

Les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme et leurs dirigeants : spécificités et stratégies

par Elodie Paget, Jean-Pierre Mounet, Alice Guilhaon

territorial *éditions*

Groupe Territorial

BP 215 - 38506 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - www.territorial.fr

Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite –Avril 2007

Réf. *Revue européenne du management du sport* n° 17 -

Uniquement disponible par téléchargement sur www.territorial.fr
ou www.infosport.org

Résumé

L'objectif de cet article est de caractériser les petites entreprises (PE) prestataires de sport et de tourisme et d'identifier a posteriori les stratégies de leurs dirigeants. Cette recherche s'appuie sur le champ de la PME, complété par une approche organisationnelle de la stratégie du dirigeant, acteur considéré comme « social-historique ». L'étude a concerné soixante et onze entreprises de la région Rhône-Alpes proposant du service sportif. Les résultats montrent que les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme présentent nombre de caractéristiques des PE telles que décrites par les sciences de gestion, mais qu'elles possèdent également des spécificités liées au milieu sportif et touristique. De plus, l'analyse met en évidence deux stratégies différentes (de survie ou de croissance) mises en œuvre par les dirigeants de ces PE, pour satisfaire leurs aspirations de développement personnel et de pérennisation de leur entreprise.

Mots-clés

Petite entreprise, sport, tourisme, gestion, sociologie organisationnelle

Abstract

The purpose of this article was to characterize the small firms of sport and tourism services and to identify the strategies of their managers. This research is based on the SME area, completed by an organizational approach of the manager's strategy, this actor being considered as « social and historical ». The study concerned 71 firms from Rhône-Alpes which propose sport service. The results show that the small firms of sport and tourism services present the same characteristics than the small businesses as described by the management sciences. Nevertheless these firms have also some specificities linked to the context of sport and tourism. Indeed, the analysis underline two different strategies (survival or growth) which are implemented by managers of these small firms, in order to satisfy their objectives of self-development and perpetuation.

Key words

Small firm, sport, tourism, management, organizational sociology

Elodie Paget
Laboratoire Sport et ENvironnement Social (SENS)
Université Joseph Fourier
UFRAPS
BP53 - 38041 Grenoble Cedex 9
Tél : 04 76 63 50 97
Email : elodie.paget@ujf-grenoble.fr
Page web : <http://www-sens.ujf-grenoble.fr/annuaire/paget.html>

Jean-Pierre Mounet
Laboratoire SENS
Université Joseph Fourier
UFRAPS
BP53 - 38041 Grenoble Cedex 9
Tél : 04 76 63 50 44
Email : jean-pierre.mounet@ujf-grenoble.fr

Alice Guilhaon
CERAM Sophia Antipolis
Rue Dostoïevski
BP 085 - 06902 Sophia Antipolis Cedex
Tél : 04 93 95 45 84
Email : Alice.GUILHON@ceram.fr

Le marché des services sportifs et touristiques est un ensemble flou, tant du point de vue du type d'entreprises qui le structurent que de l'offre qu'elles proposent et de leur relation à l'environnement. En effet, les entreprises produisant du sport, c'est-à-dire commercialisant des activités sportives ont fait l'objet d'études relativement restreintes. Pourtant, la demande en loisirs sportifs connaissant un développement important, il est intéressant de s'interroger sur la manière dont le sport s'élargit à d'autres logiques, en devenant une composante d'une offre commerciale touristique, parfois plus complète. De nombreuses structures commerciales se sont, en effet, créées pour répondre à ces attentes en loisirs sportifs et se pose alors la question de savoir quelles sont les caractéristiques et les spécificités de ces petites entreprises et selon quelles stratégies elles peuvent évoluer dans leur environnement.

L'objectif de cet article est d'analyser le marché des services sportifs et touristiques du point de vue de l'offre privée des petites entreprises. Il s'agit de caractériser ce que sont les entreprises qui produisent du sport ainsi que leur offre. De plus, l'étude doit permettre de positionner ces différentes entreprises dans le marché et de construire ainsi des typologies spécifiques au secteur du sport et du tourisme. Des stratégies différentes mises en œuvre par les dirigeants de ces entreprises pourront être dégagées a posteriori.

Les outils mobilisés dans le cadre de cette étude appartiennent à deux champs disciplinaires complémentaires, les sciences de gestion et la sociologie des organisations. Cette recherche s'appuie sur le champ de la PME¹, complété par une approche organisationnelle de la stratégie du dirigeant. Julien et Marchesnay (1988) définissent plus précisément la petite entreprise par une approche multicritères en terme de petite taille, de rôle du dirigeant, d'imprégