durant les années 1960 avec la création de filiale de distribution. Comme évoqué dans la partie 1.1, les skis Rossignol sont réputés pour les exploits sportifs et séduisent de nombreux consommateurs. Toutefois, la marque n'est pas en capacité d'assumer la production nécessaire pour satisfaire l'offre. Les structures industrielles sont insuffisantes pour approvisionner le marché mondial. Monsieur Boix-Vives décide alors de soutenir plus fermement le marché mondial à partir de 1968 et engage la création de filiales de production. Avec ce positionnement Rossignol prend un temps d'avance sur ses concurrents français et devient un leader mondial du ski. Le chiffre d'affaires hors taxes réalisé à l'étranger dépasse celui réalisé en France et la tendance s'accroît les années suivantes (Di Ruzza & Gerbier, 1977). La marque entre alors dans une politique industrielle intense avec des productions en grande série. De plus, en exportant ses produits vers les zones du monde opposés telles que les États-Unis ou le Japon elle touche des saisons complémentaires et parvient à désaisonnaliser sa production.

¹¹² Entretien avec l'interlocuteur n° 6, responsable marketing, réalisé le 13 octobre 2020.

Le tableau fournit par Di Ruzza & Gerbier (1977) rassemble les dates majeures de l'expansion internationale de Rossignol :

	Importateur	Filiales de distribution	Filiales de production
Autriche		1974	
Canada	1966		
Espagne		1973	1971
Etats-Unis	1958-1964/1967/1973	1973	1974
Italie	1962	1968	1968
Japon	1971		
R.F.A.		1963	
Suisse		1965	1965

Figure 18 : « Type d'implantation selon les dates et les pays » (Di Ruzza & Gerbier, 1977).

La filiale de production implantée aux États-Unis voit le jour en 1974 dans le Vermont à Williston. Cette filiale emploie ensuite une centaine de personnes aux États-Unis. Pour renforcer son image de marque sur le territoire, la marque communique et se tient présente sur toutes les compétitions importantes des États-Unis. Toujours selon Di Ruzza & Gerbier (1977), les effectifs sont répartis de la manière suivante à cette époque :

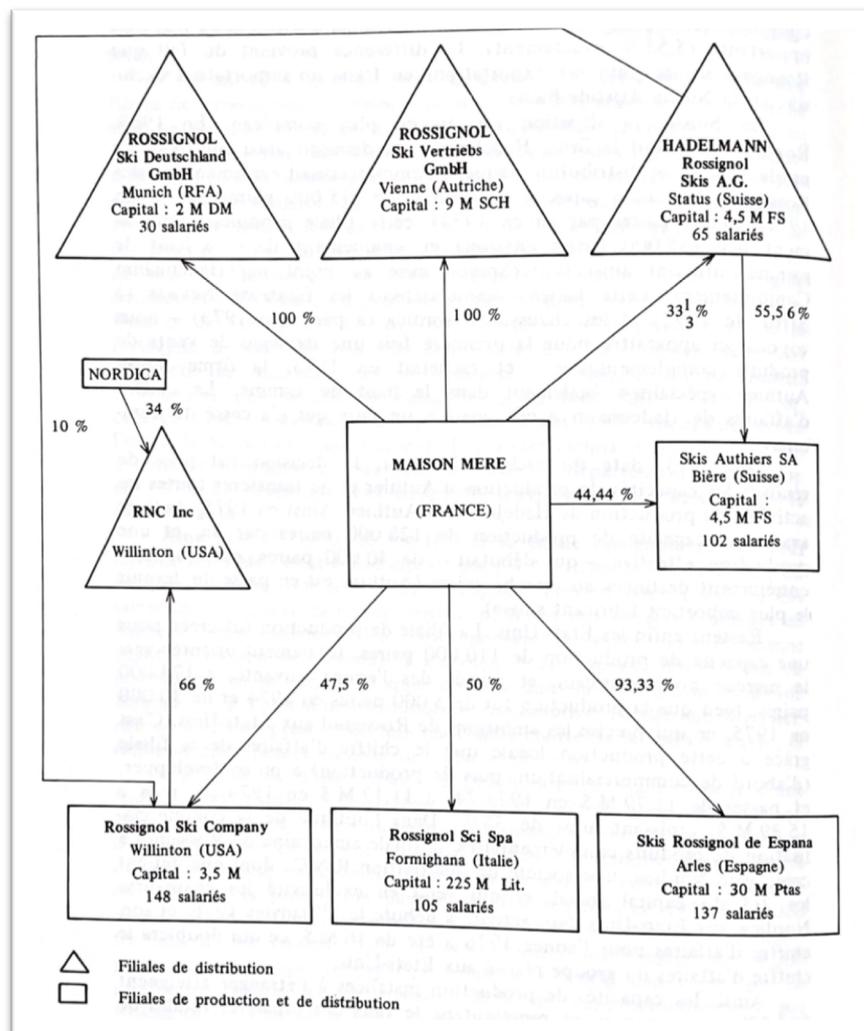


Figure 21 : Organigramme du groupe Rossignol à l'étranger (Di Ruzza & Gerbier, 1977).

La création de filiales est la caractéristique du développement de Rossignol. Ainsi la marque se diversifie d'un point de vue géographique. Elle est en position de force sur la France et également à l'étranger et peut se permettre de racheter l'entreprise haut-savojarde Dynastar en 1967¹¹³. Ce fabricant de ski est lui aussi implanté en Auvergne-Rhône-Alpe : il évolue alors sous le statut de Société Anonyme (SA). Deux ans plus tard, pour maîtriser sa

¹¹³ Histoire & patrimoine, (2021), « Du tac aux tac », *Gazette du patrimoine*, n°3.

croissance Rossignol change de statut juridique : la Société à Responsabilité Limitée (SARL) est convertie en Société Anonyme. Elle fait son entrée à la bourse de Paris en 1971 et développe une filiale de production en Espagne (Meyer et al., 2007).

La société mère songe ensuite à se diversifier sur la gamme de produit, toujours avec la volonté de se situer au plus haut niveau technique. Elle crée donc une nouvelle société « Rossignol 38 » avec pour objectif la fabrication de raquettes de tennis. L'entreprise utilise alors les mêmes procédés de fabrication. Cependant, malgré ses ambitions, la filiale ne rencontre pas le succès attendu. La marque envisage donc d'autres voies de diversification et se penche plus sérieusement sur le développement du ski de fond. En 1975, l'effectif atteint un total de 1275 salariés¹¹⁴ dans son ensemble.

Les années suivantes sont prometteuses, la saison sportive 1981-1982 est considérée comme exceptionnelle sur le plan sportif. Lors de la Coupe du monde Rossignol brille sur les podiums masculins et féminins. Sur cette lancée, la maison mère continue sa politique de diversification et se lance dans la production de chaussures de ski après avoir acheté la marque de chaussures Lange en 1989.

À son apogée, l'entreprise doit affronter une décroissance incoercible du marché. Entre 1987 et 1990, l'enneigement est mauvais et la répercussion sur la vente des paires de ski est immédiate : la production retombe à 88 000 paires alors qu'elle approchait 260 000 quelques années auparavant¹¹⁵. L'entreprise doit entamer de premières restructurations durant la décennie de 1980 : elle supprime ainsi de nombreux postes et ferme certaines de ses filiales dont ses deux usines placées sur le territoire américain (Boulat, 2014a).

En dépit de ces événements, Rossignol fait le choix d'intensifier sa diversification et se porte acquéreur de la société Cleveland Golf en 1990. Elle rachète ensuite la marque Look en 1994 pour orienter une partie de sa production vers les fixations de ski. L'année suivante le groupe prend les commandes de la marque Risport qui est un leader mondial des patins à glace de compétition. Dans le domaine du snowboard, la marque Rossignol commence à se faire connaître également. En 1999, elle acquiert la société Emery, spécialiste des fixations de snowboard, pour compléter son offre et s'adapter à la nouvelle tendance. Les paires de

¹¹⁴ Hoyet, H., (2006), « Le ski "made in France" remonte la pente hors des pistes », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

¹¹⁵ Boix-Vives, L. (2010). *Rossignol 50 ans de ma vie*. Grenoble (France): Glénat.

fixations permettent une étape de croissance importante et renforce les parts de marché au niveau mondial. Rossignol rachète également Grand Chavin Snowboard, une société qui rassemble différentes marques orientées sur le snowboard (Hot, Hammer, A Snowboard)

Entre temps, le groupe tente également de relancer son activité liée aux vêtements, d'abord sur les collections hiver, puis avec des gammes élargies vers la saison estivale. Grâce à ce positionnement, le groupe Rossignol se donne les moyens de se battre sur un marché hiver décroissant à l'échelle mondiale. Les résultats sportifs sont bons mais ne suffisent pas pour résister à la baisse de la consommation. Seul le marché du golf est en progression durant la décennie de 1990. La marque Cleveland Golf parvient à limiter les mauvais résultats du groupe lors des mauvais hivers et se développe bien. En 2005, le matériel de golf représente 21% du chiffre d'affaires de Rossignol (Boulat, 2014b).

Malgré ses quelques adaptations, l'entreprise ne parvient pas à garder des résultats encourageants face à la décroissance du marché. Depuis 1975, le nombre de salariés en France a fortement diminué et passe de 1 215 à seulement 624 en fin d'année 2005¹¹⁶. La direction a enchaîné les plans de licenciement en épargnant davantage les activités industrielles basées en Espagne leur permettant de réduire les coûts. Seule la production des skis haut de gamme est restée implantée en France. En 2003, le groupe possède trois sites industriels¹¹⁷ et emploie 2.982 personnes. Malgré un contexte défavorable, Rossignol est leader mondial sur le matériel des sports d'hiver avec une part de marché estimée à 24,2%¹¹⁸.

En 2005, monsieur Boix-Vives se retire et Quiksilver rachète Rossignol et son portefeuille de marques (Cf. Partie III – 1.1). La nouvelle direction utilise divers moyens pour réduire les coûts et relancer l'entreprise en perte de vitesse face à un marché des sports d'hiver « *mature et sans croissance* »¹¹⁹. L'organisation verticale de Rossignol est donc remise en cause. Un lourd processus de restructuration se met en place progressivement. Bernard Mariette (PDG lors de la fusion entre Quiksilver et Rossignol) décide alors de mutualiser les services logistiques des marques pour alléger l'effectif, tout en conservant la concurrence entre les

¹¹⁶ Hoyet, H., (2006), « Le ski "made in France" remonte la pente hors des pistes », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

¹¹⁷ (2004), « Bruno Cercley ouvre une nouvelle ère chez Rossignol », *Figaro (business section)*, n°18648.

¹¹⁸ (2003), « Skis Rossignol: stabilité bénéfice net p/g 2002/03 à 6,2 M euros (VERSION LONGUE 2) », *AFP Paris*.

¹¹⁹ Bayle, N., (2005), « Quiksilver aura bouclé en cinq mois l'achat de Skis Rossignol », *Les Echos*, n° 19462.

équipes créatives¹²⁰. Soixante-dix-huit postes ne sont pas reconduits suite au rachat et 154 postes à temps plein sont supprimés en 2006 pour les marques Rossignol, Look, et Dynastar¹²¹.

Pour optimiser les coûts de Rossignol, plusieurs plateformes logistiques sont supprimées¹²². Par la suite, les départements industriels sont durement impactés et l'usine de Saint-Étienne-de-Crossay est fermée. Les activités de l'usine sont délocalisées et partagées entre l'Espagne, la Chine, la Thaïlande et l'Europe de l'est¹²³. Entre le mois d'avril 2005 et le mois de Juillet 2006 c'est plus de 500 postes qui sont supprimés¹²⁴. Les taux de production sont réduits et s'adaptent au nouveau mode de consommation. Quelques années plus tard, en 2007, les conditions météorologiques sont désastreuses, et les équipementiers de sports d'hiver continuent de souffrir durement de cette situation¹²⁵. La direction de Quiksilver décide alors de revendre la filiale Cleveland Golf¹²⁶ puis la maison mère Rossignol. La réorganisation envisagée n'a pas permis de redresser l'activité, au contraire, outre les conflits sociaux déjà évoquée (Cf. Partie III – 1.1) elle a fragilisé le chiffre d'affaires¹²⁷. La structure financière s'est effondrée de 2005 à 2008, la dette s'est multipliée par deux pour atteindre 250 millions d'euros¹²⁸.

L'année 2008 marque donc l'histoire de la marque Rossignol et se traduit ainsi par la prise de pouvoir des acteurs issus du capital-investissement. Pour autant, la crise liée à la demande est toujours présente, de fait les nouveaux actionnaires adoptent rapidement une démarche brutale et suppriment 450 emplois¹²⁹ dont 232 en France¹³⁰. À l'échelle internationale, la taille du groupe diminue également, notamment en raison d'une démarche de relocalisation (Cf.

¹²⁰ Tain, F., (2005), « Rossignol au format Quiksilver », *Sport Finance et Marketing*, n° 155.

¹²¹ Bertrand, O., (2006), « Les skis français sur la mauvaise pente », *Libération*, n° 7701.

¹²² (2007), « Rossignol met toute sa logistique en Isère », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

¹²³ Tosseri, B., (2008), « L'industrie du ski déserte les Alpes françaises », *La Croix*, n° 37952.

¹²⁴ Briand, S., (2007), « La vérité sur... la convalescence de rossignol », *Challenges*, n° 0099.

¹²⁵ (2008), « Descente aux enfers pour les fabricants de skis », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

¹²⁶ (2007), « Quiksilver vend sa marque de golf, craintes pour Rossignol », *AFP - Journal Internet*.

¹²⁷ (2008), « Rossignol: Chartreuse & Mont Blanc propose un plan en trois volets », *AFP Infos économiques*.

¹²⁸ Cassini, S., (2008), « Bal de prétendants autour de Skis Rossignol », *La Tribune, Business & Stratégies*.

¹²⁹ (2009), « Rossignol supprime 450 emplois », *Le Monde*.

¹³⁰ (2008), « Rossignol revoit à la baisse son plan social dans l'Hexagone », *Les Echos*, n°20458.

Partie III – 1.1). Cette décision s'accompagne d'une réorganisation des ateliers de production et d'investissements dans des équipements pour améliorer la productivité¹³¹. Une partie de la production, délocalisée à Taïwan jusque-là¹³², est rapatriée en France et permet la création de postes sur la région Auvergne-Rhône-Alpes¹³³. En 2013, Rossignol opère une « deuxième vague de relocalisation »¹³⁴ et réintroduit la production de ses skis juniors dans l'usine de Sallanches en Haute-Savoie. À cette période, le groupe détient 4 sites de production, deux en France (Sallanches, Nevers), un en Espagne (Artès) et un dernier en Italie (Montebelluna)¹³⁵. Il possède également un centre de logistique à Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs pour centraliser le matériel et livrer les clients en France et à l'étranger. Cette fois, le résultat net redevient positif et attire de nouveaux investisseurs.

Depuis 2013, le fonds d'investissement Norvégien détient la majorité des parts du groupe Rossignol. Deux ans plus tard, le groupe Rossignol s'est bien relevé avec plus de 50% de parts du marché français et 22% du marché mondial il emploie 1179 travailleurs dans le monde dont 634 en France¹³⁶. L'organisation renoue progressivement avec la croissance, le vêtement reprend de l'importance, la chaussure alpine également avec les marques Lange et Rossignol qui sont en deuxième position sur le marché¹³⁷. Accompagné de ses investisseurs le groupe souhaite se diversifier sur l'activité trail, la course à pied, puis le vélo. Cette stratégie commence dès 2016 avec l'acquisition d'entreprises industrielles, la société mère rachète Times sur le secteur du cycle¹³⁸ puis les marques Raidlight et Vertical sur la course à pied et le textile outdoor¹³⁹. L'année suivante, la société américaine Felt qui produit des vélos haut de

¹³¹ Kohiyama, M., (2010), « Rossignol: la relocalisation soulage les ouvriers de l'usine de Sallanches (REPORTAGE) », *AFP Infos Économiques*.

¹³² Girard, L., (2010), « Rossignol relocalise une partie de sa production de skis », *Le Monde*.

¹³³ (2011), « En bref », *Le Figaro*, n°20718.

¹³⁴ Metzger, A-G., (2013), « Rossignol. Deuxième vague de relocalisation en Savoie », *Le Journal des entreprises*.

¹³⁵ Chapuis, D. & Barroux, D., (2012), « « Rossignol a prouvé que Le déclin industriel n'est pas une fatalité » », *Les Echos*, n° 21296.

¹³⁶ (2015), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP Infos Économiques*.

¹³⁷ Gautier, C., (2018), « Rossignol tout schuss sur les grands boulevards à Paris », *Le Figaro*, n° 23078.

¹³⁸ (2016), « Rossignol officialise le rachat du constructeur de cycles Time », *AFP infos économiques*.

¹³⁹ AOF, (2016), « Calao Finance cède sa participation dans Raidlight Vertical à Rossignol », *Option Finance*, <https://www.optionfinance.fr>.

gamme est rachetée par le groupe¹⁴⁰. Le groupe industriel souhaite maîtriser de nouvelles technologies pour être en capacité de commercialiser de nouveaux produits sous le nom de Rossignol. En restant fidèle sur le segment du haut de gamme, le groupe commence donc la production VTT et quelques équipements de trail en son nom propre. Cependant, l'acquisition de certaines marques est éphémère puisque le groupe revend Raidlight et Vertical seulement quatre ans après en 2020¹⁴¹, puis la marque Times en 2021¹⁴².

En raison des circonstances présentées dans le point 1.3, le groupe souhaite délocaliser la production. Le plan proposé vise uniquement les salariés du territoire français et prévoit la suppression de 92 emplois¹⁴³. Les licenciements se répartissent de la façon suivante : 61 dans l'usine de fabrication de skis à Sallanches en Haute-Savoie, 24 postes au siège du groupe basé à Saint-Jean-de-Moirans et 7 postes à Saint- Etienne-de-Saint-Geoirs, où se situe la plateforme logistique¹⁴⁴.

À l'heure actuelle le groupe Rossignol possède un total de huit marques, il emploie 1310 salariés dans le monde dont 680 en France¹⁴⁵ et possède désormais cinq usines industrielles (Nevers, Sallanches, Montebelluna, Artès, et Gajary en Pologne).

Que conclure de ce long développement sur l'histoire de Rossignol et les variations de taille que le groupe a pu connaître ?

Au cours de son histoire, le groupe Rossignol connaît plusieurs étapes. L'entreprise passe d'une période où la demande est trop importante pour ses méthodes de production à une période où les effectifs industriels surpassent la demande. Au départ, l'entreprise cherche à automatiser progressivement sa production pour améliorer sa production. Ensuite, la crise du marché pousse la production à s'adapter et revenir vers un mode de production moins

¹⁴⁰ (2017), « Rossignol passe à la vitesse supérieure dans le cyclisme en rachetant Felt », *AFP Infos Économiques*.

¹⁴¹ Barlier, A., (2020), « Raidlight Vertical reprend son souffle avec son fondateur », *CFNEWS*, <https://www.cfnews.net/>.

¹⁴² Jobert, L., (2021), « Le Groupe Rossignol annonce la vente de l'activité Pédales de TIME Sport à SRAM », *Actualités du Groupe Rossignol*, <http://www.grouperossignol.com/news>.

¹⁴³ Guyot, O., (2020), « Rossignol ajuste ses activités skis », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com/>.

¹⁴⁴ Bertrand, P., (2020), « Plan social chez Rossignol », *Les Echos*, n°23290.

¹⁴⁵ Cercley, B., (16 mars 2021), conférence de presse commerces & fournisseurs d'équipements de skis.

intense. La division horizontale qui était très forte à une certaine époque demandait une forte spécialisation du travail. Elle s'est ensuite atténuée au gré des réorganisations et de la baisse du marché. Plus que l'âge, c'est l'adaptation de l'entreprise face à son environnement qui a modulé les départements de production. Au fil du temps, les départements de recherche et développement se sont rapprochés, ainsi que les services transversaux¹⁴⁶. La départementalisation est passée progressivement de l'*output* (marques) vers l'*input* (services). C'est un changement fondamental qui est apporté dans l'organisation du travail. À nouveau, c'est le marché qui a incité ce regroupement et cette partie sera étudiée plus loin.

Toutefois, l'analyse rejoint les travaux de Stinchcombe (1965) et l'hypothèse de Mintzberg (1982) qui affirme que la structure de l'organisation laisse transparaître son âge. En effet, l'organisation de Rossignol désormais vieille de 112 ans connaît de multiples réorganisations pour s'adapter aux fluctuations du marché. Parfois, ce sont de simples remaniements qui ont lieu et d'autres fois, les restructurations sont bien plus radicales. C'est, par exemple, le cas des suppressions de filiales créées avant les années 1980. Indéniablement, l'âge et l'histoire de Rossignol transparaissent dans les équipes de Rossignol. Les propos évoqués en introduction de cette partie évoquent un schéma déjà bien installé, tout comme les personnes travaillant au sein du groupe qui sont parfois très anciennes :

*« En fait on a un vécu avec des gens qui ont pour certains d'entre eux presque 30 ans de boîte. »*¹⁴⁷.

Au fur et à mesure de son évolution, l'entreprise a connu des changements qui se sont parfois confrontés à une organisation bien ancrée sur ses positions traditionnelles :

*« L'organisation elle s'est plutôt bâtie de cette façon-là que d'une façon très matricielle, logique que tu pourrais bâtir si tu partais de zéro. »*¹⁴⁸.

3.2) Une technologie de pointe déclinée pour la production de masse

À ses débuts, la dimension technologique de Rossignol correspond pleinement à un système de production à l'unité. Les compétences artisanales sont essentielles, la nature du travail est irrégulière et le personnel réalise le ski dans sa globalité. Avec la croissance du

¹⁴⁶ Dunand, C., (2006), « Quiksilver va supprimer 286 postes chez Rossignol en France », *Les Echos*, n° 19702.

¹⁴⁷ Entretien avec l'interlocuteur n°9, category manager, réalisé le 4 Novembre 2020.

¹⁴⁸ Entretien avec l'interlocuteur n°9, category manager, réalisé le 4 Novembre 2020.

marché et l'agrandissement des usines, le groupe tend progressivement vers la production de masse. En 2014, monsieur Cercley déclare avoir automatisé le plus possible les lignes de production¹⁴⁹. Il souhaite gagner en productivité et optimiser la production des gros volumes, c'est pour cette raison qu'il délocalise une partie de la production en Espagne sur l'usine d'Artès¹⁵⁰. En fait, les usines fonctionnent différemment les unes des autres et présentent des caractéristiques typiques. L'usine espagnole utilise des processus avant-gardistes qui lui permettent de réaliser de gros volumes de production :

« C'est une des usines les plus modernes du monde. Avec une énorme capacité et où bien évidemment la robotisation a fait son apparition il y a une quinzaine d'années, de manière importante. Et notamment dans la finition où le travail des opérateurs est plutôt pénible. Donc dans l'usinage des skis qui demandent des résultats extrêmement fins, on parle même de microns notamment pour l'affûtage des carres, ou le polissage de la carre, donc du travail sur l'acier. Donc ça c'est des travaux qui sont extrêmement minutieux et que seules les machines savent faire mais bien évidemment il y a des contremaîtres et des techniciens qui contrôlent au quotidien ce que font les machines. »¹⁵¹.

À l'usine de Nevers la production est bien automatisée et demande peu de main d'œuvre¹⁵². Le système technologique met en valeur les compétences de l'opérateur qui doit se montrer davantage polyvalent :

« La personne en question étant responsable de plein d'opérations de montage différente, en fait il y a une réelle montée en compétences des opérateurs. C'est pas répétitif, ils ont pas un geste à faire toute la journée au contraire là ils vont passer d'un poste à l'autre, être responsable du coup de la qualité du sous ensemble à la fin. »¹⁵³.

La petite unité de production située au sein du siège social se charge uniquement de réaliser les prototypes et les skis fabriqués sur-mesure adaptés à la compétition de haut-niveau. Il y a donc des organisations variées entre chaque usine. Dans son ensemble, on

¹⁴⁹ Bachmann, JP., (2014), « Rossignol est désormais capable de gérer des années moins enneigées », Le matin.

¹⁵⁰ O., Guyot, (2020), « Rossignol ajuste ses activités skis », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

¹⁵¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 6, responsable marketing, réalisé le 13 octobre 2020.

¹⁵² Metzger, A-G., (2013), « Rossignol. Deuxième vague de relocalisation en Savoie », *Le Journal des entreprises*

¹⁵³ Entretien avec l'interlocuteur n°9, category manager, réalisé le 4 Novembre 2020.

retrouve donc les deux types de Woodward : la production de masse et la production à l'unité. D'une part, le centre opérationnel est orienté sur des tâches routinières et très spécialisées. De l'autre, certaines opérations sont très sophistiquées et demandent plus de compétences. De ce fait, on observe une décentralisation sélective du travail et davantage d'ajustement mutuel entre les départements chargés de la conception des produits. En 2019, les frais de recherche et développement de la SAS Skis Rossignol atteignent 5 613 000 euros¹⁵⁴ et dénote une volonté d'investir dans l'amélioration technologique des produits.

Il ne faut pas oublier d'aborder la production des vêtements et des cycles qui diffèrent des autres produits techniques (skis, chaussures etc.). Sur ces gammes de produits, il s'avère que Rossignol a majoritairement recours à des sous-traitants délocalisés à l'étranger, généralement en région asiatique, à l'instar du groupe Boardriders (Cf. Partie IV – 3.2).

3.3) Une position dominante sur le marché

Le chiffre d'affaires du groupe Rossignol se répartit de la manière suivante : 72% sur l'équipement et le matériel des sports d'hiver, 18% sur l'habillement et les chaussures ainsi que 10% sur le vélo. Au regard de ces chiffres, il est évident que les résultats du groupe sont dépendants du marché des sports d'hiver. Dans ce chapitre, l'analyse se porte donc en priorité sur ce marché qui caractérise le cœur du métier du Groupe.

3.3.1) La stabilité du marché

Les acteurs, les chiffres, les spécialistes, la presse, tous les avis sont unanimes : le secteur des sports d'hiver est en déclin progressif depuis de nombreuses années maintenant. Sur la période 2014¹⁵⁵, 2015¹⁵⁶ et 2016¹⁵⁷, Rossignol produit en moyenne 900 000 paires de ski. En guise de comparaison, la filiale de production autrefois implantée à Vermont sur le territoire américain produisait à elle seule 2 150 000 paires de ski. Bien que deux millions seulement ont été vendues, la confrontation des chiffres est frappante. Elle dénote bien le déclin des sports d'hiver depuis son apogée en 1980. De façon plus globale le journal Le Monde compare

¹⁵⁴ (2020), Comptes annuels de la société Skis Rossignol SAS, *Greffier des tribunaux de commerces*.

¹⁵⁵ Bachmann, J-P., (2014), « « Rossignol est désormais capable de gérer des années moins enneigées » », *Le matin*.

¹⁵⁶ (2015), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP Infos Économiques*.

¹⁵⁷ (2016), « Des paires de ski par millions », *Le Parisien Économie*.

les 5,3 millions de paires de ski vendues en 1994, contre les 2,9 millions en 2016¹⁵⁸. L'industrialisation du ski a connu son apogée avec des résultats exceptionnels. Le sport ne s'est pas éteint et les passionnés comme les amateurs continuent de skier, mais l'activité industrielle a connu des sommets qui ne seront plus jamais égalés. Bruno Cercley déclare en janvier 2020 que la baisse des volumes est liée à une profonde mutation du marché du ski¹⁵⁹. La décroissance du marché est lente mais constante (de 3¹⁶⁰ à 5% par an¹⁶¹). Cette difficulté est à prendre en compte pour l'organisation qui cherche des voies de diversification pour s'adapter.

En outre, s'ajoute à ce déclin irréversible une part d'imprévisibilité et d'incertitude directement liées à la qualité des hivers et le taux de neige durant la saison comme il sera précisé plus loin dans le chapitre concernant l'environnement et le changement climatique (Cf. Partie III – 3.4).

Enfin, la crise sanitaire vient confirmer l'instabilité d'un marché fragile qui enregistre une saison 2021 particulièrement traumatisante pour les fournisseurs d'équipements de ski. En raison des restrictions imposées par l'État, le secteur enregistre une perte de 70% sur la saison 2021 par rapport aux résultats de la saison 2019¹⁶². Plus précisément, pour le groupe Rossignol, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 50% en 2020 et de 70% en 2021¹⁶³. Plusieurs circonstances expliquent les variations de l'activité. En particulier, le groupe redimensionne son activité pour s'adapter à l'évolution des consommateurs et entreprend un plan social.

3.3.2) Le degré de complexité du marché

Les articles de sport vendus par Rossignol sont imprégnés de savoir-faire, d'histoire et d'innovation. Manifestement, le degré de complexité est assez élevé et l'importance de la R&D au sein de l'organisation confirme cette tendance. La gamme de produits se décompose en plusieurs modèles, mais les produits sont en grande majorité orientés vers les notions de

¹⁵⁸ Jacqué, P., (2016), « Les équipementiers de sports d'hiver ne sont pas à la fête », *Le monde*.

¹⁵⁹ L. J. B., (2020), « "Nous devons trouver de nouvelles pistes d'économies" », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

¹⁶⁰ Pretti, R., (2014), « Rossignol chante à nouveau », *L'équipe*.

¹⁶¹ Denoyel, C., (2018), « Avec Band of Heroes, Rossignol a renouvelé son image », *InterMédia Hebdo*, n°1444.

¹⁶² Union Sport & Cycle, (16 mars 2021), conférence de presse commerces & fournisseurs d'équipements de skis.

¹⁶³ Cercley, B., (23 mars 2021) émission TV BFM Business.

performance. Chacune des marques présente au sein du groupe Rossignol vise la haute technologie, et cette « identité » s'est construite dans la compétition et l'innovation technique. Dans la même optique, les applications digitales développées par le groupe témoignent bien de la volonté de mesurer ses performances. C'est le cas de « *Ski Pursuit* » imaginé pour améliorer l'expérience client à partir de données de traçage¹⁶⁴. Le logiciel permet de visualiser les performances du skieur en enregistrant la vitesse maximale, la distance parcourue etc. Le groupe Rossignol, à travers le positionnement de toutes ses marques, vise un marché de pointe. Pour adhérer aux principes de la marque, les groupes de projet se mobilisent de façon autonome pour trouver la réponse en termes d'innovation. La décentralisation du travail et des décisions est nécessaire pour défier les besoins des consommateurs et fournir le matériel adapté à la compétition de très haut niveau.

3.3.3) *Le degré d'hostilité du marché*

Depuis sa création, Rossignol détient une position majeure sur le marché des sports d'hiver. La marque est présente sur toutes les compétitions, des championnats du monde aux Jeux Olympiques. De 2014¹⁶⁵ à 2018¹⁶⁶ la part de marché mondial de Rossignol oscille entre 20 et 25%. Le groupe réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires à l'étranger en distribuant ses produits à travers 70 pays¹⁶⁷. Un quotidien de mode américain présente l'entreprise comme le leader mondial des équipements de ski¹⁶⁸. Manifestement, cet acteur est en position de force vis-à-vis de ses concurrents.

Toutefois, comme dans tout secteur économique qui régresse, la concurrence est intense, et la présence des autres acteurs (Salomon, Fischer, Wed'ze de Décathlon, sans oublier les petits ateliers artisanaux) menace la croissance de l'organisation. Pour Aldric Bourcier, responsable de la recherche et du développement, le groupe doit redoubler d'efforts pour

¹⁶⁴ Hervez, M., (2015), « L'actualité de la marque », Aujourd'hui en France.

¹⁶⁵ ATS, (2014), « La Suisse redonne des ambitions à Rossignol », Tribune de Genève.

¹⁶⁶ Razel, C., (2018), « Rossignol, la compétition sportive et le marché chinois », Forbes magazine.

¹⁶⁷ (2014), « Euler Hermes : Rossignol primé pour son export lors des BFM Awards », *Boursier*, <https://www.boursier.com>.

¹⁶⁸ Palmieri, J. E. (2019), « Rossignol Opens SoHo Store to Showcase Apparel Offerings », *Women's Wear Daily*, n° 9.

garder sa position¹⁶⁹. Mais la concurrence est encore plus rude au plan local. La région Rhône-Alpes est une zone très prisée par les entrepreneurs de l'Outdoor. Une étude du système productif local Outdoor Sport Valley dévoile l'ampleur du phénomène :

« La dynamique entrepreneuriale s'est accélérée de 39% depuis 2 ans, avec 38 créations en 2018 et 40 en 2019. »¹⁷⁰.

En outre, la stratégie de diversification entamée par Rossignol il y a quelques années, vise aussi des secteurs à forte concurrence. Le secteur de l'habillement¹⁷¹ et de la mode ski est un univers déjà occupé par de nombreuses marques déjà reconnues (Monclerc, Columbia, North Face, Salomon etc.)¹⁷². De la même façon, le secteur du cycle qui est en plein essor¹⁷³ reste un marché très compétitif. La vente de l'entreprise Times opérée début 2021 atteste bien des difficultés à réagir face à la concurrence. En 2016, Les ventes de cadres et de vélos auraient connu quasiment 50% de baisse¹⁷⁴.

Ainsi, le discours managérial dans la presse confirme bien l'existence d'un marché¹⁷⁵ très agressif. Cependant, comme le précise Nizet & Pichault, il est coutumier pour les directeurs d'entreprise d'évoquer le contexte de forte concurrence afin de rappeler que « seules les meilleures restent ». Hormis les propos des dirigeants à ce sujet, il est évident que le degré d'hostilité sur le marché du ski et de l'outdoor est élevé. La stratégie de diversification du groupe Rossignol est d'ailleurs significative à ce sujet. C'est la preuve même que l'entreprise souhaite se détacher d'un marché en danger, menacé par la concurrence, mais surtout par les phénomènes climatiques. Le marché est donc hostile mais également complexe, et les observations de Nizet et Pichault se confirment dans le cas du groupe Rossignol :

¹⁶⁹ Lyan, M., (2016), « Innovation : à quoi ressembleront les skis de demain ? », *La Tribune*, n° 5897.

¹⁷⁰ (Mars 2021), « Observatoire de la filière des sports outdoor. Département de la Haute-Savoie », *Outdoor Sports Valley*.

¹⁷¹ Martin-bernard, F., Divert, C., (2014), *Les hauts et les bas de la mode ski*, Le figaro.

¹⁷² Jacqué, P., (2016), « Les équipementiers de sports d'hiver ne sont pas à la fête », *Le monde*.

¹⁷³ Barroux, D., (2017), « Le vélo en classe affaires », *Les Echos Week-End*, n° 79.

¹⁷⁴ Robert, G., (2020), « Rossignol envisage de restructurer, fermer ou vendre l'activité des cadres Time », *Matos Vélo*, <https://www.matosvelo.fr>.

¹⁷⁵ Pibre, J-F., (2016), « Bruno Cercley : "Les forces de Rossignol ? Flexibilité et passion" », *La Tribune, Acteurs de l'économie*.

« Le marché d'une organisation peut s'avérer à la fois hostile et complexe, requérant donc à la fois la centralisation et la décentralisation de la prise de décision. » (Nizet & Pichault, 1995, p. 79)

Dans l'organisation il y a effectivement une prise de décision fortement décentralisée au sein de la R&D, par contre la centralisation est totale concernant les choix stratégiques décidés pour l'ensemble du groupe (Cf. Partie III - 5).

3.3.4) Le degré d'hétérogénéité du marché

L'organisation s'est progressivement implantée sur un marché de plus en plus hétérogène en raison des obstacles rencontrés sur son marché de prédilection.

En effet, depuis 2016, le groupe a la capacité de fournir un matériel haut de gamme pour le skieur alpin, le snowboarder, le patineur, le cycliste, le pratiquant de VTT, le coureur et ainsi de suite. Avec un portefeuille de huit marques et une montée en qualité des produits, le panel de consommateurs visé est large. Cette diversité des articles de sport entraîne une différenciation horizontale au sein du département R&D. On retrouve ainsi des ingénieurs pour les skis de fond, d'autres pour le ski alpin etc. L'unité marketing, différenciée selon l'univers des produits et les consommateurs qui lui correspondent, se structure de manière identique. Il existe donc un responsable du *freeride*, un responsable orienté vers le ski de piste, le ski de fond, la chaussure, le vélo et les autres productions. Chaque responsable marketing, en collaboration avec son équipe (plus ou moins importante) doit valoriser une gamme de produits dont il est responsable. C'est le principe de la structure matricielle : elle est mise en place dans le but de répondre aux différentes attentes des consommateurs. Cependant, à l'inverse du groupe Boardriders, la différenciation des marques est moins nette et moins cloisonnée. En l'occurrence, le degré d'hétérogénéité des produits est plus élevé dans le cas du groupe Rossignol. Les acteurs se retrouvent moins en compétition les uns envers les autres et peuvent évoluer dans les mêmes départements voire les mêmes locaux, ils agissent en complémentarité. Dans ce sens, la mise en commun de la R&D dans un seul et même bâtiment permet de faciliter l'ajustement mutuel et fluidifie l'échange entre les collaborateurs. Tous évoluent dans le même département sous la tutelle du directeur marketing et innovation, puis sont séparés selon les projets propres aux marques ou à un type de produit. Les acteurs du marketing fonctionnent également sur ce principe d'intelligence collective et s'entraident dans la définition des produits ainsi que lors de leurs mises sur le marché. Le manager marketing de Felt collabore avec le vice-président de la division vélo pour établir la stratégie

de la marque. Il peut également s'appuyer sur la communauté digitale de Rossignol qui est très forte.

3.4) La contingence culturelle et sportive

La « contingence culturelle et sportive » est un apport essentiel à la réflexion. L'adapter au domaine spécifique de l'industrie des articles d'action sports nécessite quelques emprunts au monde de l'entreprise, à partir, en particulier, de l'utilisation de Sainsaulieu (1987) pour lier la contingence culturelle avec le sport. Le travail de Pociello (1981) est assez initiateur, en France, dans la conceptualisation des cultures sportives. L'espace des sports qu'il propose, bien que discutable sur le plan historique, permet néanmoins de découper le champ des pratiques en fonction des symboliques véhiculées devant certes être discutées. Cette lecture symbolique des pratiques permet d'engager une réflexion autour des groupes sociaux qui se forment en fonction d'un sport, ou plutôt d'une pratique sportive, et des profils de pratiquants dénotant une certaine convergence. Dans les faits, et dans une perspective bourdieusienne, chaque pratique sportive est plus ou moins associée à un marquage culturel, économique et technologique et ces critères permettent de révéler des similarités au sein des groupes de pratiquant. Pociello tente de réaliser ainsi une dynamique sociale propre aux pratiques sportives. Son champ d'étude est large et il souhaite ainsi analyser l'action des divers individus de notre société, du travailleur industriel au professeur des écoles. À l'évidence, et dans le cadre de critiques réitérées dans le domaine sociologique (Lahire, 1998), la dynamique d'un territoire (Augustin & Suchet, 2016), l'évolution historique (Loudcher, 2007) et, plus encore, l'aspect changeant des individus (Lahire, 1998) conduisent à relativiser l'aspect formel et structuraliste du cadre théorique et la vision déterministe de Pociello. Il est préférable de retenir une vision protéiforme de la culture sportive dont l'influence est plurielle dans la société, à commencer par la construction sociale et identitaire des individus (Suchet & Soulier, 2020).

Le processus d'évolution culturelle proposé par Loret (1995) amène une réflexion controversée mais particulièrement intéressante dans la compréhension de codes nouveaux issus de la contre-culture américaine. L'auteur perçoit un changement social issu d'un mode de vie qui donne naissance à un nouveau paradigme sportif : le sport à visée ludique, basé sur le « fun » et la recherche de « l'extrême ». Ces normes alternatives bouleversent les codes des activités sportives traditionnelles et intègrent progressivement la société pour générer une culture sportive qui mobilise de nouveaux adeptes. Cette innovation sportive « analogique »

ne touche pas seulement les pratiquants, elle remet aussi en question le fonctionnement des organisations sportives marchandes et non marchandes. La réflexion se développe en réponse à la théorie de Ruesch & Bateson (1951) et aux fondements de l'école Palo Alto, qui opposent les modes de communication « digitale » et « analogique ». À partir de cette approche, le travail ouvre bien la perspective des cultures sportives et l'influence qu'elles peuvent avoir sur les organisations. Néanmoins, Sfez (1988, 2017) interroge l'adaptabilité de ce courant, il remet en question son utilisation dans des champs disciplinaires variés et dénonce des effets « *d'ondes concentriques de plus en plus larges, depuis la maladie mentale en passant par les relations culturelles, les effets socio-politiques, enfin les effets en science humaine.* » (Sfez, 2017, p. 69). Sa critique cohérente vise à restreindre l'emprise du champ communicationnel sur d'autres disciplines. De fait, le travail de recherche sur la contingence culturelle et sportive ne s'inscrit pas dans ce courant mais plutôt dans le sillage de Gasparini et Pichot (2007).

En 2007, les auteurs analysent la culture sportive au sein des entreprises de la distribution d'articles de sport afin de démontrer la singularité de cet univers professionnel. L'enquête se propose d'explorer le lien entre régulations de travail et culture sportive à partir d'une sociologie compréhensive. Dans leur démarche, Gasparini et Pichot se réfèrent aux apports de Weber, Durkheim et Parsons, et défendent l'idée que des normes extérieures viennent conditionner les conduites des individus. En l'occurrence, ils soulignent que le dispositif managérial fondé sur la culture sportive facilite l'intériorisation des contraintes et la soumission des acteurs au bénéfice de l'entreprise. L'application de la théorie durkheimienne et wébérienne sur la distribution des articles de sport semble s'avérer particulièrement riche dans le cadre d'une interprétation sociologique. En effet, Gasparini et Pichot (2007) découvrent une instrumentalisation du sport au service du management, et remarquent que l'organisation mobilise des « valeurs de référence » issues du sport pour appliquer des règles de coopération et d'autorité. La culture sportive est une compétence valorisée chez les employés. Elle constitue même une condition au recrutement car elle facilite la construction d'une communauté de travail. Pour illustrer le propos, les auteurs citent plusieurs discours de dirigeants et salariés d'entreprises tels que Sport 2000, Décathlon ou encore Intersport. Enfin Gasparini et Pichot comparent le mode d'organisation à une forme de bureaucratie libérale (Courpasson, 2000) dont le fonctionnement repose sur des spécificités bien identifiées :

« *une mesure commune — la passion pour l'univers sportif — et une individualisation de la gestion des personnes — les valeurs de la sphère sportive nous conduisent à l'accepter et à ne pas la remettre en cause.* » (Gasparini & Pichot, 2007, p. 56).

Toutefois, cet outillage conceptuel s'avère insuffisant pour saisir toute la dynamique des entreprises sur le secteur de l'outdoor et des action sports concernant la contingence culturelle et sportive ; les théories post-modernes mobilisées par Corneloup semblent aborder un aspect manquant. Plusieurs de ses travaux s'intéressent à la dynamique des cultures professionnelles dans les métiers des sports de montagne (Corneloup & Bourdeau, 2002, 2015). On perçoit ainsi des logiques professionnelles qui se différencient sur le plan générationnel et l'évolution dans le temps est significative (aspect historique). Plus particulièrement, les analyses portées sur les territoires de montagne sont particulièrement riches (Corneloup & Bourdeau, 2002; Corneloup et al., 2004, 2006). Le trait commun de ces travaux est de souligner l'influence de la culture sportive sur le développement du territoire (lieux, ambiance, style, identité). Cette perspective accorde beaucoup d'importance au capital culturel des destinations touristiques de montagne. En somme, l'attractivité du lieu est dépendante du marquage culturel :

« Sans culture territoriale, la valeur économique des biens n'est pas durable »
(Corneloup et al., 2004, p. 20).

Le sens de cette affirmation s'avère fondamental pour le travail de recherche portant sur l'industrie des articles de sport. En effet, sans culture sportive, la valeur économique des produits n'est pas durable. De fait, dans la continuité de cette réflexion, l'enquête démontre que la dimension sportive associée à la culture d'entreprise influence la structuration de l'entreprise et de ses choix stratégiques, même lorsqu'il s'agit de multinationales comme le groupe Rossignol.

3.4.1) Le ski de compétition, l'exigence de la performance

Sociabilités collectives, enjeu communautaire et formation des identités au travail sont des concepts proposés par Sainsaulieu lorsqu'il évoque la contingence culturelle dans son livre intitulé « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise ». Comment les principes fondateurs d'un sport influencent-ils ou plutôt s'agencent-ils dans l'ensemble de ces dimensions ?

Le ski alpin, identité de la marque Rossignol et sociologie de la pratique.

La place du ski est prépondérante vis-à-vis des autres activités émergentes du groupe telles que le vélo, la marche nordique ou le trail, ces dernières étant encore trop récentes pour être considérées. Au sein du groupe Rossignol, le ski et plus précisément la pratique compétitive font l'histoire de la marque. Parmi les facteurs de contingence analysés précédemment, les données recueillies à propos de l'âge et de la taille de l'organisation (Cf

Partie III – 3.1) ont mis en avant l'importance de la recherche et de la compétition. Ces deux fondamentaux sont restés fidèles à l'organisation depuis les années 1950, et cet ancrage historique perdure malgré les changements de propriétaires. Quel que soit le profil des dirigeants, depuis Laurent Boix-Vives jusqu'à la prise de contrôle des fonds d'investissement, le rythme des innovations reste adapté au calendrier des compétitions.

Ce sont des dates clefs qui permettent aux coureurs de faire rayonner la qualité et la performance des produits. Certaines campagnes marketing sont également coordonnées à ces événements, c'est le cas par exemple de la campagne « Band of Heroes » calée sur la saison de la coupe du monde de 2018 en Autriche¹⁷⁶. Les compétitions sportives jouent donc un rôle particulier dans la vie de l'entreprise, même le développement vers la Chine est fixé par rapport aux jeux olympiques de Pékin en 2022¹⁷⁷. Toutefois, si l'importance de cette stratégie est dissimulée par les objectifs du quotidien, cette organisation en fonction des compétitions est décisive dans la vie du groupe. La notion de résultats sportifs est capitale dans la communication du groupe qui espère remporter le plus de médailles possibles de la part de ses coureurs. Une exposition médiatique favorable à la notoriété de la marque¹⁷⁸ se base sur cette démarche. D'ailleurs le directeur des opérations aime se targuer des 150 sportifs que le groupe a équipé lors des JO de Sotchi. Ensemble, ils ont remporté 60 médailles (24 en or, 21 en argent et 15 en or)¹⁷⁹ et la communication est essentielle afin de démontrer la qualité technique des produits. La démarche est la suivante : la marque teste les produits sur les pistes avec des athlètes professionnels sous contrat, puis les gammes de produits sont ajustées et validées par les équipes en fonction des retours. Enfin, la dernière étape consiste à industrialiser et décliner les produits envers le grand public¹⁸⁰. Par leur démarche et par leurs résultats sportifs les champions contribuent au phénomène communautaire de la marque¹⁸¹. Des athlètes comme Émile Allais, Jean Vuarnet, Nancy Greene, Marielle Goitschel, Alberto Tomba ou encore Candice Dilg ont ainsi façonné la marque.

¹⁷⁶ Denoyel, C., (2018), « Avec Band of Heroes, Rossignol a renouvelé son image », *InterMédia Hebdo*, n°1444.

¹⁷⁷ (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La Tribune*, n°6457.

¹⁷⁸ Gautier, C., (2013), « Rossignol à fond dans le grand virage du textile », *Le figaro*, n°21570.

¹⁷⁹ (2014), « La Nièvre et le Groupe Rossignol ont permis aux champions de décrocher 60 médailles à Sotchi », *Le journal du centre*.

¹⁸⁰ Pibre, J-F., (2015), « Rossignol signe avec le CEA Tech pour cinq ans », *La Tribune*, n° 5824.

¹⁸¹ Pibre, J-F., (2016), « Bruno Cercley : "Les forces de Rossignol ? Flexibilité et passion », *La Tribune, Acteurs de l'économie*.

En remportant des compétitions internationales avec des produits Rossignol aux pieds, ces sportifs deviennent de véritables personnalités au sein de l'entreprise. Ils représentent une source d'inspiration pour le développement de la marque et la construction et/ou le maintien de son identité compétitive. Encore aujourd'hui, des athlètes de renom forgent l'identité de marque. À titre d'exemple, Martin Fourcade endosse le statut d'athlète phare depuis plusieurs années. Bien que dans ce cas de figure, on « glisse » du ski alpin au ski nordique, le groupe garde un sportif avec la fibre compétitive en quête de très haut niveau. Quintuple champion olympique, Martin Fourcade est apprécié au sein de Rossignol pour ses valeurs d'exigence, de perfectionnisme et de rigueur¹⁸². Il est d'ailleurs juste appelé communément « Martin ». La culture sportive est centrée sur l'effort, la performance et la vitesse qui nécessitent précision et justesse des actions motrices. Pendant la course, le geste sportif doit faire abstraction de toute nébulosité afin de ne pas porter préjudice au chronomètre : chaque centième de seconde est important. Cette culture sportive est la « culture du podium » car elle suppose avant tout de gagner pour être exposé. Dans le prolongement de cette réflexion, on peut également concilier cette culture avec la discipline qu'elle impose dans l'entraînement et dans l'esprit du sportif. À ce sujet, la thèse de Soulé, (2001) compare la perception de l'ordre et du contrôle entre skieurs et surfeurs (des neiges) sur les stations de ski. Son étude révèle que les skieurs alpins sont davantage réceptifs à la régulation des espaces. Ils interprètent plutôt bien les symboles de répression ou les contraintes instaurés pour organiser la station. Dans le prolongement de ces travaux Corneloup, (2002) pointe les oppositions culturelles entre les deux types de pratiquant :

« *Les valeurs des skieurs sont a contrario (des surfeurs des neiges) empreintes d'ordre et de contrôle* » (Corneloup, 2002, p. 85).

En raison de leur pratique sportive, ils sont donc plus naturellement disposés à faire preuve de discipline et s'accordent avec les processus organisationnels. D'ailleurs, Corneloup (2002) invite à prendre en compte ces indicateurs dans l'analyse des organisations sportives marchandes et le management des équipes.

3.4.2) Le produit technique, révélateur du fonctionnement interne

En interne, des observations similaires sur l'organisation du travail et la réalisation des tâches sont observées. La conception des skis alpins nécessite des outils de précision élaborés

¹⁸² Jouve, A., (2018), « En France, il fait partie de ces sportifs qui "unissent" », *Sport stratégies*, n°557.

selon des données appropriées. Les ingénieurs mesurent la réaction d'un ski au millimètre, la vibration sur la neige est exprimée en hertz et l'accélération du ski est mesurée en G. C'est pourquoi il est indispensable d'avoir des modèles mathématiques précis pour élaborer de nouveaux prototypes (Woerhlé, 2000). Au sein des équipes de conception, les échanges se basent sur des informations formelles pour aboutir à une technologie complexe. Le savoir-faire traditionnel s'allie aux recherches les plus scientifiquement validées qui nécessitent un personnel qualifié au sein du département R&D. Mais également l'usine requiert des ouvriers compétents. En réalité, tout l'ensemble de la chaîne est qualitatif, depuis le processus de fabrication jusqu'à la main d'œuvre. Dans la pratique sportive comme dans la conception industrielle, le ski alpin nécessite des mesures précises et une discipline de travail exigeante.

Tous ces paramètres inculquent une discipline naturelle directement issue de la culture sportive présentée dans le point précédent. De façon autonome, les travailleurs s'engagent à respecter des contraintes qui sont intrinsèquement liées à la catégorie du produit sportif. L'atelier de conception est similaire à un laboratoire scientifique où chaque modification peut donner lieu à une évaluation avec des appareils spécifiques.

Cette culture du podium détaillée en amont est associée au goût de l'effort. De la même façon les individus de l'organisation sont plus enclins à l'intériorisation des contraintes. Le dirigeant historique le déclare lui-même dans son ouvrage :

« Le groupe a montré sa détermination et sa capacité à affronter et traverser les tempêtes. Les sacrifices sont acceptés et les objectifs soutenus par l'ensemble des collaborateurs. »¹⁸³.

Cette culture sportive est un outil puissant pour la direction qui dispose d'un certain confort dans les contraintes imposées au personnel. Les exigences ne soulèvent pas trop de contestation dans les équipes qui se soucient en priorité de l'accomplissement du produit. La notion de challenge l'emporte sur celle de la contrainte sociale et humaine. L'identité communautaire se construit autour de l'innovation et du haut de gamme ; ce défi perpétuel permet la mobilisation importante des salariés et favorise l'esprit d'équipe. À ce propos, on remarque ici un paradoxe intéressant entre la pratique sportive individuelle et la capacité des acteurs à se rassembler collectivement autour d'un projet. Détaillés auparavant, les rapports interpersonnels sont importants dans l'élaboration des produits. Le processus est plutôt ordinaire au regard du skieur qui pense avant tout à briller seul sur la course. Dans une épreuve de descente, l'enjeu sportif est individuel et n'engage que le coureur. À première vue,

¹⁸³ Boix-Vives, L., (2010), « Rossignol. 50 ans de ma vie », p.204, Éditions Glénat.

cette dimension individuelle, sinon individualiste et égoïste du sport pourrait être nuisible envers les rapports au travail. Or, bien au contraire, les observations démontrent l'inverse. La performance individuelle est au service du projet collectif. Bruant précise ainsi que dans le ski alpin :

« Le partage des efforts qui constitue un facteur d'entraînement au sens premier du terme est aussi un facteur de cohésion du groupe. » (Bruant, 1989, p. 289).

Dans cette optique, on retrouve également la notion de « conscience collective » apportée par Durkheim (1926) et reprise par Stumpp (2015) dans son analyse des clubs de montagne alsaciens. On retrouve au sein du groupe Rossignol quelques préceptes communautaires montagnards détaillés par Stumpp. Ainsi, la passion commune du refuge se reflète dans la passion commune du produit et la mise au service de chacun pour la réussite du club correspond au sacrifice des travailleurs pour l'accomplissement de l'innovation. La sphère montagnarde est bien présente dans la culture du groupe et représente une force d'équipe favorable à l'ajustement mutuel.

3.4.3) Des espaces de pratique à repenser dans un contexte de changement

*« Le réchauffement affecte les stations de manière très claire, et il faut s'en préoccuper. [...] Est-ce que c'est la raison pour laquelle nous diversifions nos activités hors sport d'hiver ? Non. Sans même parler du climat, avoir une activité saisonnière reste problématique. La vraie motivation est de trouver un point d'équilibre entre l'hiver et l'été. Le réchauffement climatique ne fait que renforcer cette opinion, mais ce n'est pas l'élément déclencheur. »*¹⁸⁴.

Lors de la recherche documentaire, cette déclaration de monsieur Cercley dans la presse¹⁸⁵ situe bien les enjeux. Si le réchauffement climatique n'est pas abordé comme un facteur « déclencheur », le sujet mérite d'être approfondi. La réflexion portée à l'égard de l'instabilité du marché met en évidence la dépendance de l'organisation vis-à-vis de l'environnement. La stabilité de marché exposée dans les facteurs de contingence et conceptualisée par Mintzberg s'avère finalement dépendante des espaces de pratique propres aux sports outdoor. Pour les fournisseurs d'équipements sportifs évoluant sur ce marché, la météo et l'enneigement des stations de ski sont des facteurs déterminants pour

¹⁸⁴ Pibre, J-F., (2016), « Bruno Cercley : "Les forces de Rossignol ? Flexibilité et passion », *La Tribune, Acteurs de l'économie*.

¹⁸⁵ Pibre, J-F., (2016), « Bruno Cercley : "Les forces de Rossignol ? Flexibilité et passion », *La Tribune, Acteurs de l'économie*.

l'activité. Ce processus météorologique est vital pour l'industrie des sports d'hiver, parfois même plus important que les conditions économiques du pays :

« *La crise économique ayant apparemment peu d'impact sur la pratique des sports d'hiver, contrairement à la météo.* »¹⁸⁶.

En quelque sorte, la neige est une matière première, elle conditionne le nombre de skieurs alpins, mais également les pratiquants de ski nordique¹⁸⁷. De façon logique, elle peut réguler le chiffre d'affaires et mettre l'entreprise en difficulté pécuniaire comme cela s'est observé à plusieurs reprises par le passé. En 2006, le mauvais enneigement est fortement préjudiciable pour l'activité de Rossignol juste après la fusion avec Quiksilver¹⁸⁸. La situation météorologique fragilise l'opération qui se solde par un échec. De la même façon, dans l'histoire de Rossignol, le mauvais enneigement a entraîné de fortes perturbations à plusieurs reprises. Durant la saison 1979-1980 ainsi que sur la période de 1987 à 1990¹⁸⁹, les hivers sont chauds en Europe et les déconvenues sont amères pour la croissance de Rossignol. Entre 1991 et 1992, les conditions redeviennent favorables et sont très appréciées car elles permettent un rebond d'activité. Bien que les stations parviennent à combler le manque de neige par des méthodes artificielles, le caractère aléatoire de l'enneigement reste une difficulté majeure pour les exploitants des domaines skiables. Cette matière première est difficilement contrôlable car les températures restent le premier régulateur de cette denrée (Balaguer, 2020). L'ouvrage de Peypoch et Spindler (2019) révèle des données particulièrement intéressantes à propos du tourisme hivernal. Il met notamment en exergue les contraintes environnementales qui pèsent sur l'avenir des sports d'hiver. Vlès & Hatt (2019) constatent que la saison d'enneigement naturel diminue progressivement et démontrent que la neige de culture n'est pas une réponse durable face à la vulnérabilité des stations de ski. Les grandes stations type Sierra Nevada continuent de chercher des solutions mais se confrontent aux limites naturelles des ressources en eau (Lanquart, 2019). La problématique s'avère encore plus délicate pour les petites stations dont la situation financière est déjà fragile (Corne & Goncalves, 2019).

¹⁸⁶ Metzger, A-G., (2013), « Rossignol. Deuxième vague de relocalisation en Savoie », *Le Journal des entreprises*.

¹⁸⁷ ATS, (2014), « La Suisse redonne des ambitions à Rossignol », *Tribune de Genève*.

¹⁸⁸ Entretien avec Gibus De Soultrait, ancien Directeur de la rédaction chez Surf Session, réalisé le 6 octobre 2020.

¹⁸⁹ Boix-vives, L., (2010), « Rossignol. 50 ans de ma vie », *Éditions Glénat*.

De manière globale, les stations peinent à assurer la pratique des sports d'hiver et le phénomène se répercute logiquement sur l'activité du groupe. L'enneigement naturel est un critère déterminant qui plane au-dessus de l'organisation chaque année :

« Quand vous avez un bon niveau d'enneigement, le marché représente environ 400 millions de journées/skieur au niveau mondial sur la saison. Sans neige, c'est plus proche de 300 millions. [...] résume Bruno Cercley »¹⁹⁰.

« L'hiver y'a une petite épée de Damoclès sur nous tous avec les changements climatiques »¹⁹¹.

Calvar-Madec et al. (2012) préconisent de prendre en compte les perceptions, les émotions et les passions des consommateurs dans le processus d'achat des consommateurs en magasins. À l'instar de cette réflexion, il semble que la neige, au-delà de son utilité fonctionnelle, déclenche les émotions positives, qui influence favorablement le processus de décision pour l'achat des articles Rossignol. Difficile donc d'admettre que cet élément ne soit pas déclencheur comme le déclare le directeur général.

Outre les variables néfastes liées au changement climatique, le groupe est également soumis aux variations socio-culturelles de la pratique. Les représentations liées au ski alpin ont évolué et il semblerait qu'elles jouent en défaveur de Rossignol. Les propos des salariés sont explicites et convergent pour affirmer un désintérêt généralisé du ski alpin du point de vue des plus jeunes :

« Les jeunes aujourd'hui, la nouvelle génération, elle va en station pour picoler, pour faire la fête, pour aller écouter de la musique mais elle vient plus pour faire du ski. »¹⁹².

« les plus jeunes ont du mal aller vers le ski parce que ça veut dire faire beaucoup d'efforts pour l'apprendre en fait [...] Le ski c'est des mois, des années de pratiques qui est en plus sur une période courte de l'année et de surcroît c'est pas donné à tout le monde [...] et que la moyenne d'âge des skieurs augmentait »¹⁹³.

¹⁹⁰ Jacqué, P., (2016), « Les équipementiers de sports d'hiver ne sont pas à la fête », *Le monde*.

¹⁹¹ Entretien avec l'interlocuteur n°9, *category manager*, réalisé le 4 Novembre 2020.

¹⁹² Entretien avec l'interlocuteur n°7, responsable produit & design, réalisé le 22 octobre 2020.

¹⁹³ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

Le modèle historique et culturel propre à la marque Rossignol n'est plus en phase avec les évolutions des touristes sportifs :

« *Le client n'est plus aussi fidèle qu'autrefois, d'autant qu'en matière de sports d'hiver, il tend à s'éloigner des stations entièrement vouées à la pratique du ski de piste, rationnellement équipées et urbanisées, entretenant le goût des élites pour la compétition.* » (Peypoch et Spindler, 2019, p. 18)

Les deux variables, socio-culturelles et environnementales, influencent les choix du groupe à plusieurs niveaux. En premier lieu, les effectifs du groupe sont ajustés régulièrement selon les variations du marché qui dépend lui-même des conditions d'enneigement. En deuxième lieu, c'est le positionnement du groupe sur les espaces de pratiques qu'il est intéressant de détailler et d'analyser. Grâce au rachat des marques Raidlight et Vertical en 2016, le groupe Rossignol récupère le concept des stations de trail lancé en 2010 par Benoit Laval, fondateur de ces marques. Au moment du rachat le concept est orienté sur la pratique du trail et du ski de randonnée ; il cherche à mettre en valeur les espaces de pratique adaptés à ces activités. L'idée de Benoit Laval consiste à créer des partenariats avec les communes pour ensuite identifier et baliser des circuits adaptés à différents niveaux. Il envisage une collaboration atypique entre sa marque et les communes pour valoriser le territoire d'un côté et diversifier l'activité de l'entreprise de l'autre. L'idée séduit le groupe Rossignol qui, après le rachat, décide de valoriser le concept en créant un pôle *Outdoor Expériences* avec Benoit Laval en tant que directeur de cette unité. Par la suite, il quitte ses fonctions en raison de désaccord sur les choix stratégiques¹⁹⁴, puis revient ensuite vers Rossignol pour négocier et racheter les marques en juillet 2020¹⁹⁵. Ces événements démontrent bien la discorde entre le groupe et l'entrepreneur qui parvient à récupérer la gestion des marques dont il est le fondateur. Toutefois, il ne récupère pas le concept des stations touristiques car Rossignol décide de conserver les activités *Outdoor Expériences* en son sein. Une décision significative de l'importance accordée à la diversification sur le service et la préoccupation envers les espaces de pratiques. En effet, depuis son intégration dans le groupe en 2016, cette unité œuvre pour développer l'offre et l'orienter vers de nouvelles pratiques telles que le VTT et la

¹⁹⁴ Guyot, O., (2019), « Rossignol : Benoît Laval et Vincent Thibaudat quittent le groupe », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

¹⁹⁵ Jobert, L., (2020), « Le Groupe Rossignol cède les marques Raidlight et Vertical à Benoît Laval », *Euro Agency*, *communiqué du Groupe Rossignol*.

marche nordique¹⁹⁶. Bien que le nombre de salariés en charge de ces activités reste très limité (quatre personnes), ils parviennent à développer une approche multi-activités orientée sur les quatre saisons de l'année. À travers cette démarche, l'entreprise espère des résultats positifs sur plusieurs niveaux. D'un côté, elle a la volonté de se rapprocher de la clientèle afin de comprendre les modes de pratiques. La mise à disposition d'une application pour les utilisateurs permet de guider les parcours mais aussi d'enregistrer leurs performances et de créer une communauté. En interne, la marque enregistre des données utiles qu'elle peut partager avec le service R&D pour envisager des améliorations sur les produits. D'un autre côté, en intégrant ce service, le groupe Rossignol endosse le rôle d'un « service d'ingénierie touristique »¹⁹⁷. L'entreprise détient désormais une véritable expertise sur le tourisme sportif et, par le biais de ses nouveaux produits, elle a également une certaine légitimité pour s'adapter aux nouveaux enjeux sur le domaine¹⁹⁸. Le fabricant utilise le sport comme un vecteur de développement touristique et économique, il se charge de mettre à disposition une signalétique précise et adaptée à différents profils de pratiquants. Le groupe offre également de la publicité et un site Internet communautaire qui permet de recenser les espaces de pratique¹⁹⁹. L'entreprise propose un accompagnement auprès des communes souhaitant repenser les forces de leur territoire.

Dans la revue « Tourisme, sport et production de territoires », Perrin-Malterre (2016) évoque un « *processus de diversification touristique autour des sports de nature* » pour qualifier la démarche mise en place à Saint-Pierre-de-Chartreuse en collaboration avec Benoit Laval. Aujourd'hui, c'est bien la conception des espaces de pratique qui intéresse le groupe Rossignol, une mission plutôt cohérente au vu des menaces importantes qui planent sur les stations de sports d'hiver. En adaptant de nouveaux espaces dédiés à la pratique du trail ou du VTT, le groupe incite à la popularisation de ces pratiques. En effet, il est plus facile pour un novice de se lancer sur un circuit balisé dont il sait qu'il est adapté à son niveau de pratique ; c'est une bonne façon de promouvoir ces activités et potentiellement de mobiliser de nouveaux consommateurs :

¹⁹⁶ Jouve, A., (2019), « Alison Lacroix, responsable service outdoor experiences », *Sport Stratégies*, n°587.

¹⁹⁷ Serraz, G., (2019), « Rossignol se dote d'un site pilote en Haute-Savoie », *Les Echos*, n° 22962.

¹⁹⁸ Jouve, A., (2019), « Espaces ski de rando crée son réseau », *Sport Stratégies*, n° 578.

¹⁹⁹ Serraz, G., (2019), « Rossignol se dote d'un site pilote en Haute-Savoie », *Les Echos*, n° 22962.

« C'est aussi soutenir les pratiques. [et] La visibilité de ces disciplines. Soutenir le développement de ces pratiques sportives, de les encadrer. Voilà, de mettre en place des encadrements qui permettent aussi de les rendre plus accessibles à des nouvelles clientèles. [...] Et eux [Rossignol] s'ils font [parviennent à réunir] plus de pratiquants, il y a plus de vente d'articles à la fin. »²⁰⁰

Dans les territoires de montagne, certaines communes sont engagés dans un processus de recomposition territoriale et tentent de construire une nouvelle « identité touristique » (Perrin-Malterre, 2014). Les grandes communes possédant de grandes stations continuent d'investir dans le ski alpin car elles en ont les moyens. Cependant, les collectivités plus modestes détiennent des enjeux de développement plus diversifiées et moins orientées vers cette activité. Certaines s'orientent plutôt vers un « tourisme culturel » (Suchet & Raspaud, 2010; Suchet, 2016) alors que d'autres sont plus enclines à convertir le tourisme sportif vers des activités estivales. La station de ski du Puigmal qui a fermé ses portes en 2013²⁰¹ tente de régénérer son attractivité par le biais de cette offre quatre saisons. Avec l'accompagnement de Rossignol, elle restructure son offre autour des quatre activités : la marche nordique, le trail, le VTT et le ski de randonnée²⁰². Cette reconversion est orientée vers une image de montagne douce, respectueuse de l'environnement dans le but de faire revivre un site touristique avec de nouveaux enjeux sociétaux et une nouvelle clientèle²⁰³. La station présente désormais 29 parcours gratuits sur les différentes pratiques évoquées²⁰⁴.

D'autres communes, n'étant pas prédestinées à accueillir des sports d'hiver, se rassemblent pour améliorer leur visibilité et se positionnent sur le tourisme sportif à travers le concept Outdoor Experiences. L'intercommunalité du Pays d'Aubagne²⁰⁵ ou de la Castagniccia en Corse²⁰⁶ construisent une « identité touristique » (Perrin-Malterre, 2014) qui repose notamment sur les ressources naturelles de moyenne montagne, propices aux sports

²⁰⁰ Entretien avec Kaline Osaki, international manager du cluster montagne réalisé le 15 septembre 2020.

²⁰¹ CDC, (2019), « Puigmal: le groupe Rossignol pour un second souffle », *L'indépendant*.

²⁰² CDC, (2019), « Puigmal: le groupe Rossignol pour un second souffle », *L'indépendant*.

²⁰³ Carrel, F., (2019), « Les stations de ski font le pari du grand saut », *Libération*, n°11959.

²⁰⁴ (2020), « Pré-ouverture de l'espace outdoor expériences du Puigmal », *L'indépendant*.

²⁰⁵ Cornand N., (2019), « L'Office de tourisme mise sur les activités de pleine nature », *La Provence*.

²⁰⁶ Paoli, J., (2020), « Haute-Corse : la station de trail de Castagniccia ouvrira cet été », *Corse-Matin*.

outdoor. Elles adhèrent à ce nouveau discours de « montagne douce » qui leur permet de revaloriser leur territoire. Le concept s'est également exporté dans les plaines comme en Normandie à Bagnoles-de-l'Orne²⁰⁷ ou à Bures-sur-Yvette en région parisienne. Le prix de la prestation n'est pas fixe, l'achat de départ varie entre 15 000²⁰⁸ et 40 000 euros²⁰⁹ selon les stations et les espaces aménagés. Puis, l'abonnement annuel est environ de 3 000 euros pour l'exploitation des services fournis par le groupe : base de données, outils digitaux (site web, application...), itinéraires balisés et adaptés à tous les niveaux²¹⁰. À terme, le concept pourrait notamment être exporté vers l'étranger. La Chine particulièrement connaît une forte croissance du tourisme²¹¹, mais aussi le Japon ou encore le continent nord-américain²¹².

4) Des buts en accord avec la culture sportive

4.1) Innovation technique et compétition, des buts historiques

Nizet & Pichault proposent de considérer comme but de mission « *tout but qui se réfère aux produits, aux services, ou encore aux clients de l'organisation* » (Nizet & Pichault, 1995, p. 99). L'analyse qui précède révèle une culture sportive du ski alpin centrée sur la performance et la compétition. En réponse à ses principes sportifs, l'organisation vise avant tout des produits qualitatifs avec des caractéristiques techniques pointues. Il s'agit donc d'un but de mission pour le groupe Rossignol, une finalité importante qui a toujours influé sur le fonctionnement en interne. Depuis les années 1950, une équipe de technicien est dédiée à la recherche et au développement. À l'origine, elle est notamment composée de Emile Allais, un compétiteur de renom dans les épreuves de ski alpin. La conception de produits haut de

²⁰⁷ (2019), « Bagnoles-de-l'Orne-Normandie devient une station trail », *Ouest-France*, <https://www.ouest-france.fr/normandie>.

²⁰⁸ Serraz, G., (2019), « Rossignol se dote d'un site pilote en Haute-Savoie », *Les Echos*, n° 22962.

²⁰⁹ (2019), « Bagnoles-de-l'Orne-Normandie devient une station trail », *Ouest-France*, <https://www.ouest-france.fr/normandie>.

²¹⁰ Entretien avec Omar Sissoko, Responsable du service des Sports, réalisé le 23 septembre 2020.

²¹¹ (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La Tribune*, n°6457.

²¹² Serraz, G., (2019), « Rossignol se dote d'un site pilote en Haute-Savoie », *Les Echos*, n° 22962.

gamme est restée une consigne d'action commune au sein de l'organisation. Dans son livre, le gérant historique Laurent Boix-Vives explique :

*« J'ai toujours cherché à doter Rossignol des moyens les plus efficaces pour accompagner la recherche et le développement, la production et la commercialisation de nos produits. »*²¹³.

L'entreprise se construit autour de cette mission qui consiste à équiper les coureurs avec un matériel de pointe, gagner des compétitions et engranger de la notoriété. La démarche est ensuite parachevée par la déclinaison de ces produits envers le grand public. L'importance de la R&D est toujours majeure au sein du groupe. Le successeur de monsieur Boix-Vives, déclare lui aussi accorder une importance significative au département de la R&D malgré une conjoncture parfois difficile :

*« Nous devons trouver de nouvelles pistes d'économies concernant nos coûts de structure tout en préservant nos capacités d'innovation. »*²¹⁴.

En dépit des conditions économiques, l'entreprise continue de miser sur ses innovations pour répondre aux besoins de performances mais aussi de sécurité. Les technologies développées sur les gammes course sont ensuite réutilisées pour séduire des utilisateurs plus communs²¹⁵.

Ce pôle d'activité consiste donc à répondre aux exigences de qualité nécessaires pour la compétition, mais aussi aux exigences des clients qui aiment le matériel de pointe. L'organisation communique volontiers sur ses intentions et sur les progrès techniques de ses produits, de façon logique le but de mission est également considéré comme un but officiel. Il est également opérant dans le sens où la taille du service R&D, le travail des ingénieurs ou les tests sur piste sont des preuves concrètes des actions et du comportement de l'organisation en direction de ce but. Enfin, le degré opérationnel de ce but est élevé puisqu'il est facile de mesurer si l'innovation est concrète ou non. Plusieurs facteurs rentrent en compte pour valider une innovation dont le brevet, l'amélioration des performances ou le retour des athlètes.

²¹³ Boix-Vives, L. (2010). *Rossignol 50 ans de ma vie*. Grenoble (France): Glénat. p. 110.

²¹⁴ L. J. B, (2020), « "Nous devons trouver de nouvelles pistes d'économies" », *T la revue bimestrielle de La Tribune*.

²¹⁵ Faibis, L., (2019), « La fabrication d'articles de sport », *Xerfi France*.

4.2) Une diversification des produits devenue nécessaire

En raison d'une saisonnalité contraignante et d'un marché en déclin, la marque est en quête de complémentarité depuis de nombreuses années. Les premières actions de cette démarche s'observent en 1975 lorsque Rossignol décide d'aborder le marché du tennis. La volonté de diversification s'intensifie au début des années 1990 lorsque la firme achète successivement une marque de chaussure, puis une marque de golf. En 2005, la fusion avec le groupe Quiksilver est également envisagée pour combler les aléas saisonniers. Mais cette tentative porte finalement préjudice aux deux entités et se solde par un échec et une revente. Cependant, dès le rachat du fonds d'investissement Altor en 2013, la diversification redevient une préoccupation dominante. Après avoir évoqué brièvement la diversification dans les changements de taille de l'organisation, il reste à clarifier le type de but correspondant à cette démarche. Le développement qui suit démontre que cette démarche englobe plusieurs buts différents mais intégrés.

Le groupe vise un élargissement de sa gamme de produit en se diversifiant progressivement vers la fabrication de vêtements, puis vers le vélo et enfin la course à pied. Dans ce processus, la diversification prend donc la forme d'un but de mission, et les dirigeants souhaitent l'associer de la meilleure des façons avec le but de mission historique dédié à l'aspect qualitatif des produits. En effet, pour éviter les déboires du passé, le groupe acquiert des marques qui respectent sensiblement la même culture sportive. Bruno Cercley déclare dans la presse :

*« Felt est une marque très forte en triathlon et en piste, mais pas seulement et possède une forte culture de l'innovation ce qui nous correspond parfaitement. »*²¹⁶.

Le rachat de Time Sport un an auparavant révèle des intentions similaires. La marque est innovante et titulaire de plusieurs brevets²¹⁷, elle produit ses cycles sur trois sites différents²¹⁸. À travers cette transaction le groupe met donc la main sur un capital industriel intéressant.

²¹⁶ EG., (2017), « Bruno Cercley, Rossignol «Nous avons trois marques de vélo sur un marché structurellement dynamique », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

²¹⁷ Depaneux, M-A., (2016), « Les cycles Time Sport acquis par les skis Rossignol pour un euro », *La Tribune, n°5904*.

²¹⁸ Depaneux, M-A., (2016), « Les cycles Time Sport acquis par les skis Rossignol pour un euro », *La Tribune, n°5904*.

Toutefois, la démarche de diversification s'inscrit également dans un but de système, et se réfère plus précisément à la survie de l'organisation. Le groupe Rossignol adopte un positionnement lui permettant de s'identifier de façon globale au marché des sports outdoor et au domaine du plein air²¹⁹. En finalité, les acquisitions du groupe cherchent à réduire sa dépendance vis à vis des sports d'hiver²²⁰ car les pressions liées à l'évolution du climat sont trop fortes. Le « basculement »²²¹ de l'activité est désormais un impératif pour le groupe. Il ne s'agit pas d'une volonté préméditée de longue date, toutefois, les différentes tentatives de diversification dans l'histoire de Rossignol expriment bien l'instabilité du marché des sports d'hiver. Du tennis, à la fusion de Quiksilver, en passant par le golf, l'organisation a tenté plusieurs stratégies pour se maintenir en vie.

Un autre but de système est à identifier à travers la démarche de diversification, outre la survie, le groupe Rossignol cherche à acquérir le contrôle de son environnement. Certes l'activité du groupe Rossignol dépend directement des domaines skiables, mais ils sont eux-mêmes soumis à des aléas diverses (climatiques, économiques et même scolaires²²²). Parmi les contraintes, la réglementation des pouvoirs publics semble également significatif. La récente crise sanitaire prouve bien l'importance et la répercussion des décisions prises sur le territoire.

La mission du département *Outdoor Experiences*, consiste à créer des partenariats avec les communes pour développer les sites de pratiques. Cette prise de position est intéressante, il semble que l'organisation tente de s'immiscer plus directement sur les espaces de pratiques par le biais d'une activité de services. En lien avec les territoires, le groupe souhaite s'armer face à la « profonde mutation du marché de ski » et à son caractère aléatoire²²³.

²¹⁹ Lyan, M., (2016), « Rossignol. Une diversification axée sur le quatre saisons », *Le journal des entreprises*.

²²⁰ EG, (2013), « Bruno Cercley, Rossignol : « Étudier les opportunités de croissance dans l'outdoor », *Outdoor Experts*, n° 150.

²²¹ Jobert, L., (2020), « Le Groupe Rossignol cède les marques Raidlight et Vertical à Benoît Laval », *Communiqué du Groupe Rossignol*.

²²² Mantei, C., (2008), « Les domaines skiables face aux aléas de l'enneigement et la neige de culture », *Dossier ODIT France, ministère de la transition écologique*.

²²³ L.J.B., (2020), « "Nous devons trouver de nouvelles pistes d'économies" », *T la revue de La Tribune*.

De même, l'activité textile est moins soumise aux contraintes externes, elle représente un bon moyen pour le groupe de mieux contrôler son chiffre d'affaires, il lui accorde donc beaucoup d'importance²²⁴ :

« *La stratégie du groupe [...] tient en trois points : " renforcer les positions des marques du groupe sur le marché du matériel de sports d'hiver ; déployer l'activité textile avec le concours de l'expérience réussie d'Altor dans ce secteur" »*²²⁵.

Les différentes manœuvres évoquées dans cette partie sont tout aussi officielles que opérantes. Le degré d'opérationnalité est, lui, plus nuancé car si le groupe est parvenu à faire des acquisitions, elles n'ont pas toutes été entretenues de manière durable. Certaines entreprises sont déjà revendues et même si Rossignol détient désormais une gamme de produits diversifiée il est difficile de dire que le but est atteint. Il faudrait déterminer exactement le chiffre d'affaires attendu et l'équilibre précis de ces activités, une chose qui ne semble pas clair officiellement selon monsieur Cercley :

« *Après, je ne sais pas quel sera le poids du textile. Mais que cela soit 100 ou 200 millions d'euros, nous serons dans une dynamique positive.* »²²⁶.

4.3) Le chiffre d'affaires et la croissance pour la pérennité du groupe

Le but de croissance est également une réponse de l'organisation vis à vis des pressions naturelles et externes, l'entreprise plus grande est plus sûre selon le directeur général :

« *Le groupe serait bien et stable à 500 millions d'euros de CA avec des activités équilibrées.* »²²⁷.

Pour réaliser ce but, plusieurs opérations de croissance sont envisagées dont la pénétration de marché sur l'étranger (H. I. Ansoff et al., 1989). Plus précisément, le groupe souhaite étendre progressivement son activité vers la Chine en vue des Jeux Olympiques

²²⁴ (2016), « Rossignol redessine sa stratégie dans le vêtement », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

²²⁵ EG, (2013), « Bruno Cercley, Rossignol : « Étudier les opportunités de croissance dans l'outdoor », *Outdoor Experts, n° 150*.

²²⁶ Guyot, O., (2019), « Bruno Cercley (CEO Rossignol) : "Le textile peut devenir plus important que l'équipement" », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

²²⁷ EG., (2017), « Bruno Cercley, Rossignol "Nous avons trois marques de vélo sur un marché structurellement dynamique" », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

d'hiver en 2022²²⁸. Dans le pays, la demande est en hausse sur le secteur du tourisme et des sports d'hiver, l'État a beaucoup travaillé pour développer ses espaces de pratiques depuis quelques années maintenant :

« *Tout a été fait, ça a commencé y'a 10 ans quoi. Et mine de rien ils ont construit assez vite leur destination de manière assez massive.* »²²⁹

La contingence culturelle et sportive influence donc les buts de missions mais également les buts de systèmes. Avec l'aide de son expertise l'entreprise souhaite répondre aux besoins croissants du pays²³⁰ et tirer bénéfice de cette tendance. Le marché des sports d'hiver est estimé à 13,7 milliards d'euros en 2025 dont 2,1 milliards pour le seul segment de l'équipement²³¹. Si ce but de croissance est comparé avec les buts précédents on remarque également une concordance entre but officiel et opérant. En effet, les démarches entreprises par le groupe sont significatives, le groupe laisse entrer IDG Capital dans son capital en 2018²³². Cet acteur est un des premiers investisseurs étrangers à s'implanter sur le marché chinois et détient donc une véritable expertise sur le territoire²³³. Bien que la participation soit minoritaire à hauteur de 20%, cette alliance est claire : bénéficier d'une solution efficace²³⁴ pour aborder progressivement un nouveau marché avec le soutien d'un acteur pertinent²³⁵. Plus que des produits, le groupe Rossignol souhaite également exporter ses nouveaux concepts dans le domaine des services et de l'aménagement des stations quatre saisons²³⁶. Une volonté qui s'étend également sur d'autres continent tels que l'Amérique du

²²⁸ Gautier, C., (2018), « Rossignol ouvre son capital pour mieux conquérir la Chine », *Le Figaro*, n°22958.

²²⁹ Entretien avec Kaline Osaki international manager du cluster montagne, réalisé le 15 septembre 2020.

²³⁰ (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La Tribune*, n° 6457.

²³¹ Zhang, C., (2018), « Asie : les deals de la semaine (en accès libre) », *CFNEWS*, <https://www.cfnews.net>.

²³² (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La Tribune*, n° 6457.

²³³ (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La tribune*, n°6457.

²³⁴ Gautier, C., « Rossignol ouvre son capital pour mieux conquérir la Chine », *Le Figaro*, n° 22958.

²³⁵ (2018), « Rossignol invite le fonds chinois IDG à son capital », *L'AGEFI Quotidien*.

²³⁶ Serraz, G., (2019), « Rossignol se dote d'un site pilote en Haute-Savoie », *Les Echos*, n° 22962.

nord. Dans cette optique de développement, le groupe Rossignol a donc créé une filiale en Chine en 2020²³⁷.

On remarque aussi que les acquisitions sur le domaine du cycle respectent également une certaine cohérence avec ce but d'internationalisation. L'entreprise Time Sport exporte 55% de sa production au moment de son rachat²³⁸, Felt vend des vélos dans plus de 30 pays²³⁹. Quant aux marques Raidlight et Vertical, suite à leur intégration le directeur général émet immédiatement ses ambitions d'internationalisation pour revoir le périmètre d'activité plutôt restreint sur la France²⁴⁰.

Toutes ces actions révèlent bien le caractère opérant de ce but orienté sur le système ; celui de la croissance, indirectement lié à la survie de l'organisation. En effet, le groupe est en quête de développement pour accroître le chiffre d'affaires et stabiliser son activité. Avant la crise sanitaire on observe que le chiffre d'affaires est en hausse sur l'exercice du 3 mars 2017 au 3 mars 2020.

4.4) Renforcer la démarche RSE du groupe

Plus récemment, en début 2020 précisément l'organisation communique ses ambitions à l'égard de l'environnement et de la société. Elle formule un plan global dénommé « *Respect Program* » avec les priorités évoquées en amont (Cf. Partie III, 2.3.2).

C'est une nouvelle étape pour le groupe ; une nouvelle dimension à intégrer de façon pragmatique sur les produits et les méthodes de production²⁴¹. Ce processus rejoint un but de contrôle de l'environnement puisque, véritablement, la démarche vise à réduire les conséquences de l'activité. Ce programme est également un but de mission qui entraîne des réflexions à l'égard des produits et des services fournis par le groupe. Sur certaines gammes, le bois est issu de forêt gérés durablement. De plus, le plastique de décoration sur la partie

²³⁷ (2020), Comptes annuels de la société Skis Rossignol SAS, *Greffier des tribunaux de commerces*.

²³⁸ A.G, (2016), « Rossignol. Rachat d'une entreprise de cyclisme », *Le journal des entreprises*.

²³⁹ (2017), « Rossignol passe à la vitesse supérieure dans le cyclisme en rachetant Felt », *AFP Infos Économiques*.

²⁴⁰ EG., (2019), « Bruno Cercley, Rossignol. « Une nouvelle façon d'aborder la montagne », *Outdoor Experts*, n°205.

²⁴¹ EG., (2019), « Bruno Cercley, Rossignol. « Une nouvelle façon d'aborder la montagne », *Outdoor Experts*, n°205.

supérieure est recyclé à 30%. Le but atteint une dimension opérante lorsque la volonté de ce programme se traduit à l'instar de cette opération concrète. De même, la démarche est bien au cœur de la production de la marque avec des usines certifiées ISO14001 telles celle d'Artès et de Nevers. Cependant, il faut spécifier que les actions ne sont pas toujours à la hauteur des volontés. Le groupe annonçait en 2016²⁴² vouloir certifier son usine de Sallanches fin 2018. Or, la certification n'est toujours pas atteinte en 2021²⁴³. Dans le domaine de la responsabilité socio-environnementale les processus peuvent être longs et nécessitent des ressources parfois difficiles à mobiliser pour de grandes organisations. Il y a parfois un décalage entre but officiel et opérant mais il ne faut pas négliger les actions mises en place ainsi que la transparence de l'entreprise sur ce travail. Ainsi, la marque de fixation Look, depuis 2015 renforce sa démarche d'écoconception et parvient à réduire son impact sur l'environnement de 35% grâce au nouveau système de fixation alpine Xelium. Avant d'être lancé sur le marché, le produit avait été récompensé à Munich en 2012 lors de l'ISPO²⁴⁴ en obtenant une récompense « Eco-responsibility Award »²⁴⁵. Les initiatives concernant l'écoresponsabilité des produits techniques sont à souligner, toutefois, une bonne partie de la production n'est pas encore concernée par la démarche :

« On voit que par exemple parmi les gammes textiles il y a des produits qui sont fait avec des matériaux recyclés etc. Même si bon, c'est modeste hein parce qu'à l'heure actuelle, si on parle de textile, une grande partie est produite en Asie, c'est pas voilà... »²⁴⁶.

Comme le démontre Gasmi (2019) les livraisons liées à l'acheminement des marchandises peuvent engendrer des externalités négatives pour l'environnement :

« Les activités liées au transport sont une source déterminante d'émissions de gaz à effets de serre » (Gasmi, 2019, p. 38)

²⁴² (2016), « Global compact 2016. Communication sur le progrès », *Communiqué du Groupe Rossignol*.

²⁴³ (2020), « 2018-2019. Notre démarche de responsabilité sociétale. Communication sur le progrès », *Communiqué du Groupe Rossignol*.

²⁴⁴ L'ISPO est un salon international d'articles de sport où les marques exposent les nouvelles tendances, les innovations et des produits de mode sportive.

²⁴⁵ (2015), « Look produit 700.000 paires de fixations par an pour le ski alpin », *Le journal du centre*.

²⁴⁶ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 29 octobre 2020.

Or l'organisation logistique et le transport des articles textiles ne sont pas renseignés dans les « communications sur le progrès » du Groupe Rossignol. Par conséquent, l'acheminement des marchandises depuis la zone de production (des sous-traitants en Asie) à la zone de distribution interroge puisqu'aucune information ne permet d'estimer les taux d'émissions de CO² liés aux transports.

4.5) Un système de but cohérent

D'une façon générale le groupe Rossignol présente une situation cohérente entre buts officiels et buts opérants. Après avoir décomposé et analysé la liste de buts, on constate une continuité entre les intentions communiquées et les décisions prises. Le système de but dans son ensemble est plutôt cohérent, les buts de système parviennent à intégrer les buts de mission. La diversification s'opère avec des marques visant le haut de gamme et la recherche et s'accorde avec les buts de mission évoqués. Les buts sont donc intégrés les uns aux autres pour la plupart. Les objectifs de RSE sont un peu plus problématiques car il se confronte à d'autres buts. La recherche pour les nouveaux produits demande des investissements exigeants pour un groupe qui est en difficulté financière. Dans ce cadre précis le but de survie est une entrave au but de mission. Le schéma suivant permet de visualiser le système de buts et les différentes relations qu'ils entretiennent :

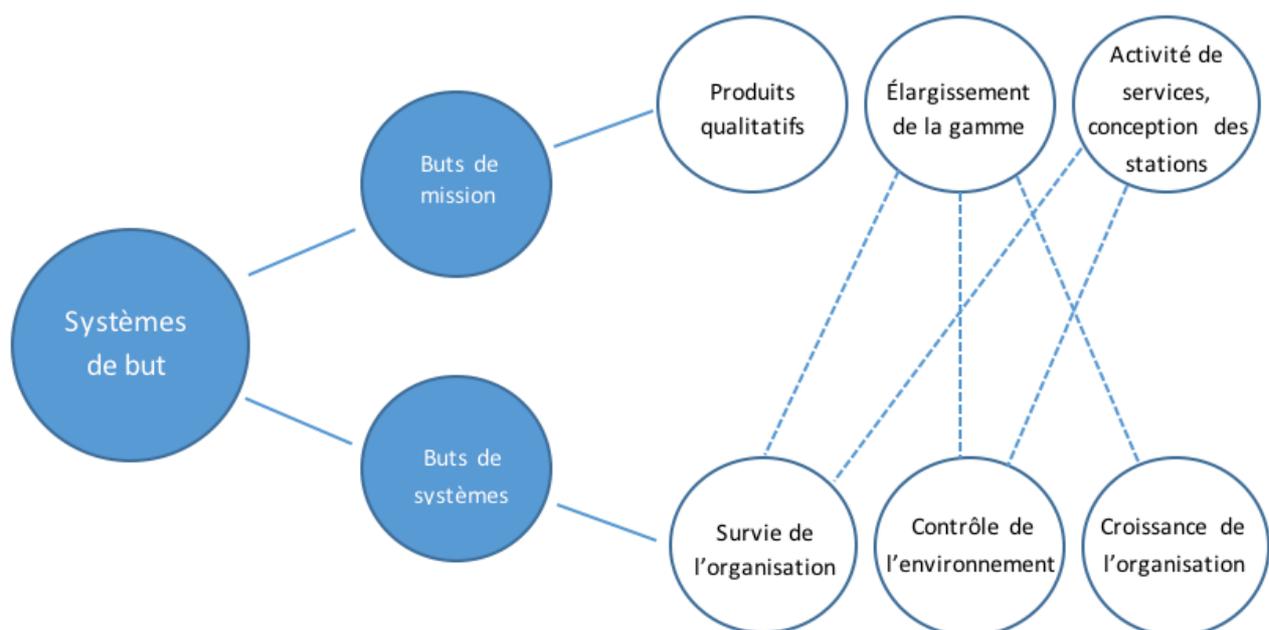


Figure 22 : Système de buts du Groupe Rossignol.

5) Les acteurs et leurs pouvoirs

5.1) La répartition du capital en faveur de l'expertise

Nous focalisons cette analyse sur le siège social qui a fait l'objet d'une visite à Saint-Jean-de-Moirans en Isère. Les filiales de production étant nombreuses et éparses d'un point de vue géographique, ce point n'est pas détaillé dans la réflexion. Cependant, l'observation des acteurs hors du siège social est essentielle pour comprendre le contrôle externe de l'organisation. À l'heure actuelle, trois acteurs du capital-investissement sont clairement identifiés. Le fonds d'investissement Altor Equity Partner est acteur majoritaire depuis 2013²⁴⁷. À partir de 2014, Sandbridge Capital, un autre fonds d'investissement est invité à prendre des parts de l'ordre de 5 à 10% afin d'accompagner le développement du textile²⁴⁸. Puis, quatre ans plus tard, c'est le fonds d'investissement IDG capital qui prends possession de 20% du capital afin d'étayer l'internationalisation progressive vers la Chine²⁴⁹. Enfin, le reste des parts est réparti entre Weber Investment²⁵⁰, Bruno Cercley et une partie symbolique toujours détenu par la famille Boix-Vives²⁵¹. Dans la répartition du capital, la part détenue par Altor Equity Partners lui offre une position dominante dans les prises de décision. Il convient de présenter le fonctionnement de cette entité et du « *private equity* ».

Le terme anglophone « *private equity* » correspond en français à la notion de capital-investissement qui émerge à l'aube des années 1980. Les fonds rassemblés dans un organisme de capital-investissement proviennent d'investisseurs majoritaires dénommés « *limited partners* ». Les sommes d'argent sont ensuite prises en charge par les sociétés de gestion d'actifs, elles-mêmes dirigées par des « *general partners* » c'est à dire des managers talentueux qui sont généralement impliqués à moindre mesure dans le capital (Lorenzi & Trainar, 2009).

²⁴⁷ Gautier, C., (2013), « Rossignol revendu à un fonds norvégien », *Le Figaro*, <https://www.lefigaro.fr>.

²⁴⁸ Chapuis, D., (2014), « Rossignol s'entoure de grands noms de la mode », *Les Echos*, n°21815.

²⁴⁹ (2018), « Rossignol équipe les moniteurs ESF ... et ouvre son capital », *Outdoor Experts*, n°197-198

²⁵⁰ (2016), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP infos économiques*

²⁵¹ Mortel, N., (2013), « La société d'investissements scandinave Altor pourrait acquérir le groupe Rossignol », *News-Banques*, <https://www.news-banques.com>.

Selon Lorenzi et Trainar (2009), il y a deux types majeurs de capital investissement :

« - d'une part les fonds de capital-risque, qui investissent dans de jeunes entreprises avec un impact favorable sur l'innovation ; dans ce type d'opération, l'investisseur est un intermédiaire financier actif qui endosse de nombreux rôles notamment celui de directeur, de conseiller voire même de manager de l'entreprise dans laquelle il investit ; - d'autre part, les fonds LBO qui sont caractérisés par l'utilisation d'un fort effet de levier pour racheter des entreprises générant des cash flows importants ; dans ce type d'opération, les actifs de l'entreprise rachetée sont utilisés en garantie de la dette levée par les fonds, tandis que les cash flows anticipés de l'entreprise serviront à assurer le service de la dette et à la rembourser. » (Lorenzi & Trainar, 2009, p. 13).

Cette citation permet de fournir un aperçu sommaire des modalités d'action du capital-investissement. Néanmoins, elle ne reflète pas l'ensemble des techniques employées dans le domaine, qu'il serait trop long de détailler ici.

Les fonds d'investissement ont une espérance de vie limitée, généralement basée sur huit années d'investissement puis quatre années dédiées à la revente des actifs dans le but final de clore le fonds d'investissement et de redistribuer les gains récoltés²⁵². Les acteurs des sociétés de gestion d'actifs se rémunèrent donc sur le principe suivant : ils identifient des entreprises dont les actifs sont sous évalués. Une fois en possession de l'entreprise, l'objectif est de valoriser les actions afin de les revendre quelques années plus tard (Lorrain, 2008). Grâce à son expérience, ses compétences et son savoir-faire le capital-investissement apporte une expertise pointue qui induit généralement une plus-value. Plusieurs critères sont déterminants dans la création de valeur : la croissance, le gain de parts de marchés, la rationalisation de la gestion et l'élimination des faiblesses de direction (Bavière, 2012).

La société Altor Equity Partners évolue dans ce domaine depuis 2003, cependant, il faut garder à l'esprit que depuis sa création, les fonds d'investissement se sont renouvelés. De même, la société est divisée en six entités, implanté dans six pays différents (Norvège, Suède, Finlande, Danemark, États-Unis, Suisse²⁵³). Le siège social, à Stockholm en Suède, remet en question la qualification de « Norvégiens » utilisée par la presse française. Outre ses particularités géographiques, il convient de préciser la politique d'investissement présentée sur le site internet de la société. Les investisseurs prônent une perspective de rachat sur le

²⁵² Informations obtenues au cours d'une discussion téléphonique informelle avec François Duliège directeur du fonds d'investissement Galileo Partners.

²⁵³ (2020), « About », Altor, <https://altor.com>.

long terme et défendent un « *avenir durable pour les entreprises, la société et l'environnement* »²⁵⁴. Ils visent des entreprises de tailles moyennes ayant des activités très variées : service commercial et grossiste, commerce de détail, énergie et ressources naturelles, service financier, service de santé, industries et technologies et même secteur publique.

Le groupe Rossignol apparaît dans les activités liées au commerce de détail parmi onze autres organisations. Altor est donc bien positionné sur cette spécialisation et détient notamment une expérience antérieure similaire au domaine d'activité de Rossignol : il rachète la marque norvégienne Helly Hansen, spécialisée dans le vêtement outdoor en 2006 par Altor puis la revend en 2012²⁵⁵.

À la différence du groupe Boardriders, le conseil d'administration est composé de divers actionnaires provenant d'entités distinctes. On peut affirmer que la coalition externe tend à être divisée mais elle reste néanmoins sous l'emprise du fonds d'investissement norvégien. Le PDG, lui, occupe le poste depuis 2008 date à laquelle Rossignol est revendu par Quiksilver²⁵⁶, il connaît ensuite la transition de propriétaire en 2013. Au fur et à mesure que les actions se dispersent (Sandbridge Capital en 2014 puis IDG Capital Partners en 2018), le PDG gagne du pouvoir. Il est engagé dans le capital tout en étant détaché du propriétaire et se situe au carrefour entre la coalition externe et interne. En tant que détenteur d'influence externe son rôle est minime, mais en interne son rôle est l'un des plus puissants. Parmi tous les propriétaires, c'est bien lui qui est le plus engagé en interne et représente le sommet stratégique. Cependant, un deuxième niveau de sommet stratégique apparaît en dessous de cet acteur avec le comité de direction composé de vice-présidents. Ces derniers représentent chacun une sous-unité de l'organisation selon les fonctions et les besoins en interne. Ils se réunissent régulièrement avec le directeur général pour discuter des projets de l'organisation et de leurs mises en place mais ils ne sont pas directement en lien avec les propriétaires de l'entreprise.

Le rôle des vice-présidents est plus ou moins prégnant selon la fonction, la taille du département et les responsabilités mises en jeu. Ainsi, par exemple, le responsable

²⁵⁴ (2020), « A long-term perspective », *Altor*, <https://altor.com>.

²⁵⁵ Stothard, M., (2012), « Altor sells 75% stake in Helly Hansen to Canadian pension fund », *Financial Times*.

²⁵⁶ D. CH. et G. S., (2008), « Quiksilver vend Rossignol à Macquarie », *Les Echos*, n°20245.

commercial et le responsable des opérations (usines) sont des acteurs plutôt importants. Au sein de chaque unité et sous la tutelle des vice-présidents le nombre de manager varie entre 5 et 10 managers selon les besoins de coordination. Ils remplissent le rôle de la ligne hiérarchique et agencent le travail des opérateurs. La diversité des profils est également importante au niveau de ces individus. Certains sont plus qualifiés que d'autres, certains remplissent des tâches créatives dans le département du design tandis que d'autres sont plus physiquement présents dans les usines.

La problématique de la gestion du personnel impose une séparation des unités très fonctionnelle. Cependant, on remarque en réalité que le fonctionnement du siège social est guidé selon les projets de l'organisation. Chaque année les groupes de projet sont redéfinis et redéployés en fonction des besoins nécessaires. Les interdépendances entre les opérateurs sont donc variables. La recherche de l'excellence et de l'innovation suscite des procédures de travail complexes :

« Ça demande des connaissances, alors avec l'habitude et puis le temps on assimile tout ça mais c'est impossible de gérer ça tout seul, on est obligé d'être en équipe. C'est obligatoire. »²⁵⁷.

L'interaction entre les différents services est un besoin fondamental. Chaque étape de la création nécessite impérativement l'expertise d'un acteur. Le bon déroulement de ces échanges repose sur un manager intégrateur qui coordonne le travail de l'ensemble des unités. Ce sont donc les chefs de projet généralement issus du département R&D qui sont les garants de la gestion de projets *ad hoc* en exerçant un contrôle adouci. Plutôt que de superviser directement les équipes, ils assurent l'ajustement mutuel de chacun. Nous leurs attribuons donc le rôle d'analyste dans la mesure où ils doivent relayer les exigences de chacun. Les chefs de projets rassemblent les acteurs autour des contraintes économiques, temporelles ou qualitatives pour guider la démarche collective. Il y a certes une notion de performance financière qui est définie en amont et qui doit être respectée. Toutefois, elle semble relativement bien assimilée et n'exerce pas la pression d'une contrainte formelle. C'est l'expertise de la coordination qui prime sur l'expertise des chiffres. La conception des produits entraîne de nombreux rapports, diversifiés et parfois difficiles à saisir. C'est pourquoi le contrôle est allégé car son omniprésence affecterait la qualité du travail et donc du produit. Ce risque n'est pas envisageable pour un groupe comme Rossignol qui est spécialisé sur les

²⁵⁷ Entretien avec l'interlocuteur n°7, responsable produit & design, réalisé le 22 octobre 2020.

produits de pointe. Dans les fonctions de support logistique on distingue enfin les services juridiques, financiers, les ressources humaines ainsi que l'informatique.

5.2) Les processus de décision

Pour comprendre ce qui influence les décisions d'ordres stratégiques, il est nécessaire de se demander qui sont les acteurs déterminants dans les actions majeures telles que la diversification ou les acquisitions. Plus encore, il s'agit d'analyser qui participe à la décision.

À ce sujet, les propos de ce retraité anciennement directeur d'unité sont clairs :

*« C'est quelque chose qui se passe entre le président du groupe [PDG] et l'actionnaire. Mais les personnes du groupe ne sont pas ou peu sollicitées. »*²⁵⁸.

Il arrive que les vice-présidents soient sollicités en tant qu'expert, mais ils ne sont pas responsables de la prise de décision. Le plan d'action au niveau global est décidé par un nombre d'individus restreint. Le cercle de décision est fermé, certains acteurs déclarent même découvrir les décisions sans en avoir été informés :

*« Il y a certainement des process. Mais on ne les connaît pas. Nous quand ça arrive ça a été décidé par tout en haut. Et ça tombe. Très clairement. »*²⁵⁹.

Les groupes d'actionnaires contrôlent le devenir de l'organisation depuis l'extérieur mais ne communiquent pas sur les processus ni sur les indicateurs retenus. Il est donc difficile de les analyser et d'en décrire précisément les étapes. Toutefois, dans le cadre de certaines stratégies globales, il est possible d'émettre quelques conclusions. Trois stratégies globales ont été identifiées : la diversification interne avec le textile, la diversification externe avec de nouvelles activités et enfin l'internationalisation progressive vers la Chine. Ces volontés se concrétisent par des investissements importants ou bien par des cessions de capital pour accueillir de nouveaux actionnaires. L'enjeu est important pour les fonds d'investissement car les opérations mettent en jeu des sommes importantes et menacent potentiellement l'équilibre du portefeuille d'investissement. De fait, les décisionnaires sont prudents et préfèrent solliciter des cabinets spécialisés dans l'investissement pour prendre la bonne décision. Ainsi les propriétaires du groupe Rossignol s'entretiennent avec des agences telles

²⁵⁸ Entretien avec l'interlocuteur n°5, Retraité directeur général textile, réalisé le 7 septembre 2020.

²⁵⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

que DC Advisory²⁶⁰ ou Euros / Agency²⁶¹ plutôt que de demander l'avis des salariés. L'amélioration de la démarche socio-environnementale est une autre décision sur laquelle il faudrait se pencher mais beaucoup d'éléments manquent pour savoir qui est à l'initiative de cette stratégie. Nous savons néanmoins qu'elle vient des acteurs influents tels que le sommet stratégique ou bien les propriétaires :

« Ben par exemple celui de diminuer nos déchets de 50 % en cinq ans. Ça c'est vraiment venu de la direction parce qu'on sent que c'est dans l'air du temps aussi. »²⁶².

Concernant les décisions stratégiques, le pouvoir est donc centralisé au sommet. En revanche, le processus diffère dans le cadre des décisions managériales. Il y a une décentralisation sélective pour assurer l'efficacité dans l'innovation et la conception des produits. Pour réinventer l'offre, il est nécessaire d'apporter un socle de connaissances et de compétences élevées par le biais des équipes de projet. Ces dernières sont constituées selon des besoins précis, les membres choisis représentent des profils différents avec une spécificité respective. Garel (2011) souligne que la « délégation décisionnelle » mise à disposition des acteurs dans le cadre des projets est indispensable. Ce mode de fonctionnement dédié aux produits reflète plus de démocratie ; il y a plus de flexibilité dans la circulation de l'information et dans les processus de décision.

À ce niveau, le chef de projet intervient dans un souci de coordination transversal : il doit faciliter la prise de décision, planifier et animer les réunions. Il détient un pouvoir dans le sens où il gère les changements et les éventuels conflits. D'ailleurs, il est parfois amené à trancher les décisions latentes. Prenons les propos de ce chef de projet dans le but d'illustrer ce fonctionnement :

« Ben c'est lui qui donne le tempo, les réunions de travail et qui s'assure que tout se passe bien. [...] Je fais pas de management, si tu veux j'ai personne en dessous de moi, je suis le chef de personne. C'est juste que c'est un poste qui est là pour coordonner tout le monde quoi. [...] Donc c'est à chaque fois des petites confrontations comme ça

²⁶⁰ Zhang, C., (2018), « Asie : les deals de la semaine (en accès libre) », *CFNEWS*, <https://www.cfnews.net/>.

²⁶¹ (2018), « Euros / Agency rejoint Syntec Conseil en Relations Publics », *La Correspondance de la Publicité*.

²⁶² Entretien avec l'interlocuteur n° 10, ingénieur, chef de projet produit, réalisé le 29 octobre 2020.

qui, ben qu'il faut remettre sur la table. Et c'est là où intervient un chef de projet c'est que il faut faire un peu l'arbitrage avec tout ça quoi. »

C'est lui qui contrôle les décisions managériales et dans ce but il est nécessaire que ce soit un expert de la conception avec une bonne connaissance sur l'ensemble des domaines concernés. En s'appuyant de Giard & Midler (1993), Garel (2011, p. 55) distingue quatre types de compétences nécessaires au chef de projet :

1. La compétence instrumentale du pilotage de projet.

Elle concerne l'ensemble des techniques et outils destinés à maîtriser les délais ou contrôler les coûts.

2. La maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet.

Cette compétence est relativement vaste, elle caractérise la polyvalence du chef de projet. Ce dernier doit impérativement avoir une certaine connaissance des spécificités de chaque « intervenant métier » afin de pouvoir trancher correctement les décisions.

3. La compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs.

Il est question ici d'adaptabilité. Le décideur doit être en capacité d'harmoniser les objectifs selon les besoins du projet. Il doit adapter les problématiques, mobiliser les opérateurs compétents et leur accorder les priorités en fonction du contexte. L'expérience dans l'entreprise est essentielle dans la maîtrise de cette compétence. D'ailleurs, l'ancienneté des employés est une caractéristique qui ressort plus régulièrement dans les entretiens avec les acteurs du groupe Rossignol.

4. La compétence sociale.

Il s'agit de la moins rationnelle des compétences. Elle exige une fine compréhension des relations humaines et permet au chef de projet de mener les acteurs sans exercer de pouvoir formel sur eux. Elle inclut également les capacités de négociation, de coordination et de persuasion.

5.3) Une opposition syndicale

Les rapports de force dans l'organisation varient au cours du cycle de vie de l'organisation et varient également selon les conséquences sociales des décisions. Certaines n'engendrent aucune implication des opérateurs, tandis que d'autres soulèvent des désaccords et mobilisent le syndicat dans l'exercice d'un contre-pouvoir.

Le premier exemple de non-implication est lié à la décision de diversification entamée depuis quelques années suite à l'arrivée des nouveaux investisseurs. Pour appliquer ces décisions, trois types de ressources sont mobilisées.

D'une part, les décideurs sollicitent l'expertise d'entités externes pour se renseigner à propos du marché et des conditions d'enneigement dans le futur :

« Donc c'était un point qu'avait soulevé notre expert en comité de groupe il y a deux ans dans son rapport [...] que la moyenne d'âge des skieurs augmentait. Et également avec des contraintes aussi de changement, du changement climatique qui fait que les stations à 2000m peut-être dans quelques années allaient être condamnées et qu'il fallait aller à 2500m »²⁶³.

D'autre part le contrôle des flux d'informations est une tendance marquante :

« Laisser les salariés, et laisser on va dire au-delà des salariés, les citoyens dans la méconnaissance, la désinformation c'est le paradis pour les gens qui dirigent. Parce que si les gens ne savent pas, ils ne font rien. [...] De laisser les salariés dans le noir, c'est une méthode des dirigeants, au-delà de Rossignol pour pouvoir faire, euh conserver on va dire une emprise sur les masses »²⁶⁴.

Enfin, les ressources financières jouent un rôle déterminant puisqu'elles permettent les opérations et régulent les moyens à disposition des marques. À l'issue d'une acquisition, la justice distributive consiste à répartir les postes, le budget de développement, voir les rétributions (Ellis et al., 2009). Si elle n'est pas faite correctement, alors les décisions peuvent être lourdes sur le plan organisationnel, et impacter le travail en interne de façon inégalitaire. Ainsi, par exemple le département R&D est peu touché dans l'organisation de son travail. En revanche, les équipes dédiées à l'usine et l'achat de matériaux connaissent de plus lourdes répercussions, la direction impose alors une charge de travail plus importante²⁶⁵. Or, cela ne semble pas soulever de contre-pouvoir significatif, il y a une non implication des acteurs sur ce point.

Cependant un autre exemple génère une réaction différente. Le dernier plan de licenciement de masse annoncé par le directeur général en septembre 2020²⁶⁶ où il est

²⁶³ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

²⁶⁴ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

²⁶⁵ Entretien avec l'interlocuteur n°10, ingénieur, chef de projet produit réalisé le 29 octobre 2020

²⁶⁶ Lyan, M., (2020), « Le fleuron du ski redimensionne ses activités en Auvergne Rhône-Alpes », *La Tribune*, n°6995.

envisagé de supprimer 92 emplois dans les effectifs du groupe Rossignol entraîne une réaction différente. Le « projet de redimensionnement » s'oriente principalement sur l'activité industrielle. Cependant, plusieurs entités de l'organisation sont concernées puisque cette décision cible 61 postes sur le département industriel situé à Sallanches, 24 sur le siège de Saint-Jean-de-Moirans et 7 sur le site logistique de Saint-Étienne-de-Saint-Geoirs. Ce sont donc majoritairement les opérateurs de Dynastar qui sont visés et qui vont se mobiliser à l'aide du syndicat pour constituer un contre-pouvoir. Le 19 octobre, les salariés de l'usine lancent un mouvement de grève et souhaitent ainsi démontrer leur implication à l'encontre de la direction²⁶⁷. La manifestation réunit près d'une centaine de salariés sur le site industriel de Sallanches. Les inquiétudes sont grandes vis à vis du savoir-faire français et tous s'inquiètent de voir les activités délocalisées sur le territoire espagnol²⁶⁸. En parallèle, les représentants du personnel s'impliquent fortement dans les négociations : ils émettent un avis sur l'ensemble de la procédure et tentent de défendre l'intérêt des salariés. Les représentants syndicaux sont particulièrement engagés et leurs déclarations dans la presse sont fortes :

*« On va s'armer juridiquement et il en ressortira ce qu'il en ressortira mais on se battra coûte que coûte. »*²⁶⁹

Plusieurs acteurs se regroupent dans le but d'exercer du pouvoir et d'avorter certaines décisions. Toutefois, la pression exercée par le CSE et le syndicat ne permet pas de contrer le pouvoir des dirigeants. En réalité, le pouvoir du syndicat est difficilement mesurable étant donné le peu d'influence qu'ils peuvent avoir dans la reformulation des décisions. À cet égard les propos des représentants sont clairs :

*« Des fois, le pouvoir qu'on a c'est plus un mirage qu'une réalité. Parce que a priori on devrait pouvoir, je veux dire le contre-pouvoir il a vraiment des limites [...] Certes on a quelque part un rôle, on a quelque part un levier mais on est souvent très, très limité. »*²⁷⁰.

²⁶⁷ Serbes, H., (2020), « Sallanche : les salariés de Dynastar mobilisés pour sauver leurs emplois », *L'essor Savoyard*, <https://www.lessorsavoyard.fr>.

²⁶⁸ Chemla, L., (2020), « Suppression de postes chez Rossignol : manifestation d'une centaine de salariés à Sallanches », *France Bleu Isère*, <https://www.francebleu.fr/isere>.

²⁶⁹ Serbes, H., (2020), « Suppressions de postes chez Dynastar à Sallanches : « On se battra coûte que coûte », *L'essor Savoyard*, <https://www.lessorsavoyard.fr>.

²⁷⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

Dans l'exercice du contre-pouvoir, les principales ressources à disposition du syndicat se rapportent au code du travail et donc à l'application des règles décidées par le gouvernement français :

« Malheureusement, ça va trop souvent je trouve dans le conflit, parce que in fine ils n'obéissent pas aux réglementations, alors ça c'est peut-être un peu de manière générale. C'est au-delà de notre entreprise, et du coup bah on est obligé de menacer de saisir des tribunaux, de saisir l'inspection du travail, il faut se faire entendre. »²⁷¹.

Selon les propos du syndicat, les dirigeants s'appuient également sur ce qu'ils ont le droit de faire et tentent parfois de jouer avec la règle. Dans ce duel, le syndicat doit également faire preuve d'expertise pour construire des propositions alternatives et mobiliser l'ensemble des forces syndicales dans le mouvement.

Enfin, on remarque une répartition du pouvoir inégalitaire entre les cadres dirigeants de la ligne hiérarchique. Ces acteurs détiennent une influence selon la taille de leurs unités et également selon le poids financier qu'ils représentent. Certaines unités sont plus déterminantes sur le chiffre d'affaires et leurs responsables se voient donc plus impliqués dans le pouvoir sur l'organisation. *A contrario*, les dirigeants de petites unités, peu significative sur le plan financier sont moins écoutés. Finalement, l'aspect financier dicte les rapports de pouvoir dans l'organisation.

5.4) Les systèmes d'influence

Ensemble, les propriétaires et le conseil d'administration (analystes de la technostructure) maîtrisent les stratégies du groupe. Ils élaborent et supervisent les orientations pendant que les cadres de la ligne hiérarchique assurent le pilotage de l'activité. Les opérateurs parviennent à se rassembler pour défendre leurs intérêts à travers le CSE ou le syndicat. Grâce à cette mobilisation ils concrétisent quelques actions, mais ils restent largement défavorisés dans les rapports de pouvoir. L'organisation syndicale est donc bien implantée, mais elle ne peut ni décider, ni bloquer les décisions. Les agents internes à l'entreprise se confrontent à des attentes insatisfaites et la domination de la hiérarchie dans les négociations est une source de frustration. Ce phénomène encourage les syndicats à se mobiliser et l'écart social se creuse entre les acteurs. D'un côté, les actionnaires élisent un conseil d'administration qui contrôle les décisions au nom des actionnaires, ils doivent alors défendre leurs intérêts et la

²⁷¹ Entretien avec l'interlocuteur n°11, délégués syndicaux, réalisé le 4 décembre 2020.

pérennisation de l'organisation. De l'autre, le syndicat mise sur la solidarité interne et concentre ses ambitions sur les intérêts des travailleurs.

Sur le plan horizontal la relation est différente. Il y a une forte décentralisation des décisions managériales à travers les managers intégrateurs issus du département R&D. Ces individus jouissent d'une grande autonomie dans la réalisation de leur travail. Les opérateurs eux interviennent dans les processus de décisions relatifs à la conception ou aux conditions de production. Ils sont autonomes autour de ces problématiques et peuvent élaborer la stratégie des produits et des marques librement. C'est le paradoxe notable qui ressort de cette analyse : l'organisation centralise le pouvoir au niveau de la hiérarchie et révèle un système de contrôle bureaucratique. En revanche, le mécanisme de coordination central passe par l'ajustement mutuel et dénote un système d'influences qui puise quelques caractéristiques fondamentales du système des compétences spécialisées.

À la base du pouvoir, Nizet & Pichault retiennent cinq types de ressources : l'expertise, l'information, les ressources financières, les règles, le langage et les symboles. Pour avoir une idée globale des ressources utilisées selon les acteurs, le tableau suivant propose un récapitulatif des caractéristiques du pouvoir dans l'organisation :

	Ressources utilisées dans l'exercice du pouvoir
Propriétaires	Ressources financières
PDG	Contrôle de l'information
Chef de projet	Expertise
Syndicat	Règles

Figure 19 : Typologie des ressources utilisées dans l'exercice du pouvoir.

6) La configuration d'entreprise

L'ensemble des variables abordées permet de finaliser la réflexion sur ce cas d'étude et d'émettre une conclusion concernant la configuration d'entreprise du groupe Rossignol. Pour Nizet et Pichault (1995), il est rare de constater une correspondance exacte entre les organisations concrètes et les modèles théoriques. Ce raisonnement amène le chercheur à évaluer le caractère hybride des organisations ; la notion apportée par Mintzberg permet

d'analyser le croisement entre différentes organisations. Il convient, dès lors, d'analyser comment se présente la superposition des configurations dans ce cas d'étude.

Pour rappel, l'enveloppe de la situation se résume au siège social de la société SAS Skis Rossignol basée à Saint-Jean-de-Moirans. Le diagnostic se porte sur cette partie de l'organisation car elle est représentative du groupe dans son ensemble, de ses trois sites industriels ainsi que de son portefeuille de huit marques.

Néanmoins, par soucis de clarté et de cohérence, le fonctionnement interne des diverses filiales du groupe dédiées à l'habillement ou à la production des vélos Felt n'est pas pris en compte. En effet, parmi les marques récemment achetées par le groupe certaines sont déjà revendues et d'autres pas encore intégrées. D'un point de vue pratique, il était donc souhaitable d'élaborer un modèle d'analyse qui intègre principalement la marque Rossignol notamment car elle le plus représentative de la culture sportive.

Le modèle hybride par superposition est constitué des caractéristiques de l'organisation adhocratique et bureaucratique.

6.1) Une structure basée sur les fondements adhocratique

De premier abord, la conception de la structure reflète une départementalisation par *input* (basée sur les fonctions) avec une forte différenciation horizontale. On distingue ainsi, d'une part, les opérateurs selon leurs compétences avec les spécialistes du marketing, d'autre part, les spécialistes de l'industrie qui opèrent dans les usines et enfin les ingénieurs du département R&D. En réalité, cette formalisation des départements est simplement dédiée à la gestion du personnel puisque dans l'entreprise interne, les relations s'organisent différemment avec la présence de groupes de projet. Cette structuration détermine des unités de petite taille travaillant sur des sujets différents avec des besoins multidimensionnels. La structure matricielle est changeante car les projets évoluent chaque année, les chefs de projet sont amenés à collaborer avec des équipes qui se recomposent selon les besoins (Cf. partie III - 5.2).

Les mécanismes de liaison sont très importants dans le processus de création du produit. La conception de pointe nécessite des relations interpersonnelles intenses et régulières. L'innovation technologique repose sur une amélioration continue. La communication est réciproque entre les unités qui échangent les informations dans un souci de technicité et de qualité du produit. C'est pourquoi l'intervention des postes de liaison est déterminante dans le bon déroulement du projet. De plus, la présence des managers intégrateurs favorise la

communication et la prise de décision partagée. Enfin, le contrôle des performances vient ajuster et appliquer une certaine discipline sur les résultats escomptés par la direction.

6.2) Des facteurs de contingence proches de la bureaucratie

Une configuration adhocratique correspond à une organisation jeune, de petite taille évoluant sur un secteur industriel récent. Le groupe Rossignol est à l'opposé de ces caractéristiques, il s'agit d'une entreprise centenaire qui est devenue un groupe de grande envergure distribuant ses produits dans plus de 42 pays. Le marché du ski qui représente encore 70% du chiffre d'affaires n'est pas récent. Il parvient à se renouveler grâce aux innovations et à la diversification des modalités de pratique tel que le ski de randonnée mais il est globalement vieillissant. En réalité, il est arrivé à maturité et démontre une certaine stabilité hormis les années où le taux d'enneigement n'est pas bon. Malgré la baisse des volumes depuis les années 2000, la production des skis se fait toujours en grandes séries. L'entreprise prévoit de se stabiliser autour de 160 000 paires par an. L'ensemble de ces éléments confirme le diagnostic émis dans l'introduction de cette partie : les facteurs de contingence sont significatifs d'une configuration bureaucratique. Toutefois, la stabilité du marché propre à la bureaucratie est à nuancer en raison des évolutions climatiques évoquées auparavant, on retrouve donc une teinte adhocratique en ce qui concerne les caractéristiques de marché.

6.3) « Les meilleurs produits du monde » soumis à la survie de l'organisation

Concernant les buts de l'organisation, un équilibre atypique existe entre la configuration bureaucratique et la configuration adhocratique. Bruno Cercley, l'ancien PDG du groupe, désormais président du comité stratégique et membre du conseil d'administration déclare :

« *On est dans la logique de faire les meilleurs produits du monde.* »²⁷².

La logique s'inscrit dans l'histoire de la marque Rossignol, et résulte de la culture sportive du ski alpin. C'est une ligne directrice pour le groupe ainsi que pour les employés, du moins, elle est entretenue par les décideurs afin de renforcer la cohésion et les coopérations. À l'instar des recherches menées par Gasparini & Pichot, les résultats constatent qu'il est « *de*

²⁷² Émission télévisée du 24 mars 2021 à 11minutes et 30 secondes, « Bruno Cercley tire sa révérence », *Esprit Montagne repéré* à <http://www.telegrenoble.net/>.

bon aloi de convoquer l'idée de l'esprit sportif au nom d'un idéal communautaire » (Gasparini & Pichot, 2007, p. 48).

D'un point de vue opérationnel, l'organisation accorde une place fondamentale au département de R&D pour assurer l'attractivité de ses produits. Il y a un but de mission clair et officiel, opérant et spécifique au niveau des acteurs.

Néanmoins en parallèle les buts de mission conditionnent les opérations du groupe. La direction réalise de nombreux plans de licenciement dans son histoire, en 2006, 2009, 2012, puis, plus récemment, en 2020. Ces événements relatent bien l'importance du but de survie pour lequel le groupe doit régulièrement ajuster ses effectifs. Un autre but de mission acquiert de l'importance depuis 2015, celui de la croissance avec la création de la filiale de vêtements, la diversification vers de nouveaux produits ou l'expansion progressive sur le territoire chinois.

En finalité, les buts de système (croissance et survie principalement) prennent le pas sur la mission de l'entreprise, Nizaut & Pichault notent que cette caractéristique est significative de la configuration bureaucratique. Sur ce point donc, l'organisation s'éloigne des particularités de l'adhocratie.

6.4) Des équipes autonomes sous la tutelle du « grand chef »

La décentralisation des décisions opératoires et managériales est révélatrice d'une configuration adhocratique. Étant en perpétuelle collaboration, les différentes unités réalisent leurs tâches et ajustent leur planification en autonomie totale.

Cependant, divers paramètres se placent en rupture avec les principes de l'adhocratie. Ainsi, la mobilisation des travailleurs à travers le syndicat. Cette tendance laisse apparaître clairement une intention de lutte à l'encontre des décisions émanant de la hiérarchie qui centralise le pouvoir. Il y a une dichotomie évidente entre la formulation de la stratégie et sa mise en œuvre ; des conflits internes à l'entreprise se produisent et conduisent parfois à l'intervention du syndicat. Toutefois, on réalise rapidement que les opérateurs sont démunis du pouvoir même lorsqu'ils se rassemblent pour gagner de l'influence sur l'organisation. En réalité, le contrôle externe de l'organisation est total : les propriétaires décident seuls le devenir de l'organisation. D'ailleurs, ces derniers ouvrent facilement le capital de l'organisation à d'autres actionnaires en fonction des besoins d'expertise sur des décisions stratégiques majeures. Les nouveaux actionnaires deviennent ainsi des acteurs clés dans la formulation de la stratégie et influencent le conseil d'administration sur la stratégie à adopter. Il y a désormais plusieurs fonds d'investissement qui se partagent la propriété de

l'organisation. Ensemble, ils disposent de ressources financières puissantes et centralisent le pouvoir. Les propriétaires ont un contrôle important depuis l'externe et entretiennent des relations hiérarchiques verticales par le biais du directeur général. Ce dernier apparaît comme l'unique responsable pour piloter l'autorité hiérarchique dans l'entreprise. Ces éléments évoqués se réfèrent indubitablement à la configuration bureaucratique (Nizet & Pichault, 1995), qui est donc le type d'organisation représentatif de cette partie sur les acteurs et les pouvoirs.

6.5) Un modèle de configuration hybride par superposition

Dès lors que l'analyse d'une organisation fait ressortir des traits caractéristiques de deux configurations différentes alors Nizet & Pichault propose d'évoquer le terme de configuration hybride par superposition. Dans le cas présent, il s'agit d'une superposition entre configuration bureaucratique et configuration adhocratique illustrée par le schéma suivant :

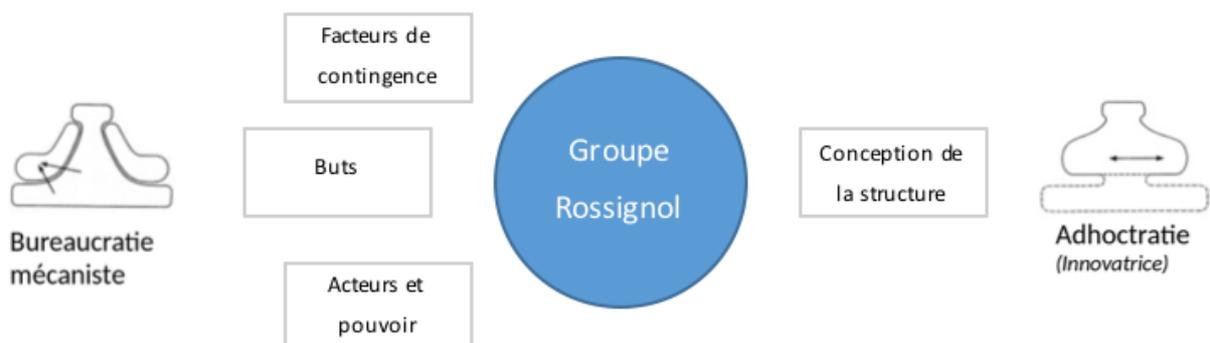


Figure 24 : Le modèle de configuration hybride du groupe Rossignol.

7) Conclusion de la partie III

Cette première étude de cas dévoile les évolutions d'une marque et de l'entreprise Rossignol. L'entreprise détient une histoire ancrée dans le ski alpin, dont les racines sont elles-mêmes bien implantées sur le territoire français. Les premiers skis sont importés dans les Alpes françaises à la fin des années 1870. D'abord utilisés en tant que technique de transport, le démarrage est timide, le produit ne se diffuse pas vraiment sur le territoire en dehors de deux médecins qui importent l'activité dans la vallée de Chamonix et à Colmar (Helly, 1968).

En revanche, au début du XX^e la collaboration entre le Club Alpin Français (CAF) et l'armée, permet de diffuser de la pratique sportive au sein de la société française. Le rôle de l'armée est donc décisif dans l'histoire du ski alpin (Allen, 1999, 2003; Drouet & Luciani, 2006). Ce bref détour par l'histoire permet de situer les origines de la pratique et de mettre en avant son affinité avec le territoire français. Le passé de Rossignol est également lié à l'armée française de façon contractuelle et pérenne puisque la marque a longtemps bénéficié de commandes importantes destinées à équiper les militaires (Boulat, 2014b). D'ailleurs, de nos jours les chasseurs alpins sont toujours munis de skis fabriqués par la marque Dynastar qui appartient au groupe Rossignol²⁷³. Le développement de l'entreprise prend ensuite une autre dimension avec l'engouement pour la compétition, l'augmentation des stations de ski et la popularisation de la pratique. Toutefois, depuis la fin des années 1980, et durant les années 1990, la croissance des sports d'hiver au sein de Rossignol est arrêtée par une évolution culturelle, sociale et climatique dans l'économie des sports d'hiver. La consommation des produits dédiés aux sports d'hiver est d'abord instable puis elle tend à diminuer. Rossignol et son portefeuille de marques adaptent donc leur structuration pour une organisation par fonction, autour de groupes de projet et casse les frontières propres aux marques.

La marque passe ensuite sous le contrôle des entreprises de capital-investissement, d'abord sous la férule du consortium australo-américain, puis sous la direction du gestionnaire d'actif scandinave. La marque est désormais gérée « *en fonction de logiques extérieures au territoire alpin* » (Boulat, 2014a, p. 103). Toutefois, elle conserve le même mode de management qui semble convenir à l'état d'esprit du ski alpin, sollicitant la coopération et la solidarité propre aux montagnards. La marque devient progressivement un groupe, ciblant des activités précises pour se diversifier. La collaboration des marques au sein du groupe est favorisée par le projet commun de performance technique, en hommage au patrimoine sportif de la marque. Cette influence liée aux caractéristiques du ski alpin (Cf. Partie III – 3.4) contribue à expliquer la dynamique de groupe épaulée par l'autodiscipline naturelle et la faible conflictualité entre les marques. En effet, les résultats révèlent que la concurrence intra-entreprise n'est manifestement pas défavorable à la collaboration entre les opérateurs. La recherche de la performance et le projet Rossignol sont essentiels dans son organisation du travail (Demazière et al., 2015).

La solidarité des employés se manifeste également par l'organisation syndicale qui est en place, n'hésitant pas à se mobiliser lors des décisions jugées trop inappropriées. Toutefois,

²⁷³ Information fournie par un militaire du 27^{ème} bataillon de chasseurs alpins.

leur pouvoir est limité face au contrôle des actionnaires qui décident des orientations générales données au groupe. Pour ces derniers, la création de valeurs passe par la croissance mais aussi par l'efficacité de l'entreprise, et se traduit généralement par une réduction des effectifs et une délocalisation de la production. Pour assurer un rendement des capitaux investis « *la croissance ne doit entraîner aucune érosion des marges ou de la rentabilité des capitaux investis* » (Saïas & Greffeuille, 2009, p. 117).

PARTIE IV : LE CAS DU GROUPE BOARDRIDERS



1) Des vagues au sommet, comment la marque Quiksilver devient un groupe leader sur le marché des action sports

1.1) Un succès fondé sur le Boardshort commercialisé à partir de 1969

Le détour historique est incontournable pour comprendre les étapes qui ont conduit le groupe Boardriders à se positionner sur le marché des actions sports actuellement. La marque Quiksilver, la plus ancienne, est à l'origine du groupe : elle est créée en 1969 par un surfeur dénommé Alan Green²⁷⁴. Le surfeur australien souhaite construire sa vie autour de son sport et décide de concevoir des maillots de bain spécifiques et adaptés à la pratique en compagnie de ses deux amis, Carol Mac Donald et Tim Davies. Le premier prototype est conçu pour offrir une meilleure liberté de mouvement et donc un confort propice aux manœuvres des surfeurs (Warren & Gibson, 2013). Pour autant, le produit est loin d'être révolutionnaire. Néanmoins, il se différencie de la concurrence par un empiècement bicolore et une fermeture avec des boutons de pression doublé avec un Velcro²⁷⁵. Les surfeurs apprécient son confort, la coupe s'avère plus confortable et offre plus d'amplitude que les maillots de bain ordinaires. Le projet connaît un certain succès, les produits sont reconnus sous le nom de « *boardshort* » et sont commercialisés d'abord dans un « surf-shop » connu sous le nom de « Klemm-Bell » situé non loin de Melbourne, puis rapidement à travers tout le territoire Australien²⁷⁶.

En 1976, dans le but de commercialiser plus sérieusement ses articles, Green travaille avec Brewster Everett, puis il décide de s'associer avec un autre surfeur du nom de John Law. Ensemble, ils emménagent dans un premier entrepôt à Torquay : ils réinterprètent le premier logo inspiré du cygne et du canard pour donner naissance à l'emblématique vague submergeant la montagne. À cette époque, les créateurs n'avaient pas encore l'ambition de se positionner sur le secteur de la montagne mais cette nouvelle image est davantage appropriée pour diffuser le produit au-delà des frontières australiennes.

La même année, un Américain, Jeff Hakman, se déplace sur le territoire australien afin de participer à la compétition « Ripcurl Bells Pro ». Le surfeur professionnel est habile et

²⁷⁴ Pech, O., (2015), « Quiksilver : l'histoire d'une marque planétaire du surf », *Sud-Ouest Eco*

²⁷⁵ Le Velcro est un système d'attache reconnu, déposé par la marque éponyme qui permet de lier deux bandes de nylon avec des textures différentes. « Velcro », *Futura Science*

²⁷⁶ Jarrat, P., Girard, J., (2006), « La montagne et la vague. L'histoire de Quiksilver », *Na Pali & Surf session Bluepress*

remporte la compétition. Il est également passionné par les *boardshorts* commercialisés par Alan Green et souhaite absolument se lancer sur le marché américain avec une licence de marque qu'il va négocier durement auprès du fondateur lors d'un dîner au restaurant. Le surfeur finit par obtenir une licence suite à une démonstration comique durant laquelle Alan Green le met au défi de manger la nappe. À la suite de cette histoire qui en dit long sur l'esprit extrême du personnage et de la culture surf, la licence Quiksilver incorporation prend naissance aux États-Unis et se destine à produire et distribuer des articles à travers l'Amérique du nord (Warren & Gibson, 2017). Ce premier événement marque le déracinement progressif de la marque du territoire australien et ouvre la voie à de nouvelles ambitions. Le surfeur s'associe avec son ami Bob McKnight également passionné et adepte du surf qui l'accompagne dans le développement de la marque et lui assure un soutien fraternel. Le duo fonctionne bien. Il parvient à trouver les fonds nécessaires pour fournir les carnets de commande et s'implante dans de nouveaux locaux. Le succès fulgurant du surf en Californie lui apporte de nombreux clients. En 1985, la licence de marque américaine enregistre un chiffre d'affaires de 12,8 millions de dollars. Les dirigeants américains souhaitent continuer leur développement. Ils se rendent compte du potentiel de la marque, mais sont limités par les investissements. Ils décident alors de se rapprocher des Australiens pour obtenir leur accord concernant l'entrée en bourse de la marque. La stratégie financière semble avoir raison des négociations et Quiksilver devient la première entreprise de surf cotée sur le NASDAQ²⁷⁷ à partir du 16 décembre 1986.

1.2) Des rachats influencés par le phénomène de mondialisation

L'entité Europe émerge sur le territoire Français par l'intermédiaire de nombreux acteurs. L'entreprise Surf'n'Sport bénéficiait alors de la licence de marque pour fabriquer et commercialiser les produits. Cependant, le commerce ne se déployant pas suffisamment vite pour les Australiens Alan Green et John Law, ils décident de confier la licence à Harry Hodge et Maritxu Darrigrand pour dynamiser le commerce en Europe. Jeff Hackman qui avait arrêté son activité professionnelle en raison de problèmes liés à la consommation de stupéfiant est relancé par Harry Hodge qui souhaite l'intégrer au projet. Un quatrième associé, John Winship,

²⁷⁷ NASDAQ est le sigle anglophone « National Association of Securities Dealers Automated Quotations » qui désigne un marché électronique d'actions réputé pour être le plus important au monde.

se greffe à l'équipe pour apporter ses compétences sur le domaine du design. La S.A Na Pali voit le jour ! Le nom choisi se réfère à la côte nord-ouest de l'île Kauai située dans l'archipel d'Hawaï. L'équipe s'implante alors dans des locaux de 1000 mètres carrés à Saint-Jean-de-Luz et parvient à lancer l'entreprise avec succès malgré des compétences limitées en gestion. Les performances de cette entreprise sont étonnantes, le premier magasin Quiksilver au monde ouvre à Biarritz. Dès 1988, le chiffre réalisé à l'export devient plus important que celui réalisé en France et d'autres indicateurs sont très positifs. Sur ses cinq premières années, l'entité européenne parvient à réaliser un chiffre d'affaires quatre fois supérieur à celui de la filiale américaine à ses débuts.

Les licences de distribution se développent ensuite dans d'autres pays mais n'accordent pas le droit de concevoir les produits. En revanche, Hong-Kong prend de l'importance et devient un lieu essentiel pour le *sourcing* des produits. Les dirigeants australiens décident donc d'installer des locaux sur place pour assurer le développement des produits en Asie du sud-est. À l'instar de nombreuses firmes multinationales de l'industrie des articles de sport, Quiksilver fragmente les processus de production et délocalise la fabrication des biens pour tirer un avantage économique sur le coût unitaire du travail. Ce mode de fonctionnement concerne plus particulièrement les articles de sport banalisés (vêtements de sport, anoraks, ballons etc.) et devient une tendance majeure en raison de la mondialisation :

« *Ce qui importe aux firmes multinationales, c'est de localiser leurs activités dans les pays où elles sont les plus avantageuses et les plus rentables* » (Andreff, 2012, p. 229).

Les différentes entités fonctionnent ainsi de façon indépendante durant quelques années. Puis, l'américaine se démarque et enregistre de bons résultats. Elle fait entrer John Warner dans son personnel en 1991, un expert de la finance²⁷⁸ qui a pour mission « d'inculquer une nouvelle discipline de la gestion »²⁷⁹. Il prend d'abord le rôle de vice-président des ventes, puis il est nommé PDG et devient « *chairman* » au sein du conseil d'administration. Il accompagne l'entité américaine vers une forte croissance et conduit le rachat des parts de Na Pali le 3 décembre 1990. Du capital est alors réinjecté pour soutenir la croissance du marché européen²⁸⁰.

²⁷⁸ Woodyard, J., (1991), « Quiksilver Has Change in Command », *Los Angeles Times*

²⁷⁹ Jarrat, P., Girard, J., (2006), « La montagne et la vague. L'histoire de Quiksilver », *Na Pali & Surf session Bluepress*

²⁸⁰ (1990), « NaPali fusionne avec Quiksilver », *Sud Ouest*

Au début des années 1990, le marché se porte mal aux USA pour diverses raisons (récession, désenchantement du mouvement surf au profit du hip hop etc.). Les résultats se détériorent. Puis, rapidement, succède une période de forte hausse grâce à l'adaptation de Quiksilver Incorporation. À cette même époque, Bernard Mariette vient étoffer l'équipe européenne et influence beaucoup ce regain de croissance. Bien qu'il soit néophyte en surf, il détient toutes les compétences du « jeune cadre dynamique » spécialisé en gestion et marketing ; il séduit aussi au sein du groupe par son dynamisme et son tempérament fougueux. Les Américains et les Européens ciblent la croissance et voient les projets en grand avec la création de la marque Roxy²⁸¹ destinée à fabriquer des produits pour la clientèle féminine. La diversification est au cœur de leur projet²⁸². Toutefois, les Australiens préservent une certaine « authenticité » et ne souhaitent pas aller trop vite. Les Américains estiment alors qu'il est temps d'établir une direction mondiale pour se projeter plus loin rapidement. Quiksilver Incorporation ne faiblit pas face à son fondateur et commence par racheter dès 2000 la société Quiksilver International, responsable des licences mondiales, puis l'entité Australienne dans sa globalité en 2002. La maison mère change de continent et le groupe américain devient le responsable mondial du développement. L'entreprise s'oriente donc rapidement vers l'acquisition de différentes marques telles que Gotcha dans le milieu du surf²⁸³, puis DC Shoes²⁸⁴ en 2004 spécialiste du skateboard. La diversification des produits et le déploiement international des marques entraînent des performances économiques remarquables. Les dirigeants profitent également du phénomène de mondialisation pour délocaliser leurs productions leur permettant de produire à bas coût.

Cela n'a pas été évoqué précédemment pour des raisons de clarté, mais en parallèle de ces événements, les équipements dédiés au snowboard deviennent une nouvelle part de marché depuis 1986. Les marques Quiksilver, Roxy et DC-Shoes apportent leur « touche » issue du surf et du skate dans le domaine des sports d'hiver. Leurs produits réinterprètent le look austère qui régnait dans les stations à cette époque avec des teintures fluos et des produits excentriques. Le mouvement prend ! Au début de l'année 2000, le chiffre d'affaires de l'activité snowboard comprend 20% du chiffre d'affaires global de la marque Quiksilver.

²⁸¹ Pech, O., (2015), « Quiksilver : l'histoire d'une marque planétaire du surf », *Sud-Ouest Eco*, <https://www.sudouest.fr>.

²⁸² (1999), « Habillement : la croissance fulgurante de Quiksilver », *Les Echos*.

²⁸³ Dufour, F., (2004), « Le cap du milliard de francs », *Sud Ouest*.

²⁸⁴ Meunier, M., (2004), « Vingt ans et des idées », *Sud-Ouest, Basque départemental*.

Elle entre dans une nouvelle ère lorsqu'elle parvient à dépasser le milliard de dollars²⁸⁵ en 2003. Première dans l'industrie du surf, elle va bientôt être submergée par les enjeux capitalistiques qui pèsent sur les dirigeants.

1.2) La transition de pouvoir des surfeurs dirigeants au fonds d'investissement.

En 2005, les résultats de l'entreprise et de son portefeuille de marques sont surprenants. Elle réalise d'importantes marges sur ses produits. Grâce au succès rencontré auprès des consommateurs, Quiksilver présente une croissance de 30%²⁸⁶. Cependant, l'année est charnière pour la marque. En effet, dans une quête continue de diversification Quiksilver Incorporation décide d'acheter la société Skis Rossignol et son portefeuille d'affaires²⁸⁷. Cet investissement de 320 millions de dollars²⁸⁸ engage les deux groupes vers de grandes perturbations qui seront fatales pour sa structure financière. Deux ans plus tard, Quiksilver met un terme à quinze ans de croissance et enregistre des pertes estimées à 8 millions de dollars²⁸⁹. La fusion ne prend pas et le groupe s'enlise dans les mauvais résultats : la société Skis Rossignol est vendu en 2008 pour 40 millions de dollars²⁹⁰, soit moins de la moitié de sa valeur d'achat²⁹¹. Quelques années plus tard le coût total de l'opération est estimé à 1,2 milliard de dollars²⁹². Comme évoqué précédemment, plusieurs facteurs ont joué en défaveur de cette fusion (Cf. Partie III – 1.1).

Quelques années après la revente, les entités européenne et australienne parviennent à se redresser. Cependant, la maison mère aux États-Unis continue d'enregistrer des pertes²⁹³ car, suite à l'épisode Rossignol, le poids de la dette est un passif trop lourd à amortir. En

²⁸⁵ Conte, N., (2004), « Bernard Mariette : « On est copains, mais je peux te virer », *Le Figaro*, n° 18688.

²⁸⁶ Bui, D., (2005), « Du rififi dans la glisse », *Le Nouvel Observateur*, n° 2097.

²⁸⁷ Lejoux, C., (2005), « Oxbow accélère sa croissance », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

²⁸⁸ Griffin, C., (2005), « Quiksilver Buys Rossignol » *SGB*, n°38.

²⁸⁹ Lagoutte, C., (2007), « Rossignol entrave la croissance de Quiksilver », *Le Figaro*, n°19633.

²⁹⁰ (2012), « Rossignol retrouve la fibre textile », *Outdoor Experts*, n° 137.

²⁹¹ Lynch, M., (2008), « Quiksilver Sells Rossignol For \$146.7M », *WWD: Women's Wear Daily*, 196(44).

²⁹² Letessier, I., (2015), « Le fonds américain Oaktree maître à bord de Quiksilver », *Le Figaro*, n°22110.

²⁹³ B., B., (2012), « Quiksilver dans le rouge », *Sud Ouest*.

septembre 2015, Quiksilver incorporation qui pilote les marques Quiksilver, Roxy et DC-Shoes, a un trou financier de 860 millions d'euros²⁹⁴. Dans l'incapacité de remettre à flot ses finances, l'entreprise se déclare en faillite et se place sous la protection juridique du chapitre 11²⁹⁵ du code des faillites. Cette loi américaine favorise la restructuration et la réorganisation des entreprises plutôt que leur liquidation. C'est une formule avantageuse car elle « *interdit ainsi aux débiteurs en faillite de rembourser immédiatement leurs créanciers, afin que l'entreprise puisse être restructurée sans que ces derniers ne menacent son activité.* » (Roe, 2012, p. 231). Un nouvel acteur entre alors en jeu dans l'histoire de Quiksilver. L'entreprise américaine Oaktree Capital management, spécialisée dans la gestion d'actifs, se rapproche des autres créanciers (tenus secret) pour négocier son entrée dans le capital du groupe. Elle parvient à ses fins et, sous la surveillance de la justice américaine, Oaktree Capital Management convertit ses créances en action pour devenir à terme actionnaire majoritaire du groupe. Sous ces conditions propres aux États-Unis, la société Oaktree Capital Management rachète la dette de Quiksilver incorporation et réinjecte 175 millions de dollars dans la restructuration²⁹⁶. Finalement, elle en prend le contrôle début de 2016²⁹⁷. C'est un nouveau départ pour les trois marques, souligné de façon emblématique en mars 2017 lorsque le groupe prend le nom de *Boardriders Incorporation*²⁹⁸. Le groupe parvient ensuite à opérer la plus grande fusion jamais réalisée dans l'industrie des action sports en intégrant le groupe Billabong et l'ensemble de ces marques sous l'entité de Boardriders.

²⁹⁴ Vulser, N., (2015), « Quiksilver se place sous la protection de la loi américaine sur les faillites », *Le monde*, <https://www.lemonde.fr/>.

²⁹⁵ Lozano M., (2017) « L'ancien patron de Melty rejoint Quiksilver », *La Tribune*, n° 6272, p. 103.

²⁹⁶ Letessier, I., (2015), « Le fonds américain Oaktree maître à bord de Quiksilver », *Le figaro*, n°22110.

²⁹⁷ Dimartino, M. (2018), « Agnes », *Orange County Business Journal*, vol. 41, n°6.

²⁹⁸ Etcheleku, P., (2017), « Quiksilver se rebaptise Boardriders après une cure d'amaigrissement », *Les Echos*, n° 22401.

1.3) L'implantation géographique

L'activité commerciale du groupe s'étend sur cinq continents ; l'Amérique, l'Europe, l'Asie, l'Afrique et l'Océanie. Afin de répartir l'activité, le groupe divise les zones géographiques en trois parties. L'entité « *Global and Americas Headquarters* » dont le siège social est situé au sud de l'état Californien à Huntington Beach²⁹⁹ supervise la zone Amérique et la direction générale du groupe. En raison de ses responsabilités, l'entité est qualifiée de siège social global. C'est dans ce lieu que se prennent des décisions transversales pour l'ensemble du groupe et des marques. Le deuxième siège social est implanté dans la région de la Nouvelle Aquitaine en France, sur la commune de Saint-Jean-de-Luz. Le siège se nomme « *EMEA Headquarters* ». Le terme *EMEA* (*Europe, Middle East, Africa*) est donc un acronyme qui désigne son degré de spécialisation géographique prenant en compte l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique. Enfin, la troisième entité nommée « *APAC (Asie Pacific) Headquarters* » est implantée dans l'état du *Queensland* en Australie, plus précisément dans la ville appelée *Goald Coast*. Elle est responsable de la zone géographique correspondant aux marchés asiatiques. L'organisation du groupe Boardriders, courante au sein des groupes mondiaux (Croué, 2010), est récapitulée ci-après, en fonction des zones de marchés concernées :

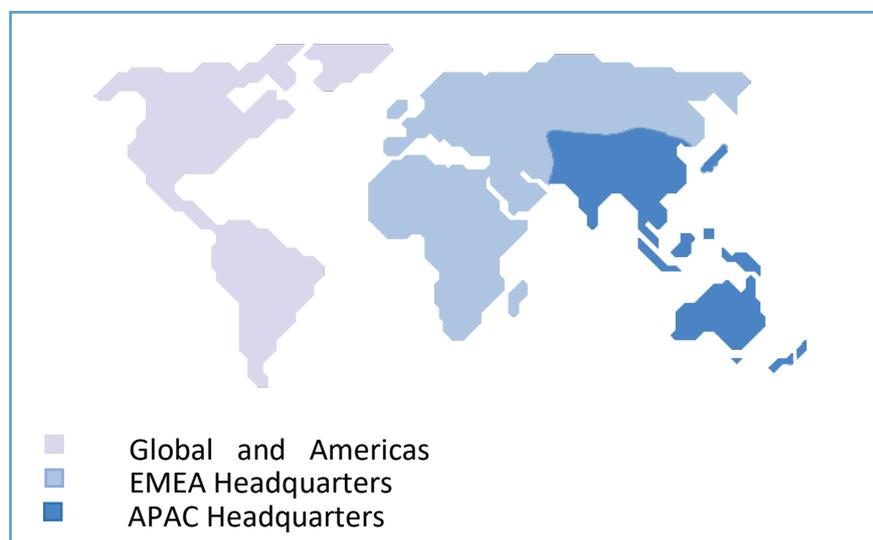


Figure 20 : Répartition des zones géographiques selon les entités.

(Réalisation : auteur, 2021)

²⁹⁹ (s. d.), « Boardriders », *Headquarters*. <https://www.boardriders.com/headquarters/>.

Il est important de rappeler ici le cadre de l'étude dont l'analyse se focalise sur le siège social implanté en France, responsable de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique.

1.4) Le secteur de marché

Ainsi, *Boardriders Incorporation* est une organisation multinationale qui conçoit et distribue des articles de sport à travers le monde. Ce leader mondial sur le secteur des action sports rassemble sept marques sous son enseigne en janvier 2021 : Quiksilver, Roxy, DC-Shoes, Billabong, Element, RVCA et VonZipper. Il est essentiel de bien présenter le type de produits commercialisés par l'ensemble du groupe afin de bien saisir les relations entre les différents éléments proposés par Nizet et Pichaux (1995).

Par l'intermédiaire de ses marques, *Boardriders Incorporation* distribue des produits orientés sur le mode de vie ou la pratique des action sports. Par sa diversification, le groupe vise plusieurs activités sportives et rassemble des univers différents, de la nature entre mer et montagne jusqu'aux aménagements urbains qui permettent la pratique du skateboard. Les articles de sports se distinguent en quatre catégories³⁰⁰ ainsi présentées :

³⁰⁰ Faibis, L., (2019), « La distribution d'articles de sport », *Xerfi France*,

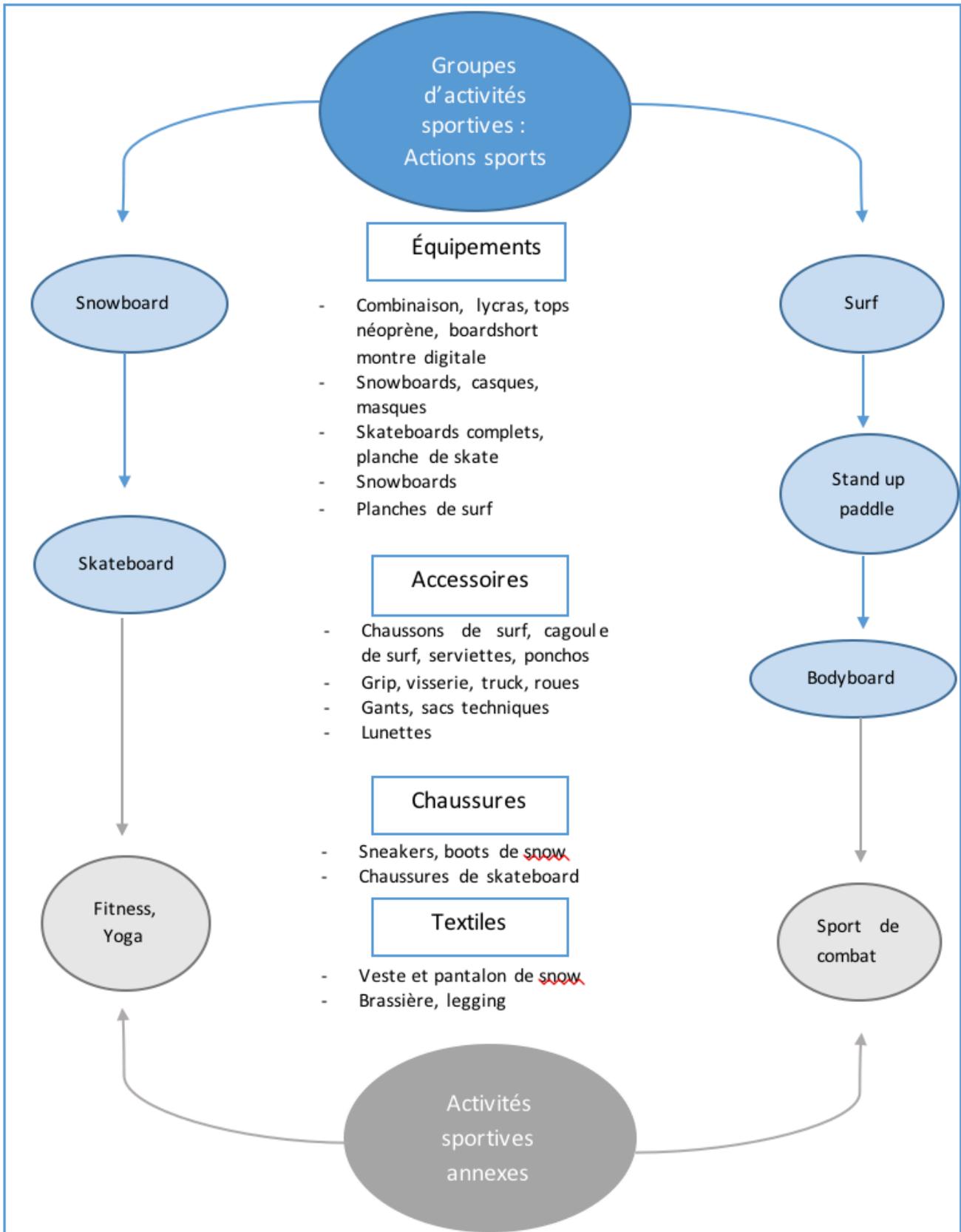


Figure 26 : Vision systémique des produits commercialisés et des activités ciblées par le groupe Boardriders.

2) La structure du groupe Boardriders Europe

La dimension internationale du groupe Boardriders est importante. En témoigne le grand nombre d'employés recensés à l'échelle mondiale. Près de 9000 personnes³⁰¹ sont employées sur les trois régions différentes, dont 600 évoluent sur le site de Saint-Jean-de-Luz³⁰².

Cette deuxième étude de cas confirme le principe de confidentialité qui règne dans ce type d'organisation :

*« Je pourrais pas, non te donner l'organigramme... Je pense que c'est vraiment, c'est vraiment confidentiel. »*³⁰³.

À l'instar du groupe Rossignol, le groupe Boardriders préfère conserver l'organigramme à l'abri de toute personne externe à l'entreprise. De fait, il y a là un enseignement méthodologique intéressant à tirer de cette recherche appliquée sur les groupes industriels du domaine sportif. Le chercheur, en tant qu'observateur externe, a très peu voire aucune chance d'obtenir un organigramme pour son analyse. Pour contourner ce manque de transparence, il porte son analyse sur trois sources pertinentes : les informations recueillies dans les communiqués officiels ainsi que dans la presse, les discours des différents acteurs interrogés, et les offres d'emploi proposées par le groupe. Les fiches de poste offrent une meilleure compréhension des tâches réalisées, des postes et des départements. Si ces sources sont indisponibles ou insuffisantes, le chercheur prend le rôle d'observateur participant interne au sens de Lapassade (2002), c'est à dire, en devenant « acteur » sur le terrain d'observation et en exerçant un rôle permanent et statutaire au sein de l'organisation. Dans ces conditions d'immersion complète, le chercheur peut alors rassembler des informations plus confidentielles et distinguer finement les lignes hiérarchiques.

2.1) Une division du travail par cloisonnement

Pour analyser la division de l'organisation, il est important de dissocier les différents niveaux de l'organisation. Le premier axe de réflexion passe par une vision élargie du groupe *Boardriders* et le deuxième aborde la division du travail au niveau du centre opérationnel. Sur

³⁰¹ Etchleku, P., « Le propriétaire de Quiksilver restructure ses activités en Europe », *Les Echos*, n° 23060.

³⁰² Cheminade, P., « Quiksilver / Boardriders licencie 136 salariés et vend son siège de Saint-Jean-de-Luz », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

³⁰³ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 décembre 2020..

le plan vertical, la division est forte avec de nombreux échelons hiérarchiques qui assurent le fonctionnement du groupe dans son ensemble. Au sommet de l'organisation résident les actionnaires. Ils sont parties prenantes de l'entreprise mais occupent une position « externe » quoique leur influence est forte dans le pilotage et les prises de décisions du groupe. Au niveau de l'organisation interne, le premier palier hiérarchique de *Boardriders* est incarné par le CEO (*Chief Executive Officer*). En France, ce poste correspond à un directeur mondial. Occupé par Dave Tanner de 2018 à 2021, Arne Arens le remplace au mois de janvier 2021³⁰⁴. Sous la gouverne du directeur mondial, les niveaux hiérarchiques se déclinent selon les régions. En outre, il existe un président pour chacune d'entre elles soit un pour l'Europe, un pour l'Asie Pacifique et un pour l'Amérique³⁰⁵.

En Europe, la présidence est d'abord attribuée au français Pierre Agnès puis Thomas Chambolle lui succède avant d'être lui-même remplacé par Greg Healy³⁰⁶. À ce poste, le manager pilote la direction Europe dans son ensemble. Il est responsable des différentes marques sur l'espace géographique concerné ainsi que de leurs services mutualisés. Les directeurs de chacune de ces unités représentent la ligne hiérarchique inférieure. Au niveau des marques ils se nomment « *brand manager* », une appellation que l'on peut traduire par le terme « directeur général de marque ». Les services mutualisés tels que le service client, la logistique, les ressources humaines etc. sont également supervisés par des directeurs ou des directrices. Ces managers ont la charge de piloter un groupe de travail plus ou moins important : ils sont des acteurs essentiels dans la mise en place d'une stratégie propre à leur unité. Ils bénéficient d'une quasi indépendance dans l'organisation de leur travail mais restent soumis à une surveillance vigoureuse des résultats. Ces directeurs exercent donc des fonctions de responsabilités importantes puisqu'ils ont la charge de coordonner le travail d'une division et de ses sous unités. Pour réaliser ce travail, ils sont épaulés par des managers intermédiaires. Ainsi, le directeur général d'une marque pilote l'activité avec le directeur du design, le directeur produit et le directeur marketing. Ces managers intermédiaires représentent le niveau hiérarchique inférieur : ils travaillent en collaboration directement avec le centre opérationnel. Au sein des équipes de travail dirigés par les managers intermédiaires, les échelons hiérarchiques varient selon les divisions. Par conséquent, il apparaît que sur le plan

³⁰⁴ Driver, R., (2021), « Arne Arens, président de The North Face, prend la tête de Boardriders », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

³⁰⁵ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 décembre 2020.

³⁰⁶ Dewitte, V., (2019), « Boardriders remercie Thomas Chambolle », *Sud Ouest*

vertical, les divisions sont nombreuses. Les acteurs du centre opérationnel utilisent un langage qui atteste le cloisonnement entre les lignes hiérarchiques :

« Mon manager c'est mon N+1 qui du coup est directeur du marketing. Pour le Retail il se réfère à la directrice du hub, qui est du coup la N+2. Et ensuite encore au-dessus en N+3 on a vraiment celle qui prend toutes les décisions stratégiques. »³⁰⁷.

Les prises de décisions et les orientations stratégiques se restreignent à un groupe d'acteurs bien précis nommé « bureau exécutif » dans le cadre de cette étude. Au sein de l'organisation, cette entité est nommée le « board » qui est parfois même désigné comme les « hautes sphères » du groupe. La rupture entre décideurs et travailleurs reflète bien la division verticale :

« Ils ont bien compris au fur et à mesure que c'était pas nous qui avons décidé de racheter Billabong. »³⁰⁸.

Néanmoins, les conditions de travail du centre opérationnel permettent d'atténuer cette particularité d'une division verticale. Les managers intermédiaires accordent à leurs subordonnés une certaine liberté dans la réalisation des tâches et dans l'organisation du travail :

« À partir du moment où les managers te font confiance tu gères ton truc toi-même, du coup, moi les trois quarts du temps je fais à peu près ce que je veux. »³⁰⁹.

En favorisant l'autonomie de ses subordonnées, le manager incite les opérateurs à prendre des responsabilités dans leur travail. Cette tendance conduit à un enrichissement des tâches qui est apprécié de la part des opérateurs. Ils développent ainsi plus favorablement leurs compétences et leurs capacités. Toutefois, bien que l'on observe cette volonté de responsabiliser les opérateurs, ils évoluent toujours sous le contrôle strict de leurs supérieurs, notamment en ce qui concerne les décisions importantes dont *« certaines sont libres, et puis certaines sont très, très cadrées. »³¹⁰.*

³⁰⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020

³⁰⁸ Entretien avec l'interlocuteur n° 15, responsable *sourcing* et innovation, réalisé le 9 octobre 2020.

³⁰⁹ Entretien avec l'interlocuteur n° 14, vendeur au sein d'un magasin Boardriders, réalisé le 9 septembre 2020.

³¹⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 22, responsable design et produit, réalisé 30 septembre 2020.

Un autre témoignage d'un acteur responsable du sourcing des produits reflète cette tendance :

« Ouh oui oui même beaucoup de supérieurs [l'interlocuteur rigole]. On en a trop même des fois, ça nous empêche de prendre une décision. »³¹¹.

Sur le plan horizontal, la division du travail est forte et les équipes sont isolées en fonction des compétences. Cependant, sur cet axe horizontal la comparaison entre les deux cas d'étude fait surgir une différence notable, celle du cloisonnement des équipes de travail. En effet, le mode d'organisation du groupe Boardriders est beaucoup plus spécialisé car une division précise se rajoute aussi selon les marques. Ainsi, les missions créatives telles que la conception, le design ou encore le marketing sont isolées : les équipes travaillent et se concentrent sur les produits afférents à leurs marques. Par exemple, le graphiste de la marque Element est affilié à une équipe placée sous la supervision du directeur artistique qui est lui-même supervisé par le directeur général de la marque. Son travail est donc différent du graphiste évoluant au sein de la marque Roxy dans des locaux séparés avec une autre équipe. Les tâches de ces opérateurs nécessitent donc une spécialisation à plusieurs niveaux. Ils détiennent des compétences précises, ils sont familiers de l'univers de la marque et connaissent les caractéristiques du marché concerné. Chacun est affecté à des tâches qui se concentrent sur un cadre et un domaine particulier. Cette tendance est présente au niveau du centre opérationnel mais également parmi les cadres intermédiaires qui sont affiliés à des missions spécifiques :

« Le directeur de création de la marque, le directeur artistique de la marque, le directeur marketing de la marque et voilà, c'est toutes ces personnes-là qui feront justement la validation de ton projet ou pas. »³¹².

L'ensemble des fiches de postes examinées confirme cette tendance. Ainsi, le travail est formellement défini, spécifié et supervisé par le responsable hiérarchique. Il faut noter également que le groupe Boardriders sous-traite l'intégralité de sa production et ne produit rien en propre. Il y a donc une séparation nette entre la conception et la production des

³¹¹ Entretien avec l'interlocuteur n°15, responsable *sourcing* et innovation, réalisé le 9 octobre 2020.

³¹² Entretien avec l'interlocuteur n°18, directeur de la création digitale, réalisé le 12 octobre 2020.

produits. Les chefs de produit rédigent un cahier des charges précis qui est transmis par la suite aux concepteurs. Ce procédé se rapproche de la notion de GMP (*Good Manufacturing Process*) évoquée par Nizet & Pichault (1995, p. 62).

Néanmoins, les postes de travail amènent les opérateurs vers une polyvalence notoire. Bien que les tâches soient parfois répétitives, les acteurs sont amenés à adapter leur travail. Cet aspect est régulièrement apprécié car il permet de rompre en partie avec l'aspect monotone et uniforme de tâches formalisées à l'instar des rôles endossés par un vendeur en magasin :

*« Chez Quiksilver on est censé être ultra polyvalent etc. donc on essaye de faire un peu de tout. On est censé faire tout ce qui est merchandising, tout ce qui est stock. On doit faire un peu tout, on fait le chiffre le soir... »*³¹³.

Si le propos est à nuancer, la notion de polyvalence est très forte dans la perception de l'acteur. Les prises d'initiatives sont appréciées même si elles restent contrôlées.

2.2) Une formalisation des départements selon les marques

Le fonctionnement global du groupe repose sur un ensemble de compétences très varié : les unités de travail sont nombreuses et parfois difficiles à saisir. La formation des départements mêle différentes composantes de telle sorte que l'ensemble ainsi constitué est complexe. L'analyse pour le chercheur est difficile à réaliser, de même qu'elle n'est pas bien claire pour les acteurs de l'entreprise qui s'expriment avec réserve et indétermination sur le sujet :

- *« Ouais c'est hyper complexe, ben si tu veux après on est, Boardriders en Europe c'est 600 personnes. Donc si tu veux tu as plein de services qui gravitent, niveau structurel c'est assez particulier quand même. »*³¹⁴.

- *« Je te cache pas qu'il y a une certaine complexité c'est un groupe assez, c'est, c'est assez complexe comme matrice hein. »*³¹⁵.

³¹³ Entretien avec l'interlocuteur n° 14, vendeur au sein d'un magasin Boardriders, réalisée le 9 septembre 2020.

³¹⁴ Entretien avec l'interlocuteur n° 18, responsable département mutualisé, réalisé le 12 octobre 2020.

³¹⁵ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, brand manager, réalisé le 10 novembre 2020.

Sur les deux études de cas, le constat est similaire. Il y a une complexité organisationnelle qui découle de la structure matricielle, elle est régulièrement porteuse de flou dans les représentations des employeurs. Toutefois il semblerait que ce soit un « mal nécessaire » dans le cas des grandes organisations. Ce point sera approfondi dans le point 2.3.2.

À ce stade le propos consiste à résumer l'ensemble des départements en deux temps, et tente d'éclaircir les spécificités de l'organisation. Dans un premier temps, l'objet d'analyse est abordé selon une vision élargie à l'ensemble du groupe à l'échelle mondiale, avant de passer, dans un deuxième temps, au détail du siège social Europe implanté en France.

Précédemment a été évoquée la division horizontale dans l'organisation du groupe qui, sans conteste, est renforcée par sa taille imposante. En effet, pour assurer sa couverture internationale, le regroupement des unités de travail se réalise selon les continents. C'est le premier niveau de départementalisation qui a été abordé dans la partie 2.1.4. Trois sièges sociaux sont en charge d'un ou plusieurs continents. L'activité du groupe est donc divisée selon une zone géographique et les marchés lui correspondant. En agissant de la sorte, l'organisation dans son ensemble souhaite vendre des collections plus petites sur des marchés mieux ciblés. Cette départementalisation permet de moduler les collections de vêtements en fonction des caractéristiques locales pour ensuite les déployer plus rapidement sur le marché³¹⁶. Les sièges sociaux ont pour mission d'organiser le travail sur une zone géographique et se préoccupe du type de clientèle associé. L'analyse du siège européen fait également ressortir des départements organisés selon les marques et les produits conçus. Il existe donc des départements pour Quiksilver, Roxy, Element, Billabong, DC et RVCA. Chacune de ces marques détient une organisation spécifique et cette départementalisation est particulièrement importante pour l'aspect créatif. Le directeur général estime que de ce point de vue, le fonctionnement indépendant des marques est essentiel :

« Ce sont des marques avec différentes équipes, différentes cultures, qui ont des histoires différentes et s'adressent à différentes tribus. Les mélanger les dévaloriseraient totalement »³¹⁷.

³¹⁶ Cheminade, P., (2019), « Quiksilver / Boardriders licencie 136 salariés et vend son siège de Saint-Jean-de-Luz », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

³¹⁷ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

Dans ces équipes, les opérateurs se spécialisent sur une marque et travaillent en lien avec l'histoire, la culture et les caractéristiques intrinsèques des produits. Ce premier niveau de départementalisation, déjà évoqué, est englobé sous le concept de départementalisation par *output* (Nizet & Pichault, 1995, p. 49). L'organisation du groupe Boardriders relève de variables externes à l'entreprise. Pour illustrer ce procédé, il est possible de comparer les regroupements professionnels de quelques marques. La marque Roxy offre une unité de travail visant une clientèle exclusivement féminine : les produits sont pensés et conçus pour satisfaire les femmes attirées par le monde du surf. En revanche, la marque Quiksilver vise une clientèle principalement masculine. Elle procède ensuite à d'autres segmentations pour cibler plus précisément ses consommateurs et organiser le travail en interne. Les équipes créatives sont réparties globalement selon quatre gammes : Lifestyle, Outdoor, Surf et Snowboard. Puis, à l'intérieur de ces segments, les gammes de produits sont classées selon le profil de client (homme, femme, enfant etc.) et divisent à nouveau le travail.

La marque Element détient une équipe d'une trentaine de personnes implantée sur Saint-Jean-de-Luz. Les produits se distinguent car ils sont axés sur la culture du skateboard et la notion de *streetwear*³¹⁸. Ces caractéristiques ciblent une clientèle parfois proche des autres marques mais avec des spécificités différentes. Cette dernière remarque introduit toute la complexité de la départementalisation par *output* au sein du groupe Boardriders. En effet, l'organisation rassemble des marques qui opèrent finalement sur le même secteur de marché, il y a donc une certaine rivalité entre les unités. En cela, l'étude de cas diffère fondamentalement du groupe Rossignol au sein duquel les opérateurs sont amenés à travailler plutôt sur des projets. En dépit de la concurrence potentielle entre les marques comme par exemple entre Dynastar et Rossignol.

Dans un deuxième temps, l'étude de la structure révèle également des départements organisés selon l'activité exercée et les compétences des opérateurs. En ce sens, la départementalisation par *input* (Nizet & Pichault, 1995, p. 48) a déjà été évoquée. Les opérateurs sont regroupés et séparés selon le travail et le type de tâches à réaliser. Les compétences requises au sein d'une même marque sont techniques et nécessitent de

³¹⁸ La notion de « *streetwear* » peut se traduire en français par « vêtement de rue ». Elle fait référence aux vêtements, équipements sportifs conçus pour les pratiquants de skateboard. La tendance est également influencée par le surf ou par l'univers du hip-hop (Wild, 2020).

l'expérience et des qualifications dans des domaines bien précis. C'est-à-dire que le département Element assure lui-même un fonctionnement interne selon les spécificités de chacun. Ce deuxième type de départementalisation sépare le design du marketing. L'équipe Design rassemble les opérateurs qui pensent et conçoivent le produit. Leurs missions sont orientées sur le développement des gammes textiles. En parallèle, l'équipe marketing active les produits conçus, elle accompagne la commercialisation et la promotion sur le marché. Au sein de cette unité les profils sont multiples : il y a des graphistes, des personnes responsables de la communication, du site web, des réseaux sociaux ou encore le team manager³¹⁹. Selon Nizet & Pichault, (1995, p. 30) il est fréquent d'avoir une départementalisation par *input* au sein de chaque division de produit.

Ce type de départementalisation est également utilisé pour former les unités en support des marques. Appelées services mutualisés, elles sont à la disposition de toutes les marques. Elles intègrent les ressources humaines, le service informatique, la finance, le service client et le service des ventes.

Les deux formes de départementalisation abordées sont résumées dans le graphique ci-dessous. D'un côté, il y a les divisions de produits selon les marques, et, de l'autre, les départements mutualisés par compétence. Ce double mode de départementalisation induit une structure matricielle qui entrecroise différentes lignes hiérarchiques. :

- La départementalisation par *output* englobe les sièges sociaux répartis selon les trois zones géographiques mondiales. Ces entités s'adressent à un marché spécifique et des consommateurs qui lui sont propres. Au sein de ce type de départementalisation se dégage également une départementalisation selon les marques. Chacune d'entre elle correspond à un univers, une activité sportive ou encore une culture. On peut observer un troisième niveau de départementalisation par *output* comme c'est le cas de la marque Billabong.
- La départementalisation par *input* rassemble les groupes de travail au sein des marques qui se voient attribués des missions différentes pour concevoir et

³¹⁹ *Team manager* peut se traduire en français par « chef d'équipe ». Cet opérateur a pour mission de gérer les athlètes affiliés et sponsorisés par une marque. Il participe au bon rayonnement de la marque à travers les sportifs.

commercialiser les produits. À un niveau plus général, des départements mutualisés réalisent des fonctions de soutien auprès des marques.

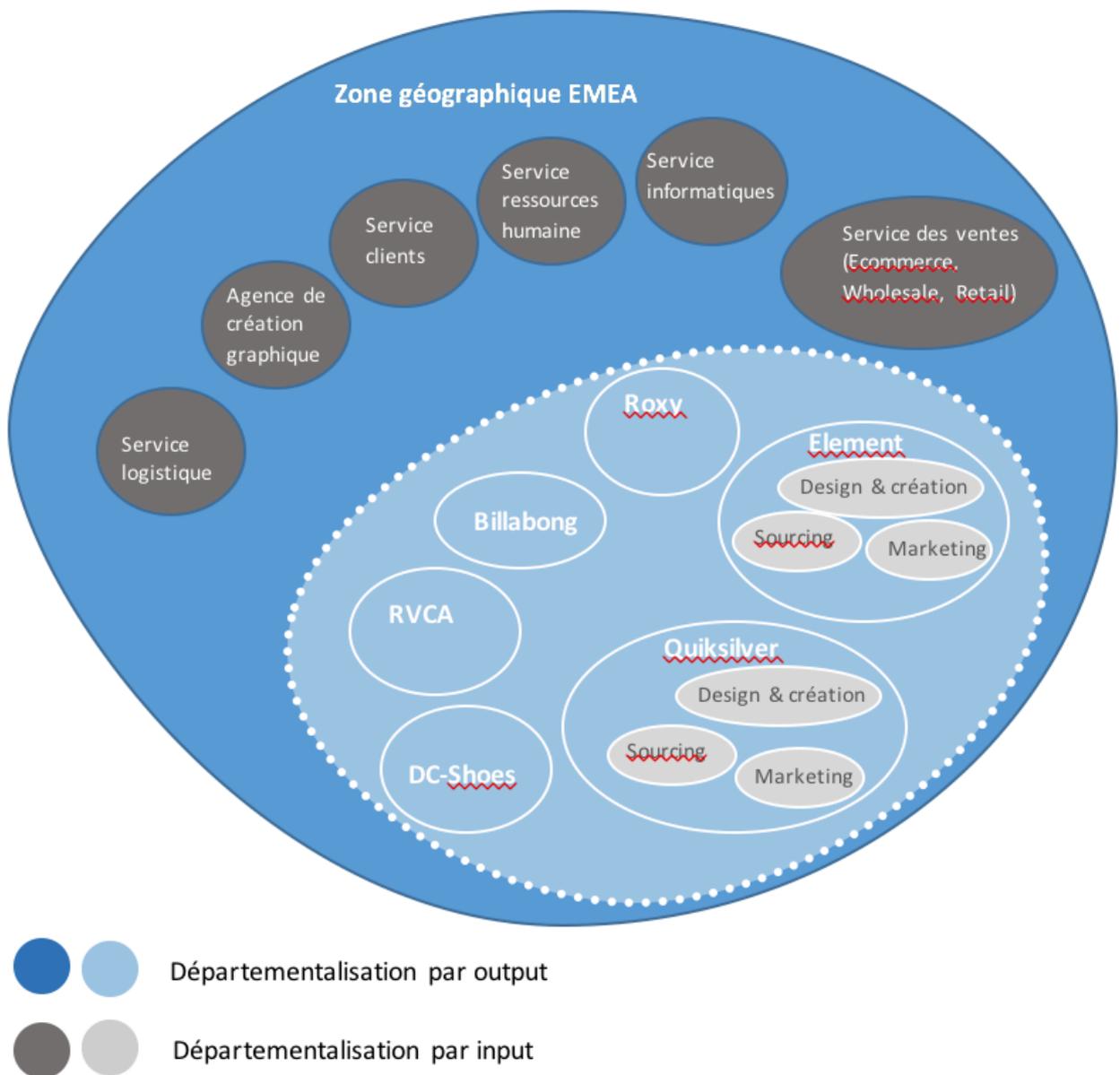


Figure 27 : Structure simplifiée du groupe Boardriders.

Différenciation horizontale et verticale

Certains départements travaillent pour l'ensemble des marques comme c'est le cas des services illustrés en gris foncé sur le schéma. Ces services mutualisés réalisent des activités de soutien, de contrôle et d'administration des opérations. Ils permettent également d'acheminer et de distribuer le produit fini vers les consommateurs.

Les services sont nombreux et bien délimités selon leurs compétences, la différenciation horizontale est donc importante :

« Les tâches sont bien différenciées, bien sûr. Parce que je te dis il y a des départements, il y a du marketing il y a des trucs comme ça. Il y a des créatifs au marketing, il y a des créatifs au design. »³²⁰.

Nizet & Pichault, (1995, p. 50) proposent de retenir les interdépendances entre flux de travail et interdépendances d'échelle pour analyser les liens entre mode de départementalisation et différenciation verticale et horizontale. Dans le cas du groupe Boardriders, la structure prend une forme plutôt permanente. L'organisation est différente lorsque des groupes de travail fonctionnent sur des projets où les changements sont fréquents. Dans le cas présent, la formulation des équipes basée sur les régions, les marques et les compétences offre une certaine stabilité des groupements professionnels et donc des interdépendances. Au sein des marques, la continuité des flux de travail est constante. Ainsi, le responsable du sourcing et développement travaille en étroite collaboration avec le même chef de produit et le même designer, jusqu'au moment où l'un d'entre eux est amené à quitter l'organisation. Il organise ainsi son travail et ses recherches selon les besoins qui lui sont transmis. Il doit par exemple respecter une double contrainte : d'un côté le designer de marque demande une fermeture à glissière étanche, de l'autre le chef de produit exige une marge minimum à atteindre. Selon Thompson (1967), cette interdépendance est séquentielle, puisque le responsable sourcing ne peut effectuer son travail que lorsque les précédents ont déterminé les caractéristiques du produit. Au sein des services mutualisés également, les tâches s'enchaînent et chaque opérateur active à son tour le travail d'un autre opérateur :

« Mais tout le monde suit un peu le travail de tout le monde puisque tout s'enchaîne en fait. »³²¹.

Sur un plan large, en considérant l'ensemble des marques, il s'agit davantage d'une interdépendance de communauté (Thompson, 1967) : les départements sont reliés entre eux par les services mutualisés mais surtout par leur dépendance commune vis à vis du budget alloué par la direction générale.

³²⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 22, responsable design et produit, réalisé 30 septembre 2020.

³²¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 13, opérateur marketing de département mutualisé, réalisé le 18 septembre 2020.

Les interdépendances concernant le flux de travail sont donc les plus fortes au sein des marques, au niveau de la réalisation du produit, puis de la commercialisation et du marketing. Les acteurs travaillent autour des caractéristiques du produit et de sa fabrication. Puis, ils l'activent et le lancent sur le marché avant de le mettre en valeur pour le vendre. Toutes ces étapes nécessitent une coordination bien élaborée, tandis que dans le niveau supérieur une interdépendance de communauté (Thompson, 1967) autour du budget conduit le procédé de fabrication. Ainsi, les marques sont indépendantes les unes des autres dès qu'elles ont obtenu leur budget en début d'année fiscale.

2.3) La coordination du travail entre opérateurs et les mécanismes de liaison entre les unités

Les parties précédentes abordaient la division du travail, la départementalisation des équipes et les interdépendances qui les lient. Les flux de travail entre opérateurs sont continus, prédéfinis et impliquent des opérateurs dont les objectifs sont parfois divergents. Il y a une diversité des profils, des équipes de travail. Les échelons hiérarchiques varient également : ils sont plus nombreux dans certains départements que d'autres. En analysant l'action collective, il s'agit donc de comprendre le fonctionnement et les procédés mis en œuvre par les dirigeants pour uniformiser l'action collective.

2.3.1) Une autonomie maîtrisée par les résultats

Afin d'analyser cette situation organisationnelle, un premier niveau de coordination concerne les opérateurs. Il existe six dispositifs de coordination qui ont été abordés dans la partie théorique. Leur analyse a pour but d'identifier les dispositifs les plus présents.

- La standardisation des normes est absente selon la vision de Nizet et Pichault : c'est-à-dire stratégiquement avec une mise en place par des « analystes de l'idéologie ». En revanche, selon les apports de Sainsaulieu (1987), une série de normes et de valeurs symboliques sont très présentes. À travers l'origine de ses marques, le groupe Boardriders représente une signification commune autour des action sports. Les représentations liées à ces sports sont partagées à plusieurs niveaux de l'organisation mais ne sont aucunement imposées par la direction générale.
- La standardisation des qualifications : lors des recrutements, les cadres déterminent la fiche de poste qui implique parfois un niveau minimum de compétence se traduisant par l'expérience ou encore par le niveau du diplôme. Cette étape de sélection des collaborateurs est importante :

« *Quand tu recrutes quelqu'un tu veux le meilleur.* »³²².

Toutefois, les recruteurs ne sélectionnent pas forcément les opérateurs ayant suivi des formations longues, dans des écoles supérieures ou dans des universités précises. À contrario, les postulants motivés dont le souhait est de se développer au sein de l'entreprise sont appréciés.

- L'ajustement mutuel et la supervision directe : ces deux dispositifs de coordination sont sur le même niveau car ils ont tous deux leurs importances dans le fonctionnement. Il est difficile de déterminer la primauté de l'un sur l'autre. Les modes de fonctionnement varient selon les départements et les fonctions occupées. La réflexion sur les interdépendances de travail a expliqué le lien fonctionnel des groupes de travail au sein des marques. Dans ce cadre de travail une forte présence de l'ajustement mutuel s'affirme :

*« C'est la concertation au quotidien entre moi et le designer par rapport au prix, lui le design qu'il applique, et le chef de produit pour lui dire : non il faudra que tu fasses évoluer ton prix sur le marché, des trucs comme ça. »*³²³.

Ce dispositif est également privilégié par les cadres intermédiaires réalisant une mission ou un projet en collaboration avec plusieurs départements. C'est le cas du directeur marketing par exemple qui organise une vidéo promotionnelle avec l'agence de création graphique. C'est également le cas pour les directeurs et directrices de marque qui interagissent régulièrement avec les directeurs de chaque service mutualisé.

La supervision directe est utilisée également : les responsables de marque et les cadres intermédiaires assurent une liaison essentielle et communiquent les lignes à suivre auprès de leurs équipes. De la même façon, au sein des services mutualisés, le directeur d'unité s'entretient avec les cadres intermédiaires qui seront ensuite chargés de faire le point avec les subordonnées.

Dans certains cas la supervision directe est limitée car les managers tentent de favoriser l'autonomie en délimitant un cadre d'action dans lequel les opérateurs vont pouvoir évoluer et se prendre en main :

³²² Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 décembre 2020.

³²³ Entretien avec l'interlocuteur n° 15, responsable sourcing et innovation, réalisé le 09 octobre 2020.

« Alors enfin structuré oui mais, je sais pas comment vous dire. C'est pas, c'est pas dicté le côté un peu, les étapes, elles sont pas déjà prédéfinies. Il y a une certaine souplesse et une flexibilité sur l'enchaînement des étapes et sur les étapes elles-mêmes. »³²⁴.

Ainsi les instructions sont établies clairement et impliquent des contrôles occasionnels :

« Du coup, on sait à peu près, enfin de temps en temps par exemple notre manager me demande où on en est sur telle ou telle chose. »³²⁵.

Dans d'autres situations, il arrive que cette supervision directe empêche les opérateurs de prendre une décision, elle se manifeste alors comme un frein pour ces derniers.

- Pour terminer, il est nécessaire d'aborder les dispositifs de coordination reposant sur un travail de formalisation car ce sont les plus importants dans l'organisation du travail. La standardisation des procédés est présente à plusieurs niveaux de l'organisation. Il existe des procédés de travail précis dans les magasins de l'enseigne Boardriders, depuis la logistique jusqu'au service client en passant par le studio photo ou encore au sein des marques. Il existe plusieurs outils indispensables pour synchroniser les différents opérateurs dans la conception des produits. Généralement, les marques s'organisent par saison et le chef de produit est en charge de réaliser un plan de collection. Les designers réalisent des chartes graphiques de la marque et des produits afin que les responsables de la communication puissent s'aligner dessus. Voici comment un designer décrit l'intérêt de sa charte graphique :

« Tu veux communiquer, c'est comme ça. Tu vois je fais les bases et après les gens ils prennent ce que j'ai créé et après ben ils en font ce qu'ils veulent avec. Mais ils respectent, tu vois. »³²⁶.

Enfin, vient la standardisation des résultats : le mécanisme est le plus présent pour l'ensemble des travailleurs. Le mot d'ordre réside dans les résultats à atteindre, qu'ils se manifestent sous la forme d'une planification ou encore par des chiffres à respecter ou à atteindre. Les caractéristiques précises des produits représentent également une attente

³²⁴ Entretien avec l'interlocuteur n° 17, directeur département mutualisé, réalisé le 9 décembre 2020.

³²⁵ Entretien avec l'interlocuteur n° 13, opérateur marketing de département mutualisé, réalisé le 18 septembre 2020.

³²⁶ Entretien avec l'interlocuteur n° 22, responsable design et produit, réalisé 30 septembre 2020.

forte à mettre en œuvre. Les paroles d'un directeur général de marque sont claires sur le sujet et permettent de saisir cette nécessité de résultat :

« Donc tu pilotes en fonction de l'évolution de tes prévisions de chiffre d'affaires, tu pilotes ton business toute l'année et mon objectif en tant que manager et que je partage avec mes équipes c'est de respecter ce budget. C'est la chose la plus importante dans notre mission. »³²⁷.

Ce discours se fonde sur les objectifs financiers à atteindre, dimension prioritaire à prendre en compte dans l'évaluation de son travail. Au sommet, les acteurs ne se soucient pas vraiment de la méthode, ni de la stratégie. Le contrôle est basé sur le « *profit and loss* »³²⁸ et le budget. Cette vision apparaît avec évidence dans les discours des acteurs au sein des différents groupes de travail, mais aussi à chaque niveau de la hiérarchie. Les paroles de ce responsable du *sourcing*, qui se situe sous le directeur de marque, sont révélatrices :

« Leur objectif c'est de faire que ça. C'est de la marge, de la marge, de la marge. »³²⁹.

Ou encore ce *design manager* qui théâtralise le discours entre les analystes financiers et les créatifs débâtant autour de la prochaine collection :

« Donc, en fait la collection c'est ça, balancer entre ce que les gens ont envie aujourd'hui, les gens qui font, qui parlent d'argent ici vont dire :

— Ok tu me rassures parce que je sais que je vais rentrer du fric.

Et les créatifs qui leurs disent :

— Ouais mais ça mon coco là, ça, ça va fracasser !

Le mec il dit :

— Ouais je suis désolé, tu as un truc, tu as les chiffres ?

— Non il n'y a pas de chiffres mais crois moi !

Donc c'est toujours une espèce, pas une bataille mais la créativité contrebalancée avec le souci économique. »³³⁰.

³²⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 novembre 2020.

³²⁸ Le « *profit and loss* » couramment dénommé sous le sigle « PNL » dans le jargon des professionnels fait référence au compte de résultat. Cet outil de comptabilité permet d'appréhender le rapport entre les charges et le revenu.

³²⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°15, responsable *sourcing* et innovation, réalisé le 09 octobre 2020.

³³⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 22, *design manager* de marque, réalisé 30 septembre 2020.

De la même façon, les discours des acteurs à l'intérieur des services mutualisés démontrent la priorité accordée aux résultats. L'exigence diffère selon les départements et la mission qu'ils doivent accomplir. Certains se retrouvent au support des marques et doivent par exemple planifier une vidéo promotionnelle pour une date précise :

« Ce projet, il sera enregistré dans notre logiciel de tracking. Mais celui-ci, il nécessitera des réunions, un calendrier avec un rétro planning pour pouvoir livrer cette vidéo en temps et en heure. »³³¹.

Dans ce cas de figure, les contraintes sont temporelles, mais il arrive aussi que les résultats soient plus difficilement mesurables. Une opératrice dans le service *retail* par exemple doit accomplir un objectif de fréquentation et d'afflux dans les magasins de l'enseigne Boardriders :

« Moi, mon objectif principal, l'objectif principal de mon poste, ça va être amener des gens au magasin. C'est ce que l'on appelle le drive to store, du coup c'est l'objectif principal qui, en gros, qui devrait leader toutes les actions que je mets en place au marketing. »³³².

2.3.2) Les mécanismes de liaison entre unités :

Le cas d'étude analysé révèle une multitude de départements évoluant dans des locaux séparés avec parfois des objectifs opérationnels divergents. Comment un groupe d'une telle grandeur parvient-il à surmonter ce cloisonnement interne ?

Pour rendre synchrone le fonctionnement de ces départements, l'organisation s'appuie sur une multitude de mécanismes de liaisons. Ils sont abordés tour à tour selon la typologie simplifiée de Nizet et Pichault (1995) mobilisant la théorie de Galbraith, (1973), Lawrence & Lorsch (1967) et Mintzberg (1982).

Les mécanismes de liaison sont nombreux et se rassemblent en trois groupes. Le premier groupe est celui qui repose sur les mécanismes de relations interpersonnelles. Ils permettent

³³¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 18, directeur département mutualisé, réalisé le 12 octobre 2020.

³³² Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

de coordonner les relations entre membres de différents départements. Plusieurs d'entre eux sont repérés dans le fonctionnement de l'organisation :

- Les postes de liaison dans un premier temps. Ce mécanisme s'est particulièrement renforcé suite à la fusion opérée entre Boardriders et le groupe Billabong accompagné de ses marques. Ainsi, par exemple, Shannan North est un ancien directeur général mondial de la marque Billabong qui est replacé sur un poste de liaison. Il passe d'une fonction de directeur d'unité à une fonction transverse. Il doit désormais piloter la stratégie mondiale du groupe en matière de « *retail* »³³³ et conduit le développement des stratégies commerciales multimarques du groupe. De la même façon, Dan Levine est recruté sur un nouveau poste en 2019. Ses nouvelles fonctions consistent à synchroniser les stratégies relatives aux domaines du *skateboard* et du *streetwear*³³⁴. Il dirige désormais les marques Element et DC-Shoes qui sont orientées sur le même secteur. En plus de regrouper certaines marques sur les mêmes marchés, la fusion implique de nouveaux enjeux pour la commercialisation des produits. Les postes évoqués tentent donc de répondre à de nouveaux enjeux dans l'organisation. Un autre poste de liaison significatif est celui de Sonia Lapinsky qui est engagée dans le rôle de directrice de l'intégration³³⁵. Plus concrètement, elle pilote l'intégration des anciennes opérations et équipes de Billabong et Quiksilver³³⁶.

Enfin, depuis la fusion, les départements mutualisés sont également confrontés à des interactions plus importantes avec les marques et donc plus complexes. Par exemple, les fonctions de transport, stockage et de distribution des marchandises sont fortement impactées. Le regroupement des marques induit une augmentation substantielle des ventes. De fait, les rôles au sein de la direction logistique et de la direction *wholesale*³³⁷ pour Napali et la région *EMEA* endossent une responsabilité de coordination fondamentale. De même, le service client doit ajuster son activité face à une diversification croissante du panel de consommateurs.

³³³ Le *retail* est un terme anglophone utilisés par les acteurs de terrain pour désigner le commerce de détail, soit la dernière étape de la distribution.

³³⁴ Driver, R., (2019), « Boardriders réorganise sa structure de direction », *Fashion Network*.

³³⁵ Lerévéréd, A., (2018), « Boardriders a constitué son équipe post-intégration de Billabong », *Fashion Network*

³³⁶ <https://www.boardriders.com/executives/>.

³³⁷ La notion de *wholesale* englobe tout le commerce de gros. Au sein de Boardriders, ce terme englobe l'activité relative aux magasins en propre de l'enseigne Boardriders.

- Deuxièmement, un comité permanent a la charge de prendre les décisions stratégiques pour l'ensemble du groupe. Il est aussi appelé le comité de direction :

« On a un comité de direction, on se réunit tous les vendredis. »³³⁸.

- Troisièmement, il existe des groupes de projet, mais ce mécanisme de liaison ne semble pas très présent au sein de l'organisation. En 2019, le groupe lance une nouvelle plateforme de travail dédiée au développement durable. L'objectif de ce groupe de travail est d'accentuer les efforts de l'entreprise sur cette dimension et d'aligner l'ensemble des marques sur une nouvelle dynamique de production³³⁹.
- Enfin, le quatrième et dernier mécanisme de liaison est tout à fait digne d'attention ; c'est celui de la structure matricielle. Dans la partie sur la départementalisation (Cf partie IV - 2.2), il a été démontré les différents modes utilisés. Dans le groupe Boardriders, cette structure matricielle repose sur un mode *output* qui combine deux éléments, voire parfois trois : marché, marque et spécificité des produits (homme/femme etc.). Sur cette structuration, vient ensuite le mode de départementalisation par *input* entraînant un croisement des lignes hiérarchiques. Ce mode de liaison permet d'instaurer une certaine rupture avec le principe d'unité de commandement. Autrement dit, la chaîne d'autorité est composée différemment. Les communications informelles sont favorisées entre les dirigeants de chaque unité :

« On a des réunions hebdomadaires avec des services clés, donc j'ai des réunions avec le service de XXX, XXX [identité tenue secrète] toutes les semaines. Le service transport toutes les semaines et d'autres services : ça peut être aussi avec les marques, pas toutes les semaines mais de façon régulière, voilà selon les services. »³⁴⁰.

Chaque dirigeant de département détient des pouvoirs sensiblement égaux : les responsables de zone géographique en revanche sont en position supérieure. Ce fonctionnement est avantageux pour cette organisation très internationalisée. Il permet notamment aux marques de profiter de services globaux tout en gardant une adaptation locale. Concrètement, chaque division géographique maximise son efficacité et rentabilise les

³³⁸ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 novembre 2020.

³³⁹ (2019, September 18). « Boardriders Launches Multi-Year Growth Agenda And Repositioning of Key Executives ». PR Newswire US.

³⁴⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 17, directeur département mutualisé, réalisé le 9 décembre 2020.

besoins concernant les services partagés, pendant que les marques tentent de mettre en accord le marketing avec les clients locaux. À la différence du Groupe Rossignol qui était basé sur une structure matricielle changeante, le cas Boardriders présente une structure matricielle permanente. Sur les réalisations de produits les individus sont affiliés à des unités qui restent stables dans le temps. Seules les acquisitions et fusions amènent des changements majeurs dans l'organisation de la matrice.

Malgré tout, les discours recueillis révèlent que la structure matricielle présente un flou organisationnel dans les représentations collectives. Chaque opérateur n'est pas forcément bien informé des relations qui existent entre son unité et les autres. En conséquence, cette situation complexe interroge la pertinence de son utilisation. Quelle est son intérêt dans la coordination si elle ne permet pas aux opérateurs d'avoir une vision claire et concise des départements voisins ?

Selon Thiétart et Xuereb, (2015) l'organisation matricielle « *permet de traduire sur le terrain la double priorité donnée à des objectifs stratégiques interdépendants de grandes entreprises.* » (2015, p. 312). Ainsi, elle combine des priorités différentes dans les grandes organisations qui évoluent sur des marchés dynamiques. Les auteurs se réfèrent notamment à l'industrie pharmaceutique, qui présente de nombreux exemples d'entreprises basées sur ce fonctionnement. Par ailleurs, ils constatent que le mode de fonctionnement est efficace pour éviter d'imposer des « *redondances excessives en termes de coût et d'organisation* » (Thiétart & Xuereb, 2015, p. 312). Sur ce point, les écrits de Thomas (2002) analysent l'utilisation du processus budgétaire dans le cas d'une firme industrielle sur le secteur de la cosmétique :

« *En tant que compromis construit dans l'interaction, l'élaboration des budgets facilite la mise en œuvre d'une régulation conjointe effective inter-métiers et inter-niveaux.* » (Thomas, 2002, p. 42).

Toutefois, au sein de la structure matricielle, la notion de budget n'intervient pas dans un objectif de contrôle ou de supervision directe. À l'inverse, Thomas (2002) constate que le dispositif managérial est volontairement nébuleux et combiné avec une incomplétude du contrôle. De cette façon, les dirigeants incitent la création de plusieurs « espaces décisionnels » entre les services concernés. En leur accordant une liberté encadrée par des objectifs de budget, les dirigeants positionnent les acteurs dans un compromis qui semble efficace. Les observations du groupe Boardriders révèlent les mêmes caractéristiques. Les

mécanismes de liaison utilisés dans les grandes organisations sportives industrielles se rapportent donc aux différents processus managériaux observés dans d'autres domaines.

Concernant les mécanismes de liaison reposant sur la formalisation, il a été observé un système de contrôle de performances prioritaire. Ce mécanisme correspond à la standardisation des résultats qui a été détaillée dans la partie précédente. Il convient alors de s'intéresser au nouveau plan de croissance établi depuis septembre 2019. Le « Growth Agenda » (Cf. Partie IV – 4), tel qu'il est nommé par les dirigeants permet à l'organisation d'avoir une vision à long terme et des axes majeurs à suivre concernant le développement.

En définitive, le diagnostic organisationnel repose principalement sur la construction des relations interpersonnelles. Un autre événement, que nous n'avons pas mentionné auparavant pour mieux le distinguer, permet de rassembler l'ensemble des collaborateurs tous les quatre mois. Cette réunion intitulée « *Town Hall* » est en réalité un outil de communication interne permettant aux dirigeants de prendre la parole afin de présenter les résultats financiers du groupe et les grandes décisions stratégiques. Il n'est pas sans intérêt de souligner l'intérêt de cet événement périodique mais il est difficile de le considérer comme un mécanisme de liaison tant les interactions entre dirigeants et opérateurs sont limitées. De plus, il s'avère la présentation des résultats financiers n'est pas toujours comprise comme l'indique ces propos rapportés par un de nos enquêtés :

« Genre il y avait des trucs purement financiers mais après tu vois c'est vraiment des trucs, tu vois, genre sur la santé de la boîte et tout moi ça me parlait pas [...] enfin je sais pas ce que ça représente exactement. »³⁴¹.

Enfin, une autre dimension du diagnostic organisationnel selon Nizet & Pichault concerne les représentations mentales. Étant donné l'orientation de la problématique, il est préférable d'approfondir cette thématique dans le point dédié au contexte, à l'occasion de l'analyse du quatrième facteur de contingence (Cf. Partie IV - 3.4). Les théoriciens de la contingence considèrent que les variables du contexte ont un impact majeur sur la structure, de fait ils démantèlent l'idée d'un modèle universel. En considérant ce principe, et en apportant une analyse plus poussée de la culture organisationnelle tel qu'elle est définie par Sainsaulieu (1987). Les représentations mentales seront détaillées dans une partie distincte.

³⁴¹ Entretien avec l'interlocuteur 21, opérateur marketing, réalisé le 9 novembre 2020

3) Le contexte

3.1) Une organisation plus jeune mais plus grande

Cette étude démarre depuis l'arrivée du fonds d'investissement Oaktree Capital Management. Toutefois, sous les conseils de Nizet et Pichault, il importe de tenir compte des facteurs d'âge et de taille. L'analyse explore donc les étapes antérieures puisqu'elles ont une influence directe sur la structuration actuelle du groupe. Ainsi, les propriétaires décident de rassembler les marques sous l'enseigne Boardriders dès 2015 pour marquer une nouvelle étape dans la vie du groupe. Ce nouveau signe de reconnaissance est pensé pour renouveler l'image des marques impactée par la faillite³⁴². Pour comprendre l'histoire, l'âge et la taille du groupe, l'analyse remonte à l'origine de ses marques. À la suite du changement de propriétaires, les traditions industrielles ne sont pas reparties de zéro. Le groupe s'est basé sur des acquis et s'est construit une identité en lien avec l'histoire de ces marques. Le vécu organisationnel du groupe s'inscrit avant tout dans l'histoire de la marque pionnière, Quiksilver. De fait, il est question à présent d'explorer les événements marquants et de retenir les indicateurs liés à ce facteurs de contingence d'âge et de taille.

Quiksilver est fondée par deux surfeurs sur le territoire australien en 1969. L'entreprise s'implante ensuite sur le territoire Français à partir de 1985 sous le nom de Na Pali, elle est en charge de la zone Europe (Cf. Partie IV - 1.2). L'entité grandit en développant de façon progressive le nombre de ses employés ; elle compte 200 salariés en 1995³⁴³, puis 220 en 1997³⁴⁴, période durant laquelle elle alimente son département marketing, logistique et production avec de nouveaux arrivants³⁴⁵. Cette même année (1997), le siège social basé à Saint-Jean-de-Luz s'agrandit : la surface d'entrepôt est multipliée par trois pour améliorer le transit de marchandise et envisager de fortes croissances pour les années à venir³⁴⁶. En janvier 1999, l'entité Europe et ses filiales rassemblent un total de 400 employés dont 240

³⁴² Déjean, J-P., (2015), « Quiksilver devient une marque du groupe Boardriders », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

³⁴³ (1995), « Le surf donne un coup de pouce à l'industrie textile régionale », *Les Echos*.

³⁴⁴ (1997), « Le textile du sud-aquitain a trouvé la bonne glisse », *Les Echos*.

³⁴⁵ (1997), « Le chiffre d'affaires de la marque de surfwear Quiksilver a bondi de 82 % en 1997 », *Les Echos*.

³⁴⁶ Maisonneuve, M-L., (1997), « Le géant s'agrandit », *Sud Ouest*.

sont implantés sur la côte basque³⁴⁷ : la société est forcée d'aménager 4 500 mètres carrés de locaux supplémentaires sur le siège social. Quelques-mois plus tard, le nombre d'employés atteint 300 personnes en France³⁴⁸ et 500 pour toute l'Europe. La croissance est fulgurante ! Les locaux comptabilisent 10 000 mètres carrés. Mais, déjà à cette époque, l'intégralité de la production est sous traitée en France et majoritairement délocalisée dans d'autres pays (Portugal, Corée, Taïwan, USA)³⁴⁹. Dans une progression continue, la société Europe atteint 500 personnes à l'aube des années 2000³⁵⁰. La cadence du recrutement continue de s'accélérer dans les années suivantes. La presse salue le phénomène et constate un « plein boom », une « déferlante exceptionnelle » qui se généralise dans le milieu du surf³⁵¹. On dénombre ainsi 600 personnes en 2001³⁵², puis 810 personnes uniquement pour l'entité Europe³⁵³.

³⁴⁷ F. D. (1999), « L'explosion de la glisse », *Sud Ouest*.

³⁴⁸ (1999), « Habillement : la croissance fulgurante de Quiksilver », *Les Echos*.

³⁴⁹ Bordes, A-M., (1999), « Les grands moyens », *Sud Ouest*.

³⁵⁰ (2000), « Quiksilver augmente ses bénéfices de 38 % en 1999 », *Sud Ouest*.

³⁵¹ Edwards-Vuillet, C., (2002), « À Biarritz, le surf entraîne 4 000 emplois dans son sillage », *Le Figaro*, n° 18054.

³⁵² Etcheleku, P., (2001), « Quiksilver continue de surfer sur une vague de croissance », *Les Echos*.

³⁵³ Jarrige, A-S., (2002), « Quiksilver », *Le point*.

Le graphique suivant issu de la presse représente la progression continue du chiffre d'affaires de 1995 à 2002.

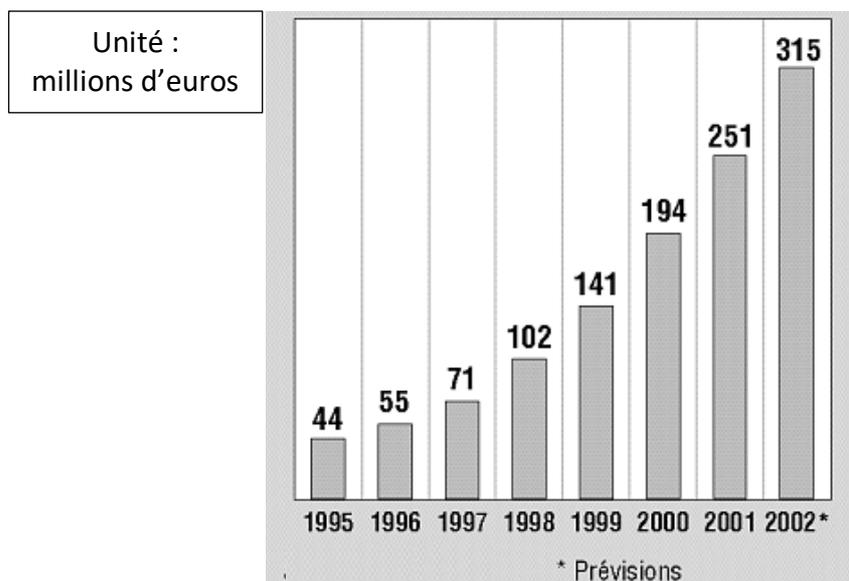


Figure 21 : Évolution du chiffre d'affaires de l'entité Europe basée à Saint-Jean-de-Luz de 1995 à 2002. Sources tirées des données Quiksilver. Réalisation Les Echos.

En 2003, Quiksilver atteint une taille importante. Cependant, l'entreprise et son portefeuille de marques manquent de rationalisation :

« Quiksilver ne possède pas de produits communs à tous ses marchés, pas de direction mondiale des achats, pas de système informatique et logistique intégré. « On avait les mêmes fournisseurs dans nos trois zones du monde et on leur achetait à des prix différents », explique ainsi Bernard Mariette. " Tout cela doit changer ". »³⁵⁴.

À cette période, le groupe Quiksilver entame donc un processus de restructuration en menant plusieurs actions. L'organisation tend à la centralisation des fonctions support et à la rationalisation de la production ainsi que celle du centre logistique³⁵⁵. Également, de nouveaux métiers apparaissent. Les postes de *Brand Manager* sont créés pour travailler sur l'identité de marque. Pour gérer l'image de ses athlètes, le siège européen recrute trois personnes à plein temps sur le sponsoring³⁵⁶. Afin d'améliorer sa production, chaque région se spécialise sur un type de produit. L'Australie devient spécialiste du maillot de bain pendant

³⁵⁴ N., B., (2003), « Quiksilver s'attaque à son nouveau modèle mondial », *Les Echos*, n° 18892.

³⁵⁵ Domart, Q., (2005), « Notre priorité : la croissance interne », *Le 18h.com*, n° 4385.

³⁵⁶ Cheyvialle, A., (2003), « La déferlante Quiksilver s'abat sur les ados », *Le Figaro*, n° 18287.

que les États-Unis se concentrent sur le jean. En parallèle, les filiales continuent de se développer en Europe avec la Pologne, mais également à l'étranger avec la Chine³⁵⁷. En 2004, le siège européen recense 1400 salariés en comptabilisant les sous-traitants, la vidéo, la logistique et l'informatique³⁵⁸.

L'année suivante l'entité Europe de Quiksilver décide de racheter la société Skis Rossignol et son portefeuille de marques³⁵⁹. Cet événement accélère le processus de restructuration entamé en 2003. Les deux acteurs envisagent ensemble de nouvelles synergies. Ils souhaitent ainsi mutualiser la logistique, créer des plateformes de recherche communes profitables à Quiksilver et ses marques pour le développement des produits. Ensemble, ils souhaitent optimiser la commercialisation en fonction des régions et pays³⁶⁰. À cette époque déjà, Bernard Mariette, le directeur général de ce nouveau géant, mentionne le terme de « structure matricielle » ; il souhaite mettre en commun les services mutualisés tout en conservant le cloisonnement des équipes créatives propres à chaque marque³⁶¹. L'objectif final de sa démarche réside dans les économies d'échelles.

Durant l'année 2006, le fonctionnement fait apparaître quelques difficultés. Sur la côte basque, le siège social est visiblement encombré en raison des multiples départements de la nouvelle organisation. Pierre Agnès, président de l'entité Europe, annonce l'implantation de nouveaux satellites à Saint-Jean-de-Luz : trois pour accueillir les marques Roxy, DC-Shoes et Cleveland, un pour le multimédia et un autre pour la gestion des magasins en propre³⁶². Du côté de Rossignol, il y a une suppression importante des postes industriels³⁶³, le site de Saint-Etienne-de-Crossey est fermé et les 17 plateformes logistiques sont réduites au nombre de trois³⁶⁴.

³⁵⁷ Bonnefon, O., (2003), « La beach culture triomphe », *Sud Ouest*.

³⁵⁸ Etcheleku, P., (2003), « Côte aquitaine : la glisse, une vraie industrie », *Les Echos*, n° 19211.

³⁵⁹ Lejoux, C., (2005), « Oxbow accélère sa croissance », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

³⁶⁰ Tain, F., (2005), « Pourquoi Quiksilver rachète Rossignol », *Sport Finance et Marketing*, n° 142.

³⁶¹ Bayle, N., (2005), « Quiksilver aura bouclé en cinq mois l'achat de Skis Rossignol », *Les Echos*, n° 19462.

³⁶² Etcheleku, P., (2006), « Quiksilver lance l'extension de son siège européen de Saint-Jean-de-Luz », *Les Echos*, n° 19211.

³⁶³ Domart, Q., (2006), « Notre priorité : la croissance interne », *Le 18h.com*, n° 4385.

³⁶⁴ Garicoix, M., (2006), « Quiksilver mise sur Rossignol comme relais de croissance », *Le Monde*.

En 2007, malgré les multiples réorganisations, les dirigeants admettent que la fusion ne prend pas ; les mauvais hivers s'enchaînent, le choc des cultures est important. Quiksilver qui n'avait pas enregistré de pertes depuis 1992 se confronte à une situation économique difficile³⁶⁵. Les dirigeants décident de se séparer progressivement de la part d'activité liée au matériel. L'entreprise revend d'abord la marque de Golf fin 2007³⁶⁶. Puis, elle se sépare de la marque Rossignol et de son portefeuille de marques. À l'issue de cet épisode houleux, Quiksilver compte 2500 personnes sur le continent européen³⁶⁷.

Deux années plus tard, en 2010, l'effectif de l'organisation reste approximativement le même. Le projet de renouvellement du siège touche à sa fin ; il accueille désormais sereinement les 500 personnes qui travaillent à temps plein sur Saint-Jean-de-Luz³⁶⁸. Le nouveau campus est volontairement « noyé » dans la végétation, 600 arbres sont plantés, des vergers sont aménagés ainsi qu'un terrain de sport et une salle de gym. Le nouvel espace est désormais composé de cinq bâtiments supplémentaires appelés « satellites », sous la forme de cabanes en bois : ces locaux abritent les départements marketing de chaque marque qui travaille de façon isolée³⁶⁹.

En 2013, le groupe compte 2744 employés sur la zone Europe. Les employés aquitains se situent entre les Landes et le Pays Basque³⁷⁰. Cependant, les dirigeants décident de réajuster les effectifs et de concentrer tout le personnel à Saint-Jean-de-Luz. La marque annonce alors le licenciement de 38 postes. Cette action vise les designers, les chefs de produits³⁷¹ et, particulièrement, les opérateurs du centre logistique³⁷². Dans la continuité, les équipes qui, jusque-là, étaient délocalisées dans les Landes sont rapatriées sur le siège social Européen. Les locaux de Soorts sont fermés et la division spécialisée dans la conception et la distribution

³⁶⁵ (2007), « Rossignol plombe Quiksilver », *L'Expansion*, n° 0721.

³⁶⁶ (2007), « Quiksilver étudie une possible cession de ses marques de matériels sportifs », *AFP - Journal Internet*.

³⁶⁷ Bonnefon, O., (2008), « Quiksilver va réduire ses points de vente en Europe », *Sud Ouest*.

³⁶⁸ Garnier, J., (2010), « Quiksilver allège sa dette plus vite que prévu », *La Tribune*, n° 4479.

³⁶⁹ Sabathié, P., (2010), « On relève la tête », *Sud Ouest*.

³⁷⁰ Dejeans, A., (2013), « Quiksilver : « Sortir plus forts de la crise », *Sud Ouest*.

³⁷¹ César, N., (2013), « Quiksilver supprime 38 emplois en Aquitaine », *L'usine Nouvelle*, <https://www.usinenouvelle.com>.

³⁷² Planes, E., & Dejeans, A., (2012), « C'est chacun pour soi », *Sud Ouest*.

de produit technique est intégrée au siège³⁷³. Cette étape confirme la restructuration du groupe au niveau mondial autour de la consolidation de « pôles d'excellence ». Celui de Saint-Jean-de-Luz qui couvre la zone Europe comptabilise désormais 565 employés³⁷⁴. Les projets avec la mairie s'accélèrent puisque l'entreprise s'associe avec la commune de Saint-Jean-de-Luz pour aménager un skate parc de 1200 mètres carrés devant le siège social européen³⁷⁵.

En 2014, suite à un chiffre d'affaires inférieur aux attentes, la maison mère cotée en bourse à Wall Street connaît une chute drastique de son action (-45% à 3,62 dollars)³⁷⁶. Aux États-Unis, la société réajuste sa stratégie en abaissant le prix de vente de ses produits et valorise une politique low-cost. Toutefois, cette solution est fortement préjudiciable à la rentabilité et dégrade particulièrement l'image de marque, le processus stratégique ne fait qu'empirer la situation économique³⁷⁷. Son meilleur athlète, Kelly Slater, n'est pas reconduit ; les mauvaises décisions s'enchaînent et le groupe chute à nouveau durant l'année 2015. Les résultats financiers s'aggravent et le chiffre d'affaires recule à nouveau de 14%³⁷⁸. Au cours de ces deux années, la zone Europe résiste convenablement face à cette situation difficile et tire même le continent américain vers le haut. Le siège social de Saint-Jean-de-Luz prend une importance significative³⁷⁹. Certains dirigeants estiment d'ailleurs que l'Europe devient le fer de lance du groupe à l'échelle mondiale³⁸⁰. Cependant, la montée en puissance de l'Europe n'empêche pas la déclaration de faillite du groupe à la fin de l'année 2015 (Cf partie IV - 1.2)³⁸¹. La prise de pouvoir du fonds d'investissement Oaktree Capital Management se traduit

³⁷³ A., D., (2013), « Quiksilver va fermer son site », *Sud Ouest*.

³⁷⁴ (2013), « Quiksilver envisage de supprimer 38 postes au Pays basque et dans les Landes », *AFP*.

³⁷⁵ Le Guillou, M., (2013), « Saint-Jean-de-Luz : le skate-park est lancé », *Sud Ouest*.

³⁷⁶ (2014), « ZOOM La marque des surfeurs balayée par une vague ravageuse à Wall Street », *AFP Infos Économiques*.

³⁷⁷ Bonnefon, O., (2015), « Grandes manœuvres chez Quiksilver : quelles conséquences en Europe ? », *Sud Ouest*.

³⁷⁸ Bellemare, C., (2015), « Pierre Agnes, nouvelle vague tricolore à la barre de Quiksilver », *Le Figaro*, n° 21973.

³⁷⁹ (2015), « Le californien Quiksilver boit la tasse aux États-Unis », *Les Echos*, <https://www.lesechos.fr>.

³⁸⁰ Dejeans, A., (2015), « La capitale de Quiksilver, c'est ici », *Sud Ouest*.

³⁸¹ Le Réour, Y-M., (2015), « Quiksilver dépose le bilan aux États-Unis pour accélérer son redressement financier », *L'AGEFI Quotidien*.

rapidement par une importante restructuration dans le but de redresser le groupe. L'enseigne Quiksilver ferme 32 magasins sur 695, les effectifs sont réduits de 6000 à 5620 personnes à l'échelle mondiale. Cependant, les zones Asie Pacifique et Europe ne sont pas concernées³⁸² : le siège de Saint-Jean-de-Luz est même renforcé et compte désormais 600 salariés³⁸³. En 2017, toutes les marques sont placées sous la dénomination Boardriders³⁸⁴. Le groupe entame donc une nouvelle phase durant laquelle il se reconstruit pour atteindre une nouvelle période de croissance. La première étape concerne l'acquisition de la marque emblématique Billabong et de son portefeuille de marques. La fusion qui s'en suit augmente considérablement la taille du groupe et l'enseigne Boardriders comptabilise ensuite 7000 clients grossistes dans plus de 110 pays différents. Elle accroît ses capacités de e-commerce dans 35 pays et acquiert 630 magasins de *retail* dans 38 pays³⁸⁵. Le groupe se positionne désormais en tant que leader mondial sur l'industrie des articles action sports³⁸⁶. Au total, 9 200 employés représentent le groupe Boardriders à travers le monde et les points de vente sont répartis dans 110 pays³⁸⁷.

Le groupe possède une identité particulière en réunissant plusieurs marques emblématiques. Les nouveaux propriétaires annoncent vouloir respecter le patrimoine de chacune des marques. L'aspect iconique reflétant l'histoire de ces marques est entretenu car il est également source d'avantage concurrentiel³⁸⁸. Le vécu des marques est une source d'authenticité pour le marketing et permet de valoriser les produits. Giannoulakis (2016) explique dans ses travaux que les consommateurs dans le domaine des action sports apprécient l'héritage et le respect des traditions sportives. Dave Tanner, ex-directeur général semble bien conscient de cet enjeu, face à la presse, il n'oublie pas de rappeler que la plupart

³⁸² Bonnefon, O., (2016), « Quiksilver : que change l'arrivée du nouvel actionnaire pour les salariés basques ? », *Sud Ouest*.

³⁸³ Cathala, A-S., (2016), « Quiksilver remis à flot par le sauveteur de Billabong », *Le Figaro*, <https://www.lefigaro.fr>.

³⁸⁴ (2017), « Quiksilver se rebaptise Boardriders pour entériner sa relance », *AFP Infos Économiques*.

³⁸⁵ (2018), « Boardriders Completes Billabong Acquisition, Creating World's Leading Action Sports Company », *PR Newswire US*.

³⁸⁶ Fages, C., (2019), « Boardriders mise sur le wallet pour améliorer sa fidélisation », *E-marketing*, <https://www.e-marketing.fr>.

³⁸⁷ Dejeans, A., (2018), « Industrie de la glisse : un nouveau géant », *Sud Ouest*.

³⁸⁸ (2018), Boardriders Completes Billabong Acquisition, Creating World's Leading Action Sports Company. *PR Newswire US*.

des marques détiennent des héritages d'un passé glorieux remontant à une cinquantaine d'années³⁸⁹.

À la suite de cette fusion, le groupe renforce ses positions sur le marché. La corrélation est forte entre le facteur de taille et les économies d'échelle. Derrière cette opération stratégique, la volonté des dirigeants consiste à valoriser la rentabilité des services mutualisés :

*« C'est-à-dire que l'on va mutualiser des usines derrière mais aussi la logistique, le service comptabilité. Par contre on va garder nos équipes de vente et nos équipes de communication séparées. »*³⁹⁰.

Le but consiste donc à unifier certaines activités afin de pouvoir réaliser des économies d'échelles :

*« Par contre effectivement, ça a eu des impacts et des répercussions au moment du rachat puisque le but était justement de fusionner pour pouvoir mutualiser tout le Back-Office et faire des économies substantielles hein. »*³⁹¹.

Le rapprochement des compagnies entraîne alors un vaste plan de licenciements économiques. Sur le territoire français, 136 postes sont supprimés et concernent 20% des contrats à durée indéterminée³⁹². Certaines équipes sont relocalisées aux États-Unis à l'image des équipes créatives de la marque DC-Shoes³⁹³.

Actuellement, le groupe compte plus de 9000 employés à travers le monde dont 600 évoluent à Saint-Jean-de-Luz. L'organisation internationale est de grande taille avec de grands taux de production. Les mécanismes de coordination évoqués précédemment passent notamment par l'exigence de résultats. Cette tendance s'est renforcée avec la croissance du

³⁸⁹ Hamanaka, K., (2018), « Incoming Boardriders CEO on What's Next After Billabong Deal », *Women's Wear Daily*.

³⁹⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 20, directeur département mutualisé, réalisé le 15 septembre 2020.

³⁹¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 20, directeur département mutualisé, réalisé le 15 septembre 2020.

³⁹² Cheminade, P., (2019), « Quiksilver / Boardriders licencie 136 salariés et vend son siège de Saint-Jean-de-Luz », *La Tribune*, n°6775.

³⁹³ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

groupe. De même, le cloisonnement des équipes s'est aussi accentué au fur et à mesure de l'agrandissement du siège avec la création de locaux conçus isolément et spécifiquement pour les équipes des marques :

« Ouais ben sur les grands groupes, en fait aujourd'hui ben les entreprises en fait on a eu un petit peu de mal au démarrage. Je pense que ce qui était vraiment compliqué c'est qu'ils avaient déjà, à la fois elles avaient une grosse structuration en interne, et elles étaient en fait de façon, elles étaient mises en place en fait souvent de façon globale c'est-à-dire sur différents pays, elle devait penser le développement des produits sur les différents pays. »³⁹⁴.

3.2) Une technologie moins poussée avec une production plus massive

Andreff (2012) présente deux stratégies de délocalisation de la production. La première consiste à investir directement dans un pays étranger pour créer une filiale, comme a pu le faire Rossignol avant les années 2000. La deuxième correspond plutôt à une stratégie de sous-traitance internationale :

« Quand le sous-traitant et le donneur d'ordre ne sont pas localisés dans le même pays, on est en présence d'opérations de sous-traitance internationale. Ceci permet à une firme multinationale de mettre en place un réseau international et efficace de fournisseurs plus indépendants de la firme que si elle avait créé ses propres filiales à l'étranger, ces fournisseurs étant reliés à la firme par un commerce de perfectionnement passif. » (Andreff, 2012, p. 230).

Le groupe Boardriders se situe pleinement dans ce deuxième type de stratégie. La majorité des usines sous-traitantes se situent sur le continent asiatique (80%)³⁹⁵ dans la partie Sud-Est. À Hong-Kong plus précisément, se trouve un service organisationnel appelé le « *sourcing hub* » : il s'agit d'un pôle d'approvisionnement chargé de développer des relations de collaboration entre les fournisseurs et l'entreprise. Au sein de chaque marque les opérateurs *sourcing* basés à Saint-Jean-de-Luz échangent régulièrement avec ce service pour organiser la

³⁹⁴ Entretien avec Christophe Seiller, *Eurosima cluster manager*, réalisé le 8 octobre 2020

³⁹⁵ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

production. Une fois les produits réalisés, ils sont ensuite transportés principalement par voie maritime en direction des trois zones de chalandises (États-Unis, Asie-Pacifique, Europe).

Les collections de produits émergent selon les saisons. Au cours de l'année, ces périodes régulent le travail du groupe et la production des prestataires : il est essentiel d'approvisionner les clients au bon moment :

« Donc on essaie d'être au plus proche de leurs besoins sachant très bien que nos clients ont cadencé leurs besoins en fonction bien sûr de la saisonnalité. »³⁹⁶.

Au niveau de la conception, le département design travaille sur la dimension créative du produit et le département du développement oriente le choix des matières³⁹⁷. Les caractéristiques de commande sont résumées dans un cahier des charges précis qui décrit les besoins du produit :

« Le principe de notre entreprise, il est de faire fabriquer les produits. »³⁹⁸.

Avant de confirmer la production en masse, l'organisation reçoit d'abord des échantillons afin de confirmer ou non la commande. Si le produit correspond aux attentes, elle passe alors un accord qui sera soumis à une date de livraison. Toutes les commandes sont effectuées en fonction des saisons et la planification du travail est très importante. L'organisation ne peut pas se permettre de proposer des pantalons dédiés à la pratique du snowboard au mois d'août. Dans l'enchaînement de ces tâches, les rôles sont précisément attribués à chacun des acteurs et les communications écrites sont très importantes pour assurer un produit conforme aux attentes.

Bien que l'analyse ne concerne pas directement les usines majoritairement délocalisées sur le continent asiatique, les observations et les entretiens permettent de conclure que l'organisation Boardriders fonctionne sur une production de masse (Woodward, 1965). Et comme le détaille les travaux de Woodward, le flux de travail passe dans un premier temps par le développement, puis par la production et enfin par le département marketing qui se charge « d'activer » le produit sur le marché. Les trois fonctions sont bien différenciées, même lorsque elles se retrouvent dans le même bâtiment au siège social de Saint-Jean-de-Luz :

³⁹⁶ Entretien avec l'interlocuteur n° 20, directeur département mutualisé, réalisé le 15 septembre 2020.

³⁹⁷ Compte-rendu d'un étudiant stagiaire au sein du groupe Boardriders.

³⁹⁸ Entretien avec l'interlocuteur n° 20, directeur département mutualisé, réalisé le 15 septembre 2020.

« Le bureau de XXX [marque tenue secrète] par exemple il est organisé euh... C'est un sous-sol où un peu tu as le show-room, puis au premier étage tu as l'espace marketing, avec du coup tu vois là, ceux qui s'occupent de la relation presse, les graphistes, le mec qui s'occupe du site web, le team manager, mon ancien maitre de stage, tu vois, enfin genre les réseaux sociaux tout ça, il y a tout qui est là. Et au 2ème étage au-dessus c'est tous les gens du design des vêtements. »³⁹⁹

3.3) Un marché toujours porteur

3.3.1) Le degré de stabilité du marché

Au début des années 2010, les articles se multiplient dans la presse française pour annoncer les mauvais résultats économiques des « géants du surfwear »⁴⁰⁰. Certains affirment même que le marché du surf se confronte à une « crise de la cinquantaine », une « récession sans précédent »⁴⁰¹. Contrairement à ces affirmations qui se basent généralement sur des chiffres sans interprétation sérieuse, il semble avant tout que les grandes organisations soient elles-mêmes responsables de leurs mauvais résultats. En s'appuyant sur la thèse de Fagan & Webber (1994), les chercheurs australiens Gibson & Warren (2018) expliquent comment les « Big Three brands »⁴⁰² passent d'une période de croissance effrénée à des pertes économiques critiques. Les résultats révèlent que dans une quête d'expansion internationale et d'acquisitions agressives, les dirigeants des marques poussent les entreprises dans une spirale négative d'endettement. Au lieu d'évoquer une crise issue du marché en lui-même, il est préférable de mentionner un effet conjoncturel négatif généralisé (suite aux crises de 2008 et 2011), additionné d'une saturation du marché (Warren & Gibson, 2017). Motivés par des enjeux capitalistiques, les dirigeants n'ont pas su adapter l'activité des « *Big Three Brands* » face aux variations de la demande. Convaincus de pouvoir généraliser les produits vers de nouveaux marchés, ils décident de standardiser les produits. Cependant, cette stratégie d'homogénéisation à l'échelle mondiale se fait au détriment des origines culturelles et

³⁹⁹ Entretien avec l'interlocuteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 09 Novembre 2020.

⁴⁰⁰ Cathala, A-S., (2012), « Les géants du « surfwear » au creux de la vague », *Le Figaro*, n° 21264.

⁴⁰¹ Versace, E., (2012), « Le surf dans le creux de la vague », *Le Monde*, <https://www.lemonde.fr/sport>.

⁴⁰² Le terme « Big Three brands » est utilisé pour désigner les trois marques dominantes sur le marché sur surf (Quiksilver, Billabong, Ripcurl).

sportives. Les auteurs utilisent le terme de « démystification » pour désigner l’affaiblissement de cette industrie créative. Les obligations d’expansion provoquent des stocks excédentaires ainsi qu’une perte de légitimité culturelle des marques. Les produits souffrent d’une mauvaise réputation et perdent leur avantage compétitif sur le marché. En revanche, d’autres marques ayant gardé un positionnement culturel authentique, telles que Notox ou FCS, enregistrent au même moment une croissance à deux chiffres⁴⁰³.

Le développement qui suit permet d’étayer le propos et s’appuie sur différentes études appliquées sur la vente et les importations d’articles de sport, mais également sur une analyse propre aux action sports.

Dans le secteur des articles de sport, le marché est en progression depuis plusieurs années de façon relativement constante. Plusieurs indicateurs attestent de cette tendance dans l’évolution du marché français des articles de sport depuis 2016 :

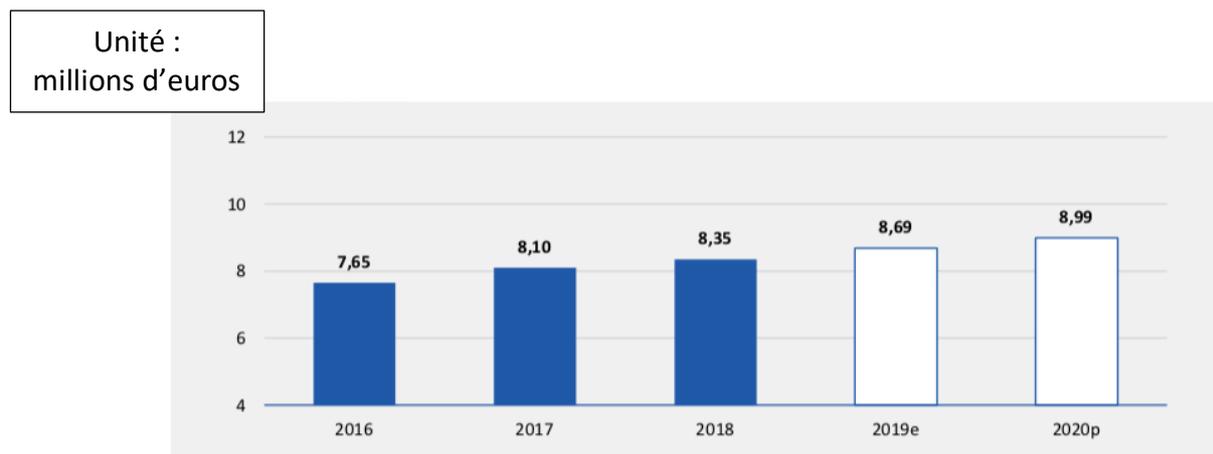


Figure 22 : Analyse concernant l’évolution du marché français des articles de sport. Sources tirées des données de l’INSEE. Réalisation cabinet Xerfi.

Cette analyse au sens large prend en considération les équipements, les cycles et les vêtements de sport. En outre, comme les produits conçus par le groupe Boardriders sont importés en France depuis les pays asiatiques en majorité, il est donc pertinent également de prendre en compte les importations des articles de sport à l’échelle nationale depuis 2013. La croissance est légère mais régulière jusqu’en 2019 date à laquelle la pandémie liée à la Covid 19 entrave la croissance⁴⁰⁴.

⁴⁰³ Bonnefon, O., (2013), « La filière surf est au creux de la vague », *Sud Ouest*.

⁴⁰⁴ Faibis, L., (2021), *La fabrication d’article de sport, Xerfi France*

Unité :
millions d'euros

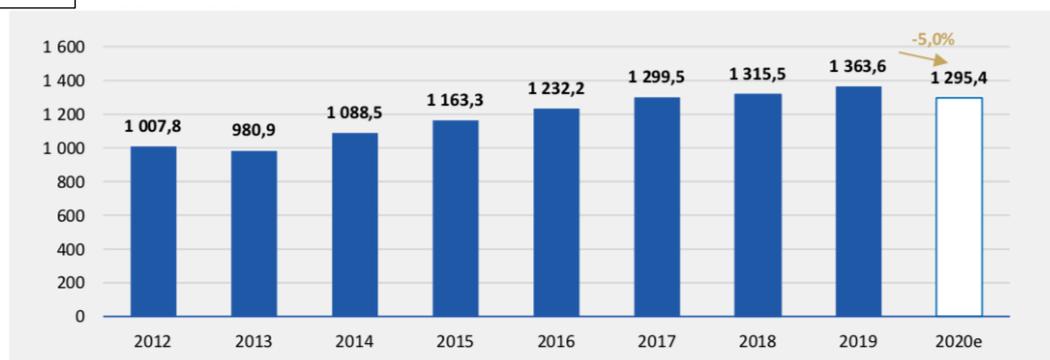


Figure 30 : Analyse concernant les importations françaises d'articles de sport. Sources tirées des données de la douane. Réalisation cabinet Xerfi.

L'analyse permet de constater qu'en dehors des restrictions sanitaires aucun événement externe n'est venu déstabiliser complètement la croissance régulière des importations d'articles de sport. En l'occurrence, nous pouvons conclure que la politique du gouvernement envers les importations est suffisamment stable et n'est pas responsable de perturbations majeures. Seules les conditions exceptionnelles de la crise sanitaire sont susceptibles de venir casser la dynamique instaurée sur plusieurs années.

Les deux premières enquêtes évoquées ne tiennent pas compte des spécificités liées au segment des action sports. Afin de préciser cette thématique propre à l'organisation Boardriders, il convient d'utiliser une deuxième étude mandatée par le système productif local Eurosima. Il s'agit d'une enquête réalisée par le cabinet NPD qui explore et compile des sources d'informations diverses. Les données chiffrées sont collectées auprès d'entreprises spécifiques au milieu et sont issues du suivi des consommateurs. Le cabinet a également procédé à divers échanges avec les acteurs de ces entreprises pour obtenir un retour qualitatif. L'analyse se porte sur le marché international et les données sont collectées au sein de 15 pays.

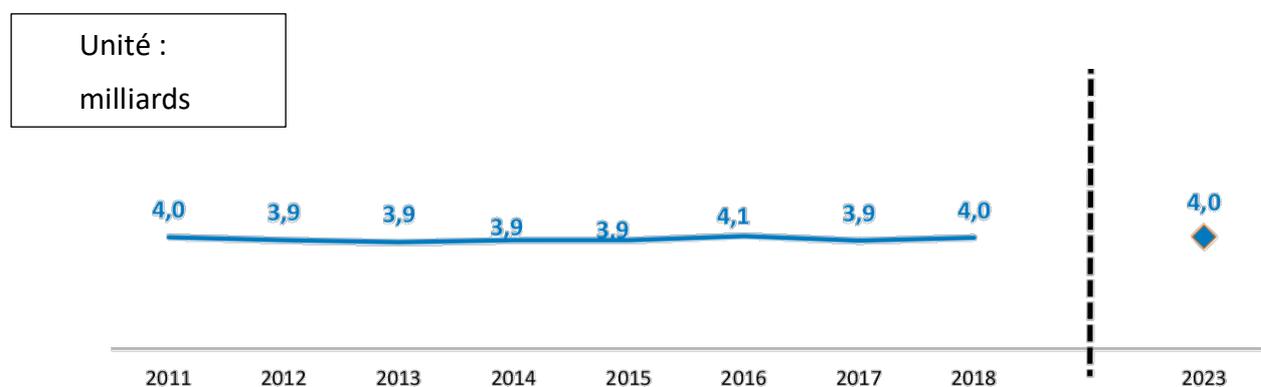


Figure 31 : Analyse concernant le marché mondial des action sports. Réalisation cabinet NPD
Group mandaté par le SPL européen EUROSIMA.

Sur le plan économique, les différentes analyses présentées démontrent une certaine constance du marché. Toutefois, plusieurs de ses aspects n'apparaissent pas dans les chiffres. Ainsi, les transformations de la distribution, les évolutions culturelles, sociétales et autres facteurs ne sont pas relatés ici.

Dès lors, il convient d'approfondir la réflexion à partir d'autres indicateurs liés aux tendances du marché des action sports, notamment à propos des pratiquants. Le président du SPL Eurosima affirme dans la presse :

« Nous n'avons jamais eu autant de pratiquants de surf, de snow, de kite, de wind et de tout autre type de sports d'action. »⁴⁰⁵.

Le constat est partagé par les estimations de la Fédération Française de Surf (désormais FFS). Selon le projet sportif publié en 2020, il y aurait 680 000 pratiquants en France, toutes

⁴⁰⁵ Jouve, A., « Jean-louis Rodriguez, nouveau président d'Eurosima : "Nous n'avons jamais eu autant de pratiquants de surf, de snow, de kite, de wind et de tout autre type de sports d'action" », *Sport Stratégies*.

catégories confondues (surf, stand-up paddle, longboard, bodyboard), avec une progression annuelle constante de 30%⁴⁰⁶. L'intérêt grandissant de la société envers ces pratiques sportives est manifeste, et de façon logique, cette tendance s'avère positive pour l'industrie.

En effet, le marché global des action sports sur le territoire français est estimé à 485 millions d'euros par le cluster Eurosima en 2018⁴⁰⁷ avec une croissance de 2% par an (hors contexte de crise sanitaire). La France se place en première position vis à vis de la concurrence européenne et devance le Royaume-Uni (385 millions d'euros) ou l'Allemagne (379 millions d'euros). Cette estimation prend en compte le textile, les produits relatifs aux chaussures et l'équipement sportif. À l'échelle européenne le marché français se révèle donc particulièrement porteur et justifie l'implantation du siège social à Saint-Jean-de-Luz proche des espaces de pratique.

En outre, la crise sanitaire s'est présentée comme une problématique passagère mais elle se révèle par la suite comme un « accélérateur de tendance » envers la pratique des sports individuels⁴⁰⁸. Les actions sports profitent largement d'une nouvelle convoitise, plus particulièrement à l'égard du surf⁴⁰⁹ et du skateboard⁴¹⁰. Suite aux différents confinements, la consommation des articles techniques (planches de skateboard, de surf, combinaison etc.) est en forte augmentation. Le phénomène prend une ampleur considérable, et apparemment surprenante puisqu'à la suite des levées de restrictions sanitaires les distributeurs ont eu du mal à suivre la demande. En 2020, Jamie Smith le team manager de la marque Enuff (skateboard), déclare :

*« Le marché et la pratique sont très solides en ce moment, un phénomène mis en évidence par les ventes sans précédent enregistrées cette année. »*⁴¹¹.

En somme, les gros titres de la presse qui faisait référence à la mauvaise situation économique des grandes organisations sont critiquables sur au moins deux points. D'abord, la généralisation de ce constat à l'ensemble du marché démontre une analyse superficielle et approximative.

⁴⁰⁶ Castaings, R., (2020), « Projet sportif fédéral », *Fédération Française de Surf*.

⁴⁰⁷ TH, (2019), « Le surf sur une dynamique positive », *Outdoor Experts*, n°208.

⁴⁰⁸ Thompson, HM, (2021), « Hello #source106 », *Boardsport Source*, n°106.

⁴⁰⁹ Bianic, D, (2020), « Surfboards 2021 », *Boardsport Source*, n°106.

⁴¹⁰ Vogel, D. (2020), « Skate shoes AH 21/22 », *Boardsport Source*, n°104.

⁴¹¹ Vogel, D. (2020), « Securing inventory in 2020's skateboard boom », *Boardsport Source*, n°102.

Ensuite, d'un point de vue plutôt philosophique, l'expression « creux de la vague » utilisée par plusieurs journalistes est incohérente pour exprimer leur message négatif à l'égard du marché. En effet, cette particularité de la vague est en fait une étape précieuse et jouissive de la pratique du surf. Le creux de la vague offre un élan recherché car les sensations qui s'y rapportent sont grisantes pour le pratiquant confirmé :

« *La glisse consiste à piquer dans le creux de la vague en restant le plus longtemps possible hors de la mousse, et à suivre voluptueusement le déferlement en maintenant une continuité de glissade.* » (Peignist, 2011, p. 101).

Au regard des indicateurs analysés, il semble donc que le marché du surf soit bien situé dans le « creux de la vague » mais selon le sens décrit précédemment.

Toutefois, malgré une certaine constance, les particularités du marché sont changeantes⁴¹², les produits et les besoins des consommateurs évoluent. Les organisations marchandes doivent donc s'adapter pour faire face aux différentes mutations et garder un certain équilibre sur cette tendance ascendante. Sur ce point, le groupe Boardriders paraît nettement désavantagée en raison de sa taille.

3.3.2) Le degré de complexité du marché

À la différence du groupe Rossignol, les produits commercialisés par le groupe Boardriders s'inscrivent plutôt dans la catégorie « *lifestyle* » et « *mode* ». Cependant, l'organisation propose également des produits techniques destinés à la pratique sportive, soit dans un rôle de distributeur uniquement, avec par exemple la vente de matériel très spécifique (roulements de skateboard, planches de surf, *leash* etc.), soit dans un rôle de concepteur avec notamment les combinaisons de surf, les vestes chauffantes, les pantalons de snowboard ou encore les planches de skateboards. Bien que la production soit externe à l'entreprise, le travail de conception révèle un réel degré de complexité méritant d'être souligné. La réalisation est supervisée par un chef de produit dont les compétences sont variées et exigeantes. Elles relèvent d'un minimum de qualifications, ou d'une expérience solide dans le milieu professionnel. Une bonne connaissance de l'univers sportif est également requise. En somme, la complexité du marché est variable : il y a des produits complexes qui nécessitent un savoir-faire particulier mais dans son ensemble l'offre tend vers des produits de mode. En conséquence, la coordination au sein des départements nécessite un minimum de

⁴¹² Lamaison, C., (2019), « Comme un enfant dans un magasin de jouets », *Sud Ouest*.

décentralisation. La structure matricielle (Cf partie IV - 2.3.2) est donc à l'image du degré de complexité, c'est à dire que son organisation est plus formalisée et plus constante que dans le groupe Rossignol.

3.3.3) *Le degré d'hostilité du marché*

Depuis la création de la marque Quiksilver, le degré d'hostilité du marché a beaucoup évolué : l'intensité de la concurrence a connu plusieurs variations au fil des années. À l'aube des années 1970, Alan Green le fondateur de Quiksilver anticipe bien les besoins émergents de la pratique du surf. Il est le premier sur le marché et, durant cette période initiale, le *Boardshort* est un objet de valeur très recherché. Il ouvre ainsi la voie et participe à la construction de la filière économique. Mais la concurrence apparaît rapidement, bien que, jusqu'au début des années 2000, elle n'altère pas les performances du groupe.

Le degré d'hostilité augmente à partir des années 2010. Comme le point 3.3.1 l'a évoqué, le nombre de pratiquant continue d'augmenter. Le marché a donc un potentiel intéressant qui le rend attractif pour de nouveaux entrants. Grâce à un fonctionnement flexible, les petites organisations adoptent des positionnements novateurs et pertinents. Ces dernières font aussi le choix d'aborder le marché du textile et du lifestyle : récemment arrivées sur le marché les petites entreprises bénéficient d'un avantage important concernant leur adaptabilité face aux nouveaux besoins du marché⁴¹³. Le président d'Eurosima est attentif à ce phénomène, il évoque une « *pépinière de talents et de nouvelles marques* » qui revitalise l'industrie avec une offre concurrentielle⁴¹⁴. Les petites organisations de cette filière abordent généralement la production de façon écoresponsable⁴¹⁵ et prennent ainsi un avantage qualitatif sur les grandes organisations. Cette redistribution des parts de marché s'opère à moindre échelle, mais elle stimule le degré d'hostilité entre les concurrents. En 2019, la presse locale affirme que les produits techniques sur le secteur « *sont soumis à une concurrence jamais aussi forte qu'aujourd'hui* »⁴¹⁶.

⁴¹³ TH, (2019), « Le surf sur une dynamique positive », *Outdoor Experts*, n°208.

⁴¹⁴ Jouve, A., « Jean-louis Rodriguez, nouveau président d'Eurosima : "Nous n'avons jamais eu autant de pratiquants de surf, de snow, de kite, de wind et de tout autre type de sports d'action" », *Sport Stratégies*.

⁴¹⁵ Pour n'en citer que quelques-unes : Notox, Picture Organic Clothing, Sooruz, Bask in the sun, Arnone, Nok Boards, Lagoped.

⁴¹⁶ Ferret, B., (2019), « Rip Curl sous pavillon néo-zélandais suite à son rachat », *Sud Ouest*.

Toutefois, avec le rassemblement des marques sous une même entité, le groupe améliore sa force de résistance face au phénomène. À cela s'ajoute un engouement croissant des consommateurs, le degré d'hostilité est donc nuancé.

3.3.4) Le degré d'hétérogénéité du marché

La diversité des produits proposée par le groupe est riche. Elle augmente significativement suite à la fusion opérée avec les marques du groupe GSM. Le récapitulatif du point 1.5 détaille les différents sports ciblés : snowboard, surf, skateboard etc. Boardriders cible donc des univers différents mais ses produits restent davantage orientés sur le mode de vie plus que sur la pratique. Les consommateurs s'orientent vers les marques du groupe pour acheter des produits de mode plutôt que des équipements techniques de haute qualité. Il y a une certaine uniformité entre les gammes de produits liées à la mode, du moins des procédés de conception assez similaires. De fait, le degré d'hétérogénéité relève plutôt de quelques produits techniques, des positionnements de marque qui diffèrent et de la couverture internationale du groupe.

Dans le point 4.1.2, les buts de l'organisation sont analysés et les observations dénotent une volonté d'adapter les collections en fonction des régions. Cette stratégie intitulée « *regional flex* » consiste à évaluer plus précisément les volontés des clients propres à une zone géographique. Ainsi, les équipes tentent d'adapter les gammes de produits selon les attentes locales. En considérant ces particularités, il y a une part d'hétérogénéité mais le degré est à nuancer par rapport à d'autres secteurs de la mode. Le prêt à porter par exemple consiste à prendre en charge chaque client afin de lui apporter un modèle atypique.

Les produits du groupe Boardriders représentent des volumes de production importants, ils ciblent les besoins d'un lot de consommateurs. L'hétérogénéité est donc limitée et reflète la stabilité ascendante du marché (Nizet & Pichault, 1995).

3.4) La contingence culturelle et sportive

L'objectif de cette partie est d'explorer plus en profondeur les déterminants de la dimension sportive et culturelle. Conformément à l'analyse faite sur le premier cas d'étude, cette partie développe une réflexion à partir de deux cadres théoriques complémentaires : d'une part, la théorie des facteurs de contingence apportée par Mintzberg, et retravaillée par Nizet & Pichault pour l'adapter au terrain de recherche appliquée sur l'industrie des articles de sport. D'autre part, la réflexion mobilise des apports complémentaires sur la culture d'entreprise, notamment issue des écrits de Sainsaulieu (1987) et dénote un ancrage

manifeste au courant wébérien. En particulier, on retiendra les flux de rationalité collective et le sens donné aux organisations, les types de légitimité de l'autorité, leur compatibilité avec l'industrialisation et le développement économique de la société (Weber, 1959, 1971a). Cette vision permet notamment d'analyser le type d'autorité valorisant l'innovation ou encore « *Le principe de loyauté qui unit le chef à ses subordonnées* » (Sainsaulieu, 1987, p.41,). Dans le même sens, Gasparini et Pichot (2007) mettent en avant l'influence de la culture sportive sur les dispositifs managériaux au sein des entreprises de la distribution d'articles de sport. À nouveau, les apports de cette recherche sont guidés par le courant de la sociologie wébérienne, mais les auteurs y ajoutent l'étude de faits sociaux selon Durkheim (1895). Ils combinent ainsi l'approche du pouvoir selon Weber et l'acceptation des contraintes au sens de Durkheim pour analyser le travail de vente dans les enseignes sportives reconnues. Cette diversité théorique permet d'aborder les spécificités culturelles d'une pratique sportive et la construction d'une identité collective autour d'un univers lié au sport.

3.4.1) Surf et contre-culture, de la liberté à la créativité

« *Le surf, plus que le fait de nager ou de se baigner, est porteur de sens* ».

Les propos d'Augustin (1994, p. 18) sont intéressants pour introduire cette partie dans laquelle sont évoqués la philosophie du surfeur et les comportements alternatifs associés à cette pratique. Il y a en effet, au-delà de la pratique sportive, des motivations individuelles historiques propres à la communauté des surfeurs qu'il convient de détailler pour aborder les spécificités de cet univers sportif. L'esprit de contestation est le résultat d'une mouvance contre-culturelle originaire des États-Unis dans la deuxième moitié du 20^e siècle. Cette contre-culture dénonce, conteste puis affirme un nouveau style de vie. Rapidement, une communauté se construit sur un socle commun prônant des codes alternatifs, en marge de la société de consommation. À ses débuts, la pratique du surf s'inscrit pleinement dans ce mouvement et se présente comme un « vecteur d'expression notoire »⁴¹⁷. Les premiers surfeurs sont en quête de liberté : « *Être libre, c'est ce qui importe* »⁴¹⁸, ils aiment prendre la route, défier l'aventure et valoriser la découverte tout en se libérant des normes et des contraintes institutionnelles. Ils se veulent indépendants et préfèrent subir les conditions houleuses de l'océan plutôt que l'autorité formelle de la société. En conditions de pratique, la

⁴¹⁷ De Soultrait, G., (1998), « Sport, philosophie, politique : métaphores et champs d'exploration », *Les périphériques vous parlent, n°10, printemps, p.4-25.*

⁴¹⁸ Perez, C. (2018). *Surf Skate & Snow. Contre cultures.* Éditions courtes et longues.

liberté des mouvements importe tout autant, à l'inverse du ski français évoqué en amont qui prend ses origines dans une pratique militaire (Drouet & Luciani, 2006). Le surfeur recherche une communion avec l'élément naturel, il doit exprimer son agilité pour prendre la vague au bon moment puis utiliser son équilibre pour rester en phase avec son déroulement. Cette dimension valorise l'expression personnelle et c'est le style qui l'emporte sur le chronomètre, la vitesse est délaissée au profit du mouvement. Dans ces conditions, libre à chacun ensuite d'exprimer sa créativité pourvu que cela se démarque des autres.

Néanmoins, le succès rencontré engendre rapidement une transformation des styles de pratique. Le surf évolue vers la pratique sportive et commerciale, les profils de pratiquants se multiplient : le mouvement initié par un groupe restreint de puristes devient accessible à un nombre croissant d'amateurs (Lemarié, 2018). Le surf et ses « valeurs » fantasmées sont les fondations de multiples entreprises qui s'approprient le « lifestyle » pour en faire un outil marketing puissant :

« Même si la subculture surf est développée par des individus rebelles fuyant le travail et les conventions, elle peut facilement être utilisée comme une publicité pour l'hédonisme consumériste des jeunes blancs. » (R. Moore, 2012, p. 44).

Outre cette allusion ethnique, la réflexion représente les principes sur lesquels se base le groupe Boardriders dont Quiksilver et Billabong en forment l'identité originelle. Ces marques créées sur le territoire australien au début des années 1970 sont apparues grâce aux succès grandissant du surf (Warren & Gibson, 2017). Quiksilver est la première à proposer des maillots de bain adaptés à la pratique, favorables aux mouvements du surfeur en action. Billabong suit la démarche quelques années plus tard sur une autre région d'Australie. Très rapidement, ce produit originaire des côtes australiennes connaît un franc succès. Il est très convoité pour sa symbolique. La popularité se construit plutôt sur les représentations qu'ils véhiculent que sur la qualité technique des procédés de fabrication. La notoriété de ces produits augmente rapidement et ils se vendent très bien auprès des pratiquants comme des non-pratiquants. De plus, leur utilisation ne se réserve pas uniquement au cadre sportif puisqu'un effet de mode vient banaliser l'utilisation de ces *boardshorts*. À nouveau, l'analyse relève une opposition, dans les représentations cette fois-ci, avec la marque Rossignol dont les produits sont reconnus prioritairement dans le cadre de la pratique sportive compétitive fédérale. Rappelons que la marque française exploite la culture de la performance, le résultat chronométré et la précision millimétrée des trajectoires.

Quiksilver et Billabong séduisent les consommateurs grâce à une représentation d'un art de vivre attrayant : le surf incarne une symbolique forte sur laquelle les individus souhaitent s'identifier... Le temps d'un été ou d'une période courte de vacances pour la plupart. Le style de vie du surfeur, qu'il soit réel ou fantasmé, se construit à partir d'une pratique sportive de loisir, d'un style de vie, mais également à travers des objets sportifs (Level & Lesage, 2012). C'est donc autour d'un ensemble de pratiques corporelles et ostentatoires que la communauté des surfeurs se rassemble. Le concept des signes d'appartenance proposé par Callède (1985) est pertinent à ce sujet, et, de la même façon que le maillot représente le club, le *boardshort* représente la culture du surf. Le vêtement, adapté à la pratique sportive, de surcroît, joue le rôle d'un objet de distinction. D'ailleurs, il serait juste de parler d'un bien de consommation ostentatoire au sens de Veblen, (1970) ou même de Baudrillard (1986). Le succès de ce symbole ostentatoire motive les marques à diversifier leurs produits et passent du boardshort au tee-shirt, puis sur des produits plus techniques tels que les planches de surf, le néoprène etc. Toutefois, le cœur de l'activité économique reste ciblé sur les produits de mode. Dès lors, il est alors nécessaire de distinguer le pratiquant passionné, celui régulier mais plutôt estivalier, du débutant, sans parler d'une population qui se démultiplie l'été et concerne aussi bien des étrangers, des jeunes et moins jeunes, des femmes, des enfants (Sayeux, 2005). Bref, la « culture » surf revêt une dimension plurielle et sert autant les phénomènes de mode que ceux de la presse :

« Le mythe fait vendre dans le domaine de la presse mais également dans un autre secteur d'activité marchande, celui des habits de surf, à savoir le surfwear » (Guibert, 2011, p.38)

Le symbole de la liberté associé au surf conduit les esprits à exprimer leur créativité : la dimension artistique et le design sont prégnants dans la conception des produits (Gombault et al., 2017). Le culte du beau prime sur le culte de la performance, le « *surf way of life* » est mis en avant à travers la quête du plaisir amenant parfois la sexualité en guise de comparaison (Maillot, 2010). La partie suivante démontre que le groupe Boardriders utilise ces représentations historiques pour séduire les personnes à l'extérieur, mais influence aussi en conséquence l'organisation en interne.

Toutefois, avant de poursuivre, il convient d'évoquer les transformations de la pratique et la « révolution culturelle » que connaît le mouvement du surf (Guibert, 2011). La création de clubs sportif, l'affiliation fédérale et les tournois professionnels nuancent les représentations historiques évoquées en amont. Il ne faut pas négliger le pouvoir économique des compétitions et de leurs vedettes tels Kelly Slater, Laird Hamilton ou Kai Lenny. D'ailleurs,

l'inscription de la pratique aux JO de Tokyo en est le symbole définitif, achevant une transformation culturelle entamée depuis plusieurs années. Dès 1994, Augustin constatait le clivage entre le contexte de la pratique en Aquitaine et le mouvement des années soixante-dix aux États-Unis.

Dans son chapitre d'ouvrage : « Une culture sportive à l'épreuve de la commercialisation d'une pratique », Falaix (2017) relate les différents aspects de ce processus évolutif. Ainsi, les logiques d'institutionnalisation, les réglementations des espaces, la labellisation des activités et l'artificialisation des vagues marquent le changement de paradigme. Les différents auteurs évoqués (Augustin, 1994 ; Guibert, 2011 ; Falaix, 2017) montrent en quoi le phénomène est complexe et peut aussi bien servir des idéaux politiques, sociaux ou culturels.

La culture surf, pour reprendre les propos de Brohm, ne serait-elle pas alors l'opium sportif des années à venir ? Plus encore, la créativité, la demande d'adaptation constante au consommateur ne sont-elles pas au fondement d'une société néo-libérale que chevaucherait allègrement la culture surf rationalisée ?

3.4.2) Des standards de performances pour encadrer la créativité

Les observations évoquées en amont révèlent finalement, au moins dans les représentations, un système culturel à l'opposé du groupe Rossignol où les individus ont construit une identité basée sur une discipline naturelle. Pour caricaturer, la culture du ski alpin invite le travail technique, voué à la performance alors que la culture surf favorise le travail créatif dédié à l'esthétique.

Malgré la révolution culturelle relatée par les travaux précédents, les marques continuent d'entretenir une identité attractive qui se rapporte à une épopée éphémère et parfois lointaine. Corneloup & Terfous (2017) analysent les représentations iconographiques liées au surfeur-e-s et constatent que les pratiques marketing entretiennent parfois les structures d'un imaginaire genré. En outre, les auteurs analysent l'utilisation de la « culture surfique » au sein de Roxy et Quiksilver. À propos de cette dernière ils expliquent :

« La marque [Quiksilver] peut aussi développer un imaginaire fondé sur la mémoire ou l'héritage [...]. Le milieu récréatif créé s'inspire de la pratique des bads boys et des routards [...]. Une théâtralisation des apparences et des comportements est observable pour scénariser les séquences présentées autour d'une ambiance qui se veut ludique, aérienne et décalée par rapports aux rythmes du monde. » (Corneloup & Terfous, 2017, p. 258).

La mise en œuvre de cette stratégie par les marketeurs nécessite une fine sensibilité des codes culturelles. Sans pour autant être pratiquant, les opérateurs doivent comprendre un univers particulier pour « *exprimer leur vision du mythe surfique* » (Corneloup & Terfous, 2017, p. 249).

En conséquence, les opérateurs s'identifient eux-mêmes à ces représentations :

« On travaille tous pour quelque chose qu'on aime, puisqu'on travaille logiquement pour nos passions ou au moins l'envie de vivre autour de ses passions. Et la plupart des gens qui travaillent chez Boardriders pratiquent au moins un des trois sports du groupe. »⁴¹⁹.

De fait, le groupe conserve un rapport au travail bien établi sur cette toile de fond historique liée au surf ou aux action sports. Chaque marque s'est construite socialement sur des représentations culturelles de la pratique sportive et sur des significations que lui ont attribués les salariés. Le phénomène se répercute notamment sur l'organisation individuelle au travail :

« Ça se ressent aussi au niveau de la manière de travailler je pense. Je pense que cette industrie et le fait que ce soit dans cette culture-là mène à ce que les gens soient un peu plus... Enfin ça dépend toujours des personnes, mais je pense que ça mène au fait que les gens soient un petit peu plus relax dans leurs façons d'appréhender les choses. »⁴²⁰.

La sociabilité collective de l'entreprise se construit autour de la culture surf, des actions sports et de leur mode de vie. Les travaux de Kellett & Russell (2009) portant sur l'industrie des actions sports analysent les spécificités propres au secteur du skateboard. Les auteurs mènent des entretiens avec des acteurs issus de six entreprises différentes, dont toutes sont parties prenantes d'un cluster australien. Les résultats permettent de s'intéresser à l'impact de la culture sportive sur l'industrie. Divers phénomènes sont observés : le manque de structure formelle, l'absence totale de réglementations, le chevauchement des rôles entre les acteurs, une tendance à l'entrepreneuriat et l'émergence régulière de produits dérivés du sport (jeux vidéo, musiques).

⁴¹⁹ Entretien avec l'interlocuteur n°19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

⁴²⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 13, opérateur marketing de département mutualisé, réalisé le 18 septembre 2020.

Certaines représentations sportives, parfois contradictoires avec les principes classiques du milieu professionnel, sont présentes au sein du groupe Boardriders. En effet, elles entraînent un certain relâchement dans l'organisation du travail, menant parfois à une imprécision des tâches et des résultats à atteindre :

« Et on a aussi toute une culture liée à ces sports là et une culture d'entreprise puisque on sait comment toutes ces entreprises sont naît, comment elles ont été créées, Ça a toujours été des pratiquants, les surfeurs [...] c'est beaucoup de gens qui avaient des valeurs liées à ce que l'on peut trouver dans le surf aujourd'hui. Donc c'est pas un hasard en fait si aujourd'hui on voit qu'il y a des fois un petit peu des manques de rigueur, de structure, on sent qu'il y a une volonté mais culturellement il y a des barrières. »⁴²¹

En apparence, ce sont d'ailleurs ces représentations qui rendent l'organisation si attrayante. Depuis l'extérieur, elle continue de véhiculer un mythe séduisant. La firme est perçue comme un moyen de garder contact avec le style de vie associés au surf, au skateboard et plus globalement aux actions sports.

En 2015, lorsque les nouveaux propriétaires rachètent l'organisation Quiksilver, ils prennent le pari de sauver une organisation qui est au plus mal. Une démarche habituelle pour le fonds américain Oaktree Capital Management, spécialisé dans l'investissement auprès des entreprises en difficulté. Pour assurer le redressement des organisations, le fonds d'investissement doit prendre des décisions rationnelles et imposer une logique financière performante et surtout « non émotionnelle » (Mouté, 2016). Dès lors, ils appliquent des contraintes managériales sans pour autant brider la créativité des équipes de conception. À première vue, le dilemme paraît complexe, mais pour ces experts de la gestion financière il est nécessaire d'encadrer la culture d'un groupe basé sur un imaginaire libertaire. Les logiques communautaires du surf qui habitent l'organisation sont difficilement compatibles avec les enjeux capitalistiques d'un fonds d'investissement.

Les propriétaires appliquent alors un cadre plus strict qu'il ne l'était auparavant. L'enjeu est important, il faut sauver l'entreprise, lui faire reprendre de la valeur pour pouvoir la revendre par la suite. Plutôt que de favoriser l'ajustement mutuel, la direction établit des exigences concernant les résultats, elle donne la priorité à l'obtention des marges des produits

⁴²¹ Entretien de confirmation avec l'interlocuteur n° 12, ex directeur de *Business Unit*, réalisé le 14 juin 2021.

et impose des performances financières au niveau de la marque. Certaines problématiques impliquent également l'intervention d'une autorité hiérarchique en charge de trancher dans les décisions à prendre. Le rôle des cadres intermédiaires est plus marqué : ils interviennent auprès des équipes et fournissent des directives pour guider le travail plus clairement. À la différence du groupe Rossignol, les équipes dédiées à la conception sont plus facilement motivées par l'esthétisation du produit :

« Parce que le but du jeu c'est quand même de vendre les fringues. C'est pas de faire plaisir aux stylistes, si tu lâches les stylistes et les graphistes dans la pleine nature, ils te font des trucs super bien mais personne ne les achète tu vois. »⁴²².

Ce durcissement contrarie les plus anciens du groupe car il bride la liberté qui leur était accordée auparavant. Cependant, les propos divergent entre les acteurs. Ce cadrage n'est pas perçu de la même façon par tous les salariés, certains estiment même qu'il est nécessaire pour la survie du groupe. D'autres ressentent un manque de rigueur dans l'organisation du travail. C'est le cas par exemple de Alban Knoechel en provenance de la firme Adidas, recruté par Boardriders pour encadrer une équipe de conception au sein de la marque DC-Shoes. Dans son expérience précédente Knoechel a travaillé dans une industrie des sports traditionnels avec une culture sportive qui s'oppose à celle de Boardriders. Pour les cadres de l'entreprise Adidas, il est question de « mouiller le maillot ». La culture sportive pousse à travailler davantage, augmente les exigences et favorise la prise de responsabilité (Pierre, 2006). Les références culturelles sont ancrées dans la compétition, les records nécessitant la rigueur ou encore l'effort collectif⁴²³. De fait, Alban Knoechel ressent une différence significative entre les deux organisations et la comparaison fait ressortir un manque de rationalisation significatif au sein du groupe Boardriders :

« Si tu veux les objectifs, comment te dire, je suis arrivé d'une structure ou en termes d'organisation je pense que c'est difficile de faire mieux. Un groupe allemand comme Adidas et une rigueur comme celle-là, et un chiffre d'affaires, ils font plus de 23 milliards de chiffre d'affaires, donc si tu veux en termes de structure, de méthode, de process c'est peut-être même presque trop lourd. Et je suis arrivé chez Boardriders avec des

⁴²² Entretien avec l'interlocuteur n° 22, responsable design et produit, réalisé le 30 septembre 2020.

⁴²³ Wattez, Éric, (1998), « Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business », *Assouline (Paris)*.

*process clairement, euh mais une sorte de flou quand même sur un petit peu le périmètre des missions des fois et le suivi de l'activité. Parce que tout plein de choses à construire encore. Et en termes d'objectifs, moi personnellement j'en avais pas. »*⁴²⁴.

Les travaux de Reynier & Chifflet (1999) distinguent l'appropriation des espaces de pratique entre skieurs et surfeurs (snowboarders). Le travail permet de comprendre les « réflexes » identitaires qui opposent les deux types de pratiquants et qui déterminent la nature des comportements. De la même façon dans l'entreprise, entre Rossignol et Boardriders les salariés accordent une « valeur d'utilité sociale » similaire à leur travail mais qui se distingue selon les significations qu'ils attribuent au sport concerné. Ainsi, la « philosophie contre-culturelle », la liberté ou le fun (Thorpe & Wheaton, 2011) qui ont forgé l'imaginaire des action sports résident dans les mentalités et représentent parfois une barrière à la performance du groupe.

On repère au sein de l'entreprise les principes forts de la culture « analogique » proposés par Loret (1995) : la participation émotionnelle plutôt que la compétition réglementée, la dimension irrationnelle et le libre arbitre. Face à la visée lucrative d'une organisation, ces comportements peuvent être considérés comme déviants et le rôle du « *brand manager* » est indispensable à la tête de chaque marque. Son travail est nécessaire pour contrôler la démarche générale, respecter les standards à atteindre et guider les exigences du sommet stratégique. Ce poste est présenté différemment dans la structure organisationnelle du groupe Rossignol, qui se repose davantage sur les chefs de projets chargés de lier le travail des différentes équipes.

En résumé, les marques du groupe Boardriders utilisent les fondements historiques d'une culture sportive pour construire un avantage concurrentiel sur le marché. En interne, il est fréquent que les collaborateurs s'identifient aux symboles et référents identitaires qu'ils utilisent pour concevoir et commercialiser les produits. De fait, les comportements au travail sont parfois guidés par une forme de « *cool attitude* » (Lebreton, 2017) qui perturbe les objectifs de rentabilité ou de croissance.

⁴²⁴ Entretien de confirmation avec l'interlocuteur n° 12, ex directeur de *Business Unit* réalisé le 14 juin 2021.

Il semble donc que l'organisation, durant la période de Quiksilver puis de Boardriders requiert l'expertise d'experts détachés de la culture sportive. Ainsi, des néophytes viennent contrebalancer les effets de cette culture en y intégrant une rationalité managériale. Cette réflexion s'inscrit dans la lignée des travaux de Maas (2015) qui présente la culture managériale comme une régulation de contrôle permettant d'atteindre des objectifs de rationalisation. Les acteurs issus d'un autre milieu apportent leur expertise pour atténuer le rapport à l'incertitude tout en conservant la part de créativité propre aux opérateurs. L'organisation est ancrée dans un mode de solidarité organique et « *forme un système de parties différenciées [...] qui se complètent mutuellement* » (Durkheim, 1926, p. 124).

3.4.3) Une culture sportive au service du néo-libéralisme ?

En 2018, le cluster Eurosima missionne son cabinet partenaire Nielsen Sport pour réaliser une étude marketing sur la filière des *actions sports* selon les besoins et les attentes prioritaires de ses membres. Le cabinet récolte l'avis de 2500 personnes issues de nationalités différentes (France, Allemagne, Portugal, Espagne, Grande-Bretagne) dont le niveau de pratique est hétérogène dans le domaine des actions sports. Cette étude identifie les propriétés symboliques des marques sur le secteur et plus particulièrement celles du groupe Boardriders (Billabong, DC-Shoes, Element, Quiksilver, Roxy et RVCA). Pour la grande majorité des profils interrogés, la dimension « lifestyle » prime sur la dimension « performance » et « technology » et le constat s'applique sur toutes les marques du groupe, sans exception. Les résultats de cette étude prouvent que les marques les plus importantes sur le marché des actions sports attirent les consommateurs par le style de vie qu'elles véhiculent. La technicité des produits Boardriders est finalement assez faible dans les représentations collectives. L'ensemble des représentations liées à la culture du surf ou des action sports sont déterminantes dans l'attractivité des produits. De la même façon que le surf et sa culture sont déterminants sur l'attractivité touristique d'un territoire (Falaix, 2012). Le groupe Boardriders, qui reflète une image séduisante vers l'extérieur, offre une perspective comparable. L'implantation du siège social à Saint-Jean-de-Luz est le cadre de travail rêvé⁴²⁵ et cette caractéristique géographique renforce l'attractivité de l'entreprise et de son capital culturel : l'océan est accessible à cinq minutes en voiture depuis le siège, sans compter le skate-park accueillant devant l'entrée des locaux. La pratique sportive est quasiment intégrée dans le

⁴²⁵ Morge Zucconi, M., (2020), « Pourquoi la côte atlantique séduit-elle les jeunes entrepreneurs de la mode ? », *Le Figaro*, n° 23711.

décor de l'entreprise. Ces espaces symboliques enrichissent l'identité culturelle de l'organisation. Les employés s'estiment chanceux d'être intégrés dans cette structure et dans un tel environnement. Cet ensemble représente une sphère fascinante, et offre la vision d'une entreprise au mouvement fun (Loret, 1995) que l'on souhaite approcher, connaître et fréquenter. Les salariés aiment construire leur identité professionnelle autour de ces fondements culturels. D'ailleurs, les dirigeants de l'entreprise ne se privent pas de flatter la culture de l'entreprise auprès de la presse quand ils en ont l'occasion : « *Je veux d'abord souligner que je continue, chaque jour, à être agréablement surpris par ce rapport presque passionné que tous les salariés entretiennent avec l'entreprise. Sincèrement je pense que c'est unique* » déclare Greg Healy le président de la région EMEA et APAC⁴²⁶.

In fine, ce n'est pas tant le travail réalisé et la qualité des produits qui améliorent la désirabilité de l'entreprise, mais la façon dont elle véhicule le style de vie associé à ces pratiques :

*« Après oui le lifestyle de manière générale, c'est sûr que c'est motivant. Et puis c'est le cadre de vie je pense surtout pour la plupart des gens qui est motivant. »*⁴²⁷.

Au-delà de la motivation, ces dispositions participent à légitimer l'autorité des dirigeants. Les salariés, parfois insatisfaits des conditions de travail, acceptent plus facilement les contraintes imposées grâce ce contexte spécifique :

*« Je pense qu'ils se réconfortent en se disant qu'ils ont quand même la chance d'avoir un travail et que tu vois si tu veux bosser dans l'industrie de la glisse ici il n'y a pas non plus 10 000 solutions quoi. »*⁴²⁸.

La position emblématique de Boardriders sur le marché fait de l'ombre aux autres entreprises plus modestes. Les salariés se sentent privilégiés de travailler dans cette structure. Ils pensent que les opportunités ailleurs mais dans le même domaine sont quasi nulles. Dans la continuité de ces déclarations, les salariés sont fortement soucieux de se voir écartés de l'organisation comme cela a pu être le cas, à plusieurs reprises, lors de plans sociaux :

⁴²⁶ Dewitte, V., (2019), « Le meilleur campus du monde », *Sud Ouest*.

⁴²⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

⁴²⁸ Entretien avec l'interlocuteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 9 novembre 2020.

« Tout le monde veut bosser chez Boardriders. Donc chacun fait attention à sa place. Chacun protège son territoire et bon quand il y a des annonces comme ça, forcément ça touche les gens. Ça les atteint. Il y a de la tristesse. Mais il y a aussi de la peur, il y a aussi la peur que ça arrive à soi. Et donc les gens sont plutôt taiseux par rapport à ça. À essayer de rester dans leur boulot et de pas faire trop de vagues etc. quoi. [...] C'est plutôt la culture de la peur et de : je veux préserver mon taf parce que je suis dans un endroit super cool. Tu vois, donc voilà quand j'ai eu l'annonce du plan social, si tu veux il y en a un ou deux qui m'ont tapé dans le dos mais c'est tout. Après ça va pas plus loin c'est comme ça. »⁴²⁹.

Les salariés accordent beaucoup d'importance à la place qui leur est accordée dans l'organisation. En reprenant les apports de Burke (1984), Sainsaulieu (1987, p. 344) explique que « l'entreprise est à présent adulée et désirée comme un refuge institutionnel stable dans un monde de changement ». Cette caractéristique de l'entreprise apparaît encore plus vraie dans le cadre de l'industrie des *actions sports*. Les entretiens menés confirment cette tendance : le groupe Boardriders représente une forme de stabilité unique dans une industrie où le mouvement est un fondement intrinsèque de la pratique sportive. Les contraintes professionnelles imposées aux acteurs peuvent être appréciées ou ne pas l'être selon les générations et les profils de salarié. Toutefois, elles n'engrangent jamais de contestations sociales collectives et la domination de la direction s'applique sans complication.

Cette forme sociale du pouvoir se rapporte en plusieurs points au concept de l'entreprise néo-libérale développé par Coutrot (1998) et défini de la manière suivante :

« " Libéral ", parce que — au-delà du mythe de la culture d'entreprise, qui n'est qu'une pseudo-culture — ce régime ne considère que des individus, par surcroît rationnels, censés agir uniquement en fonction des signaux que leur envoient les marchés et les managers. " Néo ", pour deux raisons distinctes : d'une part, il dépasse largement le modèle tayloro-fordiste en faisant appel à la coopération verticale et horizontale ; d'autre part, il est rendu possible par une conjoncture capitaliste tout à fait nouvelle, celle des marchés quasi parfaits de capitaux instaurés par la déréglementation financière. » (Coutrot, 1998, p. 220).

⁴²⁹ Entretien de confirmation avec l'interlocuteur n° 12, ex directeur de business unit réalisé le 14 juin 2021.

Les formes de violence silencieuse détaillées dans le modèle néo-libéral de Coutrot (1998) sont similaires à celles utilisées par le groupe Boardriders : les restructurations permanentes, la menace implicite du licenciement et la revente des marques. Ainsi, les dirigeants parviennent à mettre en place « *un nouvel ordre productif fondé sur le despotisme des marchés* » (Coutrot, 1998, p. 257) qui s'avère particulièrement efficace pour opprimer toute forme de syndicalisme.

D'un point de vue organisationnel et managérial, le constat est finalement bien éloigné des représentations originelles du surf ou même des rites de provocation observés par Pégard (1998) dans la pratique du skateboard. En fait, pour les dirigeants, la passion des employés pour l'univers des action sports semble avant tout un avantage dans l'application du pouvoir et détourne l'attention des opérateurs de leur situation sociale (Corneloup, 2002).

3.4.4) Les espaces de pratique, s'approprier la vague pour mieux l'exploiter

Depuis peu le groupe Boardriders envisage d'affirmer sa position sur les espaces artificiels dédiés à la pratique du surf. Durant l'année 2020, l'organisation annonce ses ambitions concernant la construction d'un « surf park » à proximité du siège social de Saint-Jean-de-Luz. Très rapidement, le projet soulève l'indignation des associations locales et de l'ONG Surfrider Foundation en raison de l'impact de cette construction sur les zones naturelles du site. Ils dénoncent une « aberration environnementale »⁴³⁰. Les acteurs évoquent les conséquences négatives sur l'environnement telles que la consommation d'eau, d'électricité ou encore l'artificialisation des sols⁴³¹. La mobilisation est importante et la pétition initiée par le groupe municipal Herri Berri rallie 65 000 personnes contre cette cause⁴³². Certaines icônes sportives reconnues dans le milieu se sont également mobilisées à l'instar de la surfeuse Léa Brassy⁴³³. Malgré ces fortes oppositions, les dirigeants du groupe Boardriders s'expriment très peu sur le sujet. Il n'y a aucun dialogue social entre les deux camps. La direction conserve ses intentions et défend l'opportunité de développer un lieu propice à l'innovation et au

⁴³⁰ Jans, F., (2020), « Projet de vague artificielle à Saint-Jean-de-Luz : les opposants lancent une pétition », *Sud Ouest*.

⁴³¹ Dewitte, V., (2020), « Saint-Jean-de-Luz : l'offensive contre le projet de vague artificielle est lancée », *Sud Ouest*.

⁴³² Herri Berri, « NON au Surf Park à Saint Jean de Luz / Donibane Lohizun-en uhain artifizialik EZ », <https://www.change.org/>.

⁴³³ Guet, M-A., (2020), « Face au projet de Surf Park à Saint-Jean-de-Luz, l'opposition s'organise », *Surf Session*.

développement des produits. Pourtant, cette dimension n'est pas une priorité du groupe (cf. point suivant) qui, après une longue période de silence, le groupe s'exprime finalement auprès de la presse par le biais d'un communiqué afin d'expliquer la mise à l'arrêt du projet en raison des pressions conjoncturelles, et non pas du fait des oppositions associatives locales⁴³⁴. Cet épisode traduit manifestement l'importance accordée à ce nouveau type d'installation, à contre-courant des pratiquants de surf « authentiques » et de l'essence « originelle » de la pratique ou, du moins, de ses représentations.

Le projet au Pays Basque, n'ayant pu se concrétiser, le groupe se réoriente vers d'autres possibilités. Il se positionne récemment en tant que sponsor officiel d'une nouvelle piscine à vague inaugurée durant le mois de Mai 2021 à Sion dans les montagnes suisses⁴³⁵. Le lieu dénommé « Alaia Bay » est conçu par « Wavegarden », une entreprise fondée en 2005 dans le pays basque espagnol. Après avoir concrétisé plusieurs projets de piscines à vagues à l'international (Australie, Amérique, Corée du Sud et Brésil), l'entreprise prévoit désormais de renforcer sa présence sur les cinq continents⁴³⁶. Le bassin artificiel implanté en Suisse couvre une superficie de 8000 mètres carrés. Il est composé de 46 moteurs capables de générer 300 à 1000 vagues en une heure⁴³⁷. Sur le site tout est pensé pour optimiser et rationaliser la pratique, un jeune surfeur des Landes participant au circuit professionnel déclare auprès de la presse : « *ici les vagues sont contrôlées et régulières* »⁴³⁸.

Le « *milieu de culture sportive* » se transforme. Apparaît « *de nouvelles motricités, plus modernistes, grandes ouvertes sur de nouveaux espaces* » (Pociello, 2015, p. 30). En dépit des critiques faites par les associations soucieuses de l'environnement⁴³⁹, l'organisation Boardriders tient à se positionner sur ces nouveaux univers révélateurs des mutations socioculturelles de la pratique sportive (Falaix, 2017). Pour vendre et louer ses produits dans un magasin de 300 mètres carrés, elle met à disposition une équipe. Jamais les marques n'ont été aussi proches d'un espace de pratique : elles se retrouvent complètement intégrées à la

⁴³⁴ Dewitte, V., (2020), « Boardriders se mouille enfin », *Sud Ouest*.

⁴³⁵ (2021), « Boardriders sponsor officiel de la piscine à vague Suisse Alaïa Bay », *Boardsport Source*, n°106.

⁴³⁶ « Wavegardens dans le monde », *Wavegarden*, <https://wavegarden.com/fr/>.

⁴³⁷ Christinaz, C., « La vague du sport artificiel », *Le Temps*, n°7033

⁴³⁸ Barras, F., « Le Valais surfe sur la vague des sports d'action de luxe », *24 Heures (Suisse)*, n°97.

⁴³⁹ ATS, (2021), « A Sion, la piscine à vagues artificielles Alaïa Bay ouvre le 1er mai », *Le Nouvelliste*.

vague. Se met en place une vision consumériste de la pratique sportive, éloignée des représentations de l'art du voyage, de l'adaptation face à l'environnement et de la gestion des risques. Cet aménagement repense les codes sportifs et offre une expérience sécurisée de la pratique. La technologie réduit l'incertitude et rationalise le temps de pratique. Cette logique de rationalisation rejoint celle que nous avons observée dans la coordination du travail et des équipes dans l'organisation. Dans le cadre de l'entreprise, la direction tend à formaliser les standards de résultats et élabore une vision bureaucratique pour discipliner la culture et améliorer les performances financières. De la même façon, le groupe s'oriente vers des espaces de pratiques destinés à encadrer le mouvement surf.

En somme, dans le domaine privé marchand, la stabilité est recherchée par de multiples acteurs. D'un côté, les salariés souhaitent une fonction stable au sein de l'entreprise. De l'autre, les dirigeants recherchent des alternatives à la force naturelle des vagues et envisagent des solutions qui encadrent les pratiquants et repensent le mouvement surf.

4) Les buts de l'organisation Boardriders

4.1) Une action collective guidée par la croissance

Le 24 avril 2018⁴⁴⁰, le groupe Boardriders officialise le rachat du groupe Billabong et de ses marques⁴⁴¹. L'intention de la direction est claire : devenir le leader mondial sur le secteur de l'habillement des actions sports. Quelles sont les différentes déclinaisons de ce but de croissance ? Pour atteindre et consolider cette position, le groupe communique un plan sur plusieurs années, le « growth agenda » ou bien « agenda de la croissance » en français. Les axes majeurs de cette croissance visent des domaines différents.

4.1.1) Des priorités mises sur l'intégration et l'optimisation

En 2019, Greg Healy président de la zone Europe et Asie-Pacifique déclare :

*« D'abord, nous devons terminer l'intégration, notamment à l'échelle de l'Europe, c'est la priorité. »*⁴⁴².

⁴⁴⁰ (2018), Comptes annuels de la SAS Na Pali, *Greffier des tribunaux de commerces*.

⁴⁴¹ (2018), « Billabong Shareholders Approve Boardriders Acquisition », *PR Newswire US*.

⁴⁴² Dewitte, V., (2019), « Le meilleur campus du monde », *Sud Ouest*.

Le travail d'intégration et de restructuration est fondamental dans l'accomplissement de la fusion. Il est impératif pour le groupe de maximiser la comptabilité organisationnelle. Les postes de haut management sont adaptés au nouveau fonctionnement⁴⁴³, l'organisation est repensée et les départements sont réorganisés. Pour améliorer la structure de coûts, le groupe décide de centraliser un ensemble précis de départements. C'est ainsi que les services mutuels sont condensés pour réaliser des économies d'échelle. Les domaines concernés sont le sourcing, la distribution, la finance, le juridique et le technique. Toutes ces fonctions sont désormais des plateformes partagées au service des marques. L'optimisation de ces départements entraîne un plan de sauvegarde de l'emploi en 2018 et conduit 136 salariés vers le licenciement⁴⁴⁴. Les salariés de Billabong travaillant dans les Landes sont amenés à rejoindre le siège social basé à Saint-Jean-de-Luz. Sur le plan opérationnel, ce but de système entraîne de lourdes transformations logistiques, économiques et juridiques. Afin d'améliorer ses relations avec ses intermédiaires, le groupe constitue également de nouveaux bureaux de sourcing à Hong-Kong⁴⁴⁵. Cette nouvelle plateforme commerciale est pensée pour consolider les achats du groupe avec des acteurs plus proches des fournisseurs.

Les motivations stratégiques de cette fusion sont de plusieurs ordres. Le groupe élargit son portefeuille de marques et consolide sa position au sein de son industrie, une ambition qui rejoint le but de croissance évoqué précédemment. D'autre part, les actions d'intégration attestent une recherche d'efficience. En effet, les décisions consistent à partager certaines ressources pour ensuite réduire les capacités excédentaires. Le surcroît de volume permet également une position de force dans la négociation des coûts d'approvisionnement. Les termes « *EBITDA* », « *Profit and Loss* » et le rapport à la dette reviennent régulièrement dans les propos des dirigeants⁴⁴⁶ ou dans la presse⁴⁴⁷. Les valeurs économiques et la recherche de bénéfices mesurables sont privilégiées. Dans cette perspective, le degré d'opérationnalité des buts est très précis et se décline facilement dans les équipes par les exigences liées à la marge des produits. Au sens de Mintzberg (1986), l'efficience prend le rôle d'une morale

⁴⁴³ Dimartino, M., (2018), « Boardriders », *Orange County Business Journal*, Vol. 41, n° 19.

⁴⁴⁴ O. Guyot, (2019), « Boardriders veut vendre son siège Europe de Saint-Jean-de-Luz », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁴⁴⁵ LaFrenz, C., (2020), « Boardriders surfs tough retail conditions », *Financial Review*.

⁴⁴⁶ LaFrenz, C., (2020), « Boardriders surfs tough retail conditions », *Financial Review*.

⁴⁴⁷ Hersch, J., (2020), « Oaktree, others face lawsuit over new Boardriders loans », *S&P Global Market Intelligence*, <https://www.spglobal.com/>.

économique. L'organisation se concentre sur des bénéfices tangibles mesurables et précis en dépit des valeurs sociales. Les buts sociaux moins opérationnels sont peu considérés.

4.1.2) *Les objectifs de distribution et la fidélisation par le digital*

Cette unification des marques permet au groupe de consolider sa position sur le marché et d'envisager de nouveaux procédés concernant la distribution et la fidélisation. Boardriders possède désormais une force de vente plus importante et un réseau d'acteurs distributeurs à uniformiser. Pour améliorer son modèle de vente et repenser l'acheminement de ses produits auprès des consommateurs, plusieurs stratégies sont mises en place. Ainsi, le groupe souhaite promouvoir ses produits⁴⁴⁸ et donner plus de valeur à l'ensemble de ses canaux de vente. Les termes « *cross-channel* » et « *omnicanal* » mentionnés par le directeur général⁴⁴⁹ font référence à cette stratégie.

Selon les apports de Belvaux et Notebaert (2018), les deux stratégies marketing suivent une chronologie. D'abord, se met en place le « *cross-channel* » ou « *cross-canal* » avec pour objectif d'établir des ponts entre le physique et le digital. Cette stratégie connecte les canaux de vente et de communication pour favoriser le parcours d'achat du consommateur selon ses attentes. Avec ce fonctionnement, l'organisation valorise la complémentarité de ces canaux et s'adapte plus intelligemment face à la segmentation de la clientèle. Ensuite, la stratégie complémentaire « *omnicanal* » répond à l'« omnicanalité » du consommateur c'est-à-dire sa capacité à mobiliser plusieurs canaux de distribution et de communication. L'entreprise vise à centraliser et intégrer l'ensemble des activités des différents canaux (magasin, site web, application). Ces derniers puisent alors, d'un point de vue organisationnel, dans le même système d'information, disposent des mêmes stocks et d'une relation client commune. Cette démarche permet de créer des synergies entre le physique et le digital, mais également en interne sur le *back-office*. Il y a donc un réagencement des actions significatives à l'égard du E-commerce. Les différentes marques du groupe se mettent ainsi à travailler sur des outils digitaux communs et les plateformes e-commerce également sont intégrés progressivement les unes aux autres. Pour accompagner cette transition, le groupe collabore avec Captain Wallet, un expert du marketing mobile. Ensemble ils lancent une nouvelle application dédiée

⁴⁴⁸ Dewitte, V., (2019), « Le meilleur campus du monde », *Sud Ouest*.

⁴⁴⁹ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

aux marques et à ses produits⁴⁵⁰. Une nouvelle interface permet l'achat de produit et le suivi des points de fidélité. Chaque produit commercialisé par l'enseigne Boardriders rapporte un nombre de points selon sa valeur.

Toujours en lien avec la distribution et dans la continuité de ce projet, les dirigeants souhaitent valoriser le « *Direct to Consumer* » (DtC)⁴⁵¹. Cette technique devient une priorité et consiste à éviter les intermédiaires dans le modèle de vente pour commercialiser les produits directement auprès de ses consommateurs. La vente directe présente plusieurs avantages : elle supprime les marges des distributeurs, elle améliore le contact direct avec les clients pour mieux les comprendre et elle incite les clients à se fidéliser.

Les buts de mission se décomposent en deux catégories. L'une est liée à l'efficacité puisqu'en harmonisant ses canaux de distribution le groupe améliore l'expérience consommateur, mais il peut surtout dégager des bénéfices fonctionnels. En effet, la mise en commun de certaines tâches permet de réaliser des économies d'échelle et le modèle de vente en circuit court améliore les marges. L'autre catégorie se rapporte au contrôle de l'environnement. L'organisation vise une amélioration de la distribution et un modèle de vente « *Direct to Consumer* » pour réagir face aux pressions exercées par les revendeurs tels que Zalando, Amazon ou encore La Redoute. Elle souhaite accroître son autonomie vis-à-vis de ces intermédiaires qui exercent un certain contrôle sur la distribution et donc une certaine contrainte.

4.1.3) Les orientations à destination des produits

Concernant les produits, les buts de l'organisation se divisent en trois catégories⁴⁵² :

Premièrement, on constate la volonté d'élargir l'offre dédiée à la clientèle féminine. La marque Roxy complète sa gamme dédiée au snowboard et Billabong se renforce sur la branche dédiée aux femmes. Il faut également souligner le retour de la gamme « *Quiksilver Woman* ». La conception était à l'arrêt depuis 2013 (Thorpe & Dumont, 2018), période durant laquelle le groupe est en mauvaise posture et doit renouer avec de meilleures performances économiques. Depuis le lancement du « *Growth Agenda* » les designers se chargent de revaloriser cette marque et les produits destinés à la clientèle féminine.

⁴⁵⁰ Fages, C., (2019), « Boardriders mise sur le wallet pour améliorer sa fidélisation », *Emarketing*, <https://www.e-marketing.fr>.

⁴⁵¹ Communiqué interne de Dave Tanner transmis par mail.

⁴⁵² Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

Deuxièmement, le groupe décide d'améliorer la flexibilité régionale au niveau de la conception et du développement de produit. Cette stratégie de développement dénommée « *Regional Flex* » permet de s'adapter à un mode de consommation plus local. De cette façon, les produits sont développés en fonction des particularités de la région. Les États-Unis par exemple peuvent élaborer une collection qui leur est propre selon les besoins des consommateurs locaux. Les équipes créatives doivent désormais améliorer leur réactivité.

Le troisième et dernier point concerne l'écoresponsabilité. Selon les déclarations de Dave Tanner, l'écoresponsabilité est un pilier du « Growth Agenda » et le groupe s'attèle à concevoir une « plateforme » pour centraliser les initiatives des marques sur le domaine⁴⁵³. Officiellement, les propos de la direction et la stratégie marketing des marques accordent une certaine importance à ce projet. Cependant d'un point de vue opérationnel, il est plus difficile de recenser précisément les actions entreprises par le groupe. La transparence sur le sujet est moins évidente que sur le précédent cas d'étude. De plus, les actions de chaque marque sont disparates. En 2021, la marque Element propose 58 gammes de chaussures issues d'une démarche écoresponsable⁴⁵⁴ tandis que DC-Shoes en propose seulement 6⁴⁵⁵. La différence est significative car la démarche dépend davantage de la volonté des acteurs plutôt que des orientations globales issues de la direction. Il ne semble pas y avoir un réel alignement stratégique et certaines marques tentent de s'impliquer plus que d'autres :

« Ils essaient de plus en plus, d'utiliser 100 % de matière recyclées. Tu vois et c'est pas encore toutes les marques du groupe qui sont là-dedans. »⁴⁵⁶.

⁴⁵³ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁴⁵⁴ Informations collectées sur le site web de la marque Element le 14 mai 2020. <https://www.elementbrand.fr>.

⁴⁵⁵ Informations issue sur le site web de la marque DC-Shoes le 14 mai 2020. <https://www.dcshoes.fr>.

⁴⁵⁶ Entretien avec l'interlocuteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 9 novembre 2020.

Dans ce cadre de l'écoresponsabilité, le but est donc poursuivi et soutenu selon les acteurs à l'intérieur du groupe. Il y a une façon de s'approprier ce but en dépit des impositions de la direction. À cet égard, les propos suivants témoignent bien de cette dernière qui contraste parfois avec les buts spécifiques des acteurs de l'entreprise :

« Quel est l'objectif de notre société ? Je vais être très direct et très trivial, c'est de faire de l'argent [...] Donc l'idée derrière c'est que on essaie de garder, nous en interne des valeurs, on essaie de garder un historique. »⁴⁵⁷.

On retient donc que les équipes tentent d'améliorer l'impact de la production en favorisant des matériaux plus durables et moins néfastes pour l'environnement. Cependant, en raison de sa taille et des intentions du sommet stratégique le groupe n'est pas initiateur du phénomène écoresponsable. La démarche et les actions ne sont pas prioritaires, le degré d'opérationnalité est peu élevé. Même si Quiksilver est très actif sur sa campagne de communication et lance le programme « *made Better* »⁴⁵⁸, il est cependant très compliqué d'analyser les actions concrètes pour les objectifs futurs.

L'ensemble des objectifs relatés dans cette partie concerne les produits de l'organisation. Il semblerait logique de les introduire dans la famille des buts de mission. Cependant, dans ce cas précis, la mission est intrinsèquement guidée par une motivation de croissance. Rappelons d'ailleurs que ce but est envisagé dans le cadre du plan intitulé « *Growth Agenda* ». Les stratégies autour du produit sont des moyens envisagés pour atteindre la croissance désirée. La technicité ou bien la qualité des produits vendus n'est pas une fin en soi pour le directeur général et les propriétaires :

« Donc eux, l'esprit de la boîte, bon ça c'est assez personnel mais qu'ils vendent une boîte de lait ou qu'ils vendent un maillot ou une combi de surf ils s'en foutent c'est la même chose hein. »⁴⁵⁹.

⁴⁵⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 20, directeur département mutualisé, réalisé le 15 septembre 2020.

⁴⁵⁸ Driver, R., (2021), « Quiksilver lance la collection durable Made Better », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁴⁵⁹ Entretien avec l'interlocuteur n° 15, responsable sourcing et *innovation*, réalisé le 9 octobre 2020

Les propos de cet opérateur sont assez significatifs à cet égard. Toutefois, très peu d'interlocuteurs l'évoquent durant les entretiens. L'ensemble des salariés préfèrent éviter le sujet pour ne pas ternir l'image ou bien n'a pas vraiment conscience des intentions des propriétaires. Pourtant, les signaux sont forts car la seule marque spécialisée sur la fabrication de combinaison et les accessoires techniques est revendue en 2020⁴⁶⁰. La marque Xcel n'obtient pas la considération du directeur général qui déclare vouloir se concentrer sur la croissance des plus grandes marques.

4.1.4) Améliorer la réactivité vis à vis de la clientèle régionale.

Le groupe souhaite améliorer la flexibilité de ses gammes selon les envies et les besoins des consommateurs⁴⁶¹. Cette stratégie de développement se nomme « *speed to market* » ou encore « *regional flex* ». Elle accentue la segmentation d'une marque selon les besoins et les attentes en fonction des zones géographiques (Cf. Partie V - 2.2). Les consommateurs européens n'ont pas les mêmes désirs que les consommateurs de la zone APAC ou America. De plus, au sein d'une même zone Europe les attentes peuvent encore varier selon les pays ainsi que le confirment les propos de ce créateur :

« Rien qu'en Europe imagine, est-ce que tu crois que tu peux vendre le même maillot de bain à une Italienne et une Allemande ? Une Italienne tu lui montres le truc et elle te fait :

" Putain mais y'a trop de tissu là-dessus ! "

Et l'allemande elle te fait :

*" Eh mais je suis à poil ! ". »*⁴⁶².

L'étude des consommateurs devient un impératif. Afin d'améliorer la vente de ses produits, les marques doivent analyser les spécificités régionales des publics et proposer une offre adaptée.

⁴⁶⁰ Guyot, O., (2020), « Boardriders cède Xcel, sa marque de combinaisons de surf », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁴⁶¹ (2019), « Boardriders Launches Multi-Year Growth Agenda And Repositioning of Key Executives ». *PR Newswire US*.

⁴⁶² Entretien avec l'interlocuteur n° 22, responsable design et produit, réalisé le 30 septembre 2020.

4.2) Le rapport entre les buts

En conclusion, la mission dédiée aux produits est accessoire. C'est un moyen pour atteindre un but de croissance. Ce but de système est intimement lié à d'autres buts de système telle que l'efficacité ou le contrôle de l'environnement. En effet, la croissance permet au groupe de soutenir les marques les plus faibles, d'améliorer son commerce électronique, de financer le marketing ou encore d'améliorer la plate-forme de développement de produits⁴⁶³. Ce sont des effets bénéfiques liés à la centralisation des compétences et à la segmentation des marques. Il y a une intégration homogène entre les différents buts de systèmes évoqués. Toutefois, si l'on constate une faible considération des produits de la part des dirigeants, cet état d'esprit n'est pas représentatif de l'ensemble des travailleurs du siège social. À contrario, les salariés entretiennent plutôt un rapport enthousiaste et passionné envers la culture du produit, les sports concernés et l'imaginaire qui leur est associé. Pour eux, l'obsession de l'efficacité économique et de la croissance est davantage interprétée comme une contrainte. Les buts de système recherchés par le haut management contribuent à la complication des tâches. Il y a donc une certaine divergence entre les acteurs et parfois un peu de dissonance entre les buts officiels et les buts opérants. Mais cette dernière remarque concerne principalement les ambitions affichées sur la thématique de l'écoresponsabilité. En effet, il est difficile de retracer les actions concrètes mises en œuvre et les mesures envisagées.

⁴⁶³ Dimartino, M.,(2018), « Boardriders with new execs. Ready to ascend », *Orange County Business Journal*, Vol. 41, n° 19, p. 61.

5) Les acteurs et leurs pouvoirs

5.1) Oaktree Capital Management, le fonds d'investissement apparaît seul décideur de l'avenir du groupe Boardriders

La question de l'enveloppe de la situation a été traitée précédemment : l'analyse se limite au siège social basée à Saint-Jean-de-Luz, garant de la zone européenne. Toutefois, pour bien comprendre le fonctionnement de l'organisation, il est nécessaire de s'intéresser à l'organisation hors de cette enveloppe. Deux types d'acteurs sont décisifs dans le fonctionnement du groupe tout en ayant une position externe au siège social.

En premier lieu, les propriétaires du groupe sont les seuls détenteurs d'influence externe en raison de l'absence de syndicat. Il s'agit là de l'acteur américain Oaktree Capital Management qui mérite quelques précisions supplémentaires, au-delà de sa spécialisation déjà évoquée sur les placements alternatifs. La firme américaine prend naissance en 1995 sous le statut de *Limited Liability Company* (désormais LLC), dont l'équivalent en France correspond à la Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou à la Société Anonyme (SA). Cette forme de société apparaît au cours des années 1980 dans l'État du Wyoming et connaît ensuite un grand succès à la fin du 20^{ème} siècle (Guinnane et al., 2008), notamment en raison des avantages fiscaux qu'elle procure aux dirigeants : « *les LLC ne sont pas tenues de divulguer le montant des indemnités versées au personnel affecté à la gestion du patrimoine, ni de fournir une liste publique des subventions accordées.* » (McGoey et al., 2018, p. 38). Sur ce modèle, la société américaine agit telle une institution financière et gère des actifs financiers comme le ferait une banque. Le statut de l'entreprise permet également aux investisseurs de ne pas engager leur responsabilité légale dans les investissements de la société de gestion. En dehors des particularités juridiques propres à chaque pays, le mode de fonctionnement se rapproche fortement de celui utilisé par Altor Equity Partners. Néanmoins, la puissance financière des propriétaires paraît notablement plus importante.

La collecte de l'épargne se mesure en « *Asset Under Management* » (AUM) ou « actifs sous gestion », et atteint des montants surprenants. Dans le cas de Oaktree Capital Management, les actifs sous gestion présentés sur le site internet révèlent une croissance constante⁴⁶⁴ :

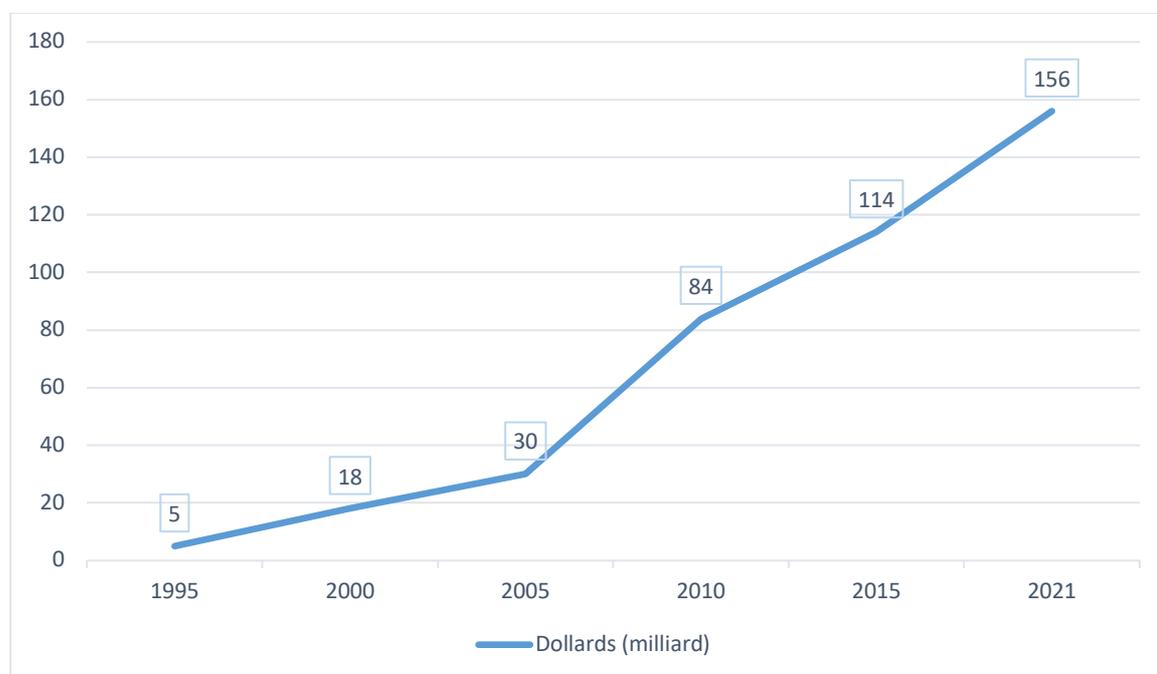


Figure 32 : Chronologie des actifs sous gestion de Oaktree Capital Management

Le site internet mentionne un « groupe d'individus » à l'initiative de cette création entreprise, mais il convient de mentionner plus particulièrement Howard Marks et Bruce Karsh, désignés comme les co-fondateurs de la société. Les managers apparaissent tous deux ex-aequo à la 391^{ème} place dans le classement des 400 personnalités les plus riches des États-Unis publié par le magazine Forbes⁴⁶⁵. Howard Marks est reconnu dans la communauté des investisseurs. Il partage ses opinions et ses conseils au cours d'émissions de radio, de plateaux télévisés et également dans son ouvrage publié en collaboration avec l'université privée : Columbia University. Ses écrits expliquent notamment la façon dont Oaktree Capital Management a construit une philosophie basée sur le contrôle du risque (Marks et al., 2013).

⁴⁶⁴ (2021), « About », Oaktree Capital Management, <https://www.oaktreecapital.com/about>.

⁴⁶⁵ Dolan, K., Peterson-Withorn, C., Wang J., (2021), « The definitive ranking of the wealthiest americans in 2020 », *The Forbes*, <https://www.forbes.com/>.

Un événement majeur survient en 2019, la société Oaktree Capital Management revend la majorité de ses parts (62%)⁴⁶⁶ à une autre entreprise de gestion d'actifs canadiens basée à Toronto et dénommée Brookfield Asset Management⁴⁶⁷. Les deux organisations rassemblent désormais un total d'actifs sous gestion de 600 milliards de dollars⁴⁶⁸, placé sous la gouverne du PDG Bruce Flatt, ex-salarié du cabinet d'audit financier Ernst & Young⁴⁶⁹. Cette brève présentation permet de mesurer la puissance des investisseurs concernés. Lorsque Oaktree Capital management prend le contrôle de Quiksilver et réinjecte 175 millions de dollars dans l'entreprise⁴⁷⁰, il s'agit d'une opération somme toute banale pour une société de gestion. En 2015, le « roi de la glisse »⁴⁷¹ devient finalement un sujet quelconque, dominé par un souverain puissant.

En deuxième lieu, un événement marquant confirme l'introduction d'un autre acteur externe au sein du groupe Boardriders : le 31 juillet 2018, Pierre Agnès, ancien PDG emblématique de Quiksilver disparaît en mer⁴⁷². À la suite de cet événement tragique, les propriétaires décident de remplacer monsieur Agnès par un acteur de leur rang et positionnent Dave Tanner à la direction. Ex-directeur général de Oaktree Capital Management, occupant également les fonctions de « *Chief Turnaround Officer* »⁴⁷³, ses ambitions professionnelles sont pleinement intégrées à la société de gestion d'actifs. Ancien pilote de la U.S Air Force, le profil de Dave Tanner est bien éloigné des références identitaires liées au surf. Le paradoxe marque la fin d'une ère dans l'histoire de Quiksilver, celle où les surfeurs occupaient les postes de dirigeants, animés par la passion mais trop peu prudents pour anticiper la faillite de leur entreprise.

⁴⁶⁶ Lejoux, C., (2019), « Brookfield se pose en rival de Blackstone avec le rachat d'Oaktree », L'AGEFI Quotidien, Industrie Financière.

⁴⁶⁷ Arleen, J., (2019), « Brookfield-Oaktree tie-up creates alternatives giant: Acquisition seen as a good reset for Oaktree after AUM stagnates. », *Pensions & Investments*, vol. 47, n°6.

⁴⁶⁸ (2020), « 2020 ESG Report », *Brookfield Asset Management Inc.*

⁴⁶⁹ Grene, S., (2009), « Manager of real assets with a focus on the longer term », *Financial Times, FT Report – Fund Management*.

⁴⁷⁰ Chapuis, D., (2016), « Le fonds Oaktree renfloue le roi de la glisse Quiksilver », *Les Echos*, n°2219.

⁴⁷¹ Idem.

⁴⁷² Déjean, J-P, (2018), « Pierre Agnès, patron de Boardriders Inc, est porté disparu », *La Tribune*, n° 6373.

⁴⁷³ (2018), « Quiksilver Rebrands as Boardriders », *Wireless News*.

Dave Tanner guide les orientations stratégiques du groupe Boardriders en tant que PDG de février 2018 jusqu'en mars 2021, date à laquelle il se retire officiellement pour laisser la place à Arne Arens⁴⁷⁴. Dès lors, la coalition externe exerce un contrôle total sur l'organisation. Au vu de ces éléments et en référence à Mintzberg (1986), il est évident de conclure qu'il s'agit d'une coalition externe dominée.

Depuis l'arrivée des nouveaux propriétaires, une reformulation de la ligne hiérarchique est à l'œuvre. Une équipe managériale est dédiée au programme de redressement du groupe⁴⁷⁵, elle est ensuite repensée pour réaliser la fusion avec le groupe GSM (Billabong). Ces acteurs sont des cadres intermédiaires et assurent le lien entre sommet stratégique et opérateurs. Par exemple, les directeurs de marques et les directeurs de départements mutualisés s'occupant de la finance ou du service client sont au cœur des interactions. Ils sont bien informés des buts de l'organisation et contrôlent les décisions opérationnelles au sein de leur département. Ils répondent à une double mission : d'un côté les besoins du groupe, et de l'autre le développement de leur marque ou de leur unité. Ce positionnement implique donc une bonne connaissance des besoins sociaux des opérateurs et un relationnel ouvert sur toute l'organisation.

Depuis la prise en main de Oaktree Capital Management, les analystes de la technostructure deviennent des acteurs particulièrement importants :

« On est dans le milieu du capitalisme et de la finance très pointu, avec d'autres codes, voilà, mais qui doivent eux-aussi s'adapter. Mais ils ont forcément amené des méthodes de travail spécifiques. »⁴⁷⁶.

Ces propos un peu confus illustrent bien le rôle central tenu par le département de la finance. Au sein même de cette unité, les analystes appliquent leurs connaissances à l'organisation et institutionnalisent les buts de mission. La portée de leur travail est considérable : ils fixent les performances à atteindre sur le long terme et planifient le changement organisationnel. Au sein des marques, les opérateurs n'apprécient pas vraiment le contrôle de gestion. La créativité et le contrôle forment un point de discordance qui rend

⁴⁷⁴ Communication interne relayée par un salarié de Boardriders.

⁴⁷⁵ Etcheleku, P., (2017), « Quiksilver se rebaptise Boardriders après une cure d'amaigrissement », *Les Echos*, n° 22401.

⁴⁷⁶ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 décembre 2020

compte de deux dimensions difficiles à combiner (Bollinger, 2019). Le paradoxe est bien résumé dans les propos de cet opérateur :

« En fait c'est un équilibre assez bizarre, parce que autant c'est la passion des sports de glisse et c'est la passion pour une attitude, c'est la passion pour une culture qui se veut assez cool entre guillemets. Et à l'inverse en fait ça se confronte complètement avec le monde de l'entreprise et le monde réglementaire strict qu'impose le fait de gérer un business. »⁴⁷⁷

Le contexte imposé aux équipes de travail contient la liberté des opérateurs, et il est commun que certains se sentent bridés. Le suivi de marge ou autre standard financier n'est pas une motivation intrinsèque pour les opérateurs spécialisés dans la conception de produit.

Ces mêmes opérateurs se divisent en plusieurs bases opérationnelles, soit selon les marques, soit selon la fonction qu'ils occupent. Dans le premier cas, les opérateurs sont des designers, des graphistes ou encore des professionnels du marketing. Ils participent ensemble à l'élaboration d'un produit après avoir analysé les tendances émergentes, les besoins des clients ou d'autres indications déterminantes. Leur travail exige de bonnes compétences et ils réalisent un travail de groupe fondamental pour développer l'image de marque. Ils se consacrent dans un sens au développement des produits et optimise l'attractivité de l'offre. À l'opposé, la seule pression qu'ils exercent ensemble vis-à-vis de l'organisation se rapporte à la négociation des ressources, nécessaire au développement des marques.

Les acteurs du support logistique sont identifiés au sein des services mutualisés du groupe. Ce sont, par exemple, les départements responsables de la vente en magasin, de la logistique ou encore du service client. On retrouve des acteurs plus ou moins qualifiés selon les postes occupés et donc opérant avec une influence différente. Ainsi, le directeur du département logistique joue un rôle de collaboration important avec toutes les marques du groupe. Il doit de plus s'entretenir régulièrement avec les cadres des autres services mutualisés. En revanche, le personnel moins qualifié se charge des missions opérationnelles telles que la vente des articles en magasin, ou les relations avec le service client.

⁴⁷⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 13, opérateur marketing de département mutualisé, réalisé le 18 septembre 2020.

5.2) Les processus de décision

Les décisions stratégiques qui gouvernent la démarche globale du groupe sont assurément guidées par les propriétaires de l'organisation. Ces derniers limitent l'analyse des différentes étapes à l'intérieur de l'organisation en raison de leur politique de confidentialité. Toutefois, les données collectées permettent d'identifier les acteurs responsables de ces décisions. En 2015, lorsque Quiksilver et son portefeuille de marques se déclarent en faillite, la survie de l'entreprise est en jeu. Durant la phase de post-acquisition, le fonds d'investissement accorde la priorité au redressement du groupe. Le plan de relance est rapidement mis en place pour restructurer les magasins et les effectifs en moins d'un an⁴⁷⁸. Les décisions prises à cette période relèvent en fait d'une fine analyse réalisée en amont par les investisseurs. En effet, avant de confirmer l'acquisition, les acquéreurs réalisent un dossier économique décisif, à partir d'audits financiers, comptables et sociaux. Ils tentent ainsi d'en apprendre le plus possible pour anticiper la restructuration (Altintas, 2015; Véry, 2018).

Trois années plus tard, l'acquisition du groupe Billabong instaure « *la définitive prise de pouvoir de Oaktree Capital Management.* »⁴⁷⁹. Les lourdes répercussions ont déjà été évoquées : licenciement de nombreux employés, délocalisation des bureaux et mobilisation générale des acteurs. Ce sont des événements rares qui viennent bousculer toute une organisation et nécessitent une implication totale de la ligne hiérarchique. Les décisions sont transversales et entraînent l'ensemble des départements sur une démarche collective. Cependant, les décisions stratégiques propres aux marques ou aux services mutualisés sont prises par les cadres intermédiaires accompagnés de leurs équipes. À ce niveau, on observe une décentralisation des processus puisque les propriétaires interviennent moins directement. Après s'être imprégnée des plans transversaux, la ligne hiérarchique prend le relais et se charge de décliner les orientations. Au sein des marques, les *brand manager* décident alors de la répartition du budget et du positionnement des marques. Mais les cadres intermédiaires détiennent également d'importantes responsabilités en lien avec la coordination du travail et le contrôle de la démarche collective. Ils décident et mettent en œuvre les décisions managériales pour guider le travail des opérateurs. Par exemple, la responsable du studio photo assume l'organisation des séances de shooting. Pour cela, elle

⁴⁷⁸ Bonnefon, O., (2016), « Quiksilver : que change l'arrivée du nouvel actionnaire pour les salariés basques ? », *Sud Ouest*.

⁴⁷⁹ Dejeans, A., (2018), « Boardriders officialise le rachat de Billabong », *Sud Ouest*,

doit coordonner le travail entre les différentes marques et son équipe. Ces acteurs détiennent aussi un rôle clé dans la phase d'intégration qui découle de la fusion entre l'entité Quiksilver et l'entité Billabong. Durant de tels processus de changement, les cadres intermédiaires sont les premiers concernés et détiennent un rôle multidimensionnel. Pour faciliter cette adaptation, ils doivent donc accueillir les nouvelles équipes, guider la participation collective. La bonne application des décisions stratégiques repose donc sur les décisions managériales des cadres intermédiaires. La communication interne est donc fondamentale, voire indispensable pour synthétiser les informations et favoriser le dialogue social. Sur ce dernier point, des réunions d'informations hebdomadaires sont organisées le lundi matin dans le cadre d'une marque. Ce moment d'échange permet ainsi de rassembler les collaborateurs d'une unité afin qu'ils puissent partager le travail actuel et demander de l'aide si besoin.

Sur le plan opérationnel l'ensemble des acteurs interviewés semble globalement jouir d'une certaine liberté dans les décisions à prendre. À condition que celles-ci n'entraînent pas de grosses conséquences sur l'enveloppe financière allouée à la marque :

« Toutes les factures et tout ça, nous on pouvait signer des trucs mais tous les trucs importants, c'était les managers qui signaient tu vois. »⁴⁸⁰.

En dehors des aspects financiers, les opérateurs sont encouragés à fonctionner en autonomie et à prendre des initiatives dans le cadre de leurs compétences respectives. Sur une vision d'ensemble, on constate que les opérateurs sont plus qualifiés pour prendre les décisions en rapport avec les produits. La sensibilité des acteurs envers la culture sportive permet aux marques de garder une part d'authenticité. Cette observation est particulièrement vraie dans les magasins du groupe Boardriders. À ce niveau, les connaissances des vendeurs leur confèrent une certaine autonomie dans les décisions liées à l'aménagement de l'espace de vente.

5.3) Une absence totale de contestation

Depuis que le contrôle est externe à l'organisation, on observe un accroissement de la rationalisation et des exigences économiques. Comme il a été souligné précédemment, ces ambitions ne sont pas toujours partagées par les opérateurs. Il y a donc une divergence des buts qui nécessite un exercice du pouvoir de la part des propriétaires de l'organisation. Plutôt

⁴⁸⁰ Entretien avec l'acteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 9 Novembre 2020.

que d'intervenir sous la forme d'une supervision directe, les décideurs de l'organisation imposent donc des règles et des procédures strictes. Les standards de résultats que nous avons présentés dans la partie 2.2.3 sont efficaces pour contrôler l'organisation et discipliner le travail de l'organisation. Pour élaborer ces standards, le directeur général entretient des liens étroits avec le directeur financier. Cette stratégie repose donc sur les ressources financières de l'organisation, mais elle repose également sur l'expertise du directeur financier et de son équipe. Les dirigeants imposent un cadre de travail plutôt qu'une méthode propre aux produits et à la façon de le réaliser. Le contrôle externe applique un pouvoir relatif à ses spécialités et n'intervient pas directement sur la conception des produits mais sur la gestion comptable et l'efficacité fiscale. Les propriétaires exercent une pression par les chiffres sur la structure en interne et les différentes marques. Les groupes de travail sont dans l'obligation de s'adapter face à de nouvelles exigences tout en conservant la culture de leurs produits.

On peut alors se questionner sur l'attitude contradictoire de ces acteurs puisque les normes fixées sont parfois à l'encontre des marges de manœuvres des opérateurs. On remarque une loyauté vis à vis de ces contraintes imposées depuis l'extérieur. Comment l'expliquer ?

Plusieurs pistes semblent cohérentes. Premièrement, les opérateurs gardent en mémoire les récents déboires économiques de l'organisation. Les deux groupes auparavant distincts, que ce soit Quiksilver et Billabong ont connu de terribles périodes sur le plan comptable poussant notamment l'une d'entre elle à déclarer faillite. Cet événement entraîne le rachat de l'organisation et témoigne que les efforts et les stratégies réalisées auparavant n'ont pas fonctionnés. Les nouveaux dirigeants parviennent à trouver les solutions brutes et rationnelles pour redresser la structure financière indépendamment de la culture d'entreprise fondée sur le passé :

« Le gros problème de la boîte de Quiksilver, c'est qu'ils ont réussi à retrouver un équilibre et à se re-stabiliser sur la base d'une meilleure gestion, sur la base d'économie, sur la base de tout ce qu'on peut resserrer. Donc avoir une politique de cost-killer. Ce que n'a jamais eu Quiksilver. Quiksilver a été arrogant, dépensier etc. mais bon ça leur servait. »⁴⁸¹

⁴⁸¹ Entretien avec Gibus De Soultrait, fondateur du magazine Surf Session réalisé le 6 octobre 2020.

La situation est interprétée comme incohérente de la part de cet ancien journaliste externe à l'organisation. En effet, ce pratiquant de surf voit une dégradation de l'image de marque qui se déconnecte de son héritage sportif. Cependant, les salariés interprètent différemment la situation car c'est la survie de l'organisation qui en dépend :

« En fait on est obligé de mettre à certains postes des gens qui n'étaient pas forcément à la base euuh qui faisaient pas forcément à la base partie de ce genre, de cette culture en fait. Pour que ça reste stable si tu veux. [...] mais ils sont obligés de mettre des personnes qui soient je pense plus rigoureuses, et qui ne viennent pas forcément de ce milieu-là pour que ça reste sur les rails. »⁴⁸²

Les opérateurs s'en remettent à l'expertise des propriétaires dans l'espoir de voir la situation s'améliorer. Les plus jeunes n'ayant pas connu les années folles d'expansion et de croissance semblent moins en contradiction avec ce nouveau mode de fonctionnement. Les plus anciens sont plus critiques, mais ils conservent une attitude de non implication. La crainte des propriétaires est trop forte pour s'opposer à leurs décisions. Les trois plans de licenciement opérés en seulement six ans, soit 2013, 2016 et 2020 sont des événements marquants et restent ancrés dans les mentalités collectives.

Plusieurs décisions de ce type pourraient susciter des actions de contestation, cependant, malgré les désaccords entre salariés et dirigeants, aucun mouvement collectif ne s'instaure. Un autre exemple notable de non-implication concerne la décision de la piscine à vague artificielle envisagée sur le campus de Saint-Jean-de-Luz. D'abord décidée entre le sommet stratégique et les propriétaires, elle est ensuite présentée à l'ensemble des collaborateurs lors d'un *Town Hall*⁴⁸³ en fin d'année 2019. Très rapidement, les salariés questionnent les propriétaires sur la cohérence du projet vis-à-vis de l'image de marque. Les piscines à vague, étant fortement controversées d'un point de vue environnemental, ne sont pas toujours bien interprétées de la part des surfeurs.

⁴⁸² Entretien avec l'interlocuteur n° 13, *digital asset coordinator*, réalisé le 18 septembre 2020.

⁴⁸³ Pour rappel, le *Town Hall* est un outil de communication interne. Durant ce rassemblement les dirigeants présentent aux collaborateurs les résultats financiers du groupe et les grandes décisions stratégiques.

C'est pourquoi les membres de Boardriders ne comprennent pas l'intérêt de construire une telle infrastructure. Les propos de cet employé expriment même un certain dégoût :

« Ils se mettent tout le monde à dos. [...] C'est scandaleux, et ça va détruire tout autour, c'est un gouffre financier c'est un enfer et voilà ils vont le faire quand même. Et ça, c'est très, très mauvais pour leur image, en ce moment l'image c'est vraiment dégueulasse. »⁴⁸⁴.

L'argument écologique revient également dans les propos de cet opérateur du département marketing :

« Bah franchement moi je serais pas très chaud que ça passe. Enfin c'est, d'un point de vue purement écologique déjà c'est pas ouf, et l'océan il est à deux kilomètres. »⁴⁸⁵.

Au vu des propos on dénote des positions particulièrement dissonantes entre la stratégie envisagée et la volonté des opérateurs. Pour autant, il n'y a aucune force de contestation en dehors des quelques questions autorisées lors du *Town Hall* à propos de l'utilité et de la pertinence de cette piscine à vague. L'inquiétude concernant l'image de marque n'est pas aussi importante que l'inquiétude liée au licenciement. En cela, les salariés sont très prudents dans leurs propos, le sujet est même trop sensible pour certains acteurs qui préfèrent éviter de se prononcer :

« Euh bah après la piscine à vagues c'est pas tout à fait la même chose parce que pour moi c'est un projet totalement à part. [...] donc je pense que je préfère pas trop en parler. »⁴⁸⁶.

En revanche, il existe un jeu de pouvoir entre les opérateurs eux-mêmes. À la suite des entretiens, quelques conflits sur le plan informationnel sont apparus ; ils ralentissent la correcte exécution de certaines procédures. Ainsi, les marques anciennement rattachées au groupe Billabong ne partagent pas certaines informations pourtant réclamés par les départements mutualisés. La concurrence entre les marques entretient un phénomène de confidentialité dommageable aux modes de fonctionnement collectif. La mise en concurrence

⁴⁸⁴ Entretien avec l'interlocuteur n° 14, vendeur au sein d'un magasin Boardriders, réalisée le 9 septembre 2020.

⁴⁸⁵ Entretien avec l'interlocuteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 9 novembre 2020.

⁴⁸⁶ Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

des unités de travail permet d'amoindrir la solidarité entre les opérateurs et limite le risque d'une action sociale cohésive. Toutefois, cette même concurrence peut également être la source de dysfonctionnements dans les mécanismes de liaison :

« Donc c'est que des marques concurrentes qui sont en fait dans les mêmes bureaux [à l'image du siège social et non des bureaux physiques]. Du coup c'est un peu compliqué. Il y a toujours des informations qui passent pas. Même dans les services partagés parce que les marques ne veulent pas trop donner leurs informations. Ça reste un peu compliqué »⁴⁸⁷.

5.4) Les systèmes d'influence

Les multiples aspects évoqués dans cette partie révèlent la prééminence des propriétaires et des hauts dirigeants dans l'organisation. Le contrôle du conseil d'administration est très marqué également : les analystes de la technostructure tels que le directeur financier détiennent un rôle important. La société d'investissement réajuste la structure de coûts, rationalise la distribution, réduit les stocks excédentaires et inculque plus de discipline dans l'organisation⁴⁸⁸. Les opérateurs sont responsabilisés face à des critères de réussite plutôt que de subir l'influence directe et autoritaire d'un supérieur. On constate une réelle effectivité de cette stratégie et des mécanismes de coordination basés sur les résultats comptables. Le résultat net redevient positif en 2018 bien qu'il rechute dès 2019 suite à la fusion. Mais, globalement, la santé financière de l'entreprise se régénère. Les analystes et les concepteurs des normes gagnent donc en crédibilité.

En revanche, ce système d'autorité endigue les traditions et les croyances des salariés. En fait, la culture relative aux actions sports est mise à mal. Le respect de l'environnement et l'engagement sociétal des marques est sans grande importance. Par ailleurs, des chercheurs ont constaté que les marques Billabong et Quiksilver avaient perdu de leur authenticité auprès des consommateurs (Anderson, 2016; Sanz-Marcos, 2020). Cette dimension est contrariante pour les opérateurs. Pour autant, ce désaccord ne soulève pas de contestation particulière, il n'y a d'ailleurs aucune force d'opposition à l'encontre de la hiérarchie. Il faut noter la présence d'un comité social et économique (CSE), mais sans

⁴⁸⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

⁴⁸⁸ (2017), « Quiksilver Rebrands as Boardriders », *Wireless New*

représentant syndical. À travers son rôle il doit optimiser le dialogue social et défendre les intérêts des salariés durant les évolutions économiques et financières de l'organisation. Toutefois, dans les faits, le contre-pouvoir de cet acteur paraît inexistant⁴⁸⁹. Il se concentre alors sur l'organisation de sorties ludo-sportives ou sur les événements festifs entre salariés.

La décentralisation verticale observée concerne uniquement la ligne hiérarchique composée des directeurs de marque ou des services mutualisés. Ils ont le pouvoir de prendre les décisions managériales et détiennent une certaine autonomie dans leurs missions.

6) La configuration d'entreprise

Sachant selon la théorie de Nizet & Pichault (1995) que les configurations pures représentent une éventualité rare, le diagnostic de ce premier cas d'étude semble particulièrement intéressant. En effet, les observations liées au groupe Boardriders correspondent en grande majorité à la configuration de type divisionnalisée. Voyons comment s'applique le diagnostic sur les différentes dimensions du plan théorique. L'enveloppe de la situation prend en compte quelques spécificités liées à la dimension internationale mais se concentre principalement sur le siège social de Saint-Jean-de-Luz responsable de la zone européenne.

6.1) Les zones de marchés et les marques comme dispositif de regroupement

Le regroupement des opérateurs selon les produits ou les zones de marché correspond à un mode de départementalisation par *output*. C'est exactement le procédé utilisé par Boardriders dans la conception de la structure ; les trois sièges sociaux sont répartis selon des zones de marchés. Il y a ensuite une distinction et un cloisonnement des unités selon les marques du groupe. Quiksilver fonctionne indépendamment de Element et ainsi de suite. La taille des unités et le flux de travail sont variables, de même que les ressources financières allouées par la direction. Chaque marque personnalise son organisation indépendamment des autres. On retrouve un regroupement par fonction et également une segmentation des équipes selon les produits et les clients visés. Les spécialistes de la création réalisent des tâches similaires, mais selon des divisions séparées. Ils jouissent d'une certaine autonomie

⁴⁸⁹ Cheminade, P., (2019), « Quiksilver / Boardriders licencie 136 salariés et vend son siège de Saint-Jean-de-Luz », *La tribune*, <https://www.latribune.fr>.

dans les missions relatives au produit car ce sont les mieux informés des tendances et de la culture sportive. De ce fait, ils sont libres par exemple de redonner un look rétro aux gammes de boardshort, à condition de respecter les marges sur les produits. Le contrôle des performances est supervisé par le sommet stratégique et les propriétaires. Ensemble ils définissent des standards de résultats à atteindre pour l'ensemble des unités. Le directeur de la marque est chargé de relayer ces standards et surveille la mise en application des opérateurs. Il doit assurer les exigences stratégiques de la hiérarchie tout en favorisant les interdépendances sociales de son unité. Tous les traits de configuration évoqués sont donc propres à la configuration divisionnalisée qui selon Nizet & Pichault, pour mémoire, est une variante de la configuration bureaucratique. Tous ces éléments expliquent pourquoi la formalisation des résultats et le contrôle des performances jouent un rôle important.

6.2) Des marchés similaires mais avec une couverture mondiale plus prononcée

Lorsque Oaktree Capital Management prend le contrôle de Quiksilver et de son portefeuille de marques, l'entreprise est en grande difficulté mais son activité s'étend déjà sur les cinq continents. Malgré cette grande taille et les difficultés financières, les propriétaires ont souhaité continuer l'expansion de l'organisation après la fusion opérée en 2017. Cette stratégie renforce donc l'aspect divisionnalisé de cette organisation sur plusieurs plans. Premièrement, la variation des sous-produits est accentuée, le groupe possède désormais trois marques sur le même marché du surf. Elles se concurrencent donc et doivent se démarquer pour séduire une clientèle qui est approximativement similaire. Les responsables de la stratégie se permettent d'adopter ce positionnement car le marché des action sports est relativement stable. Il est d'ailleurs très probable que le nombre de consommateurs continue de croître dans les années à venir. En l'occurrence, le facteur de contingence du marché favorise les intentions de croissance sur le marché *lifestyle*. Le regroupement opéré permet d'affirmer une identité de leader sur la filière des action sports. Pour autant, le groupe Boardriders est récent et comptabilise seulement quatre années d'ancienneté : la marque Quiksilver est plus âgée puisqu'elle existe depuis 52 ans et c'est en prenant de l'âge qu'elle s'est diversifiée. Concernant le système technique, l'organisation se place sur une production de masse qui tend à diminuer ses taux de production pour éviter de réitérer les erreurs du passé.

6.3) La priorité formelle des buts de système

Le regroupement des départements par marque et la répartition précise des tâches présentent des avantages non négligeables pour les propriétaires. Cette configuration permet d'améliorer les performances financières de l'organisation notamment grâce aux économies d'échelle et à la mutualisation des départements supports. Elle permet également une flexibilité stratégique puisque le comité de direction est décideur des ressources financières attribuées aux marques. Il peut donc faire le choix de concentrer l'argent sur la division qu'il souhaite. Avec ce fonctionnement, les propriétaires souhaitent réduire les risques en améliorant la réponse de l'organisation face aux aléas du marché. Cette structure révèle une efficacité notoire selon eux, cependant elle se focalise sur les buts de systèmes avec la croissance comme priorité, puis l'efficience en deuxième temps. La mission de l'entreprise se voit comme étouffée par ces buts de systèmes. Pour le sommet stratégique, la qualité des produits est une préoccupation mineure. Le système de contrôle est focalisé sur les résultats, les buts économiques surclassent les buts sociaux et découragent l'innovation des produits, mais également les préoccupations environnementales des employés. Ces traits sont caractéristiques de l'organisation divisionnalisée conceptualisée par Mintzberg. L'auteur explique même que ce fonctionnement peut tendre vers une irresponsabilité sociale des dirigeants, ce qui n'est pas à exclure dans le cas du groupe Boardriders :

« Moi j'en voyais, quand même des gens, t'as l'impression qu'ils sont au fond du seau quoi et genre tu le vois qu'ils sont pas heureux quoi. »⁴⁹⁰.

6.4) Un système de contrôle bureaucratique dans son ensemble

Le système de contrôle est manifestement bureaucratique. Outre la centralisation du pouvoir au niveau de quelques décideurs, seules deux catégories d'acteurs bénéficient d'un pouvoir informel : les analystes de la technostructure et la ligne hiérarchique. Les premiers détiennent la responsabilité des standards de résultats, ils mobilisent leurs compétences pour établir des normes à respecter afin d'améliorer les performances financières de l'organisation. Les seconds prennent de l'importance car ils sont responsables de la bonne application de ces normes et maîtrisent les décisions managériales. Malgré ce contexte relativement strict, les

⁴⁹⁰ Entretien avec l'interlocuteur n° 21, opérateur marketing, réalisé le 9 novembre 2020.

propriétaires souhaitent « insuffler un esprit *Start-up* » au sein des marques⁴⁹¹. C'est pourquoi on remarque une certaine autonomie envers les cadres subalternes et particulièrement les directeurs de marque qui se responsabilisent vis-à-vis de la stratégie. Les opérateurs ne s'impliquent pas dans les relations de pouvoir, ils sont tout à fait conscients que sur certains points leur avis n'est pas pris en compte :

« *Et après j'ai pas vraiment mon mot à dire ni de visibilité mais on sait tous que ces décisions seront prises en fonction du chiffre.* »⁴⁹².

Ces derniers propos illustrent bien la marge de manœuvre très sélective accordée aux opérateurs.

7) Conclusion de la partie IV

Cette deuxième étude de cas consacrée au groupe Boardriders permet de mettre à jour l'évolution structurelle de la marque Quiksilver qui apparaît à une époque où le lifestyle associé au surf est « *largement adopté en Australie et en Californie* » (Lemarié, 2018, p. 152). Les racines culturelles du surf, bâties originellement par les industries musicales et cinématographiques, sont une valeur ajoutée formidable pour les produits Quiksilver ou Billabong.

Le succès économique des marques est fulgurant. Toutefois, les comportements des surfeurs dirigeants sont propices à la prise de risque, et ces derniers développent leur entreprise sous la houlette d'une dette grandissante. Malgré leur vécu de surfeurs authentiques (Cf Partie V – 2.3), les premiers dirigeants ont développé leur entreprise trop rapidement répondant en cela à une demande d'extension rapide. Après avoir ouvert le capital aux actionnaires, ils sont ensuite obligés de répondre aux ambitions commerciales dictées par le retour sur investissement :

« *Le surf devient commercial, c'est-à-dire orienté vers un marché de masse et destiné à engendrer des profits.* » (Lemarié, 2018, p. 193).

Le processus de commercialisation intensif nuit à l'image de marque qui perd de son authenticité. À cela s'ajoute la saturation de la demande en raison d'une offre trop abondante,

⁴⁹¹ Lemarchand, J., (2017), « Quiksilver recrute Alexandre Malsch, l'ex-patron de Melty », *les Echos start*.

⁴⁹² Entretien avec l'interlocuteur n° 19, opérateur département mutualisé, réalisé le 22 décembre 2020.

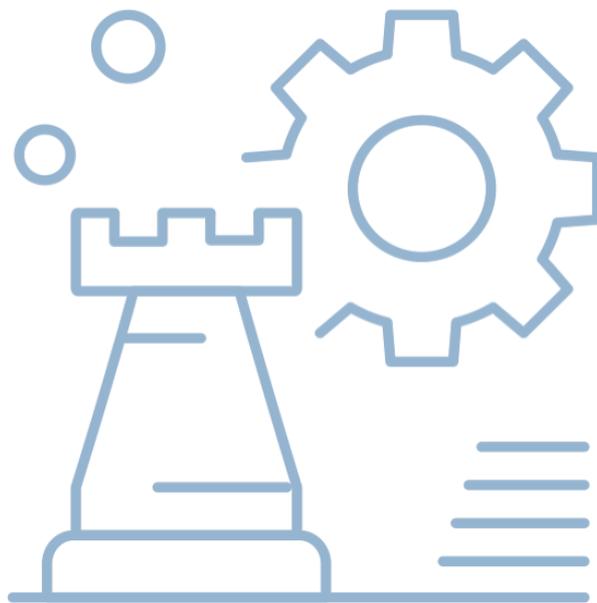
pourtant les données recueillies démontrent bien une stabilité de la demande après les années 2010.

La structure financière de l'entreprise ne parvient pas à se remettre de ses dettes et le fonctionnement à perte engendre la faillite de 2015 entraînant la prise de pouvoir d'un nouvel acteur issu du capital-investissement. Quiksilver s'est alors transformé en un groupe mondial animé par la croissance et les économies d'échelle, poursuivant inconsciemment les travers qui ont caractérisé son passé. Quiksilver devient un groupe et s'affiche désormais comme le plus grand conglomérat de marques de l'industrie des action sports. L'enquête révèle un paradoxe qui mérite d'être souligné, celui de la contradiction entre la culture fun propagée (joie de vivre, liberté, insouciance) et la réalité au sein de l'entreprise. Les caractéristiques de la culture sportive sont utilisées à bon escient dans le but de tirer des bénéfices managériaux ou de véhiculer une image désirée auprès des consommateurs.

Les pressions de la direction ne s'exercent pas sur la manière de produire, mais plus sur le résultat escompté. Synonyme de liberté, cette autonomie contrôlée entretient pourtant une confusion dans l'esprit de certains salariés, estimant que l'organisation du travail est peu structurée. À la différence du groupe Rossignol, l'autodiscipline des équipes n'apparaît pas aussi évidente. Au contraire, les représentations sociales liées au surf et, par extension, aux action sports, semblent favoriser un manque de prise en main dans l'organisation des tâches et les prises de décisions.

En revanche, la mise en concurrence des marques permet de garantir une implication compétitive des salariés. Rappelons également que cet aspect individualiste favorise la non-implication des salariés qui se plient aux décisions des dirigeants, quoi qu'il en coûte pour les effectifs de travail.

PARTIE V : LES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS



Le développement présenté dans cette partie vise à s'émanciper du cadre théorique fourni par Nizet & Pichault et la théorie de la contingence. La réflexion s'inscrit en cohérence avec les travaux de Slack & Parent (2006) présentés dans le cadre théorique (Cf. Partie I - 6) afin d'approfondir le développement dédié aux décisions stratégiques.

1) Stratégie du groupe Rossignol : l'adaptation d'une activité saisonnière tout en conservant le ski alpin à l'honneur.

Selon la perspective de Slack & Parent (2006), l'analyse stratégique des organisations sportives se réalise à deux niveaux différents. En premier lieu, il convient de discerner la stratégie globale qui est à l'œuvre parmi les quatre catégories proposées par Schendel et al. (1976) : croissance, stabilité, défensive ou combinaison. En deuxième lieu, l'analyse précise les stratégies de compétitivité à partir des stratégies génériques proposées par (Porter 1980a, 1980b, 1985, 1989).

Concernant la première étude de cas, les stratégies antérieures mises en place par les précédents propriétaires étaient principalement à visées défensives (Schendel et al., 1976). Comme évoqué, suite à l'échec de la fusion entre le groupe Quiksilver et les marques de Rossignol, le consortium américain et australien⁴⁹³ utilise des méthodes drastiques pour redresser l'entreprise : simplification de l'offre, suppressions de postes et abaissement des salaires. Grâce aux réductions des coûts, les résultats économiques sont immédiats. Le consortium décide alors de revendre l'entreprise.

Cette partie n'approfondit pas davantage les stratégies qui relèvent d'une époque antérieure, elle rend principalement compte des intentions stratégiques depuis la prise de pouvoir du fonds d'investissement Altor Equity Partners. Plutôt que de viser une stratégie strictement défensive, les choix et les actions réalisées visent une combinaison des stratégies (Hodge & Anthony, 1991). Les objectifs liés à la croissance sont fortement influencés par le facteur de contingence culturelle et sportive détaillé plus tôt (Cf. Partie III - 3.4). D'un côté le groupe souhaite limiter sa dépendance vis-à-vis des sports d'hiver soumis au taux d'enneigement et ses aléas. De l'autre, il s'appuie toujours sur la montagne et sur des

⁴⁹³ Pour rappel, le consortium est composé de la banque Macquarie et le fonds d'investissement Jarden Corporation.

représentations liées au ski alpin pour développer ses activités en ciblant des domaines différents.

1.1) Le premier niveau de stratégie

L'ensemble des objectifs et des moyens mis en œuvre reflètent une stratégie de combinaison. Parmi les différents types de stratégie mobilisés, la croissance se distingue plus particulièrement des autres. Selon Slack & Parent, la croissance au sein des organisations sportives se concrétisent à travers deux méthodes différentes : l'intégration verticale ou horizontale, et la diversification. Les deux méthodes sont utilisées par le groupe Rossignol et sont détaillées dans le développement qui suit.

Enfin, la stratégie de stabilisation se résume simplement, elle sera donc analysée et regroupée avec la stratégie défensive dans le point 1.1.6.

1.1.1) La mise en valeur du textile

Dès la nouvelle prise de pouvoir, un important plan de croissance est déployé à travers le textile qui devient un élément clef et prioritaire. Cette activité qui était externalisée depuis 2009 avec la société Sport & Style⁴⁹⁴ est réintégrée en 2012 lors du rachat par les investisseurs scandinaves⁴⁹⁵. Le groupe Altor qui a accompagné le redéploiement de la marque Helly-Hansen par le passé⁴⁹⁶ détient une solide expérience dans le textile et souhaite la mettre au bénéfice du groupe Rossignol. L'activité textile devient un enjeu majeur et les dirigeants élaborent un plan d'actions qui se décompose sur plusieurs années. La première étape consiste à multiplier les points de vente destinés à améliorer la distribution des produits Rossignol en France. Les magasins sont implantés dans des lieux stratégiques, à l'exemple de Chamonix ou de Paris⁴⁹⁷, et permettent de cibler des catégories socio-professionnelles élevées. Dans un deuxième temps, les actionnaires du groupe décident d'ouvrir une petite partie de leur capital en 2014 à un nouvel entrant : Sandbrige Capital⁴⁹⁸. Basée aux États-Unis,

⁴⁹⁴ (2013), « Bruno Cercley, président de Rossignol : « En textile, on ne peut pas faire l'économie d'un minimum de retail », *Outdoor Experts*, n° 144.

⁴⁹⁵ EG, (2013), « Bruno Cercley, Rossignol : « Étudier les opportunités de croissance dans l'outdoor », *Outdoor Experts*, n° 150.

⁴⁹⁶ Beyler, N., (2013), « Bruno Cercley PDG du groupe Rossignol », *Les Echos*, n° 21579.

⁴⁹⁷ Gautier, C., (2014), « Rossignol à fond dans le grand virage du textile », *Le Figaro*, n° 21570.

⁴⁹⁸ Ahssen, S., (2014), « Rossignol accueille le fonds Sandbridge au capital », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

ce fonds d'investissement rassemble des investisseurs reconnus dans le domaine du prêt à porter tel que Tommy Hilfiger, le créateur éponyme de la marque de vêtement, Domenico De Sole, ancien directeur général de la marque Gucci, ou encore Ron Snyder, ancien directeur général de la marque Crocs⁴⁹⁹. Ces personnalités permettent de comprendre facilement la spécialisation de ce fonds d'investissement. La démarche vise à intégrer des experts issus du secteur de la mode qui vont accompagner le conseil d'administration dans les décisions stratégiques liées au commerce de l'habillement. Sur le plan théorique, il s'agit d'une intégration horizontale puisque la concurrence est intégrée au projet concernant le développement du produit (Slack & Parent, 2006). En parallèle de Rossignol, le fonds d'investissement Sandbridge Capital détient un portefeuille de marques positionnées directement sur l'habillement (Karl Lagerfeld, Stio, The RealReal).

Il faut également notifier que l'entrée de ce nouvel acteur permet de soutenir les finances du groupe avec un apport qui est estimé entre 5 et 10 millions d'euros⁵⁰⁰. Les investisseurs injectent de l'argent pour faciliter le déploiement de nouveaux magasins, toujours dans des zones géographiques bien ciblées et reconnues, telles que les stations de Megève, de Courmayeur ou de Cortina d'Ampezzo⁵⁰¹.

Début 2015, une nouvelle filiale dédiée à l'habillement est implantée en Italie dans la ville de Milan : elle est créée sous le statut de « SAS Rossignol Appareil » et permet au groupe de déléguer le développement de ce segment de marché à une nouvelle entité plus indépendante⁵⁰². La même année, Alessandro Locatelli est nommé à la tête de la société. Ce dirigeant reconnu dans le domaine du prêt à porter vient également apporter son expertise. Il souhaite poursuivre la diversification des collections vers les saisons estivales, mais également vers l'habillement « sport chic »⁵⁰³. Sous sa gouverne, le logo change de signature, les coupes de vêtements sont ajustées et la marque retravaille de nombreux détails. Les nouvelles collections sont inspirées de valeurs contemporaines et urbaines tout en alliant les aspects techniques liés à la montagne. En 2018, le marketing manager revendique une

⁴⁹⁹ Chapuis, D., (2014), « Rossignol s'entoure de grands noms de la mode », *Les Echos*, n°21815.

⁵⁰⁰ V. C., (2014), « En accueillant Sandbridge Capital, Rossignol veut imposer sa griffe dans l'outdoor », *Capital Finance*, n° 1173.

⁵⁰¹ Chapuis, D., (2015), « Rossignol se diversifie dans le prêt-à-porter », *Les Echos*, n° 22079.

⁵⁰² (2015), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP Infos Économiques*.

⁵⁰³ Chapuis, D., (2015), « Rossignol se diversifie dans le prêt-à-porter », *Les Echos*, n° 22079.

« silhouette esthétique, moderne et minimaliste, dans l'ADN de Rossignol »⁵⁰⁴. En 2019, la marque se lance même dans la commercialisation de *sneakers*, un style de chaussures de sport réputé pour un usage citadin qui prend naissance à travers le mouvement culturel du Hip Hop et qui devient culte auprès des jeunes générations (Khodorowsky, 2015). Accompagné du créateur Philippe Model, Rossignol réinterprète les codes de la « sneakers » pour lui apporter un aspect « montagne »⁵⁰⁵. Au-delà de cet aspect, le modèle inédit conçu par Rossignol véhicule un aspect élitiste avec des composants en cuir et se vend au prix de 450€. À chaque lancement de nouvelles collections, les créateurs cherchent à bonifier l'ancienneté de la marque pour initier des collections techniques tout en apportant des inspirations nouvelles. Les dirigeants privilégient également le « *direct to consumer* », soit la distribution directe au consommateur par l'intermédiaire du e-commerce et des boutiques de marques en propre⁵⁰⁶. Ces boutiques, également dénommés « *flagship* » dans le jargon marketing, sont conçues spécialement dans l'optique de faire rayonner l'image de marque spécifiques à Rossignol. L'organisation a réalisé d'importantes dépenses pour déployer ces points de vente, une vingtaine, entre l'Europe, les États-Unis et la Chine.

Entre 2013 et 2019, le chiffre d'affaires issu de l'habillement est passé de 13,2 millions d'euros⁵⁰⁷ à 45 millions d'euros⁵⁰⁸. Durant six années, l'organisation s'est employée à réaliser diverses actions qui lui ont permis d'accroître l'importance de cette branche au sein du groupe.

1.1.2) À la recherche d'un nouveau souffle, la diversification par les sports outdoor

Le deuxième type de croissance majeure depuis l'arrivée du fonds d'investissement Altor est la diversification. La finalité de cette stratégie vise à accroître l'organisation tout en répartissant les risques sur différents marchés (Slack & Parent, 2006).

Ensemble, le PDG Bruno Cercley et les propriétaires étudient diverses opportunités de rachat pour développer l'offre rapidement et créer des synergies internes⁵⁰⁹. Ils ciblent donc

⁵⁰⁴ (2018), « Rossignol, l'appel des cimes », *Outdoor Experts*, n°193-194.

⁵⁰⁵ (2019), « Rossignol x Philippe Model », *Outdoor Experts*, n°201.

⁵⁰⁶ MB, (2020), « Alessandro Locatelli, Rossignol Apparel. "Un pied dans la neige et un pied dans la mode" », *Sport design by Outdoor Experts*, hors-série.

⁵⁰⁷ Gautier, C., (2014), « Rossignol à fond dans le grand virage du textile », *Le Figaro*, n° 21570.

⁵⁰⁸ Guyot, O., (2019), « Bruno Cercley (CEO Rossignol) : "Le textile peut devenir plus important que l'équipement" », *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁵⁰⁹ Metzger, A-G., (2014), « Rossignol. L'enjeu du textile », *Le Journal des entreprises*.

une diversification « liée » (Bates & Eldredge, 1984; I. Ansoff & McDonnell, 1989), la dénomination fait référence aux liens qui se construisent entre les marques. Cette ambition laisse transparaître les mêmes objectifs décrits dans la partie précédente concernant la croissance par intégration du textile. À nouveau, l'organisation démontre son intention de diversifier l'activité du groupe pour se libérer de sa forte dépendance aux sports d'hiver.

Le premier rachat est celui d'un fabricant de cycles français basé à Voreppe. Après avoir ouvert les négociations début décembre⁵¹⁰, le groupe rachète l'entreprise quelques temps plus tard, au mois de février 2016, pour un euro symbolique⁵¹¹. Le montant quasiment nulle de cette transaction s'explique par les créances qui pèsent sur l'entreprise française, à hauteur de 8 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros⁵¹². Le groupe Rossignol s'intéresse au double potentiel de cette entreprise, avec en premier lieu l'aspect matériel et les trois sites de production dont deux en France et un autre délocalisé en Slovénie (30 salariés)⁵¹³. En deuxième lieu, c'est l'aspect immatériel qui intéresse Rossignol puisque l'entreprise maîtrise des techniques pointues depuis 1986 dans le domaine du cycle. Grâce à un savoir-faire manuel talentueux, l'entreprise a développé une méthode reconnue de tressage des fibres de carbone⁵¹⁴. L'entreprise revendique une forte tradition d'innovations et des produits à forte valeur ajoutée⁵¹⁵. Cette acquisition permet donc au groupe de s'accaparer différents brevets déposés par la marque Times Sport, qui a su mettre au point des pédales automatiques, ou encore la fourche « Aktiv » largement reconnue dans le milieu⁵¹⁶.

À la suite de cette acquisition, le groupe acquiert une véritable expertise dans l'industrialisation et l'innovation liée aux cycles. Le moment est donc opportun pour entamer

⁵¹⁰ AFP, (2015), « Rossignol veut acquérir les vélos Times », *Le monde*.

⁵¹¹ Depagneux, M-A, (2016), « Les cycles Time Sport acquis par les skis Rossignol pour un euro », *La Tribune*, n°5904.

⁵¹² (2016), « Rossignol officialise le rachat du constructeur de cycles Time », *AFP Infos Économiques*.

⁵¹³ Depagneux, M-A., (2016), « Les cycles Time Sport acquis par les skis Rossignol pour un euro », *La Tribune*, n°5904.

⁵¹⁴ (2018), « En France, il fait partie de ces sportifs qui "unissent" », *Sport stratégies*.

⁵¹⁵ A. G., (2016), « Rossignol. Rachat d'une entreprise de cyclisme », *Le journal des entreprises*.

⁵¹⁶ (2016), « Rossignol se lance dans le vélo avec Time », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

le développement de ses propres vélos dédiés à la pratique en montagne⁵¹⁷. Dès l'année suivante, le groupe poursuit son activité dans cette branche avec l'acquisition de l'entreprise Felt Bicycles en février 2017. Cette marque de vélo américaine est spécialisée dans le cycle haut de gamme : elle affiche un meilleur équilibre financier et un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars. Le montant de l'opération reste volontairement confidentiel et n'est pas dévoilé dans la presse⁵¹⁸. Mais on peut supposer une transaction onéreuse car la dimension internationale de la marque est notable. Durant l'année qui précède son rachat, l'entreprise a distribué 100 000 vélos sur 36 pays différents.

Le directeur général Bruno Cercley estime qu'il y a de fortes synergies à construire entre le vélo et le ski : il affirme que les deux activités sont complémentaires dans leurs saisonnalités et qu'elles partagent plusieurs points communs (le profil du cycliste et du skieur, le terrain de pratique et les réseaux de distribution)⁵¹⁹.

En parallèle du vélo, dirigeants et actionnaires souhaitent réaliser de nouvelles acquisitions pour approfondir la démarche de diversification. Ainsi, en 2016, le groupe effectue un rapprochement avec l'activité trail en rachetant les marques Raidlight et Vertical⁵²⁰ ; il vise une fois de plus des revenus complémentaires à la saison hivernale. Outre le produit, cette transaction permet également à l'organisation de mettre la main sur le service *Outdoor* de Raidlight. Un département chargé de développer les destinations touristiques et sportives en partenariat avec le domaine public⁵²¹ est mis en place.

La dernière acquisition en date remonte au mois de décembre 2017, lorsque le groupe Rossignol a pris possession de la société norvégienne Dale Of Norway. Une action qui s'inscrit dans la continuité du plan de croissance interne axé sur le vêtement. Cette société fondée en 1879 est spécialisée dans la fabrication de tricot de haute qualité et autres accessoires à base de laine. Les produits sont orientés vers la mode et le plein air : la marque vise particulièrement les sportifs sensibles à la compétition puisqu'elle sponsorise les équipes

⁵¹⁷ EG, (2017), « Time & Rossignol "Une culture commune de l'innovation et de la performance" », *Outdoor Experts*, n°185.

⁵¹⁸ Landrot, A. (2017), « Rossignol poursuit sa diversification », *L'AGEFI quotidien*.

⁵¹⁹ S. G., (2017), « Rossignol. Rachat de l'Américain Felt Bicycles », *Le journal des entreprises*.

⁵²⁰ EG, (2017), « Bruno Cercley, Rossignol. "Nous avons trois marques de vélo sur un marché structurellement dynamique" », *Sport design by Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

⁵²¹ Jouve, A., (2019), « Alison Lacroix, responsable service outdoor experiences », *Sport Stratégies*.

norvégiennes de ski olympique depuis 1956⁵²². Au moment du rachat, elle enregistre un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros⁵²³ et commercialise ses articles dans 25 pays différents⁵²⁴.

1.1.3) Une stratégie d'internationalisation guidée par l'aménagement récent des montagnes en Chine.

Notons également que depuis la prise de contrôle du fonds d'investissement Altor, le groupe Rossignol souhaite développer de nouveaux marchés à l'étranger. Ainsi, la plupart des acquisitions visent des entreprises dont la zone de chalandise s'étend sur plusieurs pays. Toutefois, il faut préciser que l'expansion internationale vise principalement la Chine en raison d'un « essor considérable » (Dong & Greffard, 2019) du tourisme hivernale.

Dong et Greffard (2019) souligne deux phénomènes pour expliquer l'ampleur du développement touristique. Le premier phénomène est social :

« Ce développement accéléré est notamment lié à l'émergence d'une nouvelle classe moyenne supérieure pour qui le tourisme d'hiver est perçu comme un moyen permettant tout autant de s'affirmer [personnellement] que d'afficher [pour autrui] son appartenance à un groupe socialement distinct » (Dong & Greffard, 2019, p. 221)

Le deuxième phénomène décisif est intrinsèquement lié au Jeux Olympique d'hiver 2022 mais il convient de mentionner d'autres recherches pour étayer la réflexion. En prenant l'exemple des Jeux Olympiques de Londres en 2012, Vo Thanh et al. (2014) démontrent que l'image d'un méga événement sportif pouvait, dans certains cas, être source d'effets positifs sur l'image perçue de la ville hôte. En revanche, Chappellet (2018) explique que le constat est plus controversé concernant les Jeux Olympiques de 2016 à Rio ou encore ceux d'hiver organisés à Sotchi en 2014.

Ainsi, les retombées des méga-événements sont variées mais en ce qui concerne les Jeux Olympiques d'hiver prévues en 2022 à Beijing, il est avéré que ces derniers ont incité le développement des nouvelles stations. Par ailleurs, les travaux de Deng et al. (2020) analysent la façon dont cet événement conditionne la dynamique des autorités chinoises. Les auteurs

⁵²² Zargani, L., (2017), « Rossignol Group Buys Dale of Norway », *Women's Wear Daily*.

⁵²³ (2017), « Le groupe Rossignol rachète les pulls de ski norvégiens Dale », *Les Echos*, n° 22598.

⁵²⁴ Zargani, L., (2017), « Rossignol Group Buys Dale of Norway », *Worn Wear Daily*.

constatent que l'État a saisi l'opportunité pour faire un énorme travail de rénovation des friches industrielles de la ville. De plus, en adoptant une vision durable des infrastructures les politiques souhaitent favoriser à terme l'accessibilité au sport. Ils expliquent notamment que les politiques publiques cherchent à sensibiliser la population aux sports d'hiver pour favoriser le progrès social. Les pouvoirs publics ont l'intention d'augmenter considérablement le nombre de pratiquants⁵²⁵ et investissent massivement dans les infrastructures (remontées mécaniques, constructions etc.) ainsi que dans la création d'emplois⁵²⁶. Les Jeux Olympiques d'hiver prévus à Pékin en 2022 sont le moteur essentiel dans l'émergence de cette nouvelle tendance⁵²⁷. Enfin, Deng et al. (2020) distinguent également des effets bénéfiques sur l'activité économique de la ville et sur son rayonnement à l'international.

Même si cette approche mériterait d'être complétée par d'autres études, notamment post-événement, la perspective des Jeux Olympiques traduit l'intérêt du groupe Rossignol pour la Chine.

Le sport, et plus précisément, les méga-événements sportifs influencent la stratégie d'internationalisation des dirigeants. En effet, plutôt que d'abandonner le projet de croissance sur un secteur menacé, ils se positionnent pour conquérir le potentiel du marché chinois. Dans le but d'aborder ce territoire, les actionnaires de Rossignol décident de faire entrer un nouvel acteur dans le capital en 2018 pour les accompagner sur ce nouveau marché. Ils cèdent donc 20% des parts à un fonds d'investissement américain (*IDG Capital*)⁵²⁸ impliqué au sein de plusieurs entreprises chinoises (Baidu, Tencent, Xiaomi etc)⁵²⁹. L'investisseur qui est le premier étranger à se positionner sur le marché de l'« Empire du Milieu » est un expert dans ce domaine. Les propriétaires du groupe Rossignol espèrent donc profiter de conseils adaptés et de méthodes clés pour réussir au mieux l'opération. En augmentant considérablement le

⁵²⁵ Robert, B., & Coutin, E., (2018), « L'Asie : l'autre continent du ski », *Dossier de presse, Cluster Montagne*.

⁵²⁶ Vagnez, F., (2015), « Jeux Olympiques d'hiver 2022 (Pékin) », *Ministère chargé des sports, Bureau de l'économie des sports*.

⁵²⁷ Gautier, C., (2018), « Rossignol ouvre son capital pour mieux conquérir la Chine », *Le Figaro*, n°22958.

⁵²⁸ (2018), « Le groupe Rossignol se tourne vers le marché chinois », *La tribune*, n°6457.

⁵²⁹ Gautier, C., (2018), « Rossignol ouvre son capital pour mieux conquérir la Chine », *Le Figaro*, n°22958.

nombre d'espaces dédiés à la pratique du ski, le pays se présente comme un relais de croissance idéal⁵³⁰ pour rebondir hors du marché français qui stagne depuis plusieurs années.

1.1.4) Collaboration avec les territoires, un concept de station novateur

Suite à l'acquisition des marques Raidlight et Vertical, le groupe Rossignol s'est doté d'un département en charge de développer des stations touristiques et sportives. Grâce à ce nouvel atout, l'organisation souhaite se positionner sur des activités de service. Cette unité est composée de quatre salariés qui ont pour mission de commercialiser des espaces de pratique (trail, VTT, ski de randonnée ou encore marche nordique) dans les communes, les communautés de commune ou dans d'autres organisations publiques.

En 2019, François Beraben le vice-président du groupe exprime la volonté d'accroître l'activité liée aux services permettant de favoriser la relation entre fabricants et pratiques sportive⁵³¹, dans le but de s'inscrire dans la continuité des stratégies expliquées en amont. Le dérèglement climatique et les aléas d'enneigement représentent une véritable problématique pour certaines stations⁵³². Pour y remédier, les stations *Outdoor Experiences* se positionnent comme une solution sportive et touristique adaptée sur un modèle « 4 saisons »⁵³³ et se déploient sur le territoire français. De son point de vue, le groupe vise des retombées de trois ordres différents. Premièrement, il cherche à faciliter l'accessibilité de ces pratiques auprès des publics amateurs en adaptant des parcours pour tous les niveaux dans le but final d'accroître le nombre de pratiquants⁵³⁴. Dans un deuxième temps, il y a une volonté de resserrer les liens avec les sportifs, de créer une relation singulière avec les usagers pour mieux comprendre leur façon de pratiquer et pour envisager potentiellement une co-conception des produits selon leurs attentes. Enfin, le troisième et dernier point vise logiquement à engendrer un revenu, mais pour l'instant le modèle économique de ces stations ne semble pas encore profitable. Les deux premiers points, liés à l'aspect marketing, sont donc les plus essentiels à discuter. Enfin, il ne semble pas utile d'approfondir ici le détail du facteur de contingence sportive et culturelle étant donné la réflexion décrite dans la partie IV.

⁵³⁰ Gautier, C., (2018), « Rossignol tout schuss sur les grands boulevards à Paris », *Le Figaro*, n°23078.

⁵³¹ Cornand, N., « L'Office de tourisme mise sur les activités de pleine nature », *La Provence*.

⁵³² Lamoureux, N., « Spécial montagne - Que la montagne est douce... », *Le Point.fr*, n° 201911.

⁵³³ (2018), « Tout schuss vers le futur », *Libération*, n°11654.

⁵³⁴ Jouve, A., (2019), « Alison Lacroix, responsable du service Outdoor Experiences », *Sport stratégies*, n° 587.

1.1.5) Quelques aspects stratégiques de défense

Les stratégies évoquées visent à accroître l'activité du groupe Rossignol, toutefois, en parallèle, et pour limiter les coûts, la direction applique quelques stratégies défensives.

Sur la branche du cycle, c'est principalement la société Time qui subit des restructurations dès 2019. La direction rationalise alors le dispositif industriel sur le site de Nevers en France dédié à la fabrication de pédales et sur le site implanté en Slovaquie à Gajary⁵³⁵. De lourdes suppressions de postes sont appliquées⁵³⁶, le chiffre d'affaires retombe à 5 millions d'euros en 2019 quand il était de 12 millions d'euros trois années plus tôt au moment du rachat⁵³⁷. Toutefois, la réorganisation des activités ne suffit pas pour retrouver une rentabilité satisfaisante. Le groupe finit donc par alléger son portefeuille de marques en revendant la licence ainsi que les brevets de l'entreprise à un groupe américain codirigé par l'entrepreneur français Martial Trigeaud⁵³⁸. D'autres restructurations affectent la marque de trail Raidlight, également soumise à des restrictions d'effectifs contraignantes au regard de son petit effectif. En quelques années, l'unité de production passe de onze salariés à seulement cinq⁵³⁹. Pour réduire les coûts, la direction externalise peu à peu l'activité industrielle afin de conserver seulement les activités dédiées à la R&D, au marketing et à la conception de produit. Le groupe s'apprêtait même à délocaliser la globalité de la production, mais Benoit Laval, le fondateur de la marque qui avait quitté le groupe en raison de désaccords stratégiques⁵⁴⁰, revient pour négocier un prix de rachat⁵⁴¹. La marque est ensuite revendue pour retourner sous la responsabilité de celui qui l'a fait naître.

Les stratégies défensives se succèdent, jusqu'à la revente totale des licences de marques acquises précédemment. Les décisions alternent donc entre ambition de croissance et

⁵³⁵ Faibis, L., (2019), « La fabrication d'articles de sport », *Xerfi France*.

⁵³⁶ Gautier, C., (2019), « Rossignol accélère sa diversification dans le vêtement urbain », *Le Figaro*, n° 23370.

⁵³⁷ Henrion, A., (2020), « La start-up WhatTFornow met la main sur les vélos Time de Rossignol », *Le Journal des entreprises*.

⁵³⁸ Beneytoux, A., (2021), « Rencontre avec Martial Trigeaud Entrepreneur hors cadre », *Charente Libre*.

⁵³⁹ Estrangin, M., (2021), « Raidlight : toute la production bientôt "made in China" ? », *Le Dauphiné Libéré*.

⁵⁴⁰ Guyot, O., (2019), « Rossignol : Benoît Laval et Vincent Thibaudat quittent le groupe », *Fashion Network*.

⁵⁴¹ Estrangin, M. (2021), « Raidlight : et revoilà Benoît Laval », *Le Dauphiné Libéré*.

rationalisation des activités économiques pour maximiser le rendement et minimiser le coût de production.

La marque Rossignol n'est pas épargnée non plus, plusieurs actions sont mises en place pour adapter l'organisation face aux évolutions de la consommation. La diminution de la production, la réduction des stocks⁵⁴² et l'automatisation des lignes de production permettent à la marque de réduire les frais fixes de 35 à 40%⁵⁴³ dès 2014 sur l'activité liée aux sports d'hiver⁵⁴⁴. Les licenciements évoqués sont également significatifs puisqu'ils concernent majoritairement les activités liées à la marque Rossignol.

1.1.6) L'influence de la contingence culturelle et sportive sur les stratégies de croissance

Avant le déploiement des stratégies présentées, le chiffre d'affaires du groupe Rossignol dépendait fortement des activités pratiquées en hiver et du taux d'enneigement dans les stations qui reposaient, à 98%, sur quatre mois de l'année de décembre à mars⁵⁴⁵. Pour se libérer de cette dépendance le comportement stratégique de l'organisation se base sur trois piliers majeurs : la diversification par le sport outdoor estival et par le vêtement, l'internationalisation vers la Chine et le positionnement sur les services liés au domaine de l'outdoor.

La contingence culturelle et sportive démontre l'ampleur de son influence sur les différents choix stratégiques présentés. Au premier abord, on remarque que l'organisation souhaite placer ses produits sportifs sur de nouveaux espaces de pratiques en raison des limites qui impactent les capacités des stations de sports d'hiver. Le groupe réfléchit également à un positionnement différent de ses produits et met de gros moyens en œuvre pour développer l'habillement dédié aux espaces urbains. Mais la contingence va plus loin ! Elle guide dans un premier temps le type de stratégie, puis elle module ensuite la façon dont elle est pensée et réalisée.

⁵⁴² Metzger, A-G., (2014), « Rossignol. L'enjeu du textile », *Le Journal des entreprises*.

⁵⁴³ Metzger, A-G., (2014), « Rossignol. L'enjeu du textile », *Le journal des entreprises*.

⁵⁴⁴ Bachmann, JP., (2014), « Rossignol est désormais capable de gérer des années moins enneigées », *Le matin*.

⁵⁴⁵ Rumpus, B., (2015), « Time bientôt racheté Le fabricant français de cadres de vélo et de pédales automatiques a entamé des négociations exclusives avec Rossignol. », *L'équipe*.

Les acquisitions sont pensées en fonction de leur intérêt économique mais également dans le but de renforcer les représentations liées au ski alpin. De cet univers sportif émerge un discours axé sur la performance, l'exigence et l'innovation des produits qui entretient une culture propice à l'autonomisation des employés. Dans cette continuité, le vélo paraît bien adapté. Il s'agit d'un sport ancré sur des dispositions historiques similaires au ski alpin. Outre les différentes modalités de pratique qui se sont développées, le cyclisme est associé au « mythe du héros sportif » dont l'image est forgée sur des qualités qui produisent une impression de rudesse :

« *La souffrance, l'abnégation, la résistance, le courage en sont les valeurs indissociables.* » (Pruneau, 2010, p. 170).

Les compétitions sportives sont médiatisées à travers des notions relatives à « l'exploit », au « dépassement de soi » et participent à la construction de la culture sportive. Ainsi le tour de France et certains de ses coureurs, décédés durant l'épreuve, ont marqué les imaginaires (Pruneau, 2010). De même, la course Paris-Roubaix renommée « L'enfer du Nord » expose bien la spécificité de l'épreuve (Garnotel, 2009). De même que la gestion du corps fait référence à la précision nécessaire dans le ski alpin :

« *L'esthétique corporelle du cyclisme est liée à l'esthétique fonctionnelle du geste, c'est-à-dire à l'efficacité, au rendement et à la performance.* » (Garnotel, 2009, p. 324)

Les caractéristiques historiques du vélo et la construction des représentations autour de l'activité semblent être appréciées par les dirigeants, et parfaitement relayées dans la presse. Le directeur des opérations, Jean-Laurent Nectoux déclare lui-même dans la presse :

« *Nos deux structures ont également la même culture d'entreprise, basée sur le sport, la compétition et la performance.* »⁵⁴⁶.

Bruno Cercley de son côté met en évidence « *une culture commune de l'innovation et de la performance, ainsi que de la compétition* »⁵⁴⁷ ; les dirigeants semblent donc accueillir ce partage de culture avec beaucoup de satisfaction. En transposant le comportement du sportif dans le domaine de l'entreprise, ils peuvent espérer un dévouement à la tâche similaire à celui

⁵⁴⁶ Chaumereuil, D., (2015), « Le leader mondial du ski en négociations en vue d'acquérir un fabricant français de cycles », *Le journal du centre*.

⁵⁴⁷ EG., (2017), « Time & Rossignol. Une culture commune de l'innovation de la performance », *Outdoor Experts*, n° 185.

que l'on retrouve dans l'entraînement. C'est une aubaine pour la productivité : la similitude des cultures sportives du vélo et du ski alpin permet de rapprocher deux groupements professionnels sur les mêmes imaginaires. Les acquisitions sont également des opportunités pour mettre en avant la culture sportive désirée. Il y a un enjeu de communication interne et externe, à l'instar des objectifs de sponsoring présentés par Desbordes (2004).

Le rapprochement avec l'activité cycle est intéressant d'un point de vue interne en ce qui concerne le management des équipes, mais également externe puisqu'il vise les consommateurs cibles de la marque Rossignol. Sylvain Noailly le vice-président du groupe déclare :

« *Aujourd'hui, 40% des skieurs sont aussi des cyclistes l'été.* »⁵⁴⁸

Les marques de vélo se présentent comme une solution idéale, notamment en raison de la clientèle commune que les acteurs se partagent⁵⁴⁹. À travers ce constat, se révèle également une réalité sociologique : les pratiquants alpins sont vieillissants. Certains travaux évoquent la forte représentation des personnes plutôt âgées et soulignent le pouvoir d'achat restreint des jeunes limitant l'accès à la pratique (Vignal et al., 2012 ; Rosier, 2021). L'image de marque et les produits Rossignol ciblent donc une clientèle plutôt quarantenaire.

En parallèle, ce rapprochement reflète une « ascension fulgurante » du vélo (Vincent, 2017). Il y a un regain d'intérêt des classes aisées, pour un produit qui, après avoir été le symbole des classes populaires au cours du 20^{ème} siècle, est entré dans une symbolique de « vitesse écologique » (Gaboriau, 1980, 1991).

Et même si la fusion entre Rossignol et Time ne prend pas, elle n'est pas infructueuse pour autant car elle permet à la marque Rossignol de s'implanter sur un secteur voisin. Avec ou sans Time, le groupe peut désormais prétendre à la production d'articles de sport performant sur le domaine du cycle. L'identité de la marque Rossignol joue implicitement avec cette nouvelle ère de « vitesse écologique », elle renforce une image positive sur le plan environnementale :

« *La bicyclette devient un des principaux symboles du mouvement écologique contemporain.* » (Gaboriau, 1991, p. 29).

⁵⁴⁸ Jouve, A., (2018), « Time sport mise sur Martin Fourcade », *Sport Stratégies*.

⁵⁴⁹ (2015), « Rossignol s'élance tout schuss vers la mode et le vélo », *AFP Infos Économiques*.

Le rapprochement du groupe Rossignol avec l'activité trail est révélateur de significations tout aussi intéressantes à observer. Dans le cadre de cette activité, les similarités ne sont pas exactement les mêmes qu'avec le vélo mais elles sont comparables et étroitement liées. Bessy (2012) explique que le trail et l'ultra-trail sont des courses en milieu naturel qui se basent sur une volonté de dépassement des limites. Il compare notamment cette volonté à celle que l'on retrouve dans le domaine de l'alpinisme, de la voile et du ski. D'ailleurs Raidlight est un fabricant d'équipements pionniers dans le domaine du trail et de la course à pied, également spécialisé dans la randonnée et l'alpinisme⁵⁵⁰. L'ouvrage de Bessy (2012) se révèle particulièrement intéressant dans le développement qu'il apporte à propos du profil type des traileurs. Les résultats révèlent que les participants âgés de 40 à 49 ans sont proportionnellement plus nombreux que toutes les autres catégories d'âge. Selon Bessy cette surreprésentation « *s'inscrit dans la mouvance des théories sociologiques qui montrent que la recherche de la performance coïncide avec la période de la vie où le défi physique et psychologique est privilégié en parallèle avec la recherche d'efficacité dans la vie professionnelle.* » (Bessy, 2012, p. 169).

Créer un pont entre le trail et le ski permet de valoriser une culture sportive qui s'adresse à un type de consommateur précis. Ainsi, le profil visé correspond à des adultes plutôt âgés appréciant les produits de qualité, notamment en raison du confort qu'ils apportent dans les performances sportives. Le trail est donc une opportunité intéressante pour renforcer une image de marque rassurante pour les sportifs à la recherche de « performance en toute liberté » (Billat, 2021), ou encore pour ceux souhaitant vaincre les incertitudes liées à la « crise de la quarantaine ». Bessy relève également les propos d'un pratiquant, également directeur financier au sein d'une banque :

« Cela t'apprend qu'avec obstination et détermination, rien ne te résiste. Toutes les difficultés se résolvent. Tu acquiers une force mentale que tu peux transférer dans ton boulot. » (Bessy, 2012, p. 169).

Ce type de motivation dans la pratique correspond bien à la résilience des opérateurs mise en avant dans la partie III - 3.4. Le type de pratique incite également à l'efficacité des salariés souhaitant affirmer leurs compétences professionnelles.

⁵⁵⁰ AOF, (2016), « Calao Finance cède sa participation dans Raidlight Vertical à Rossignol », *Option Finance*, <https://www.optionfinance.fr>.

La réflexion sur les cultures sportives paraît donc essentielle dans l'analyse des organisations sportives. Pour les dirigeants, il s'agit de mobiliser les représentations qui se rejoignent entre différentes activités sportives afin de cumuler une activité commerciale de façon cohérente. Toutefois, cela ne garantit pas forcément un rapprochement durable entre les entreprises puisque dans ce cas également le rapprochement entre les deux entreprises est précaire. Le départ du fondateur témoigne bien de son désaccord avec le groupe Rossignol. Effectivement, la contingence culturelle et sportive agit ici plus sur le comportement stratégique de l'organisation que sur la réussite de la fusion. Comme l'explique Schein (2004), on peut partager l'idée que, dans le cadre d'une fusion, la culture organisationnelle d'un acteur est amenée à prendre le dessus sur une autre. C'est notamment ce qui s'est passé dans le cadre du rachat de Raidlight par Rossignol qui a souhaité ensuite imposer des décisions et des processus qui ne convenaient pas à « l'esprit » initial de l'entreprise rachetée. Le rythme « grand groupe » s'est imposé sur le modèle initial de l'entreprise :

« Et puis depuis 2018, tout a été changé ou [depuis que] Raidlight a été fusionné dans Rossignol [...] Bah forcément le mode des outils, le mode de décision, de timing et tout ça a fortement changé là. Il est à l'échelle du chiffre d'affaires. Le directeur commercial a forcément plus d'intérêt et plus de motivation à travailler sur quelque chose qui va faire 100 ou 150 millions que sur quelque chose qui en fait 7 [...] D'où un manque d'attention, de décision, ouais d'investissement [...] Une latence, une lenteur [...] [des dirigeants] qui ne connaissent pas les dossiers et qui en plus ne sont pas à la même échelle de discussion et de réflexion. »⁵⁵¹

Il y a donc une première phase où la contingence culturelle et sportive influence les choix stratégiques des dirigeants. Ces derniers utilisent les représentations de deux cultures sportives, approximativement similaires, pour combiner deux activités et faire croître le groupe. Cependant ensuite, l'acheteur intègre la marque et les enjeux organisationnels et financiers prennent le dessus.

Il faut également souligner que les lieux de pratique des activités ciblées par le groupe sont totalement indépendants du taux d'enneigement. Dans cette continuité, l'organisation cherche à prendre le contrôle sur certains espaces en développant des services innovants. La

⁵⁵¹ Entretien avec l'interlocuteur n° 3, ex vice-président outdoor du groupe Rossignol, réalisé le 17 novembre 2020

pratique sur des terrains libres et isolés tend à attirer de plus en plus l'attention des sportifs de montagne et le groupe envisage de prendre sérieusement en main le mouvement.

Le deuxième pilier stratégique identifié oriente les actions du groupe vers l'internationalisation : ce point a déjà bien été détaillé dans la partie III, 3.4.4. Il est inutile de revenir sur les détails. Il convient simplement de rappeler que pour pallier au faible taux d'enneigement, le projet d'internationalisation dépend fondamentalement de la destination choisie pour les prochains Jeux Olympiques d'hiver.

Enfin, concernant le textile, le PDG dépense beaucoup d'énergie et les investisseurs de grosses sommes d'argent pour développer une activité finalement bien différente du cœur de métier dédié à la fabrication technique de ski. L'organisation cherche de nouvelles inspirations en utilisant son ancienneté comme atout pour défendre une certaine authenticité sur le marché de la mode (Bouchet & Hillairet, 2008). Selon les dirigeants, la branche de l'habillement pourrait même prétendre à devenir supérieure à l'activité des sports d'hiver⁵⁵² ; elle construit une stratégie marketing tirée de son histoire et tient à séduire de nouveaux consommateurs sur un marché différent avec l'assurance d'un savoir-faire historique. Le point suivant expliquera plus en détail comment les spécificités de la pratique sportive se transposent sur la nouvelle branche dédiée à la mode.

1.2) Le deuxième niveau de stratégie

Pour rappel, le deuxième niveau de stratégie concerne plutôt le positionnement des marques et renvoie à une logique de compétitivité sur le marché. Afin d'analyser cette dimension stratégique, Slack & Trevor (2006) s'appuient sur les trois stratégies génériques de l'avantage concurrentiel proposée par Porter (1980). Cette partie propose donc d'identifier les stratégies de deuxième ordre utilisées par les divisions du groupe entre domination par les coûts, différenciation et focalisation.

1.2.1) Différenciation par le luxe et le haut de gamme

Les travaux de Ohi & Tribou (2004) démontrent que les consommateurs d'articles sportifs, ont un comportement d'achat spécifique :

⁵⁵² Gautier, C., (2018), « Rossignol tout schuss sur les grands boulevards à Paris », *Le Figaro*, n° 23078.

« On observe à la fois la recherche de références communes et le souci de personnaliser l'objet, parfois comme une extension de soi, un support à sa propre identité. » (Ohl & Tribou, 2004, p. 55).

Cette réflexion permet de comprendre le positionnement des produits Rossignol véhiculant une dimension immatérielle basée sur l'univers du ski alpin. « Sport chic », « haut de gamme », voire « très haute qualité »⁵⁵³, sont autant de termes utilisés pour décrire le produit afin de cibler une clientèle bien délimitée. L'approche socio-culturelle développée dans le livre de Pociello (1981) ouvre la réflexion à l'égard de la tendance sélective liée au ski de piste. Du fait de son histoire, Rossignol commercialise des produits pour une activité qui occupe « une position prestigieuse dans le monde social » (Di Ruzza & Gerbier, 1981). La station de ski, considérée comme une création du capitalisme, marque bien son caractère élitiste en ayant été longuement réservée à une « élite sportive » (Di Ruzza & Gerbier, 1981).

Rossignol tire son avantage concurrentiel dans le sport premium ou dans le luxe⁵⁵⁴ en commercialisant des vêtements de qualité supérieure mais surtout bien plus coûteux que la moyenne observée sur le marché. Cette dimension stratégique correspond tout à fait au processus de différenciation présenté par Porter (1980a) qui consiste à valoriser l'unicité d'un produit pour mieux le vendre face à la concurrence. Les sollicitations de certains spécialistes tels que le recrutement du styliste Alessandro Locatelli permettent à la marque d'affirmer une identité dans le prêt-à-porter de luxe. Le vêtement, dérivé de l'objet sportif, parvient à se distinguer par l'héritage de la marque Rossignol et se positionne avec une vocation de distinction sociale. L'entreprise produit alors de nouvelles catégories de produits basées sur des représentations liées au ski, parfois simplificatrices mais efficaces pour séduire une catégorie de consommateurs aisée. C'est dans cette optique également que le groupe rachète la marque Dale of Norway⁵⁵⁵.

Les localisations des magasins de prêt-à-porter se démarquent par des lieux prestigieux, chics, dédiés à l'élite sociale comme en témoigne l'implantation dans la rue « Corso Venezia »⁵⁵⁶ ou sur les destinations de Megève, à Crans Montana et autres lieux de sociabilités

⁵⁵³ A. G., (2016), « Rossignol. Rachat d'une entreprise de cyclisme », *Le journal des entreprises*.

⁵⁵³ (2016), « Raidlight », *Le Journal des entreprises*.

⁵⁵⁴ Gautier, C., (2013), « Rossignol à fond dans le grand virage du textile », *Le Figaro*, n°21570.

⁵⁵⁵ Zargani, L., (2017), « Rossignol Group Buys Dale of Norway », *WWD (Women's Wear Daily)*.

⁵⁵⁶ Charles, G., (2015), « Rossignol change de braquet et mise sur le haut de gamme », *Le Figaro*, n° 22182.

bourgeoises. De surcroît, les magasins sont monomarques⁵⁵⁷ et ne distribuent que la marque Rossignol avec la ferme intention de ne pas se mélanger avec d'autres marques qui pourraient ternir son image. On retrouve également l'influence de la performance dans les techniques de fabrication des produits : une des volontés du groupe consiste d'ailleurs à transposer cette performance sur les produits urbains⁵⁵⁸. En gardant une certaine réserve sur les prix, Alessandro Locatelli déclare dans la presse :

*« Nous allons jouer sur cet esprit montagne, pureté et compétition, en alliant technicité et mode. »*⁵⁵⁹.

Faire descendre le ski du sommet à la ville tout en conservant ses représentations hautement distinctives est une volonté clairement identifiable. Elle est même explicitement évoquée par Sylvain Noailly ex-directeur général adjoint, affilié au marketing et anciennement responsable de la division vélo :

*« Notre objectif, c'est de faire de Time les Porsche du vélo. Et de Felt, les Audi. Il se vend 130 millions de vélos par an. Le haut de gamme, c'est 10 à 20% du marché. Et c'est ce segment-là qui nous intéresse. »*⁵⁶⁰.

La politique produit ne se retient pas pour affirmer qu'elle ne vise qu'une petite partie de la population. Il s'agit là, en l'occurrence, d'un type de consommateurs similaires aux rares vacanciers d'hiver qui avaient les moyens financiers de partir à la montagne durant les années 1970 (Di Ruzza & Gerbier, 1977).

Si cela est vrai pour le vélo, ça l'est également pour les produits de trail. Lors d'une discussion informelle sur la station quatre saisons à Saint-Pierre-en-Chartreuse, un pratiquant de trail utilise une métaphore pour résumer la politique de prix :

« Ils ne se mouchent pas du coude ! »

Le prix des produits Raidlight se justifie par une certaine qualité⁵⁶¹ et se démarquent également par une légèreté très appréciable dans la pratique. Le « made in France » est

⁵⁵⁷ (2016), « Rossignol redessine sa stratégie dans le vêtement », *Outdoor Experts*, Hors-série, sport design.

⁵⁵⁸ EG., (2019), « Bruno Cercley, Rossignol. « Une nouvelle façon d'aborder la montagne », *Outdoor Experts*, n°205.

⁵⁵⁹ Chapuis, D., (2015), « Rossignol se diversifie dans le prêt-à-porter », *Les Echos*, n° 22079.

⁵⁶⁰ Barroux, D., (2017), « Le vélo en classe affaires », *Les Echos Week-End*, n° 79.

⁵⁶¹ (2016), « Les fonds de Calao Finance cèdent leur participation dans Raidlight Vertical au Groupe Rossignol. », *RiskAssur*, <https://www.riskassur-hebdo.com>.

également vendeur auprès des clientèles aisées et cela rappelle que l'industrie française est avant tout performante dans le secteur des produits de luxe (Taddei & Coriat, 1993).

1.2.2) E-commerce, digital et calcul des performances

Une autre stratégie de différenciation vis-à-vis de la concurrence consiste à développer le commerce en ligne des produits dès 2013 par le biais de son site web ainsi que par diverses techniques de fidélisation⁵⁶². La création de la première application mobile « Ski Pursuit » est lancée sur le marché en 2012 pour gagner en proximité avec le client⁵⁶³ et permet au skieur de mesurer ses performances lorsqu'il est sur la piste. Il s'agit d'une technologie embarquée qui informe le pratiquant sur sa vitesse, les kilomètres parcourus et le dénivelé. Elle rencontre un succès plutôt convaincant et recense 100 000 utilisateurs actifs en 2019⁵⁶⁴. Le directeur du marketing digital affirme que ce type de technologie lié au digital et aux objets connectés devient un enjeu majeur de la stratégie⁵⁶⁵. Dans le cadre des stations « quatre saisons », chaque activité sportive détient une application qui lui est propre⁵⁶⁶. Les réseaux sociaux et le numérique permettent d'apporter une mesure de la performance. À ce propos, Gérard Pouet évoque une pratique « intelligente » du sport :

*« On a une pratique du sport qui est beaucoup plus intelligente, notamment qui va s'appuyer sur tout ce qui est mesures de performance, mesures de dénivelé et mesures de distance. »*⁵⁶⁷.

⁵⁶² (2013), « Rossignol se met au e-commerce », *Intermédia*, n°1231.

⁵⁶³ Hervez, M., (2015), « L'actualité de la marque », *Aujourd'hui en France*.

⁵⁶⁴ Donnarel, F., (2019), « Stations branchées », *Libération*, n° 11959.

⁵⁶⁵ Pibre, J-F., (2016), « Bruno Cercley : "Les forces de Rossignol ? Flexibilité et passion », *La Tribune - Acteurs de l'économie*.

⁵⁶⁶ Jouve, A., (2018), « Responsable service Outdoor Experiences : « Je pense que l'avenir du tourisme passera par des partenariats public-privé, dont il convient encore d'imaginer le mode d'organisation hybride », *Sport stratégies*, n° 587.

⁵⁶⁷ Entretien avec Gérard Pouet, Expert des réseaux de distribution et conférencier, réalisé le 4 septembre 2020.

Si cela est vrai pour le sport en général, la réflexion proposée par Héas (2009) précise que les activités sportives ciblées par le groupe Rossignol sont particulièrement concernées par le phénomène :

« Les mesures sportives concernent les mouvements corporels réalisés et codifiés à l'avance, elles font l'objet d'un classement hiérarchique. ». (Héas, 2009, paragraphe 10).

1.2.3) Focalisation sur la femme

Depuis 2013, une forme de stratégie légèrement différente des deux premières se distingue. Il s'agit d'un processus de focalisation orienté sur la clientèle féminine. Ce segment de marché regagne de l'importance aux yeux du groupe qui missionne notamment l'agence américaine JDK afin de réaliser une vaste étude marketing auprès de 7000 skieuses. Cette prestation est envisagée dans le but de mettre au point une nouvelle campagne avec les services de l'agence La Famille⁵⁶⁸. Le groupe Rossignol souhaite gagner des parts de marché sur la clientèle féminine et rattraper un retard accumulé depuis plusieurs années. Bien que certains journalistes encouragent l'émancipation du ski alpin dès la fin des années 1930 (Attali et al., 2013), la première gamme concrètement destinée à un public féminin émerge seulement à partir de 2005 (Meyer, 2007). Toutefois, le positionnement ancré sur la « sportive performante », la compétition, la pratique entre puristes reste sectaire. La thèse de Meyer (2007) à propos du marketing du genre de la marque Rossignol relate bien le phénomène :

« Rossignol est marquée par son origine, ses racines, qui imprègnent fortement son image. Le principal avantage est d'apporter un statut fort, une légitimité au niveau international. L'inconvénient, c'est que ces racines sont tenues responsables des décalages de la marque avec les différents marchés (c'est le cas dans le milieu du snowboard, vers les femmes ou les marchés locaux). » (Meyer, 2007, p. 155).

En cultivant les représentations simplificatrices de la culture sportive, les dirigeants conservent une vision exacerbée de la performance liée aux fondements historiques de la pratique. Or, selon Vignal et al. (2012) les skieuses correspondent de façon largement majoritaire à une « dimension-profil » en quête de sensations fines liées à la convivialité ou au paysage. Bien que la pratique se soit assez rapidement féminisée, le ski alpin reste sur des dispositions genrées bien marquées :

⁵⁶⁸ (2013), « Rossignol s'adresse aux femmes », LSA, <https://www.lsa-conso.fr>.

« *Les skieuses se retrouvent enserrées dans des normes sociales contraignantes.* »
(Attali et al., 2013, p. 7)

De même, pour le cyclotourisme ou l'alpinisme (Liotard & Terret, 2005) et le sport de compétition d'une manière générale. Le groupe est donc imprégné d'une culture machiste qui pourrait restreindre le résultat de ses ventes : il cherche donc à adoucir les angles à partir de différentes techniques pour favoriser son image auprès du genre féminin.

Pour se rapprocher de la réalité féminine et renouveler son image, le groupe modifie son slogan et passe d'un ton légèrement brut, « *The Pure Mountain Company* », à une formulation adoucie « *Another Best Day* »⁵⁶⁹. Cette décision permet aussi de faire ressortir une notion de plaisir plutôt qu'un aspect univoque sur de la technique pure.

1.3) Des partenariats et des alliances sciemment choisies

Les collaborations du groupe Rossignol sont également très significatives de la culture sportive sur laquelle il se positionne. Selon Johnson et al. (2017) il faut distinguer deux types de collaboration : les partenariats d'une part, et les alliances d'autre part ;

« *Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.* » (Johnson et al., 2017, p. 432).

Les observations révèlent un lien significatif entre les partenariats et les enjeux liés aux compétences techniques et à la performance des produits. Toutefois, il arrive que le groupe sollicite des concurrents pour réaliser des alliances stratégiques comme dans le domaine du VTT avec assistance électrique, où il noue un partenariat avec l'entreprise espagnole BH Bikes en 2017⁵⁷⁰ pour progresser rapidement sur un marché récent pour l'organisation.

Dans les autres cas, le nombre de partenariats identifiés affirme bien le phénomène. Il s'agit généralement de partenariats symbiotiques, c'est à dire qu'ils engagent des collaborations entre organisations qui ne sont pas concurrentes et qui n'entretiennent pas de relations client/fournisseur. Dans le cadre de l'innovation, et pour affirmer sa position sur le

⁵⁶⁹ JD, (2013), « Rossignol Le leader mondial du ski alpin courtise les femmes », *Intermédia*, n°1229.

⁵⁷⁰ EG., (2017), « Bruno Cercley, Rossignol «Nous avons trois marques de vélo sur un marché structurellement dynamique », *Outdoor Experts, Hors-série, sport design*.

secteur du ski alpin, l'organisation signe un partenariat avec le CEA Tech. Avec un rythme de 600 brevets par an, le CEA Tech est le premier organisme de recherche mondial au regard du nombre de dépôts de brevets⁵⁷¹. La mise en commun du service R&D de Rossignol avec les ingénieurs du CEA Tech se présente donc comme une alliance très pertinente pour le développement des produits. Concernant la division plus spécifique de la chaussure, le groupe s'associe avec GripWalk, un système de semelle innovant permettant d'améliorer l'adhérence⁵⁷². Enfin, l'association avec la startup française « PIQ »⁵⁷³ marque l'intérêt de développer les technologies embarquées et la mesure des performances (Cf. Partie V - 1.2.2).

En revanche, les enjeux d'image tendent à engager le groupe dans des alliances stratégiques. Par exemple, pour développer une collection de lunettes de soleil, Rossignol s'associe avec Lapo Elkann, le fondateur de la marque Italia Independent. Ainsi, la marque cherche à enrichir son image sur un marché récent⁵⁷⁴. De même, la collection de vêtements réalisée en partenariat avec la marque Tommy Hilfiger permet de dynamiser le style de Rossignol⁵⁷⁵.

Toutefois, pour appuyer sa dimension distinctive, Rossignol construit également des collaborations sous la forme de partenariat. La marque fait concevoir un ski en édition limitée avec la collaboration du bijoutier Tournaire et cherche à accroître la valeur d'unicité de certains produits. L'objet sera mis en vente au prix de 6 042€⁵⁷⁶.

⁵⁷¹ Pibre, J-F., (2015), « Rossignol signe avec le CEA Tech pour cinq ans », *La Tribune*, n° 5824.

⁵⁷² (2018), « Marker Inks New License For GripWalk With Atomic Austria GmbH And Salomon SAS And Groupe Rossignol As New GripWalk Partners », *PR Newswire US*.

⁵⁷³ Lyan, M., (2016), « Innovation : à quoi ressembleront les skis de demain ? », *La Tribune*, n° 5897.

⁵⁷⁴ Gandolfi, B., (2017), « Rossignol et Italia Independent signent un accord de collaboration pour la réalisation d'une collection de lunettes en co-branding », *PR Newswire*.

⁵⁷⁵ Gautier, C., (2018), « Rossignol tout schuss sur les grands boulevards à Paris », *Le Figaro*, n° 23078.

⁵⁷⁶ (2019), « Le ski Tournaire/ Rossignol toujours en vente », *InterMédia Magazine*, n°1461.

1.4) Autres corrélations avec la contingence culturelle et sportive

1.4.1) L'architecture du siège social au reflet de la culture sportive ?

L'organisation des lieux et l'aménagement de l'espace au sein du siège social laisse transparaître un univers lié à la pratique du ski alpin. Le style architectural est pensé pour « rendre hommage à la montagne »⁵⁷⁷. Tous les départements sont condensés dans un seul bâtiment, les différentes unités sont agglomérées dans une même infrastructure comme pour affronter ensemble les hivers vigoureux. Les salariés sont amenés à se croiser, qu'ils soient issus du marketing, de la R&D et du service client. Les formes du bâtiment tirent leurs inspirations dans la pratique du ski alpin et de ses grandes courbes, la forme du toit se calque

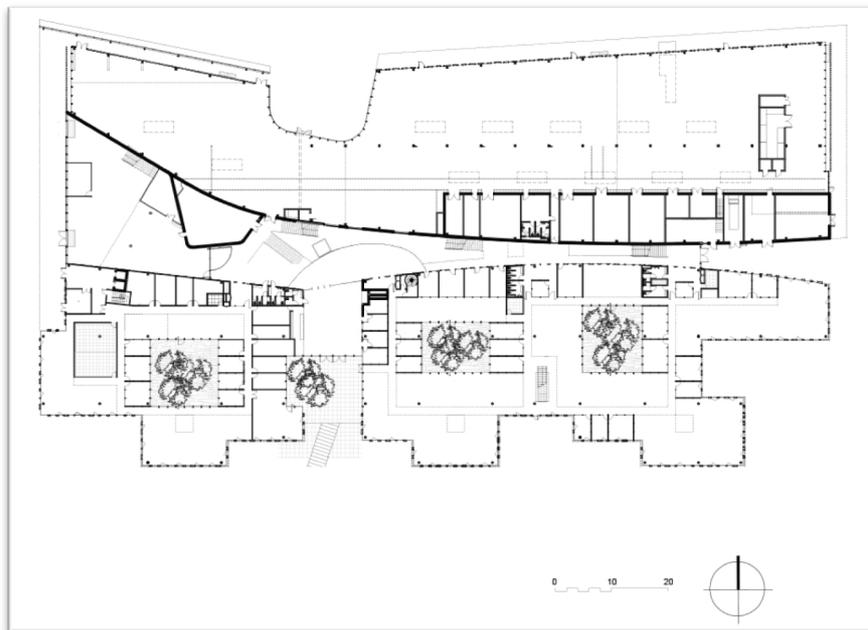


Figure 33 : Plan d'architecte du siège social mondial du groupe Rossignol.

sur les montagnes voisines. L'usine de fabrication des skis haut de gamme est située au centre de la maison telle une « vitrine technologique »⁵⁷⁸ et démontre toute l'importance qui est accordée à la conception, à l'innovation et au savoir-faire technique.

⁵⁷⁷ (2009), « Siège mondial Rossignol », *Hérault Arnod architectes*.

⁵⁷⁸ Leray, C., (2015), « Siège mondial de Rossignol ; un toit comme un paysage de montagne », *Chroniques d'architectures*.

La technicité des skis se retrouve également dans les matériaux utilisés : le bois est omniprésent et il est particulièrement visible depuis l'extérieur puisqu'il vient envelopper le bâtiment telle une couverture. La toiture est scindée en deux par une grande verrière qui laisse entrer la luminosité des jours ensoleillés ; une deuxième verrière plus panoramique révèle une fois de plus le gout pointu de l'architecture de même que la grande terrasse aménagée sur le toit permettant d'y manger, ou le type de bois utilisé, le mélèze, réputé pour son utilisation dans les chalets de montagne.



Figure 23 : Entrée des locaux du siège social de Rossignol (cliché : auteur, 2020)

2) Stratégie du groupe Boardriders : une croissance ciblée sur un marché toujours porteur

Pour rappel, la première analyse des stratégies concerne les volontés du groupe à une échelle globale ; les décisions systémiques qui engagent la démarche de l'organisation dans son ensemble. Concernant cette deuxième étude de cas, une étape majeure passe par l'acquisition de l'entreprise internationale Billabong en 2018. Puis, une deuxième étape se solde par l'intégration de son portefeuille de marques au sein d'une seule et même entité. Avec cette fusion Dave Tanner clarifie les intentions du groupe : prendre le leadership mondial sur l'industrie des actions sports⁵⁷⁹. Comment la culture sportive du surf se reflète dans ces

⁵⁷⁹ (2018), « Billabong Shareholders Approve Boardriders Acquisition », *PR Newswire US*.

stratégies ? Les espaces de pratique représentent-ils la même menace que pour le groupe Rossignol ?

2.1) Le premier niveau de stratégie

À l'instar de l'étude de Rossignol, l'analyse stratégique reflète avant tout les décisions appliquées depuis l'arrivée du fonds d'investissement Oaktree Capital Management. Deux types de stratégies globales se dégagent et sont ambivalentes : la croissance et la stratégie défensive s'imbriquent l'une dans l'autre pour redresser le groupe affaibli par les épreuves du passé. Toutefois, ces stratégies sont mises en place différemment car les pressions du contexte ne sont pas identiques : il semble au contraire que les contingences culturelles et sportives s'opposent sur tous les points.

2.1) Billabong, concurrent puis associé, comment expliquer la fusion ?

Billabong et Quiksilver partagent de nombreux points communs et sont des concurrents historiques sur le marché du surf. Les deux marques totémiques prennent naissance sur le territoire australien et commencent avec la fabrication des fameux boardshorts pour les surfeurs. Billabong arrive sur le marché en 1973 et ses produits rencontrent un succès dès le départ, tout aussi rapidement que ceux de Quiksilver. Billabong saisit ensuite les opportunités vers l'ouverture internationale par le biais des licences des marques et se diversifie ensuite avec une stratégie sensiblement différente (Warren & Gibson, 2017). De manière générale, la marque est moins précoce que son concurrent : elle s'est positionnée sur le marché européen avec un peu de retard et a choisi Hossegor pour implanter son siège social en 1996⁵⁸⁰. Pourtant, son succès n'est pas moins retentissant et elle acquiert au début des années 2000, plusieurs marques proches de sa culture qui lui permettent de renforcer sa crédibilité auprès de consommateurs bien ciblés. La croissance de Billabong et des marques associées est fulgurante jusqu'en 2010, date à laquelle elle recense une douzaine de marques (Warren &

⁵⁸⁰ Daguerre, A., (2001), « L'australien Billabong assure sa logistique à Hossegor », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

Gibson, 2017, p. 182) telles que Element, Vonzipper, Nixon, Dakine⁵⁸¹, Sector 9, Honolua, Kustom, Palmers Surf, Ti-gerlily⁵⁸².

Mais alors pourquoi, et comment ces deux organisations historiquement concurrentes prennent elles finalement le pari de s'allier ?

À partir de 2010, Billabong connaît à son tour une mauvaise période et subit la crise de plein fouet, elle enchaîne les pertes annuelles de 2011 à 2013 et enregistre une perte record de 860 millions de dollars australiens sur l'exercice 2012 à 2013⁵⁸³. Dans ces conditions, le groupe revend certaines de ses marques et s'adresse à des acteurs externes pour obtenir un financement. La première offre provient d'un consortium Californien codirigé par Altamont Capital Partners et le groupe de vêtements VF Corporation⁵⁸⁴. Billabong accepte dans un premier temps, puis se ravise et signe finalement une offre plus intéressante proposée par un autre consortium composé de Oaktree Capital management et Centerbridge Partners. Le premier ayant déjà prêté de grosses sommes d'argent à Billabong passe donc du statut de créancier à celui de propriétaire⁵⁸⁵. Ensemble, les deux investisseurs se partagent 40,8%⁵⁸⁶ du capital, dont 19,2% par Oaktree Capital Management. De cette façon, le fonds d'investissement (Oaktree) met un premier pas dans le secteur des action sports et se retrouve impliquée dans les décisions stratégiques de Billabong⁵⁸⁷.

Oaktree Capital management joue ensuite une subtile stratégie qu'il est intéressant d'analyser. Ses compétences dans le domaine de la finance et son habileté à établir des plans sur le long terme vont lui permettre de se retrouver à la direction de la plus grosse

⁵⁸¹ Saint-Genез, E., et Broustet, B., (2013), « Billabong : plan social, grandes manoeuvres financières », *Sud Ouest*.

⁵⁸² Cathala, A-S., (2013), « Pour son propriétaire, la marque Billabong vaut zéro », *Le Figaro*, n° 21481.

⁵⁸³ (2013), « Billabong (vêtements de surf) accepte une nouvelle offre de refinancement », *AFP*.

⁵⁸⁴ Reuters Staff, (2013), « UPDATE 1-Billabong receives second, matching U.S. takeover offer », *Reuters economic*.

⁵⁸⁵ Kapner, S., (2018), « Seeking Surfing Synergies: Quiksilver and Billabong to Hang 10 Together », *WSJ Pro Private Equity*.

⁵⁸⁶ (2013), « Australia's Billabong accepts new refinancing deal », *AFP, Sydney*.

⁵⁸⁷ LaFrenz, C., (2017), « Billabong shareholders lash rival's bid », *Australasian Business Intelligence*.

organisation de ce genre sur le marché. En effet, après avoir intégré le capital de Billabong, Oaktree Capital Management rachète les parts de Quiksilver Incorporation à hauteur 90% et devient majoritaire dans les processus de décision⁵⁸⁸. Il décide ensuite de faire une offre aux différents actionnaires de *Billabong* et envisage une fusion grâce à sa position de force au sein de Quiksilver.

Le processus est long en raison des négociations usuelles lors des rachats et les propriétaires de Billabong souhaitent revoir la proposition à la hausse⁵⁸⁹. Oaktree Capital Management parviendra finalement à racheter la majorité des actions en les valorisant de 28% par rapport à la capitalisation estimée au 30 Novembre 2017 pour un total de 380 millions de dollars australiens⁵⁹⁰.

Le mardi 24 avril 2018, c'est un colosse qui prend naissance dans l'industrie des Action Sports. Le groupe comptabilise une dizaine de marques : Quiksilver, Roxy, DC-Shoes, Billabong, RVCA, Element, VonZipper, Xcel, Kustom et Palmers⁵⁹¹. Avec ses nouvelles forces, le groupe se positionne en tant que leader mondial et distribue ses produits à travers 110 pays avec 9200 employés et 7000 points de vente⁵⁹². L'effectif se réduit ensuite au gré des restructurations et des reventes de marques (Xcel, Kustom et Palmers) mais le groupe garde une force de vente puissante à travers le monde. L'acquisition débouche donc sur une fusion intégrale et la mise en commun de services partagés entre les marques. Il est clair que l'opération est plus lourde que les différentes acquisitions au sein du groupe Rossignol. Elle implique un nombre d'opérateurs plus conséquents et une restructuration profonde des équipes. De plus, elle entraîne un travail de relocalisation pour une bonne partie des salariés qui nécessite un important travail d'incorporation sur le plan logistique. Il a déjà été évoqué combien le plan humain n'a pas toujours été très bien considéré.

Cette stratégie est clairement identifiable en tant qu'intégration horizontale dans les stratégies de Slack & Parent (2006) et correspond à l'achat d'un concurrent sur le même

⁵⁸⁸ Dejeans, A., (2018), « Boardriders officialise le rachat de Billabong », *Sud Ouest*, <https://www.sudouest.fr/>.

⁵⁸⁹ Wright, B., (2018), « Boardriders reaffirms Billabong acquisition », *Just-style*, <https://www.just-style.com>.

⁵⁹⁰ Etcheleku, P., (2018), « Quiksilver rachète son grand rival Billabong », *Les Echos*, n°22608.

⁵⁹¹ Déjean, J-P. (2019), « La naissance d'un géant », *Sud Ouest*.

⁵⁹² Déjean, J-P. (2019), « Billabong quitte Soorts-Hossegor pour Saint-Jean-de-Luz », *La Tribune*, <https://www.latribune.fr>.

marché. Dans ce cas d'étude, la fusion des deux organisations permet de consolider sa place dans le domaine afin de mutualiser certaines compétences. Ici, le groupe Boardriders détenu par Oaktree Capital Management a souhaité absorber Billabong et son portefeuille de marques pour appliquer les stratégies défensives détaillées dans le point suivant.

2.2) Les économies d'échelles en réponse à la croissance

La fusion entre Quiksilver et Billabong est principalement animée par des motivations financières déjà abordées dans la partie V. L'efficacité vise à réduire les frais généraux de l'organisation : elle passe par une mutualisation de certains départements et le rassemblement des opérateurs sur un seul site logistique vise également à réduire le coût de la masse salariale. L'opération débute alors par un sérieux plan de licenciement concernant de nombreux salariés et le remplacement de plusieurs cadres intermédiaires. Les offres de produits sont restreintes pour se concentrer sur des collections moins larges, mais mieux ciblées. Ces premières mesures découlant de la fusion correspondent à un type de stratégie défensive bien identifiée : le retournement de situation (Slack & Parent, 2006). Le deuxième type de stratégie défensive concerne la cession des marques jugées indésirables par les propriétaires ou du moins celles dont le chiffre d'affaires n'est pas suffisamment important pour être conservées⁵⁹³. Le groupe revend par exemple la marque Xcel spécialisée sur des produits techniques tels que la conception de combinaisons, cagoules, gants pour la pratique du surf.

2.3) L'influence de la contingence culturelle et sportive sur les stratégies

La contingence culturelle et sportive intervient différemment ici : elle produit des effets inverses, ou dissemblable à ceux constatés dans le premier cas d'étude. La dimension liée aux espaces de pratiques correspond à une emprise nettement différente. Les actions sportives ciblées par le groupe Boardriders se pratiquent sur des espaces moins instables pour l'activité commerciale : l'océan, l'espace urbain, les skateparks et, dans une moindre mesure la montagne. Les pratiques (snowboard, ski freestyle) dépendantes du taux d'enneigement sont minoritaires. Au contraire, la majorité des produits est liée à un imaginaire proche du surf et du skateboard, et il semblerait que les problématiques environnementales actuelles ne menacent pas encore le nombre de pratiquants. Bien que le président de la FFS reconnaisse également :

⁵⁹³ Guyot, O., (2020), « Boardriders cède Xcel, sa marque de combinaisons de surf », Fashion Network.

« Sur le plan global, notre avenir se joue à travers les évolutions qui affecteront les océans. »⁵⁹⁴.

L'activité skateboard elle, dépend soit des skateparks, soit des espaces offerts par la ville. Ainsi, le support de pratique est stable dans le temps et ne subit pas les conséquences directes du réchauffement climatique. Au contraire, l'entrée de la discipline au JO pourrait favoriser l'émergence de skateparks de plus en plus qualitatif.

De fait, sur le plan stratégique, les propriétaires ne cherchent pas à se diversifier sur un autre secteur de marché. Ils engagent plutôt une concentration sur le même marché avec une intégration des marques concurrentes. Ils n'ont pas de raison de s'inquiéter de l'avenir des activités sportives car ils sont positionnés sur des espaces de pratique moins précaires dans l'immédiat.

Le deuxième point de réflexion portant sur la culture sportive conduit au décryptage pourtant controversé de Loret (1995). Les logiques d'actions sportives qu'il conceptualise sous le nom de culture analogique (parfois en inversant les propositions) révèlent une dimension fun de ces activités sportives, inspirée par des actions spontanées, durant lesquelles l'acteur développe l'improvisation et la prise de risque au bénéfice des sensations. En effet, les pratiquants de surf, de skateboard ou de snowboard ont, durant une certaine époque, revendiqué des normes alternatives, suscitant parfois l'image d'une communauté aux comportements « déviants » (During, 2009; Guibert, 2006; Vermeir & Reynier, 2008a).

Les produits commercialisés par le groupe Boardriders sont donc majoritairement voués à un usage ostentatoire en faveur de ces représentations sociales. Comme le remarque During (2009), les représentations rassemblées sous le concept de « contre-culture » ont été « largement récupérées par le monde de la marchandise et de la publicité qui en exploite aujourd'hui l'iconographie » (During, 2009, p. 79).

Or, les représentations utilisées pour séduire les consommateurs en quête d'identité sont finalement à l'opposé de ce qui est attendu au sein de l'entreprise. Les comportements alternatifs sont peu adaptés à la discipline rigoureuse, et peu cohérents avec ce qui est attendu dans une entreprise animée par la rationalisation. Oaktree Capital Management cherche alors à encadrer et contrôler ces fondements. L'affront est brutal mais semble nécessaire pour maintenir le niveau de compétitivité attendu sur le marché. Cependant, plutôt que de s'appuyer sur une culture sportive de la « performance » ou de la

⁵⁹⁴ (2019), « Le surf sur la bonne trajectoire », Club acteurs du sport, <https://www.lagazettedescommunes.com>.

« compétition » tel que le fait explicitement le groupe Rossignol, les propriétaires du groupe Boardriders « surfent » sur une autre dimension.

Ils souhaitent amener de la croissance dans une entreprise en déficit. Sans s'attarder, le PDG annonce une amélioration des opérations « *grâce à des pratiques commerciales plus disciplinées* »⁵⁹⁵, sans cacher la volonté de garder les équipes séparées :

*« Je ne veux pas qu'elles travaillent ensemble ! C'est un élément clé de la stratégie et l'une des premières choses que nous avons précisée lors de l'acquisition : "Gardez les équipes créatives passionnées. Elles doivent continuer à se challenger". C'est sain pour le business. »*⁵⁹⁶.

Les procédés managériaux exigent des performances d'une autre façon, moins directe, mais pourtant bien persuasive. En multipliant les entreprises au sein d'une même entité, et en valorisant les différences qui les opposent, le groupe alimente le sentiment de concurrence au sein du groupe. La stratégie cherche donc à quadriller ce mouvement fun, en tous les cas dans les modes de production, à travers une dynamique concurrentielle entre les acteurs. Les individus se jaugent et s'observent pour mieux se différencier : il s'agit de saisir la meilleure vague, celle qui permettra de prendre l'avantage. Quitte à jouer des coudes au « *line-up* » à chaque début d'année pour obtenir la meilleure enveloppe, afin d'assurer le développement de sa propre marque. Ces dernières fonctionnent à l'image d'un « individualisme concurrentiel » (De Singly, 2005), parfois même en étant peu coopératives avec les services mutualisés pourtant à leur disposition⁵⁹⁷.

Les observations démontrent une opposition entre la communication et le management de l'organisation, à l'instar de l'opposition entre le surf « cool » au surf « hard » (Lacroix & Bessy, 1994). D'un côté la marque Quiksilver lance une collection dénommée « *The Endless Trip* »⁵⁹⁸ (le voyage sans fin) représentant le surfeur sur un mode de vie caractérisé par le voyage, les rencontres, l'insouciance et le plaisir de la glisse. De l'autre, le management invite à la compétition entre les groupements professionnels, dont l'autonomie est mise sous la

⁵⁹⁵ (2019), « Boardriders Launches Multi-Year Growth Agenda And Repositioning of Key Executives », *PR Newswire US*.

⁵⁹⁶ Guyot, O., (2019), « Dave Tanner (CEO de Boardriders) : "Nous ne quittons pas la France !", *Fashion Network*, <https://fr.fashionnetwork.com>.

⁵⁹⁷ Entretien avec Marine Irigoien, coordinatrice marketing retail, réalisé le 22 Décembre 2020.

⁵⁹⁸ Collection lancée en 2021 par la marque Quiksilver ayant fait l'objet d'une vidéo promotionnelle de douze minutes.

pression de normes financières contraignantes. La direction rationalise les coûts pour envisager des projets de croissance sur plusieurs années, sans pour autant fournir une vision claire à long terme. Toutefois, plutôt que de s'adapter sur l'instant présent, l'organisation cherche toutes les solutions possibles pour anticiper le futur. Le recrutement ne se fait pas sur la connaissance des codes symboliques, encore moins sur les compétences sportives mais il vise l'expérience et les compétences sur un domaine précis. De même, l'aspect du surf artisanal a disparu pour laisser place à des collections produites massivement à l'échelle d'une région. Il reste seulement quelques composantes d'une culture sportive abordée dans les stratégies de deuxième niveau au sein des divisions (Cf. Partie V – 2.2.2).

2.2) Le deuxième niveau de stratégie

En parallèle de ce projet de croissance, quelques stratégies sont envisagées pour maintenir un avantage concurrentiel sur le marché. Il y a une similarité entre les deux cas d'étude concernant la focalisation des produits à l'égard de la clientèle féminine. Par contre, la différenciation prend une orientation spécifique avec des produits qui se distinguent par une touche artistique atypique. Enfin, la stratégie de domination par les coûts est le processus fondamental de ce deuxième niveau.

2.2.1) Affirmer le segment de clientèle féminine

Depuis l'arrivée du fonds d'investissement Oaktree Capital Management, la marque Roxy et les produits destinés à la clientèle féminine bénéficient d'un regain d'intérêt dans la stratégie du groupe⁵⁹⁹. Les propriétaires souhaitent augmenter les investissements dans ce secteur pour consolider leur présence sur le marché⁶⁰⁰ et relancer la marque Quiksilver Women qui était à l'arrêt depuis quelques années⁶⁰¹.

Cette opération stratégique est purement motivée par les intérêts marketing qui savent mettre à profit les « *structures de l'imaginaire genrées dans les pratiques du surf* » (Corneloup & Terfous, 2017). Dans le cadre de la marque Roxy, les auteurs constatent en effet qu'elle vise un marketing dit socio-culturel plutôt qu'un marketing commercial basé sur les qualités fonctionnelles des produits. La stratégie de focalisation vise l'image, censée être vendeuse,

⁵⁹⁹ (2016), « Surf & Snowear. Entre vagues et poudreuse », *Outdoor Experts*, n° 174.

⁶⁰⁰ (2019), « Boardriders Launches Multi-Year Growth Agenda And Repositioning of Key Executives », *PR Newswire US*.

⁶⁰¹ La Frenz, C., (2020), « Boardriders surfs tough retail conditions », *Financial Review*.

de la surfeuse belle et érotique. L'influence de la pratique sportive n'est pas négligeable : « *les marques traduisent leurs biens de consommation en pratique sociale et culturelle* » (Corneloup & Terfous, 2017, p. 249). Le surf présente donc des qualités attractives pour favoriser la commercialisation de ses produits, notamment à l'égard d'un public non pratiquant (Sanz-Marcos, 2020).

Le surf est une pratique qui réserve aussi des inégalités de genres : l'appropriation de l'espace est ultra masculinisée, les priorités conventionnelles ne sont pas toujours respectées à l'égard des femmes qui doivent redoubler d'effort pour s'affirmer. C'est une réalité que beaucoup d'hommes ont encore du mal à reconnaître et ce manque de compréhension entraîne une limite quant à la remise en question de ces normes (Waite, 2008). Dans le cadre de l'entreprise, ces inégalités issues de l'univers sportif réapparaissent au sein de l'entreprise qui réserve les « hautes sphères » du groupe à une grande majorité d'homme. En 2018, suite au rachat de l'organisation Billabong, parmi les dix-huit postes les plus hauts placés hiérarchiquement on dénombre seulement quatre femmes⁶⁰².

2.2.2) Se différencier création artistique et les « collab »

Lorsque Rossignol fait le choix de se différencier avec une offre très haut de gamme orientée vers une « technicité » et l'univers du luxe, le groupe Boardriders lui préfère jouer sur une inspiration artistique. Les équipes de créations jouent un rôle important au sein de Boardriders, et l'art a joué un rôle essentiel dans le développement de Quiksilver. D'ailleurs, le livre qui retrace les événements historiques de la marque propose un chapitre entier sur le sujet et relate :

« *Les artistes de Quiksilver n'ont cessé d'œuvrer ainsi depuis les toutes premières créations [...] jonglant entre la création artistique et l'art commercial, sans oublier la motivation première, le plaisir, l'amusement.* »⁶⁰³.

Ces mots écrits en 2006 relatent l'état d'esprit de l'organisation avant son effondrement et l'on ressent bien l'inspiration du fun dans la vision de l'auteur. Si les motivations se sont transformées avec le temps, la dimension artistique elle, semble toujours être un élément essentiel dans le ciment de l'organisation.

⁶⁰² (2018), « Quiksilver : pas encore la parité », *Sud Ouest*.

⁶⁰³ Jarrat, P., Girard, J., (2006), « La montagne et la vague. L'histoire de Quiksilver », *Na Pali & Surf session Bluepress*.

Selon Corneloup (2017), la notion d'esthétique liée au surf se rapporte à une culture de la glisse et une symbolique construite à travers des influences pluridimensionnelles :

« Le collectif situé à Biarritz (les années 1960), la culture underground des années 1970, la fun pratique des années 1980 et la forme traditionnelle historique située à Hawaï. »

(Corneloup, 2017, p. 206).

La stratégie de différenciation proposée par Porter est influencée ici par un « capital culturel » lié au surf, exploité par les marques pour construire un imaginaire séduisant auprès des consommateurs. En commémoration de cette « art de vivre »⁶⁰⁴ l'organisation parvient à concevoir des produits distinctifs issus des représentations du surf, et des action sports à une échelle plus globale. De fait, Gombault et al. (2017) propose de considérer une « industrie créative » qui s'approprie différentes caractéristiques tels que l'unicité, la complexité, le symbolisme, l'hédonisme et l'esthétisme.

Pour mener à bien cette forme de production, les marques nouent des partenariats ou des alliances (Johnson et al., 2017). La marque Element orientée vers les skateurs recherche constamment le collaborateur idéal pour se différencier et lancer des collaborations, voire des « capsules » de produits éphémères⁶⁰⁵. Au vu du nombre de collaborations qu'elle réalise, c'est peut-être même la marque la plus active du groupe dans ce domaine. À travers ce processus, les marques tentent également d'associer leur image à des acteurs plus petits, dont la notoriété est plus restreinte mais souvent porteuse de significations identitaires.

Ainsi, sur l'année 2021 par exemple, la marque Element a construit des collaborations avec le designer Nigel Cabourn et l'artiste Fernando Elvira. D'autres « capsules » permettent aussi d'affirmer une identité plus écoresponsable, la collaboration avec Griffin Studio relate bien cette tendance :

« Depuis leurs locaux neutres en carbone le long des falaises anglaises, les équipes de griffin studio ont imaginé une collection éco-responsable et tournée vers l'avenir. Parfois, créer une capsule durable est aussi simple que de donner une seconde vie à des matériaux inutilisés.

Pour le printemps 2021, griffin studio a réutilisé des tissus militaires issus d'anciens stocks de deux usines textiles européennes : Majocchi en Italie et Utexbel, établie en Belgique depuis 1929. Une idée simple et lumineuse à l'origine d'une nouvelle collection

⁶⁰⁴ Gardinier, A., & Hamilton, L., (2015), « Surf culture : plus qu'un sport : un art de vivre », Atlantica.

⁶⁰⁵ Divert, C., (2018), « Element multiplie collaborations et capsules », Fashion Network.

fabriquée à partir de matériaux up cyclés. Cette capsule a été conçue et fabriquée en Europe. »⁶⁰⁶.

Les opérateurs mobilisent donc des acteurs engagés sur des convictions plus profondes pour associer l'image de Element à des principes liés à la pratique du skateboard ou au respect de l'environnement :

« Et ben voilà donc l'influence oui forcément passe par des personnes qui portent ta marque et qui la représente. Dans le skate par exemple ça peut être aussi des influenceurs artistes, influents dans le monde du Streetwear donc on essaye de placer notre produit de façon opportune. »⁶⁰⁷.

Cette analyse rejoint les observations de Sanz-Marcos (2020) qui constate que les « *brand managers* » tentent de revaloriser une authenticité dégradée par les objectif de croissance. Les collaborateurs travaillent pour préserver des racines culturelles, en dépit des décisions stratégiques décidées par les propriétaires. Ils entretiennent des buts de mission à leur échelle :

« Il faut faire bien sûr ce qu'il faut par rapport aux convictions qu'on a, la plupart des gens qui travaillent ici ont quand même des convictions personnelles aussi par rapport à ce sujet. »⁶⁰⁸.

⁶⁰⁶ (2021), « Collection Element x Griffin Studio », *Element*, <https://www.elementbrand.fr>.

⁶⁰⁷ Entretien avec l'interlocuteur n° 16, *brand manager*, réalisé le 10 novembre 2020.

⁶⁰⁸ Idem.

2.3) Autres corrélations avec la contingence culturelle et sportive

2.3.1) L'architecture au reflet des espaces de pratique ?

Les deux études de cas présentent une architecture qui se différencie, l'analyse se concentre ici sur l'espace au sein du siège social, et la particularité du lieu et de ses locaux organisés sous la forme de satellite. Le plan qui suit est fourni par un salarié du groupe et permet de situer rapidement les différents satellites avant de les aborder :

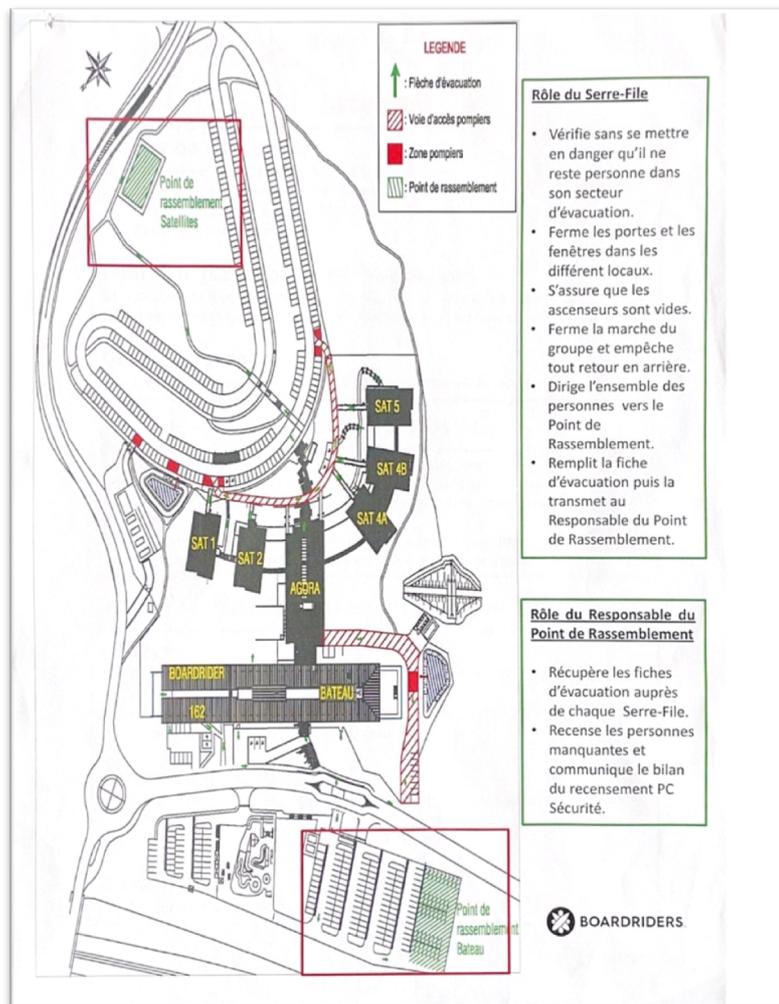


Figure 24 : Plan d'évacuation du siège social européen du groupe Boardriders.

À la différence du premier cas d'étude, le site est éclaté sur une zone beaucoup plus large et comporte sept bâtiments distincts. Le bâtiment principal se nomme le « Bateau » et réunit principalement les services mutualisés. On a au sous-sol le service courrier de la logistique, le département informatique et les *show-rooms* respectifs de Billabong, Quiksilver et Roxy qui permettent d'accueillir les commerciaux lors des démonstrations de produits. Le rez-de-chaussée accueille également un *show-room* dédié à la marque RVCA, puis les équipes dédiées

au *retail*, le « *head desk* » qui est un service support pour les problèmes informatiques, les ressources humaines, le service client, la finance et la comptabilité. Les deux étages au-dessus abritent certains services marketing communs à toute les marques, la direction commerciale, la prévision des ventes, le service e-commerce et l'agence de création graphique. Au sein du bâtiment principal, seules les marques DC-Shoes et RVCA occupent les locaux, le reste étant réparti sur les satellites à l'arrière de la zone :

- Satellite 1 : Billabong et studio musique
- Satellite 2 : Element
- Satellite 4a et 4b : Quiksilver
- Satellite 5 : Roxy



*Figure 25 : Entrée des locaux du siège social européen de Boardriders
(cliché : auteur, 2020)*

Reste enfin l'Agora qui est utilisé pour la restauration ou dans le cadre des communications internes à l'ensemble du groupe comme que les « Town hall ». C'est également à l'intérieur de ce bâtiment que se déroule les événements festifs tels que le repas de Noël en fin d'année.

Les satellites témoignent du cloisonnement interne entre les unités. Tous les salariés ne se mélangent pas et seules les marques RVCA et DC-SHOES sont rapatriées dans le bateau parmi les services mutualisés. Cette particularité s'explique par leur forte dépendance vis-à-vis d'une autre zone géographique, les salariés de DC-SHOES par exemple sont peu nombreux en France car la majorité est délocalisée sur le territoire américain. En ce qui concerne le reste

des marques, l'appropriation d'un espace spécifique est remarquable. Chaque bâtiment est occupé par son équipe respective. Les observations ne permettent pas d'affirmer que la culture sportive a influencé directement cette organisation de l'espace. Toutefois, elle laisse transparaître quelques spécificités liées à l'espace surf. On retrouve des sujets isolés en fonction d'un environnement qui leur est adéquat, se reposant sur des principes individualistes. Les observations rejoignent celles d'Augustin (1994) analysant le processus symbolique d'individuation territoriale relatif au surf et à ses pratiquants. Chaque « spot » de pratique détient ses caractéristiques et permet des usages sportifs différents. Les groupes de pratiquants se différencient et s'approprient l'espace selon des critères discriminatoires qui peuvent déboucher sur des conflits d'appropriation des espaces (Trey, 1994). Dans le prolongement, Mariani (2011, p. 261) confirme que c'est bien le « *caractère extérieur et hétéronomique des forces naturelles qui organisent la pratique* ».

2.3.2) Une internationalisation rapide

Entre 1969 et 1985, Quiksilver passe du boardshort fabriqué discrètement dans un garage à une marque de stature internationale. Très rapidement, la marque s'est construite une identité puis s'est commercialisée à travers l'Asie Pacifique, l'Amérique et l'Europe grâce aux licences de marques. La mondialisation est amorcée grâce au tempérament des surfeurs entrepreneurs. Leur mentalité est guidée par leur expérience sportive où « *l'acteur impulse les mouvements à sa planche, et des sensations répondent à ces actions* » (Sayeux, 2005). Lorsque Jeff Hackman achète la licence à Alan Green pour l'implanter aux États-Unis il n'a pas réalisé la moindre étude de marché, pas le moindre plan de financement initial. Il repart d'Australie avec un accord verbal et deux boardshort fournis par le fondateur. Il doit ensuite relever le défi et commercialiser le produit à travers un pays. La prise de risque est importante, Jeff Hackman et son associé Bob McKnight importent la licence sur le territoire américain avec un défi de taille : commercialiser une marque inconnue malgré un fonds de roulement fragile et sans expérience préalable en la matière. En dépit de ces conditions, les deux associés parviennent à s'adapter et déferlent sur la vague du succès dans un équilibre instable.

L'exportation de la marque sur le territoire européen est également une aventure. Certes, elle est un peu mieux préparée mais elle est toujours aussi risquée et spontanée : l'équipe est plus grande mais plus hétéroclite. Les propos de Harry Hodge, fondateur et ancien PDG de l'entité Europe, sont plus significatifs que n'importe quelle description sur ce sujet :

« Quand on y pense, quelles étaient les chances de trois étrangers qui ne parlaient pas français, et d'une Française qui avait passé tant de temps à l'étranger, de parvenir à

tirer quelque chose d'une marque australienne dans ce coin isolé de la France ? On n'avait pas de bureau, pas de voiture, pas de permis de travail et aucune expérience dans la gestion d'une entreprise en France. C'est peut-être ce qui nous a permis de traverser les périodes difficiles. Si on avait su ce qui nous attendait on n'aurait jamais tenté le coup. »⁶⁰⁹.

À la lecture de cet extrait on peut mesurer à quel point les chances étaient maigres, du moins, les circonstances n'étaient pas les plus favorables pour une équipe inexpérimentée qui se lançait dans un environnement aussi incertain que difficile. Néanmoins, les dirigeants de cette époque détenaient une force de conviction issue de leur authenticité et largement proclamée sur les supports de communication de l'époque :

« Jeff Hackman est "l'ancien de la tribu" de Quiksilver Europe, offrant souvent sa sagesse et ses encouragements, fruits d'une vie pleinement réussie, que cela soit dans sa carrière de surfeur ou de businessman. Champion du monde précoce, à 16 ans seulement, respecté dans les plus grosses vagues du monde. [...]

Phil Jarrat n'en demeure pas moins un « ancien » ayant été un proche de la marque depuis ses débuts, il y a plus de trente ans. Surfeur depuis toujours, Phil a écrit de nombreux ouvrages sur le surf. [...]

Marritxu Darrigrand a toujours nourri son esprit d'aventurière. Née en Afrique, cette surfeuse, skieuse, alpiniste et passionnée de voile a parcouru le globe dans sa quête d'aventure – elle pratique toujours ces sports avec enthousiasme. Cette ancienne championne de France de surf a rejoint Quiksilver dans le milieu des années 80. [...]

Faisant partie d'une génération d'excellents surfeurs française apparus dans les années 80, Pierre Agnès a fait ses preuves en tant que manager du team Quiksilver [...] »⁶¹⁰.

Les dirigeants, depuis l'origine de Quiksilver jusqu'au début des années 2000, représentent un temps où les pratiquants sont animés par la quête de nouveaux spots (Guibert, 2011), prêts à « sillonner la planète » pour découvrir le spot secret tant apprécié

⁶⁰⁹ Jarrat, P., Girard, J., (2006), « La montagne et la vague. L'histoire de Quiksilver », *Na Pali & Surf session Bluepress*.

⁶¹⁰ (sans date), « L'histoire de Quiksilver », *Quiksilver*.

(Benassi, 2018). La plupart entretiennent l'image d'une époque où « *le secret du succès de Quiksilver réside dans son authenticité* »⁶¹¹.

Les motivations atypiques de la pratique se sont transférées sur les stratégies d'internationalisation de la marque. Ainsi, grâce à des comportements audacieux et insouciants, les entrepreneurs ont réussi à projeter rapidement leur marque sur un marché international. Ils ont su mettre leur esprit sportif au service de l'organisation, probablement sans mesurer l'ampleur que pouvait prendre le phénomène. Dès 2005, Harry Hodge déclarait :

« *J'ai moi aussi, participé à cette croissance exponentielle mais, à présent, les choses ont pris une tournure différente.* »⁶¹².

⁶¹¹ (sans date), « L'histoire de Quiksilver », *Quiksilver*.

⁶¹² Jarrat, P., Girard, J., (2006), « La montagne et la vague. L'histoire de Quiksilver », *Na Pali & Surf session Bluepress*.

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche consistait à identifier les déterminants qui pèsent sur les stratégies des organisations marchandes de l'industrie des articles de sport. À partir des acquis de la théorie de la contingence et des apports de Mintzberg, ce travail a permis d'interpréter le mode de fonctionnement des organisations étudiées dans un contexte spécifique. Les résultats mettent en évidence l'influence de la culture sportive et des espaces de pratique sous la forme d'un nouveau facteur de contingence. Pour aborder les choix stratégiques, le cadre théorique est enrichi des travaux de Porter et d'une approche culturelle et compréhensive afin de discerner une utilisation variable des représentations sportives.

La recherche constate des relations variées entre la contingence culturelle et sportive, les décisions stratégiques de l'entreprise, les relations sociales et le discours des dirigeants. Dans le cas du groupe Rossignol, les dirigeants profitent de chaque acquisition d'entreprise pour rappeler l'ancrage de la marque dans un positionnement compétitif dédié à la performance. Outre les déclarations des dirigeants, l'aspect opérationnel confirme bien un mode d'organisation atypique basé sur la formulation des résultats et l'autodiscipline.

Par contre, au sein du groupe Boardriders, les données recueillies révèlent des spécificités différentes. Les déclarations des dirigeants sont moins explicites et la culture de la compétition n'est pas mise en avant de la même façon. Pourtant, la concurrence entre les marques constituant le groupe est bien présente, elle est même bien plus marquée que dans le groupe Rossignol. Dans certains cas, elle induit notamment des dysfonctionnements entre les départements mutualisés et les marques. En fait, les analyses révèlent que cette concurrence se manifeste implicitement et qu'elle est instaurée grâce à un « *discours de marché* » (Brown, 2007). En revanche, les deux études de cas révèlent une distance sociale importante entre les opérateurs et les actionnaires du groupe. En conséquence, le contrôle apparaît confus pour les salariés, et témoigne d'une « *domination de l'impersonnalité la plus formaliste* » (Weber, 1971, p. 300).

Finalement, le parallèle avec la pratique sportive permet d'imager vulgairement le comportement des acteurs au sein des firmes. Lorsqu'un compétiteur de ski alpin s'élance sur une piste, il connaît et maîtrise par avance son sujet, il connaît les lignes, les courbes les moindres flexions de jambe. La performance se matérialise simplement sous l'autorité du chronomètre. Par contre, lors d'une compétition de surf, l'athlète prend connaissance des

conditions avant de se mettre à l'eau, puis il interagit ensuite au rythme des vagues. Il est libre de choisir celle qui lui convient pour exprimer sa performance. Toutefois, dans ce cadre, il est quand même soumis à des règles de priorités. De fait, il doit adapter l'essentiel de ses mouvements selon des techniques très codifiées, mais également selon son adversaire, quitte à faire preuve de malice pour s'imposer et gagner le concours.

La comparaison entre les deux groupes révèle une fracture culturelle significative : d'un côté, les modes d'organisation sont cloisonnés, tandis que de l'autre, les groupes de projet varient chaque année. De même, les comportements des salariés au sein du groupe Boardriders sont caractérisés par la non-implication. La résignation apparaît centrale, peu importe la gravité des décisions prises par les dirigeants. Or, au sein du groupe Rossignol, les acteurs font preuve de mobilisation, plus ou moins partagée par l'ensemble des acteurs, mais toutefois bien observable. Chaque organisation a intériorisé ses propres règles de conduite, ses jugements fournissent un cadre et influencent les interactions sociales. La formulation de la contingence culturelle et sportive ne consiste pas à présenter ce phénomène comme étant le déclencheur de tous ces mécanismes. En réalité, la compréhension de ce facteur permet une interprétation adéquate des modes d'organisations choisis par les entreprises de l'industrie des articles de sport, mais aussi des choix stratégiques.

Au-delà des influences structurelles et des relations sociales, les décisions stratégiques de premier niveau, formulées exclusivement par les actionnaires, révèlent des choix tout à fait en corrélation avec la contingence culturelle et sportive. Malgré leur pouvoir irréprouvable, les projets des actionnaires sont affectés par des effets de contingences propres au phénomène sportif. Toutefois, cela ne signifie pas que leur préoccupation première soit orientée vers la perpétuation de l'identité culturelle et sportive des marques. L'objectif consiste plutôt à tirer le meilleur de chacune des cultures pour créer de la « valeur » (pécuniaire et/ou marketing/marchande) et améliorer l'exploitation de l'entreprise. Les propriétaires visent avant tout à satisfaire des enjeux externes à l'organisation plutôt que de respecter quelque éthique sportive que ce soit.

Les stratégies de deuxième niveau font davantage référence à des choix qui s'orientent vers les consommateurs et sont formulés pour se distinguer de la concurrence. À ce niveau, les cadres intermédiaires, en concertation avec leurs équipes, décident des orientations à donner. Cependant, ils sont toujours soumis aux exigences de résultat et au respect des marges économiques. Ainsi, les décisions exploitent généralement les racines les plus attractives de la culture sportive ou les plus vendeuses auprès des consommateurs.

Bien que la contingence culturelle et sportive ne soit pas un déterminant de premier ordre dans les décisions, il peut s'avérer fortement préjudiciable de ne pas en tenir compte dans la gestion des organisations sportives, qu'elles soient marchandes ou non. En faisant abstraction de ce paramètre, les dirigeants prennent le risque de projeter leur entreprise dans une crise sociale et identitaire, potentiellement dramatique pour les résultats économiques. À ce propos, l'échec de la fusion entre Quiksilver et Rossignol révèle bien un manque de considération de cette contingence. Suite à la fusion, les conflits sociaux émergent rapidement, la confrontation est trop brutale entre un univers ancré dans le ski alpin et son territoire et une organisation attachée aux codes du surf basée sur des origines californiennes et australiennes. Les tensions naissantes s'apparentent alors à celles étudiées par Reynier & Chifflet (1999) entre les « surfeurs » (des neiges) et les skieurs au sein de la station de ski :

« C'est pourquoi les tensions entre les surfeurs et les skieurs sont appréhendés comme étant de nature culturelle et donc identitaire ; la culture étant définie comme un système de valeurs et de comportements propre à un groupe particulier, qui lui donne un sentiment d'appartenance et lui sert à se différencier des autres. » (Reynier & Chifflet, 1999, p. 77).

La dissociation des deux entités marque un tournant dans l'histoire des marques et cet événement s'inscrit profondément dans le développement actuel de chaque organisation. Désormais, les stratégies d'acquisitions veillent à respecter les « micro-cultures » singulières et les « réflexes » identitaires qui habitent l'organisation afin de ne pas réitérer la même erreur en mélangeant deux sports diamétralement opposés.

Cet éclatement entre Rossignol et Quiksilver marque aussi le début d'une nouvelle ère, celle du contrôle actif de la part des fonds d'investissement ou des premières sociétés de gestion d'actifs à la direction des marques. En somme, leur chute, notamment provoquée par les enjeux capitalistiques (Warren & Gibson, 2017), ne fait que confirmer leur position dans un marché mondialisé, guidé par l'économie capitaliste. Alors que ce travail confirme des influences de la contingence culturelle et sportive, il convient de se questionner en retour sur le rôle des nouveaux acteurs vis-à-vis de la culture sportive. Bourg & Gougnet (2012) observent que la dénaturation des principes fondateurs du sport s'accélère en raison d'un ordre marchand non régulé à l'échelle planétaire⁶¹³. En étant leaders sur leur marché

⁶¹³ Même si quelques tentatives ont été formulées au niveau de l'Union européenne : des quotas quantitatifs d'importation pour limiter l'entrée de chaussures de sport coréennes et

respectif, les deux groupes détiennent un pouvoir d'influence considérable sur la société, notamment grâce au travail créatif des équipes marketing. D'un côté, ils entretiennent certaines dimensions sociales et culturelles ancrées dans le patrimoine pour concevoir des produits vendeurs et, de l'autre, ils deviennent « *prescripteurs de normes sociales* » (Corneloup & Terfous, 2017) en valorisant des représentations culturelles qui se présentent parfois opposées à l'éthique sportive ou environnementale.

Ainsi, le groupe Rossignol maintient ses produits à destination d'une élite sportive issue de catégories socio-professionnelles élevées, tandis que le groupe Boardriders, valorise des espaces de pratiques artificiels et rationalisés au détriment de l'engagement environnemental. En outre, les deux groupes tendent à entretenir un imaginaire discriminatoire genré du surf. Le constat ne vise pas à blâmer les équipes marketing qui agissent sous la pression d'un projet de direction objectivé selon les performances des ventes. Bien que l'authenticité soit une dimension recherchée par les équipes produits et marketing, la logique de commercialisation du groupe se positionne finalement dans le sens contraire du « capital culturel » qui sert de référence à la communauté (Gombault et al., 2017).

Par ailleurs, la poursuite des buts de système au détriment des buts de mission (particulièrement marqués au sein du groupe Boardriders) se traduit par une vision court-termiste focalisée sur les objectifs de croissance et de rationalisation synonymes de création de valeurs mercantiles. Ainsi, le projet stratégique interroge fortement l'avenir de ces entreprises et de leurs salariés. À cela s'ajoute une très forte probabilité de revente de l'un des deux groupes durant les prochaines années. En effet, les organisations capitalistes visent à mettre un pied dans le monde du sport en raison de sa valeur économique, parfois mal exploitée par les acteurs primaires sinon « authentiques » du milieu. L'intervention de ces acteurs dans les entreprises est passagère, peu importe les milieux visés.

taiwanaises ou une taxe de 48,5% sur les importations de bicyclettes, néanmoins supprimée en 2010 (Andreff, 2012). De même à l'échelle mondiale, le « Modèle de code de conduite » adopté par la *World Federation of the Sporting Goods Industry* (WFSG) est supposé éradiquer le travail forcé et celui des enfants. Toutefois, comme le précise Andreff (2012, p. 233) : « *comme tout code de conduite, il n'est pas d'application obligatoire, c'est seulement un gentlemen's agreement (un accord de bonne volonté), qui n'engage que ceux qui veulent bien le mettre en œuvre.* ».

Pourtant, à l'heure où les problématiques sociétales et environnementales sont, plus que jamais, préoccupantes, les groupes étudiés pourraient faire du sport un formidable outil pour créer du sens et s'engager sérieusement à générer des externalités positives sur le monde actuel. Du moins, ils pourraient prendre le leadership dans l'industrie des articles de sport et montrer l'exemple en s'engageant sincèrement à limiter leurs externalités négatives sur l'environnement. Il est vrai que des efforts sont à souligner et que le facteur taille de l'entreprise est un handicap qui les ralentit énormément dans leur changement et leur évolution. Toutefois, malgré la difficulté, les intentions et les buts de mission sont loin de démontrer des volontés sérieuses et impliquées, destinées à améliorer la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise. À nouveau, ce constat semble accentué dans le cas du groupe Boardriders en raison de leur mode de production et de l'approvisionnement des consommateurs.

Les organisations analysées manquent plus ou moins d'ambitions sincères et de projets concrets pour limiter les externalités négatives. Or, il y a bien d'autres acteurs impliqués qui démontrent des ambitions claires et concises sur leurs méthodes de production. À ce titre, le « Top 50 » publié par l'organisation activiste La Green Session⁶¹⁴ montre que les organisations dans le domaine des action sports et des sports outdoor sont nombreuses à entreprendre une démarche engagée sur le plan socio-environnemental.

C'est pourquoi quelques limites apparaissent au terme de ce travail, bien que les études de cas aient été scrupuleusement choisies en raison de leur dimension représentative de la mondialisation. Néanmoins, elles ne permettent pas d'offrir une description exhaustive de toutes les formes d'organisations sur le secteur. De fait, il serait opportun de varier les études de cas afin d'apporter une meilleure compréhension de la contingence culturelle et sportive sur la globalité des organisations sportives. Pour cela, l'approche présentée paraît transférable à d'autres recherches et mériterait, en toute logique, d'être transposée au niveau de marques indépendantes, de taille plus modeste et avec une gestion d'entreprise différente. Il est indispensable de croiser les différentes échelles de cas pour discerner d'autres stratégies, plus adaptées aux enjeux actuels de développement durable. Pour les propriétaires des organisations analysées, les enjeux de profitabilité restent, et resteront à terme une

⁶¹⁴ La Green Session est une entreprise SARL de vente à distance d'articles de sport. Une association est adossée à l'entreprise pour informer les consommateurs sur l'engagement socio-environnemental des marques et souhaite fédérer une communauté de sportifs pour inciter des comportements de consommation et une pratique sportive plus responsable.

préoccupation majeure. Toutefois, il est désormais possible d'envisager l'amas de gains sous un angle différent autre que celui de la croissance trop souvent dénuée de sens.

D'un point de vue méthodologique, les interlocuteurs retenus ont permis de réunir des points de vue variés, provenant de trois catégories différentes. Toutefois, les complications rencontrées lors de l'approche de terrain tracent également une limite à cette étude. Les multiples requêtes envoyées par voie électronique, et de manière asynchrone, se sont très régulièrement heurtées à une ignorance totale des acteurs ciblés. Avec un nombre d'entretiens plus important, les interprétations portant sur les relations sociales auraient pu être approfondies. Néanmoins, cette limite détient l'avantage de fournir un enseignement instructif à tout chercheur souhaitant analyser les organisations sportives marchandes. Au-delà de son aspect chronophage, cet aspect méthodologique doit être pris en compte dès le départ pour envisager des solutions adaptées. Dans le cadre de ces grandes organisations, détenues par des propriétaires dont les intentions sont souvent peu transparentes, la participation observante (Soulé, 2007) apparaît comme étant la solution la plus pertinente. D'ailleurs, il est étonnant que Nizet & Pichault n'approfondissent pas ce point dans leurs recommandations méthodologiques. En intégrant les équipes de travail sur le long terme, le chercheur peut saisir finement les aspects relationnels, mais également les autres paramètres participant à la théorie de la contingence. Ainsi, nous recommandons une méthodologie similaire à celle employée par Juravitch (1985) dans son analyse des firmes américaines. Embauché en tant que machiniste dans une usine de câblage électronique, son approche lui permet d'analyser le management des opérateurs, l'attribution des responsabilités et la productivité. Il constate alors des prises de décisions irrationnelles, totalement déconnectées de l'expertise et des connaissances des dynamiques ouvrières. Il souligne également une insatisfaction des équipes liée à la confusion qui règne dans les équipes de travail. Il s'agit là d'une approche méthodologique exigeante pour le chercheur, toutefois, elle semble offrir des possibilités d'interprétation plus précises et met en valeur les besoins des salariés et les relations potentiellement conflictuelles.

Une dernière limite est attribuée à une analyse peut être trop légère de certains aspects de la recherche. Ainsi, certains aspects de ce travail laissent possiblement place à un sentiment ambivalent. Si, d'un côté il aurait été préférable de les approfondir, de l'autre, ils nécessitent d'eux-mêmes d'entreprendre de nouvelles recherches. C'est le cas par exemple des acteurs du capital-investissement et des différentes méthodes de contrôle qu'ils utilisent.

Par ailleurs, cette réflexion souhaite mettre en avant le manque de concertation générale dans la formulation du projet global de ces groupes internationaux. À nouveau, la taille de l'entreprise s'avère être un problème réel dans l'unification des acteurs. Mais là aussi, la direction ne montre pas la moindre intention de construire une décision collégiale : les plans stratégiques sont, dans les deux études de cas, orientés vers la croissance, mais à des degrés différents. Pourtant, bien que les deux chiffres d'affaires soient en augmentation sur l'année 2019 (hors période de crise sanitaire) la perte nette s'élève à 4 399 euros pour la SAS Skis Rossignol⁶¹⁵ et à 38 204 909 euros pour la SAS Na Pali⁶¹⁶. Le constat rejoint alors celui proposé par Mintzberg (1986, p. 381) :

« Notre société est une société d'organisations obsédée par la croissance. »

Trente-cinq années se sont écoulées depuis ces propos, et pourtant, leur véracité semble toujours d'actualité. Alors, que conclure de cette observation ? Doit-on considérer que le modèle guidé par la croissance et dédié à la société de consommation (Baudrillard, 1970) soit le seul projet viable pour ces entreprises ?

Nous ne le pensons pas. Au contraire, la taille démesurée des organisations étudiées est critiquable sur plusieurs points présentés par Mintzberg. La réactivité face au marché est altérée, le management devient plus superficiel et « moins moral ». Nous retiendrons enfin l'aspect suivant qui révèle bien l'influence de ces nouveaux acteurs issus du capital-investissement dans l'industrie des articles de sport :

« Beaucoup de diversification et de conglomérats n'est rien de plus qu'un jeu de pouvoir géant joué pour le seul bénéfice des administrateurs et de quelques financiers qui marquent leurs scores par le nombre de chiffres du résultat financier. [...] l'autorité s'accumulant sur l'autorité, de plus en plus détachée et superficielle, qui ne servent qu'à

⁶¹⁵ Dépôt des comptes annuels de la SAS Skis Rossignol, exercice clos le 31/03/2019. *Greffe du tribunal de commerce de Grenoble.*

⁶¹⁶ Dépôt des comptes annuels de la SAS Na Pali, exercice clos le 31/10/2019. *Greffe du tribunal de commerce de Bayonne.*

saper l'énergie de ceux qui se sentent impliqués et engagés. » (Mintzberg, 1989, p. 666).

Mais alors, que proposer face à ce phénomène qui prolifère lentement mais sûrement dans les organisations sportives ? Avec plus de considération humaine, peut-on entretenir l'espoir naïf de voir émerger d'autres perspectives toujours profitables pour le modèle économique, évitant les dérives de la « surconsommation » et de « l'enculturation marchande » (Corneloup, 2002, p. 135) ?

Il suffit de poser le regard sur d'autres entreprises de cette même industrie pour réaliser que d'autres modèles soutenables ont du sens. La firme Gore Tex produisant des gammes de produits très techniques, adaptés à la pratique physique en extérieur, en est un exemple tout à fait pertinent. Basée sur des principes managériaux inclusifs, le fonctionnement de l'entreprise se distingue par des méthodes atypiques de collaboration. La décentralisation est inhérente à l'organisation, les managers ou « leaders » sont élus par les pairs et il en est de même pour le poste de PDG. Les mécanismes innovants de collaboration invitent chaque opérateur à décider de la stratégie, mais pas seulement ! Le mode de coordination laisse également la liberté à chacun de choisir avec qui collaborer et offre une autonomie pertinente dans la réalisation des tâches. Pourtant, le groupe qui rassemble approximativement 10 000 employés est lui aussi confronté à des problématiques de taille. Il s'avère finalement que le bien-fondé de cette organisation et la créativité des équipes reposent sur une mission qui a du sens aux yeux de chaque opérateur (Hamel & Breen, 2007; Lin et al., 2016).

Il est donc regrettable de constater, dans les deux cas d'étude, un tel manque de considération de ces acteurs : l'articulation de la stratégie générale est arbitraire. Ne pouvant remettre en question le sens qui est donné à l'organisation, les salariés doivent se contenter d'appliquer les orientations globales des actionnaires. Cette observation mène également à rejoindre les propos de Sainsaulieu à propos de l'identité au travail :

« Le travail en organisation est certainement de nos jours une institution de forte mise en cause des personnalités, car les individus y sont confrontés de façon souvent blessante au problème d'une rationalité individuelle souvent mise en cause et toujours à refaire ou à défendre. » (Sainsaulieu, 2019, p. 538).

Or, cette déconsidération des salariés et de leur analyse critique est dommageable au devenir de l'entreprise. Il paraît essentiel de mettre en perspective leur vision sur le projet stratégique général. Au lieu de remettre en question les représentations d'une culture sportive ou d'en tirer les aspects profitables à la productivité, il serait approprié de co-

construire un sens collectif. En ce sens, la théorie du « *sensemaking* » (Weick, 1993, 1995) semble ouvrir des perspectives tout à fait pertinentes. Des auteurs proposent également des outils innovants pour mettre en application la démarche théorique (Autissier et al., 2019). De cette manière, il paraît envisageable de recréer du sens au sein de l'entreprise, en lui appropriant une mission concrète déterminée par la puissance créative des salariés. Dès lors, pourrait-on envisager d'enrichir positivement le rapport de l'entreprise avec la culture sportive et la société ? Remettre les ambitions des salariés au cœur du projet global permettrait-il d'assurer une motivation intrinsèque, bénéfique au résultat financier de l'entreprise ?

Outre les pratiques managériales qui oppressent le moindre contre-pouvoir, notamment par le biais de pratiques qui se rapprochent parfois du néolibéralisme, le chemin à parcourir est encore long pour améliorer la démarche globale des entreprises analysées. Il semble alors nécessaire de mettre en perspective le rôle de régulation de l'État ou celui d'autres groupements d'acteurs externes à l'entreprise. S'il semble utopiste de responsabiliser les industriels et les distributeurs dans leur démarche socio-environnemental alors pourquoi ne pas appliquer un cadre légal plus strict ? Ou encore même tenter de responsabiliser davantage les consommateurs par le biais des labels concrets et précis, à l'instar de ceux qui ont émergé récemment dans l'industrie alimentaire. Il paraît nécessaire de remettre en question l'inactivité des autorités compétentes dans la régulation du marché et plus particulièrement dans la gestion de ces organisations mondialisées.

La recherche doit permettre d'apporter une capacité de réflexion mais surtout de réaction pour anticiper les adaptations à entreprendre dans l'industrie, sans pour autant dénaturer une culture sportive ou l'utiliser dans un objectif de profit uniquement.

Enfin, pour clore ce travail de recherche, il ne suffit pas de démontrer l'emprise de la finance sur le sport ni d'ouvrir la réflexion envers des solutions possibles qui pourront permettre aux entreprises de s'adapter rapidement face aux enjeux actuels. Il reste surtout à imaginer les pédagogies qui, plutôt que de contourner la situation telle un sujet tabou, doivent intégrer le phénomène dans les programmes universitaires et l'enseignement. Les futures générations seront libres de choisir l'univers dans lequel elles souhaitent travailler seulement si elles ont été formées pour discerner le fonctionnement d'une organisation qui leur correspond.

Certes le pouvoir du capitalisme est immense, toutefois celui de l'éducation est incommensurable. L'enjeu de la formation reste central, le savoir est un germe omnipotent pour accompagner une société en changement, qui nécessite plus que jamais de bâtir son avenir sur de nouvelles perspectives.

Pierre Durand

Bibliographie

A

- Aasetre, J., & Gundersen, V. (2012). Outdoor recreation research : Different approaches, different values ? *Norwegian Journal of Geography*, 66, 193-203.
- Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, & Simard. (1988). *La culture organisationnelle : Aspects théoriques, pratiques et méthodologique*. Gaëtan Morin.
- Abrial, S., & Louvel, S. (2011). Analyser les entretiens. In P. Bréchon (Éd.), *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives* (p. 64-81). Presses Universitaires de Grenoble.
- Aldrich, Howard. E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice Hall.
- Allen, J. B. (1999). French skiing : The way to national health, 1890s-1939. In T. Terret (Éd.), *Sport et santé dans l'histoire* (p. 319-326). Académia.
- Allen, J. B. (2003). *Le ski en France. 1840-1940*. Éditions Alan Sutton.
- Altintas, G. (2015). Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences : Le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise. *Management Avenir*, 6(80), 69-93.
- Anderson, J. (2016). On trend and on the wave : Carving cultural identity through active surf dress. *Annals of Leisure Research*, 19(2), 212-234.
- André, B., & Quenet, J.-M. (2016). *L'exigence de la sécurité dans les activités physiques de pleine nature*. Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Andreff, W. (1989). L'internationalisation économique du sport. Dalloz.
- Andreff, W. (1990). La restructuration des industries des sports d'hiver Rhône-Alpes et les Jeux Olympiques d'Hiver d'Albertville. In P. Arnaud (Éd.), *Le sport moderne en question : Innovation et changement sociaux*. AFRAPS.
- Andreff, W. (1991). Les effets d'entraînement des Jeux Olympiques sur les industries de sport d'hiver en Rhône-Alpes. In *Les effets d'entraînement des jeux olympiques d'Albertville* (p. 237-332). Rapport du programme pluriannuel en sciences humaines.
- Andreff, W. (2010). *Économie internationale du sport*. Presses universitaires de Grenoble.
- Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport (1ère)*. De Boeck.
- Andreff, W., & Nys, J.-F. (2002). *Économie du sport (5e éd.)*. Presses Universitaires de France.

- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J., Hou, B., & Waquet, M. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise : Une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXe siècle*. les Ed. d'organisation.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Arendt, H. (2002). *Les origines du totalitarisme : Eichmann à Jérusalem*. Gallimard.
- Attali, M., Bazoge, N., Jamain-Samson, S., & Saint-Martin, J. (2013). Dévaler les montagnes. *Revue de géographie alpine*, 101(1), Article 101-1.
- Audinet, L., Guibert, C., & Sébilleau, A. (2017). *Les sports de nature. Une catégorie de l'action politique en question*. Éditions du croquant.
- Augustin, J.-P. (1986). Pratiques de la mer et territoires urbains : De nouveaux espaces de loisirs sportifs pour l'agglomération de Bordeaux. *Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest.*, 57(4), 589-609.
- Augustin, J.-P. (1994). *Surf Atlantique. Les territoires de l'éphémère*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Augustin, J.-P. (2002). Pratiques sportives et territoires : Les atouts des régions. *Sud-Ouest Européen*, 13(1), 3-10.
- Augustin, J.-P., & Suchet, A. (2016). Pratiques sportives et projets de territoire. *Cahiers de géographie du Québec*, 60(171), 433-438.
- Autissier, D., Johnson, K., & Metais-Wiersch, E. (2018). *Du changement à la transformation. Stratégie et pilotage de transformation*. Dunod.
- Autissier, D., Metais-Wiersch, E., & Peretti, J.-M. (2019). *La boîte à outils de l'Innovation managériale*. Dunod.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, 3(43), 372-391.

B

- Balaguer, F. (2020). Les stations de ski face au réchauffement climatique : Une adaptation nécessaire mais attendue. *Revue juridique de l'environnement*, 45(4), 771-788.
- Bals, L., Laine, J., & Mugurusi, G. (2018). Evolving Purchasing and Supply Organizations : A contingency model for structural alternatives. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 41-58.
- Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du management (2e éd.)*. Dunod.

- Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. *Revue française de gestion*, 9-10(168-169), 107-123.
- Barget, É. (2008). Économie du sport. In *Management du sport. Théories et pratiques* (1ère, p. 35-74). De Boeck.
- Barget, É., & Vailleau, D. (2008). *Management du sport. Théories et pratiques* (1ère). De Boeck.
- Barrier, J., Pillon, J.-M., & Quéré, O. (2015). Les cadres intermédiaires de la fonction publique. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 9-32.
- Bartczak, F. (2004). De la marginalisation des sports de nature dans l'institution scolaire. 82.
- Bates, D. L., & Eldredge, D. L. (1984). *Strategy and policy, analysis, formulation, and implementation* (2nd éd.). Dubuque.
- Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change Agents, Networks, and Institutions : A Contingency Theory of Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation ses mythes, ses structures*. Gallimard.
- Bavière, C. (2012). Le private equity : Investisseur à long terme par excellence. *Revue d'économie financière*, 4(108), 105-116.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *STAPS*, 1(75), 59-81.
- Beamish, R. (1985). Sport Executives and Voluntary Associations : A Review of the Literature and Introduction to Some Theoretical Issues. *Sociology of Sport Journal*, 2(3), 218-232.
- Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). *Crosscanal et omnicanal*. Dunod.
- Benassi, S. (2018). La route en marges. Retour sur les mythologies errantes de la culture surf. *Communication & langages*, 1(195), 43-58.
- Bennett, G., Henson, R. K., & Zhang, J. (2003). Generation Y's perceptions of the action sports industry segment. *Journal of Sport Management*, 17(2), 95-115.
- Bennett, G., & Lachowetz, T. (2004). Marketing to lifestyles : Action Sports and generation Y. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 239-243.
- Bessy, O. (2007). Du plein air aux sports de nature. Nouvelle pratiques, nouveaux enjeux. In J. Corneloup (Éd.), *Sciences sociales et loisirs sportifs de nature. Contribution à la diffusion et au partage de la connaissance*. Édition du Fournel.
- Bessy, O. (2012). The North face, Ultra-trail du Mont-Blanc : Un mythe, un territoire, des hommes. le Petit montagnard-Autour du Mont-Blanc.
- Bessy, O., & Naria, O. (2004). La provenance des participants au grand raid de la Réunion. 2(74).

- Billat, V. (2005). *L'entraînement en pleine nature. Conseils de préparation aux sports outdoor*. De Boeck.
- Billat, V. (2021). *Révolution trail : La performance en toute liberté*. De Boeck.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2007). *L'entretien* (2ème). Armand Colin.
- Blau, P. M., Falbe, C. M., McKinley, W., & Tracy, P. K. (1976). Technology and Organization in Manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 20-40. JSTOR.
- Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. Basic books.
- Bollinger, S. (2019). *Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels* [Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion]. Université de Strasbourg.
- Bouchet, P., & Hillairet, D. (2008). *Les marques de sport*. Economica.
- Bouet, M. (1968). *La signification du sport*. Éditions Universitaires.
- Bouhaouala, M. (2008). *Management de la petite entreprise des loisirs sportifs. Une approche socioéconomique*. De Boeck.
- Boulat, R. (2014a). Histoire économique et sociale de la Savoie de 1860 à nos jours. In D. Varaschin, H. Bonin, & Y. Bouvier (Éds.), *Les fabricants de matériels de sports d'hiver (fin XIXe-début XXIe siècle)*. Librairie Droz.
- Boulat, R. (2014b). Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hiver (fin XIXe—Début XXIe siècles). *Entreprises et histoire*, n° 74(1), 88-103.
- Bourg, J.-F., & Gouguet, J.-J. (2012). La mondialisation des marchés du sport. In *Économie du sport* (3e éd., p. 37-57). La Découverte.
- Bourgeois, É., & Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation : Une approche constructiviste du pouvoir*. Presses Universitaires de France.
- Boutroy, E. (2006). Cultiver le danger dans l'alpinisme himalayen. *Ethnologie française*, 36(4), 591-601.
- Boutroy, E. (2007). Insaississable nature des APPN. Quelques réflexions d'un ethnologue. In J. Corneloup (Éd.), *Sciences sociales et loisirs sportifs de nature. Contribution à la diffusion et au partage de la connaissance*. (p. 65-76). Édition du Fournel.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Brohm, J.-M. (1992). *Sociologie politique du sport*. Presses Universitaires de Nancy.
- Brown, W. (2007). Le cauchemar américain : Le néoconservatisme, le néolibéralisme et la dé-démocratisation des États-Unis. *Raisons politiques*, 4(28), 67-89.

- Bruant, G. (1989). La rationalisation du geste sportif et ses enjeux : Un exemple à travers l'évolution des techniques du ski alpin. *Culture technique*, 13, 285-297.
- Brymer, E. (2005). *Extreme dude ! A phenomenological perspective on the extreme sport experience* [Thèse de Doctorat en Philosophie]. University of Wollongong.
- Brymer, E., & Gray, T. (2009). Dancing with nature : Rhythm and harmony in extreme sport participation. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 9(2), 135-149.
- Brymer, E., & Houge Mackenzie, S. (2017). Psychology and the Extreme Sport Experience. In F. Feletti (Éd.), *Extreme Sports Medicine* (p. 3-13).
- Bühlera, È. A., Cavaillé, F., & Gambino, M. (2006). Le jeune chercheur et l'interdisciplinarité en sciences sociales. *Natures Sciences Societes*, 4(14), 392-398.
- Burke, M. (1984). Les cultures d'entreprises. *Revue française de gestion, numéro spécial*.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. Tavistock publication.

C

- Callède, J.-P. (1985). La sociabilité sportive, intégration sociale et expression identitaire. *Ethnologie française*, 4, 66-75.
- Calvar-Madec, I., Ohl, F., & Tribou, G. (2012). Aménagement du lieu de vente : Expertise des professionnels du marketing du sport et connaissance du comportement du consommateur. *Management & Avenir*, 7(57), 139-156.
- Calvet, J., & Gerbier, B. (1992). La restructuration de l'industrie des articles de sports d'hiver. *Revue de Géographie Alpine*, 80(1), 21-35.
- Chantelat, P. (1995). Stratégies mondiales des industries du sport et homogénéisation de la consommation des objets sportifs. In J.-P. Augustin & J.-P. Callède (Éds.), *Sport, relations sociales et action collective* (p. 647-656). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Chapoutot, J. (2014). *La loi du sang. Penser et agir en nazi*. Gallimard.
- Chappelet, J.-L. (2018). Les retombées touristiques des Jeux Olympiques d'aujourd'hui. *Entreprises et histoire*, 4(93), 90-104.
- Clawson, M., & Knetsch, J. L. (1969). *Economics of Outdoor Recreation* (Resources for the future). John Hopkins Press.
- Collard, L. (1997). Approche sociologique des sports à risque. *STAPS*, 44, 83-95.
- Combaz, G., & Hoibian, O. (2010). Contenus d'enseignement et inégalités sexuées. Le cas des activités physiques de pleine nature en éducation physique et sportive. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 43(3), 13-35.

- Combessie, J.-C. (2007). Sondages, échantillons. In J.-C. Combessie (Éd.), *La méthode en sociologie* (p. 45-54). La découverte.
- Côme, T. (2011). Quelle structure pour optimiser les relations universités – entreprises ? *Management & Avenir*, 45, 107-125.
- Condomines, B., & Hennequin, E. (2013). Etudier des sujets sensibles : Les apports d'une approche mixte. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 2(5), 12-27.
- Corne, A., & Goncalves, O. (2019). Conscience environnementale et économie. In N. Peypoch & J. Spindler, *Le tourisme hivernal. Clé du succès et de développement pour les collectivités de montagne ?* (p. 135-148). L'Harmattan.
- Corneloup, J. (2002). *Les théories sociologiques de la pratique sportive*. Presses Universitaires de France.
- Corneloup, J. (2017). La vague surfée, une esthétique transmoderne. In L. Falaix (Éd.), *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique*. (p. 197-215). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Corneloup, J., & Bourdeau, P. (2002). Culture professionnelle et métiers du tourisme sportif de montagne. *Téoros*, 20(3), 32-44.
- Corneloup, J., Bourdeau, P., & Attali, M. (2015). L'ENSA à la conquête des sommets. La montagne sur les voies de l'excellence. In *Changement culturel et effets générationnels dans les métiers sportifs de la montagne* (p. 171-194). Presses universitaires de Grenoble.
- Corneloup, J., Bourdeau, P., & Mao, P. (2004). Le marquage culturel des territoires touristiques de nature. *Revue de Géographie Alpine*, 92(4), 11-20.
- Corneloup, J., Bourdeau, P., & Mao, P. (2006). La culture, vecteur de développement des territoires touristiques et sportifs. *Montagnes Méditerranéennes*, 22, 7-20.
- Corneloup, J., & Terfous, F. (2017). Tritons et Amphitrites : Représentations iconographiques des surfeurs-e-s. In L. Falaix (Éd.), *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique*. (p. 245-264). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Cottrell, S. P., & Cottrell, R. L. (1998). What's gone amok in outdoor recreation? *Parks & Recreation*, 33(8), 65-69.
- Courpasson, D. (2000). *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*. Presses Universitaires de France.
- Coutrot, T. (1998). L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? (N° 4). La Découverte.

- Croué, C. (2010). Marketing international et mondialisation. Effets sur le consommateur. De Boeck.
- Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Le Seuil.
- Crozier, M. (1971). Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Le Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977a). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977b). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Le Seuil.
- Curry, N. (2002). Access rights for outdoor recreation in New Zealand : Some lessons for open country in England and Wales. *Journal of Environmental Management*, 64(4), 423-435.

D

- Daviet, S. (2014). La régionalisation du monde. Construction territoriale et articulation global/local. In A. Gana & Y. Richar, *Stratégies d'entreprises et « dysfonctionnements » de la régionalisation euro-méditerranéenne* (p. 95-112). Karthala.
- De Léséleuc, É., & Raufast, L. (2004). Du risque en sports de nature : Une approche sociopsychanalytique. *Revue Européenne de Management du Sport*, 12, 237-258.
- De Singly, F. (2005). L'individualisme est un humanisme. L'Aube.
- Decamp, E. (1991). Entre héroïsme et hédonisme : La montagne au corps-à-corps. *Revue de Géographie Alpine*, 79(4), 119-128.
- Delarre, S. (2005). La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables. *Revue française de sociologie*, 46(1), 115-150.
- Délignières, D. (1991). Risque perçu et apprentissage moteur. In J.-P. Famose, P. Fleurance, & Y. Touchard (Éds.), *Apprentissage moteur : Rôle des représentations*. (p. 157-171). EPS.
- Demazière, D., Ohl, F., & Le Noé, O. (2015). La performance sportive comme travail. *Sociologie du travail*, 57(4), 407-421.
- Deng, H., Mancini, M., Zhang, L., & Bonino, M. (2020). Beijing 2022 entre rénovation urbaine et héritage sportif olympique : L'étude de cas de Shougang. *Movement Sport Sciences*, 1(107), 53-65.
- Derlon, A. (1989). EPS, APS et nouvelles pratiques. Une enquête dans l'académie de Bordeaux. In *Méthodologie et didactique de l'éducation physique et sportive* (p. 195-200). AFRAPS.
- Deroy, X. (2007). L'école de la contingence et le contrôle de l'agir stratégique. In *Formes de l'agir stratégique*. De Boeck.

- Déry, R. (2001). La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie. In *Stratégies. Actualités et futur de la recherche*. (Vuibert, p. 7-26). Vuibert.
- Desbordes, M. (2001). Innovation management in the sports industry : Lessons from the Salomon case. *European Sport Management Quarterly*, 1(2), 124-149.
- Desbordes, M. (2004). *Stratégie des entreprises dans le sport* (2ème). Economica.
- Desportes, V. (2014). La stratégie en théories. *Politique étrangère*, 2, 165-178.
- Desreumaux, A. (2015). Chapitre 3. La variété des courants en théorie des organisations. In *Les Essentiels de la Gestion* (3e éd., p. 117-188). EMS Editions.
- Di Ruzza, F., & Gerbier, B. (1977). *Ski en crise : Essai sur l'économie du sport*. Presses universitaires de Grenoble.
- Di Ruzza, F., & Gerbier, B. (1981). Un sport en crise : Le ski français. In C. Pociello (Éd.), *Sport et société. Approche socio-culturelle des pratiques*. Vigot.
- Diard, C. (2018). 27 cas pratiques de GRH. Missions opérationnelles en entreprise. Dunod.
- Diné, S. (2011). De la cohérence du style de rédaction avec le positionnement épistémologique du chercheur. *Management Avenir*, 3(43), 303-317.
- Dissart, Y. (2008). Développer la pensée stratégique dans la gestion des organisations sportives. In É. Barget & D. Vaillau, *Management du sport. Théories et pratiques*. (1re éd., p. 169-190). De Boeck.
- Dogan, M., & Pélassy, D. (1982). La sociologie politique comparative. Problèmes et perspectives. Economica.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage.
- Douglas, R. (2000). *Forest recreation*. (5^e éd.). Waveland Press.
- Drouet, Y., & Luciani, A. (2006). À l'origine du ski français, le discours commun de l'Armée et du Club alpin français (1902-1907). *Staps*, 71(1), 71-84.
- Dubois, F., & Terral, P. (2016). Vivre sa passion. Quand les sportifs deviennent entrepreneurs et les entrepreneurs se mettent au sport. *Sociologies pratiques*, 2(32), 65-75.
- Dubois, F., & Terral, P. (2017). Des jeunes plus ou moins prêts à devenir entrepreneurs. *Agora débats/jeunesses*, 1(75), 103-116.
- Dumez, H. (1991). Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations. CONDOR - II -, Paris.
- Dumont, L. (1977). *Homo aequalis I. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*. Gallimard.
- Dumont, L. (1983). *Essai sur l'individualisme*. Le Seuil.

Dumont, L. (1991). *Homo œqualis II. L'idéologie allemande. France-Allemagne et retour.* Gallimard.

Durieux, F. (2001). Les théories de l'évolution en stratégie. In A. C. Martinet & R.-A. Thiétart (Éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche.* (p. 341-359). Vuibert.

During, É. (2009). Le skateboard fait penser. *Critique*, 740-741(1), 77-93.

Durkheim, É. (1926). *De la division du travail social* (5ème). Félix Alcan.

E

Edginton, C. R., Hudson, S. D., Scholl, K. G., & Lauzon, L. (2011). *Leadership for Recreation, Parks, and Leisure Services.* (4^e éd.). Sagamore Publishing LLC.

Ehrenberg, A. (1999). *Le culte de la performance.* Hachette.

Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137-161.

F

Fagan, R., & Webber, M. (1994). *Global Restructuring : The Australian Experience.* Oxford University Press.

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), 410-432.

Falaix, L. (2015). Sports de nature et décentralisation. La protection environnementale et le contrôle institutionnel des pratiquants à l'épreuve des politiques départementales. *Développement durable et territoires*, 6(1).

Falaix, L. (2017). « Sea, Surf & Sun » : Une culture sportive à l'épreuve. In L. Falaix, *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique.* (p. 141-167). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Falcoz, M., & Walter, E. (2009). L'emploi dans le sport associatif et fédéral. *STAPS*, 1(83), 43-54.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée.* Le Seuil.

G

Gaboriau, P. (1980). *La classe ouvrière et le vélo* [Thèse de Doctorat en Sociologie]. Université de Nantes.

Gaboriau, P. (1991). Les trois âges du vélo en France. *Revue d'histoire*, 29, 17-34.

- Gaillard, I. (2014). Les magasins de sport de montagne : De la tradition à l'innovation ? (1994-2014). In B. Vignal, É. Boutroy, & V. Reynier, *Une montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoor ?* (p. 135-146). Presses universitaires de Grenoble.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.
- Garcia, C., & Martinez, J.-L. (2017). Cas 10. Under Armour. In *10 Cas de Marketing: Vol. 2eme ed.* (p. 251-278). Dunod.
- Garel, G. (2011). *Le management de projet: Vol. 2e éd.* La Découverte.
- Garnotel, X. (2009). *Le peloton cycliste. 52-53*, 306-329.
- Gasmi, N. (2019). Analyse des différentes formes d'innovations environnementales développées par le groupe Decathlon et de leur impact. *Revue de l'entrepreneuriat*, 18(3), 227-254.
- Gasmi, N., & Grolleau, G. (2005). Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants. *Revue française de gestion*, 4(157), 115-136.
- Gasparini, W. (2004). Construction des catégories sportives juvéniles. *Agora débats/jeunesses*, 37(1), 8-21.
- Gasparini, W., & Pichot, L. (2007). Régulation des relations de travail et culture sportive. *L'Homme la Societe*, 1(163-164), 35-57.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures : Selected essays*. Basic Books.
- Giannoulakis, C. (2016). The "authenticitude" battle in action sports : A case-based industry perspective. *Sport Management Review*, 19(2), 171-182.
- Giard, V., & Midler, C. (1993). Pilotage de projet et entreprises : Diversité et convergences. *Economica*.
- Gibson, C., & Warren, A. (2018). Creative industries, global restructuring, and new forms of subcultural capitalism : The experience of Australia's surf industry. *Australian Geographer*, 49(3), 455-467.
- Gilaberte-Búrdalo, M., López-Martín, F., Pino-Otín, M. R., & López-Moreno, J. I. (2014). Impacts of climate change on ski industry. *Environmental Science & Policy*, 44, 51-61.
- Glaserfeld, E. von. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science*, 6(1-3), 31-43.

- Godelier, E. (2012). Clifford Geertz. Aux sources de l'analyse comparative et interprétative des organisations et de leurs cultures. In O. Germain, *Les grands inspireurs de la théorie des organisations. Tome 1.* (p. 97-112). Éditions EMS.
- Gombault, A., Décamps, A., & Grellier, C. (2017). Le surf, une industrie créative. In L. Falaix, *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique.* (p. 217-244). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Gonthier, F. (2011). Conduire un entretien : Les quatre temps. In P. Bréchon (Éd.), *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives* (p. 47-64). Presses universitaires de Grenoble.
- Graham, L. J., & Eigenbrod, F. (2019). Scale dependency in drivers of outdoor recreation in England. *People and Nature*, 1(3), 406-416.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation.* Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Éds.), *The landscape of qualitative research* (p. 195-220). Sage.
- Guibert, C. (2006). L'univers du surf et stratégies politiques en Aquitaine. L'harmattan.
- Guibert, C. (2011). Surf et « contre-culture » : La dimension symbolique des constructions journalistiques de la presse spécialisée en France. *Sciences sociales et sport*, 1(4), 11-39.
- Guinnane, T. W., Harris, R., Lamoreaux, N. R., & Rosenthal, J.-L. (2008). Pouvoir et propriété dans l'entreprise. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 63e année(1), 73-110.

H

- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.
- Hall, C., & Higham, J. (Éds.). (2005). *Tourism, recreation and climate change.* Channel View Publications.
- Hall, R. (1972). *Organisations : Structure And Process.* Prentice-Hall.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The future of management.* Harvard Business School Press.
- Hamez, S. (1996). Le débat par Sylive Hamez. In J.-P. Callède (Éd.), *Le sport dans tous ses pouvoirs* (p. 113-115). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). *The population ecology of organizations.* 82(5), 929-964.
- Héas, S. (2009). La mesure des performances corporelles extraordinaires dans les métiers du sport, du luxe et de l'art. *M@gm@*, 7(3), 9.
- Helly, L. (1968). *Cent ans de ski français.* Éditions des Cahiers des Alpes.

- Herrera, S. (2007). La filière glisse en Aquitaine : D'une croissance spontanée à un développement consolidé. In J.-P. Callède & A. Menault (Éds.), *Les logiques spatiales de l'innovation sportive* (p. 73-93). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Hillairet, D. (1999). *L'innovation sportive : Entreprendre pour gagner*. l'Harmattan.
- Hillairet, D. (2002). Existe-t-il un milieu innovateur dans l'industrie du sport ? *Innovations*, 2(16), 71-100.
- Hillairet, D. (2006). État des connaissances dans les industries d'articles de sport aux niveaux stratégiques (les firmes) et technologies (les produits et process). In *Management du sport : Actualités, développements et orientations de la recherche* (AFRAPS).
- Hinings, R., & Greenwood, CR. (1993). Understanding Strategic Change : The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1052-1081.
- Hirsch, R. D., & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship*. Homewood.
- Hirschman, A. O. (1972). Face au déclin des entreprises et des institutions. Éditions Ouvrières.
- Hodge, B. J., & Anthony, W. B. (1991). *Organization theory : A strategic approach*. Allyn & Bacon.
- Holdaway, E. A., Newberry, J. F., Hickson, D. J., & Heron, R. P. (1975). Dimensions of Organizations in Complex Societies : The Educational Sector. *Administrative Science Quarterly*, 20(1), 37-58. JSTOR.
- Hourcade, N. (2010). Principes et problèmes de la politique de lutte contre le hooliganisme en France. *Archives de politique criminelle*, 1(32), 123-139.

I

- Indik, B. P. (1964). The Relationship Between Organization Size and Supervision Ratio. *Administrative Science Quarterly*, 9(3), 301-312.

J

- Jallat, D. (2011). La construction d'une identité de la planche à voile dans les années 1970-1980 : Représentations, jeux et enjeux. *Sciences sociales et sport*, 1(4), 65-91.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., & Fréry, F. (2017). *Stratégie* (11ème). Pearson France.
- Joyeau, A., & Robert-Demontrond, P. (2014). La recherche herméneutique en management face à la juridictionnalisation de l'activité scientifique : Analyse du problème et exploration de réponses. *Management international*, 18(2), 92-105.

Juravitch, T. (1985). *Chaos on the shop floor : A worker's view of quality, productivity, and management*. Temple University Press.

K

Kaplan, S., & Garrick, B. J. (1981). On the quantitative definition of risk. *Risk Analysis*, 1(1), 11-27.

Kellett, P., & Russell, R. (2009). A comparison between mainstream and action sport industries in Australia : A case study of the skateboarding cluster. *Sport Management Review*, 12(2), 66-78.

Khandwalla, P. N. (1974). Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 74-97.

Khodorowsky, K. (2015). Chapitre 3. Marketing à destination des jeunes : Comment les séduire ? *Marketing sectoriel*, 83-149.

Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, B., & Zimmerman, A. (1989). A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129-150.

Kros, J. F., Kirchoff, J. F., & Falasca, M. (2019). The impact of buyer-supplier relationship quality and information management on industrial vending machine benefits in the healthcare industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(3), 100506.

Krutilla, J. V., & Knetsch, J. L. (1970). Outdoor recreation economics. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 389(1), 63-70.

L

Lacroix, G. (1984). *Les activités de pleine nature et le thème de la glisse : Enjeux institutionnels, économiques et culturels, l'exemple de la planche à voile [Thèse de 3e cycle]*. Université de Paris VII.

Lacroix, G., & Bessy, O. (1994). Glisse d'hier et surf d'aujourd'hui. In J.-P. Augustin, *Surf Atlantique. Les territoires de l'éphémère*. (p. 25-48). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Nathan.

Laks, B. (1983). Langage et pratiques sociales. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 46(1), 73-97.

Lamminen, J., Heikki, F., Ville, V., & Lasse, L. (2015). Decision making process for clinical it investments in a public health care organization – contingency approach to support the investment decision process. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 7(2-3).

- Lanquart, R. (2019). Le tourisme hivernal de la sierra nevada resistera-t-il au changement climatique ? In N. Peypoch & J. Spindler (Éds.), *Le tourisme hivernal. Clé du succès et de développement pour les collectivités de montagne ?* L'Harmattan.
- Lapassade, G. (2002). Observation participante. In J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (Éds.), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions* (p. 375-390). Érès.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University press.
- Lazega, E. (2003). Rationalité, discipline sociale et structure. *Revue française de sociologie*, 44(2), 305-329.
- Le Moigne, J.-L. (2001). *Le Constructivisme*. L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2007). *Les Épistémologies constructivistes* (1ère). Presses Universitaires de France.
- Lebreton, F. (2017). Le syncrétisme de la glisse : Entre authenticité socioculturelle et renouvellement du vertige corporel. In *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique*. (p. 103-119). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Lefèvre, N. (2012). Penser la dynamique professionnelle : Un préalable pour penser les mobilisations collectives des coureurs cyclistes. *Sciences sociales et sport*, 1(5), 123-159.
- Leiss, W., & Chociolko, C. (1994). *Risk and Responsibility*. McGill-Queen's University Press.
- Lemarié, J. (2018). Surf : Une histoire de la glisse, de la première vague aux Beach Boys. Arkhê.
- Level, M., & Lesage, T. (2012). Objets sportifs et corps sensibles : Entre cultures matérielles et expériences corporelles. *STAPS*, 4(98), 23-38.
- Lin, M.-L., Oh, E.-T., Liu, R.-J., & Hsu, P.-K. (2016). An intermediary's learning business system : A case study of Gore-Tex. *Long Range Planning*, 49(3), 377-392.
- Liotard, P., & Terret, T. (2005). Sport et genre. Volume 2. Excellence féminine et masculinité hégémonique. L'Harmattan.
- Litterer, J. A. (1965). *The Analysis Of Organizations*. John Wiley & Sons.
- Livian, Y. (2014). Encadrement. In *Encyclopédie de la stratégie* (p. 465-478). Vuibert.
- Lorenzi, J.-H., & Trainar, P. (2009). L'avenir du Private Equity. In B. Jacquillat, *Hedge funds, private equity, marchés financiers : Les frères ennemis ?* (p. 11-31). Presses Universitaires de France.
- Loret, A. (1995). Génération glisse. Dans l'eau, l'air, la neige... La révolution du sport des « années fun ». Autrement.
- Lorrain, D. (2008). L'industrie de la finance et les infrastructures (1) : Les fonds privés d'investissements. *Flux*, 1(71), 78-91.

- Loudcher, J.-F. (2007). La France au centre de la modernité sportive. In P. Tétart, *Histoire du sport en France. Du Second Empire au Régime de Vichy*. Vuibert : Musée national du sport.
- Louveau, C. (1986). Talons aiguilles et crampons alu.. : Les femmes dans les sports de tradition masculine. INSEP.
- Louvel, S., & Bozonnet, J.-P. (2011). Préparer un plan d'enquête. In P. Bréchon, *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives* (p. 31-45). Presses universitaires de Grenoble.

M

- Maas, E. (2015). Culture managériale versus culture en action : Les dimensions régulatrices des dynamiques culturelles dans les organisations. *Communication & management*, 12(2), 81-97.
- Macintosh, D., Bedeck, T., & Franks, C. E. S. (1987). *Sport and Politics in Canada*. McGill-Queen's University Press.
- Mahieux, X. (2010). La gestion déléguée dans les fonds de capital-investissement : Relation d'agence et clauses contractuelles des fonds. *Revue d'économie financière*, 97, 253-274.
- Maillot, A. (2010). « Sea, sex and sun » : La sexualité dans la mythologie du surf way of life. *Genre, sexualité & société*, 3, Article 3.
- Manning, R. E., & Anderson, L. E. (2012). Managing outdoor recreation : Case studies in the national parks.
- Mao, P. (2003). Les lieux de pratiques sportives de nature dans les espaces ruraux et montagnards. Contribution à l'analyse géographique des sports. [Thèse de doctorat non publiée]. Université Grenoble I.
- Mariani, G. (2011). Les modes d'appropriations de l'espace « vague » sur le littoral français. *Géographie et cultures*, 80, 249-266.
- Mariani, G. (2013). L'incertitude et le risque dans les sports de glisse liés aux vagues : Entre mythe et réalité. *STAPS*, 99(1), 37-47.
- Marks, H., Davis, C., Johnson, P., Greenblatt, J., & Klarman, S. A. (2013). *The most important thing illuminated : Uncommon sense for the thoughtful investor*. Columbia University Press.
- Marquis, P. (2016). Taking Elias "Out to the Ball Game." Baseball Spectatorship and the "Quest for Excitement" in American Sports Festivities. *Revue Française d'études Américaines*, 1(146), 54-67.

- Martha, C., & Griffet, J. (2006). Sauter dans le vide : Le base-jump, le jeu le plus sérieux du monde. *Ethnologie française*, 36(4), 635-642.
- Martinet, A. C. (2014). Epistémologie de la stratégie. In *Encyclopédie de la stratégie* (Vuibert, p. 517-551).
- Massart, C., Marcelpoil, E., Bourdeau, P., Granet-Abisset, A.-M., & Gauchon, C. (Éds.). (2020). *Winter sports resorts' strategies to adapt to climate change. General trends and local responses*. Peter Lang.
- Mbengue, A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. In *Stratégies. Actualité et futur de la recherche*. Vuibert.
- McGoey, L., Thiel, D., West, R., & Narcy, F. (2018). Le philanthrocapitalisme et les « crimes des dominants ». *Politix*, 1(121), 29-54.
- Menesson, C. (2000). Des femmes au monde des hommes : La construction de l'identité des femmes investies dans un sport « masculin » : analyse comparée du football, des boxes poings-pieds et de l'haltérophilie [Thèse de doctorat en Sociologie, Université de Paris V].
- Méric, B., Bour, Y., & Long, T. (2019). Du risque ordalique au vertige mobilisateur. *Empan*, 113(1), 109-114.
- Meyer, A.-L., Menaut, A., & Tribou, G. (2007). Marketing du genre approche interculturelle du marché du ski féminin le cas skis Rossignol. Université de Bordeaux II.
- Milano, P. (2017). VIII. Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch – Environnement, organisation, adaptation : La contingence structurelle. In *Les Grands Auteurs en Management* (EMS Editions). EMS Editions.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Minquet, J. P. (1999). Les grandes tendances stratégiques dans l'industrie du sport. *Problèmes économiques*, 2619, 15-19.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisations.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management voyage au centre des organisations*. Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). Safari en pays stratégique : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Village mondial.
- Moore, R. (2012). « Break on Through » : Contre-culture, musique et modernité dans les années 1960 (C. Guesde, Trad.). *Volume I*, 9(1), 33-49.

- Moore, R. L., & Driver, B. L. (2005). *Introduction to Outdoor Recreation : Providing and Managing Natural Resource Based Opportunities*. Venture.
- Moreau, D. B., & Hingant, M. (2016). Sport et socialisation professionnelle. Le cas d'un raid organisé par une entreprise du CAC 40. *Sociologies pratiques*, 2(32), 33-43.
- Mounet, J.-P. (2007). Sports de nature, développement durable et controverse environnementale. *Natures Sciences Sociétés*, 15(2), 162-166.
- Mouté, N. (2016). Harkand : Le build-up ou comment regrouper des PME pour former un leader mondial. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2(118), 31-37.
- Mrani, A. (2021). Critères d'évaluation des héritages attendus des méga-événements sportifs dans les pays en développement : Le cas du Maroc et des candidatures à la Coupe du Monde de la FIFA [Thèse de Doctorat]. Université de Droit et Science Politique.

N

- Nizet, J., & Pichault, F. (1995). *Comprendre les organisations*. Mintzberg à l'épreuve des faits. Gaëtin Morin Éditeur.
- Norrbom, C.-E. (1966). Outdoor recreation in Sweden. *Sociologia Ruralis*, 6(1), 56-73.
- Neys, O. H., & Bohuon, A. (2008). Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial chez Décathlon. *STAPS*, 4(82), 57-70.

O

- Ohl, F., & Tribou, G. (2004). *Les marchés du sport : Consommateurs et distributeurs*. Armand Colin.
- Olson, B. A. (2009). Paper trails : The Outdoor Recreation Resource Review Commission and the rationalization of recreational resources. *Geoforum*, 41(3), 447-456.
- O'Rourke, D., & Strand, R. (2017). Patagonia : Driving sustainable innovation by embracing tensions. *California Management Review*, 60(1), 102-125.

P

- Paccard, P. (2009). Réchauffement climatique et ressource neige en domaines skiables. *Cahiers de géographie*, 8(8), 181-192.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales: Vol. 4e éd.* Armand Colin.

- Paquette, L., Bergeron, J., & Lacourse, É. (2012). Autorégulation, pratiques sportives risquées et consommation de psychotropes chez des adolescents adeptes de sports de glisse. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(4), 308-318.
- Parker, D. B., Zsidisin, G. A., & Ragatz, G. L. (2008). Timing and Extent of Supplier Integration in New Product Development : A Contingency Approach. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 71-83.
- Parlebas, P. (1999). *Jeux, sports et sociétés. Lexique de praxéologie motrice*. Institut national du sport et de l'éducation physique.
- Pégar, O. (1998). Une pratique ludique urbaine : Le skateboard sur la place vauquelin à Montréal. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 104, 185-202.
- Peignist, M. (2011). Eau vécue et « sens marin ». *STAPS*, 2(92), 91-106.
- Pelet, J.-É. (2018). Bilan de l'e-commerce depuis son apparition. In *E-commerce. Comment concevoir, réaliser et piloter votre site*. (p. 9-25).
- Penin, N. (2004). « L'amour du risque ». Modes d'engagements féminins dans les pratiques sportives à risques. *Staps*, 4(66), 195-207.
- Perrin, C., & Mounet, J.-P. (2006). L'organisation de la pratique du canyoning sur un site : Le canyon du Furon. *Movement Sport Sciences*, 1(57), 79-103.
- Perrin-Malterre, C. (2014). Identité touristique des stations de sports d'hiver de moyenne montagne et recompositions territoriales. *Annales de géographie*, n° 697(3), 935-955.
- Perrin-Malterre, C. (2016). Processus de diversification touristique autour des sports de nature dans une station de moyenne montagne. *Mondes du Tourisme*, 11, Article 11.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative of Organizations. *American sociological review*, 32(2), 194-208.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis. A sociological view*. Tavistock Publications.
- Peypoch, N., & Spindler, J. (Éds.). (2019). *Le tourisme hivernal. Clé du succès et de développement pour les collectivités de montagne ?* L'Harmattan.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman publishing Inc.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row.
- Pierre, J. (2006). Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres. *Staps*, 4(74), 69-84.
- Pierre, J. (2015). *Le sport en entreprise : Enjeux de sociétés*. Economica.
- Pierre, J., & Pichot, L. (2020). *Le sport au travail : Bien être et management*. Octarès Editions.

- Pichot, L., Pierre, J., & Burlot, F. (2009). Management practices in companies through sport. *Management Decision*, 47(1), 137-150.
- Pignier, N. (2001). Apport des sciences du langage en communication : Le cas de la réunion d'informations en entreprise. *Communication & Langages*, 129, 21-35.
- Plane, J.-M. (2012). *Théorie et management des organisations* (3ème). Dunod.
- Plane, J.-M. (2019). Chapitre 3. Les théories managériales des organisations. *Management Sup*, 5e, 103-158.
- Pociello, C. (Éd.). (1981). Sports et société. Approche socio-culturelle des pratiques. Vigot.
- Pociello, C. (1999). Les trois définitions de la « culture sportive ». In *Les cultures sportives* (p. 21-26). Presses Universitaires de France.
- Pociello, C. (2015). « Nouvelles pratiques, nouvelles valeurs » : Essai sur la transformation de quelques « milieux de culture » sportifs après les années 1980. *Staps*, n° 107(1), 13-31.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. (1989). *The competitive advantage of nations and their firms*. Free Press.
- Porter, M. (1980b). *Competitive strategy*. The free press.
- Porter, M. (1980a). *Competitive Strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Prat, M.-C., & Auly, T. (2010). L'évolution du littoral médocain à Lacanau. *Sud-Ouest européen. Revue géographique des Pyrénées et du Sud-Ouest*, 29, 53-64.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 53-70.
- Pruneau, J. (2010). Race Across America. Une redéfinition de la culture cycliste moderne sur un mode amateur aventureux. *Journal des anthropologues*, 120-121, 169-192.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.

R

- Raveneau, G. (2006). Prises de risque sportives : Représentations et constructions sociales. *Ethnologie française*, 36(4), 581-590.
- Razavi, S. G., Hosseini, S. E., & Razavi, S. M. H. (2014). Determination of Barriers to E-Commerce in Companies Producing Sports Equipment and Goods : The Perspective of Sport Managers in Iran. *Annals of Applied Sport Science*, 2(4), 55-66.

- Rech, Y., & Mounet, J.-P. (2011). Les sports de nature en débat. Réceptions différenciées de la gestion participative dans le Parc naturel régional de Chartreuse. *Développement durable et territoires*, 2(3), Article Vol. 2, n° 3.
- Reimann, B. C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure : An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462-476. JSTOR.
- Renzetti, C. M., & Lee, R. M. (1990). The problems of researching sensitive topics. An overview and introduction. *American Behavioral Scientist*, 33(5), 510-528.
- Reuter, Y., Cohen-Azria, C., Daunay, B., Delcambre, I., & Lahanier-Reuter, D. (2013). Métalangage—Activité métalinguistique. *Hors collection*, 3e éd., 123-128.
- Reynier, V., & Chifflet, P. (1999). Les représentations sociales de la station en tant qu'élément explicatif des « tensions » entre skieurs alpins et surfeurs. *STAPS*, 20(48).
- Richard, G. (2007). Application du concept de milieu innovateur dans la filière sports-loisirs : Étude de cas dans l'industrie des articles de sport rhônalpine. *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, 5, 831-859.
- Robbins, Stephen. P. (1990). *Organization Theory : Structure, design and applications* (3rd éd.). Prentice-Hall.
- Roe, M. J. (2012). Les marchés de produits dérivés et la loi Américaine sur les faillites. *Revue d'Économie Financière*, 105, 231-248.
- Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Eska.
- Rosenberger, R. S., Bergerson, T. R., & Kline, J. D. (2009). Macro-Linkages between Health and Outdoor Recreation : The Role of Parks and Recreation Providers. *Journal of Park & Recreation Administration*, 27(3), 8-20.
- Rosier, L. (2021). Y aura-t-il de la neige pour Noël ? *La Revue Nouvelle*, N° 1(1), 18-23.
- Rotillon, G. (2003). L'alpinisme et l'escalade dans l'économie des loisirs. In M. Baddeley (Éd.), *Sports extrêmes, sportifs de l'extrême. La quête des limites* (p. 141-157). Georg éditeur.
- Routier, G., & Soulé, B. (2012). L'engagement corporel : Une alternative au concept polythétique de sports à risque en sciences sociales. *Movement & Sport Sciences*, 77, 61-71.
- Ruesch, J., & Bateson, G. (1951). *Communication : The social matrix of psychiatry*. W. W. Norton.

S

- Saias, M. A., & Greffeuille, J. (2009). Stratégie et création de valeur. *Revue française de gestion*, 6(196), 113-130.

- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Sainsaulieu, R. (2019). *L'identité au travail*. Presses de Sciences Po.
- Samuel, Y., & Mannheim, B. F. (1970). A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. *Administrative science quarterly*, 15(2), 216-228.
- Santos-Lacueva, R., Clavé, S. A., & Saladié, Ò. (2017). The Vulnerability of Coastal Tourism Destinations to Climate Change : The Usefulness of Policy Analysis. *Sustainability*, 9(11).
- Sanz-Marcos, P. (2020). Surfers' consumer behaviour from a tribal branding perspective. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 28(4), 472-483.
- Sartori, G. (1994). *Bien comparer, mal comparer*. 1(1), 19-36.
- Saussois, J.-M. (2012). II. École de la contingence. *Reperes*, 2e éd., 33-52.
- Saussois, J.-M. (2019). *Théories des organisations: Vol. 3e éd.* La Découverte.
- Sayeux, A.-S. (2005). *Surfeurs, l'être au monde. Analyse socio-anthropologique de la culture de surfeurs, entre accord et déviance* [Université de Rennes 2].
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd éd.). Jossey-Bass.
- Schendel, D. E., Patton, R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies : A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3.
- Schut, P.-O. (2012). Une stratégie de développement fondée sur l'innovation. Le cas de l'entreprise Petzl (Isère). *Revue de géographie alpine*, 100(3), Article 100-3.
- Schut, P.-O. (2016). *Une histoire des sports de nature. Etudes de cas*. [Thèse habilitation à la recherche, Université Paris-Est].
- Scott, D., & McBoyle, G. (2006). Climate change adaptation in the ski industry. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 12, 1411-1431.
- Seguin, S. (1998). Le commerce du sport, un secteur en forme. *Insee première*, 597.
- Semal-Lebleu, A. (2006). La validation des acquis de l'expérience : Un événement fondateur dans la vie envisagée comme processus. *Pensee plurielle*, 3(13), 69-79.
- Sfez, L. (1988). *Critique de la communication*. Éditions du Seuil.
- Sfez, L. (2017). *La communication*. Presses Universitaires de France.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). Understanding sport organizations. The application of organization theory (2nd édition). Human kinetics.
- Smith, A. (1910). *The Wealth of Nations*. Dent.
- Soulé, B. (2001). La sécurité des pratiquants de sports d'hiver : Analyse, gestion et acceptabilité sociale des risques sur les domaines skiables des stations de ski alpin [Thèse de Doctorat]. Université de Paris-Sud.

- Soulé, B. (2006). « Sports à risque » et « sports extrêmes » : De quoi parle-t-on? 2, 29, 321-345.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Soulé, B. (2008). Les « sports extrêmes » : Analyse terminologique d'une caractérisation sportive à succès. *Science & Motricité*, 63, 83-90.
- Soulé, B., & Corneloup, J. (2007). La conceptualisation en sociologie : Influences paradigmatiques et implications méthodologiques L'exemple de la notion de risque dans le sport. 93.
- Starbuck, W. J. (1971). *Organizational growth and development*. Penguin Books.
- Stévenot, A. (2017). « Les barbares sont-ils à la porte ? » : Une analyse des modèles de capital-investissement en termes de variété de formes de capitalisme. *Revue Française de Gestion*, 43(265), 51-70.
- Stewart, R. (1963). *The Reality of Management*. Heinemann.
- Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and Craft Administration of Production : A Comparative Study. *Administrative Science Quarterly*, 4(2), 168-187.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Éd.), *Handbook of organization*. Rand McNally.
- Stocker, T. F. (1999). Abrupt climate changes : From the past to the future – a review. *International Journal of Earth Sciences*, 88(2), 365-374.
- Stumpp, S. (2015). « Vrais montagnards » et « joueurs des plaines ». Pratique du volley-ball et dynamique de sportivisation au sein des clubs de montagne alsaciens (1946-1974). *Sciences sociales et sport*, 8(1), 125-153.
- Suaud, C. (1996). Conférence introductive. In J.-P. Callède (Éd.), *Le sport dans tous ses pouvoirs* (p. 27-38). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Suchet, A. (2016). Acteurs et dynamiques de projet dans l'histoire d'une impossible reconversion de territoire. Abondance, petite station de sports d'hiver dans les Alpes du Nord. *Cahiers de géographie du Québec*, 60(171), 493-514.
- Suchet, A. (2019). Pratiques récréatives et médiations territoriales. Contribution à une géographie sociale et culturelle du sport, du tourisme et des loisirs [Habilitation à diriger des recherches en Géographie, Université Bordeaux-Montaigne].
- Suchet, A., & El Akari, A. (Éds.). (2020). Développement du sport et dynamique des territoires. Expériences internationales comparées. AFRAPS.

- Suchet, A., & Raspaud, M. (2010). A case of local rejection of a heritage tourism policy : Tourism and dynamics of change in abundance, French alps. *International Journal of Heritage Studies*, 16(6), 449-463.
- Suchet, A., & Soulier, P. (Éds.). (2020). Pratiques sportives et identités sociales. *Numéro thématique des Cahiers de sociologie économique et culturelle*, 64.
- Suchet, A., & Tuppen, J. (2014). Pratiques fun, aventures sportives et sports de nature. Trois moments dans l'évolution des dynamiques sportives de nature en France (1970-2010). In J.-P. Callède & F. Sabatier (Éds.), *Sport, nature et développement durable. Une question de génération ?* (p. 389-406). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Swiggers, P. (2006). Terminologie et terminographie linguistiques : Problèmes de définition et de calibrage. *Syntaxe et Semantique*, N° 7(1), 13-28.

T

- Taddei, D., & Coriat, B. (1993). Made in France : L'industrie française dans la compétition mondiale. Librairie Générale Française.
- Theodoraki, E. I., & Henry, I. P. (1994). Organisational Structures and Contexts in British National Governing Bodies of Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 243-265.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise* (5e éd.). Presses Universitaires de France.
- Thiault, F. (2009). Recherche indigène et familiarité avec l'objet de recherche. *Études de communication. langages, information, médiations*, 32, Article 32.
- Thiétart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2015). Organisation et alignement stratégique. In *Stratégies. Des concepts à leur mise en œuvre* (p. 297-317). Dunod.
- Thomas, C. (2002). Organisation matricielle et coordination transversale : Le budget demeure l'outil privilégié. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2(Tome 8), 29-50.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. Mc Graw-Hill Book Co.
- Thorpe, H., & Dumont, G. (2018). The professionalization of action sports : Mapping trends and future directions. *Sport in Society*, 22(10), 1639-1654.
- Thorpe, H., & Olive, R. (2016). *Women in Action Sport Cultures : Identity, Politics and Experience*. Springer.
- Thorpe, H., & Wheaton, B. (2011). 'Generation X Games', Action Sports and the Olympic Movement : Understanding the Cultural Politics of Incorporation. *Sociology*, 45(5), 830-847.

Trey, O. (1994). Les conflits d'appropriation des espaces de pratiques en surf. In J.-P. Augustin, *Surf Atlantique. Les territoires de l'éphémère* (p. 24-48). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Tsai, K.-H., & Liao, Y.-C. (2017). Innovation Capacity and the Implementation of Eco-innovation : Toward a Contingency Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 1000-1013.

U

Udy, S. H. (1965). The Comparative Analysis of Organizations. In J. G. March (Éd.), *Handbook of Organizations* (p. Chapter 16). Rand McNally.

Vailleau, D., & Barget, É. (2008). Introduction générale. In *Management du sport. Théories et pratiques*. (p. 7-17). De Boeck Université.

Vas, A. (2020). *Stratégie d'entreprise. Voyage illustré.: Vol. 2e éd.* Dunod.

Vas, A., & Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : Les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410.

V

Veblen, T. (1970). *Théorie de la classe de loisir*. Gallimard.

Vermeir, K., & Reynier, V. (2008a). Le risque sur les domaines skiables alpins. *Movement & Sport Sciences*, 2(64), 69-81.

Vermeir, K., & Reynier, V. (2008b). Le risque sur les domaines skiables alpins. *Movement Sport Sciences*, 64(2), 69-81.

Véry, P. (2018). Acquisitions d'entreprise : Processus et apprentissage. In T. Durand & S. Shimada, *Les processus stratégiques. Comment les organisations élaborent leurs stratégies* (p. 25-35). EMS Editions.

Vignal, B., Boutroy, E., & Reynier, V. (2017). *Une montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoor ?* Presses universitaires de Grenoble.

Vignal, B., Champely, S., & Chantelat, P. (2012). Dualités de forme de pratique féminine de ski et de consommation de matériel de glisse. *Management & Avenir*, n° 57(7), 113-138.

Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*. La Découverte.

Vincent, A. (2017). La revanche du vélo. *Sciences Humaines*, 7(294), 11-11.

- Vlès, V., & Hatt, É. (2019). Stations de ski et d'alpinisme et enjeux de la transition. In N. Peypoch & J. Spindler, *Le tourisme hivernal. Clé du succès et de développement pour les collectivités de montagne ?* (p. 177-198). L'Harmattan.
- Vo Thanh, T., Kirova, V., & Daréous, R. (2014). L'organisation d'un méga-événement sportif et l'image touristique de la ville hôte. *Téoros*, 33(1), 87-98.
- Vye, D. (2012). La filière Surf et Voile sur le littoral atlantique français, entre nature et développement durable. In F. Bost & S. Daviet (Éds.), *Entreprises et environnement : Quels enjeux pour le développement durable ?* (p. 271-288). Presses universitaires de Paris Nanterre.

W

- Waite, G. (2008). 'Killing waves' : Surfing, space and gender. *Social & Cultural Geography*, 9(1), 75-94.
- Warren, A., & Gibson, C. (2013). Crafting Regional Cultural Production : Emergence, crisis and consolidation in the Gold Coast surfboard industry. *Australian Geographer*, 44(4), 365-381.
- Warren, A., & Gibson, C. (2017). Subcultural enterprises, brand value, and limits to financialized growth : The rise and fall of corporate surfing brands. *Geoforum*, 86, 177-187.
- Weber, M. (1959). *Le savant et la politique*. Plon.
- Weber, M. (1971a). Économie et société: Vol. Volume 1. Les catégories de la sociologie. Plon.
- Weber, M. (1971b). Économie et société: Vol. Volume 2. L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie. Plon.
- Weber, M., Freund, J., Kamnitzer, P., & Bertrand, P. (1995). *Économie et société*. Pocket.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weisbein, J. (2017). S'engager en politique au nom de la vague : L'exemple de Surfrider Foundation Europe. In L. Falaix, *Surf à contre-courant. Une odyssée scientifique* (p. 289-305). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Wheaton, B. (2004). Introduction : Mapping the lifestyle sport-scape. In *Understanding Lifestyle Sports : Consumption, Identity and Difference*. Routledge.
- Wheaton, B. (2015). Assessing the sociology of sport : On action sport and the politics of identity. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(4-5), 634-639.

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

Wipf, É. (2012). Action publique concertée et gestion des sports de nature. Une ethnographie participative au Conseil général du Bas-Rhin [Thèse de Doctorat]. Strasbourg.

Woerhlé, M. (2000). La recherche sur le ski dans l'entreprise Rossignol. *La revue pour l'histoire du CNRS*, 2.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford University Press.

Y

Yonnet, P. (1998). *Système des Sports*. Gallimard.

Young, C. C. (2002). Extreme Sports : Injuries and Medical Coverage. *Current Sports Medicine Reports*, 1(5), 306-311.

Young, R. C. (1988). Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations ? *American Journal of Sociology*, 94(1), 1-24.

Z

Zintz, T., & Camy, J. (2005). Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe. De Boeck.

Zintz, T., & Vailliau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187, 15-34.

Table des illustrations

Tableau 1 : Synthèse des différents vocables analysés.....	30
Tableau 2 : Les quatre modes d'organisation selon Perrow (1967)	41
Tableau 3 : Influence de l'environnement selon Mintzberg (1982) mobilisant les apports de Burns & Stalker (1961).....	53
Tableau 4 : Distinction des deux formes d'idéologies (Nizet & Pichault, 1995).....	75
Tableau 5 : Modèle d'analyse de Nizet et Pichaut appliqué aux ligues et fédérations sportives (Zintz & Camy, 2005, pp. 60-61).....	97
Tableau 6 : Synthèse des informations récoltées selon les techniques méthodologiques	109
Tableau 7 : Types de sources documentaires et informations recherchées.....	118
Tableau 8 : Récapitulatif des profils d'enquêtés au sein du groupe Rossignol.	132
Tableau 9 : Récapitulatif des profils d'enquêtés au sein du groupe Boardriders.....	135
Tableau 10 : Récapitulatif des profils d'enquêtés externes aux organisations étudiées.....	137
Tableau 11 : Trame générale du guide d'entretien semi directif	139
Tableau 12 : Différenciation des acteurs industriels sur la filière des articles de sport.	145

Table des figures

Figure 1 : Les six parties de base de l'organisation (Mintzberg, 1989)	57
Figure 2 : Représentation de l'organisation entrepreneuriale (Mintzberg, 1989).....	64
Figure 3 : Représentation de l'organisation mécaniste (Mintzberg, 1989).	65
Figure 4 : Représentation de l'organisation divisionnalisée (Mintzberg, 1989).....	66
Figure 5 : Représentation de l'organisation professionnelle (Mintzberg, 1989).....	67
Figure 6 : Représentation de l'organisation adhocratique (Mintzberg, 1989).....	68
Figure 7 : Représentation de l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1989).....	69
Figure 8 : Représentation de l'organisation politisée (Mintzberg, 1989).	69
Figure 9 : Synoptique du cadre théorique et de la démarche d'analyse	93
Figure 10 : Influence de l'environnement sur l'organisation sportive (Slack & Parent, 2006)	100
Figure 11 : Capture d'écran n °1 – Représentation du terme Quiksilver dans les articles de presse entre 1988 et 2021.....	119
Figure 12 : Capture d'écran n °2 – Tableau de bord Europresse dédié au mot clef « Rossignol ».	120
Figure 13 : Capture d'écran n °3 – Exemple de recherche avancée sur Europresse.	121
Figure 14 : Capture d'écran n °4 – Résultat de recherche avancée sur Europresse.....	121
Figure 15 : Synoptique des mots clés utilisés dans le module de recherche.	123
Figure 16 : Réinterprétation du schéma « Positionnement des enseignes du sport en fonction de leur structure d'assortiment » (Ohl & Tribou, 2004).	148
Figure 17 : Les principaux déterminants sur le marché des articles de sport en France.....	149
Figure 18 : Spectre d'activité du groupe Rossignol.....	162
Figure 19 : Structure simplifiée du groupe Rossignol.	171
Figure 20 : « Type d'implantation selon les dates et les pays » (Di Ruzza & Gerbier, 1977).	179
Figure 21 : Organigramme du groupe Rossignol à l'étranger (Di Ruzza & Gerbier, 1977). ...	180
Figure 22 : Système de buts du Groupe Rossignol.....	213
Figure 23 : Typologie des ressources utilisées dans l'exercice du pouvoir.	224
Figure 24 : Le modèle de configuration hybride du groupe Rossignol.	228
Figure 25 : Répartition des zones géographiques selon les entités.....	238

Figure 26 : Vision systémique des produits commercialisés et des activités ciblées par le groupe Boardriders.	240
Figure 27 : Structure simplifiée du groupe Boardriders.....	249
Figure 28 : Évolution du chiffre d'affaires de l'entité Europe basée à Saint-Jean-de-Luz de 1995 à 2002. Sources tirées des données Quiksilver. Réalisation Les Echos.....	262
Figure 29 : Analyse concernant l'évolution du marché français des articles de sport. Sources tirées des données de l'INSEE. Réalisation cabinet Xerfi.	271
Figure 30 : Analyse concernant les importations françaises d'articles de sport. Sources tirées des données de la douane. Réalisation cabinet Xerfi.	272
Figure 31 : Analyse concernant le marché mondial des action sports. Réalisation cabinet NPD Group mandaté par le SPL européen EUROSIMA.	273
Figure 32 : Chronologie des actifs sous gestion de Oaktree Capital Management.....	300
Figure 33 : Plan d'architecte du siège social mondial du groupe Rossignol.....	338
Figure 34 : Entrée des locaux du siège social de Rossignol (cliché : auteur, 2020)	339
Figure 35 : Plan d'évacuation du siège social européen du groupe Boardriders.	350
Figure 36 : Entrée des locaux du siège social européen de Boardriders (cliché : auteur, 2020).....	351

Table des matières

Introduction.....	1
Travail terminologique, sciences de gestion et milieu sportif.....	5
Perspectives générales au sein de l'industrie des articles de sport et spécificités des groupes industriels, des montagnes aux océans	6
L'adaptation stratégique et le comportement des organisations face à la culture sportive.....	7
PARTIE I : DOMAINE D'ÉTUDE, FONDEMENTS THÉORIQUES ET DÉMARCHE	
MÉTHODOLOGIQUE.....	9
1 – Contextualisation et positionnement terminologique.....	10
1.1 Les « sports extrêmes », une dénomination à succès portée sur la subjectivité.....	10
1.2) Les « sports à risque », un flou conceptuel. Le risque d'alimenter les dispositions sexuées.	12
1.3) En milieu scolaire, les « APPN » gouvernent.....	14
1.4) Les « sports de nature », une dénomination liée aux territoires.....	15
1.5) L'épopée californienne retranscrite à travers les « sports de glisse »	18
1.6) « Outdoor recreation » une utilisation conforme au territoire américain.....	21
1.7) Les sports outdoor, entre montagnes, forme physique.....	23
1.8) Les « action sports » délimités par la culture sportive.....	25
1.9) Se positionner.....	27
2) Le management stratégique des organisations	31
2.1) Épistémologie et écoles de pensée du management stratégique. Différents courants.....	31
2.2) Courant stratégique, école de pensée et paradigme épistémologique	32
3) Les théories de la contingence structurelle	34
3.1) L'influence de l'environnement selon Burns & Stalker.....	35
3.2) La technologie pour expliquer le contraste organisationnel.....	36
3.3) Le travail fondateur de Lawrence & Lorsch entre division et différenciation	38
3.4) La conceptualisation des organisations selon Charles Bryce Perrow.....	39
3.5) L'écologie des populations entre principes darwiniens et organisation.....	43
4) Le travail de Mintzberg, une harmonisation des connaissances.....	45
4.1) Les paramètres relatif à la structure de l'organisation	45
4.2) Les facteurs de contingence issus du contexte	49
4.3) Les buts de l'organisation.....	54
4.5) Les acteurs et leur pouvoir.....	56
4.6) Les configurations organisationnelles de Mintzberg	64
5) L'approche de Nizet et Pichault comme outil d'analyse stratégique	70

5.1) Dépasser les limites de la contingence	70
5.2) L'apport de Nizet et Pichault sur la structure.....	71
6) L'orientation de la théorie vers les organisations sportives, les caractéristiques de notre positionnement	92
6.1) Application de la théorie sur les fédérations sportives.....	94
6.2) Théorie des organisations et domaine sportif.....	99
7) Mise en application de la démarche théorique.....	102
7.1) Les bonnes méthodes pour appréhender la structure.....	102
7.2) Le contexte, quelques indicateurs concrets dans l'analyse.....	103
7.3) La distinction et la compréhension des buts de l'organisation	104
7.4) Décomposition des acteurs et du pouvoir	106
7.5) Comment aborder le diagnostic global de la configuration d'organisation	108
8) Analyse des stratégies au sein de l'industrie des articles de sport et hypothèses de recherche	110
8.1) La culture sportive, un pouvoir influent mais dissimulé	114
8.2) Le lieu de pratique.....	115
9) De l'approche globale et systémique à une compréhension fine et spécifique. Les deux phases de la méthodologie.	115
9.1) La méthode comparative	115
9.2) L'étape des sources documentaires	116
9.2) Les sources orales pour approfondir et confirmer	129
9.3) Le traitement des données	138
10) Conclusion de la partie I.....	140
PARTIE II : PERSPECTIVES GLOBALES DES FABRICANTS ET DES DISTRIBUTEURS D'ARTICLES DE SPORT	141
1) Contexte et secteur de marché	142
2) Les spécificités des entreprises sur le marché des articles de sport	144
2.1) Les fabricants.....	144
2.2) Les distributeurs fabricants et les distributeurs	146
3) Les facteurs d'influence de la consommation d'article	149
3.1) Les principaux déterminants liés à la consommation d'articles de sport.....	149
4) Conclusion de la partie II.....	152
PARTIE III : LE CAS DU GROUPE ROSSIGNOL	153
1) Rossignol, une marque de ski devenue groupe avec l'univers montagne comme catalyseur économique.....	154
1.1) Le ski, un pilier économique de l'organisation devenu fragile	154
1.2) L'entreprise sous influence d'un fonds d'investissement scandinave	159

1.3) Actualités du Groupe Rossignol.....	160
1.4) Le secteur de marché du groupe Rossignol.....	161
2) La structure du groupe.....	163
2.1) La division du travail, un équilibre entre autonomie et hiérarchie.....	163
2.2) Des départements formalisés sur les compétences	167
2.3) La coordination du travail entre les opérateurs et les mécanismes de liaison entre les unités ..	172
3) Le contexte	178
3.1) Une organisation centenaire et des traditions.....	178
3.2) Une technologie de pointe déclinée pour la production de masse	186
3.3) Une position dominante sur le marché.....	188
3.4) La contingence culturelle et sportive.....	193
4) Des buts en accord avec la culture sportive.....	205
4.1) Innovation technique et compétition, des buts historiques	205
4.2) Une diversification des produits devenue nécessaire.....	207
4.3) Le chiffre d'affaires et la croissance pour la pérennité du groupe	209
4.4) Renforcer la démarche RSE du groupe	211
4.5) Un système de but cohérent.....	213
5) Les acteurs et leurs pouvoirs.....	214
5.1) La répartition du capital en faveur de l'expertise.....	214
5.2) Les processus de décision	218
5.3) Une opposition syndicale.....	220
5.4) Les systèmes d'influence.....	223
6) La configuration d'entreprise	224
6.1) Une structure basée sur les fondements adhocratique.....	225
6.2) Des facteurs de contingence proches de la bureaucratie	226
6.3) « Les meilleurs produits du monde » soumis à la survie de l'organisation	226
6.4) Des équipes autonomes sous la tutelle du « grand chef ».....	227
6.5) Un modèle de configuration hybride par superposition.....	228
7) Conclusion de la partie III.....	228
PARTIE IV : LE CAS DU GROUPE BOARDRIDERS	231
1) Des vagues au sommet, comment la marque Quiksilver devient un groupe leader sur le marché des action sports	232
1.1) Un succès fondé sur le Boardshort commercialisé à partir de 1969.....	232
1.2) Des rachats influencés par le phénomène de mondialisation.....	233
1.2) La transition de pouvoir des surfeurs dirigeants au fonds d'investissement.	236
1.3) L'implantation géographique	238
1.4) Le secteur de marché.....	239
2) La structure du groupe Boardriders Europe.....	240

2.1) Une division du travail par cloisonnement.....	241
2.2) Une formalisation des départements selon les marques.....	245
2.3) La coordination du travail entre opérateurs et les mécanismes de liaison entre les unités	251
3) Le contexte	260
3.1) Une organisation plus jeune mais plus grande.....	260
3.2) Une technologie moins poussée avec une production plus massive.....	268
3.3) Un marché toujours porteur	270
3.4) La contingence culturelle et sportive.....	277
4) Les buts de l'organisation Boardriders	291
4.1) Une action collective guidée par la croissance.....	291
4.2) Le rapport entre les buts.....	298
5) Les acteurs et leurs pouvoirs.....	299
5.1) Oaktree Capital Management, le fonds d'investissement apparaît seul décideur de l'avenir du groupe Boardriders	299
5.2) Les processus de décision	304
5.3) Une absence totale de contestation.....	305
5.4) Les systèmes d'influence.....	309
6) La configuration d'entreprise	310
6.1) Les zones de marchés et les marques comme dispositif de regroupement.....	310
6.2) Des marchés similaires mais avec une couverture mondiale plus prononcée	311
6.3) La priorité formelle des buts de système.....	312
6.4) Un système de contrôle bureaucratique dans son ensemble	312
7) Conclusion de la partie IV	313

PARTIE V : LES STRATÉGIES DES ORGANISATIONS315

1) Stratégie du groupe Rossignol : l'adaptation d'une activité saisonnière tout en conservant le ski alpin à l'honneur.	316
1.1) Le premier niveau de stratégie.....	317
1.2) Le deuxième niveau de stratégie.....	331
1.3) Des partenariats et des alliances sciemment choisis.....	336
1.4) Autres corrélations avec la contingence culturelle et sportive	338
2) Stratégie du groupe Boardriders : une croissance ciblée sur un marché toujours porteur	339
2.1) Le premier niveau de stratégie.....	340
2.2) Le deuxième niveau de stratégie.....	346
2.3) Autres corrélations avec la contingence culturelle et sportive	350

Conclusion générale.....355

Bibliographie365

Table des illustrations.....	391
Table des figures.....	392
Table des matières.....	394

Effets de contingence, culture sportive et analyse stratégique des groupes Rossignol et Boardriders : études de cas dans l'industrie des articles de sport

L'objet de cette recherche est d'analyser les particularités des organisations marchandes positionnées sur l'industrie des articles de sport. À partir des acquis et des concepts de la théorie de la contingence, ce travail détaille le cas des groupes Boardriders et Rossignol. Les organisations choisies rassemblent chacune un ensemble de marques reconnues et bénéficient d'une position dominante sur une filière qui leur est propre. Alors que l'une représente les action sports, l'autre se rattache à la filière des sports outdoor. La nuance est fine mais apparaît significative et permet d'orienter la problématique sur la notion de culture sportive et d'espaces de pratique. La théorie de la contingence et les facteurs proposés par Mintzberg révèlent la variabilité du contexte et le rapport fondamental entre les entreprises et leur environnement. Néanmoins, il s'agit d'apporter une vision complémentaire. Ainsi, la conceptualisation d'une nouvelle contingence permet de faire émerger une compréhension originale des interactions sociales, de la structuration des organisations et de leur mode de management. Toutefois, l'essentiel de la démonstration réside dans la corrélation avec les choix stratégiques. Enfin, un autre enjeu du présent travail consiste à appréhender le rôle des propriétaires issus du capital-investissement dans le fonctionnement global de ces organisations et de leur devenir.

Mots clefs : Industrie des articles de sport, Culture sportive, Contingence, Stratégie, Pouvoir.

Contingency effects, sports culture and strategic analysis of the Rossignol and Boardriders groups : cases studies in the sporting goods industry

The purpose of this research is to analyze the particularities of market organizations positioned in the sporting goods industry. Using the knowledge and concepts of contingency theory, this work details the case of Boardriders and Rossignol groups. The chosen organizations each possess a set of established brands and thus benefit from a dominant position in their own industry. While one represents action sports, the other is more representative of outdoor sports. While the nuance is thin, it is indeed significant and allows us to orient the problematic towards the notion of sports culture and practice spaces. To emphasize the question, the theory of contingency and its factors proposed by Mintzberg reveals the variability of the context and the fundamental relationship between companies and their environment. Nevertheless, it is necessary to bring a complementary vision. Thus, the conceptualization of a new contingency enable us to understand in an original manner the social interactions, the structuring of organizations and their management mode. However, the essential part of the demonstration lies in the correlation with strategic choices. Finally, another challenge of the present work consists in apprehending the role of the owners, in particular how their background in private equity influences the global functioning of these organizations and their future.

Key words: Sporting goods industry, Sporting culture, Contingency, Strategy, Power.

Efectos de contingencia, cultura deportiva y análisis estratégico del grupo Rossignol y Boardriders : estudios de caso en la industria de artículos deportivos

El objetivo de esta investigación es analizar las particularidades de las organizaciones de mercado posicionadas en la industria de artículos deportivos. Este trabajo detalla el caso de los grupos Boardriders y Rossignol basándose en los conocimientos y conceptos de la teoría de la contingencia. Cada una de las organizaciones escogidas reúne un conjunto de marcas reconocidas y goza de una posición dominante en su propio sector. Mientras una representa los deportes de acción, la otra está vinculado al sector de los deportes al aire libre. El matiz es sutil pero parece significativo y permite orientar la problemática sobre la noción de cultura deportiva y los espacios de práctica. La teoría de la contingencia y los factores propuestos por Mintzberg revelan la variabilidad del contexto y la relación fundamental entre las empresas y su entorno. No obstante, se trata de aportar una visión complementaria. Así, la conceptualización de una nueva contingencia permite que surja una comprensión original de las interacciones sociales, la estructuración de las organizaciones y su modo de gestión. Sin embargo, lo esencial de la demostración reside en la correlación con las elecciones estratégicas. Por último, otro reto del presente trabajo es comprender el papel de los propietarios de capital privado en el funcionamiento global de estas organizaciones y su futuro.

Palabras clave: Industria de artículos deportivos, Cultura deportiva, Contingencia, Estrategia, Poder.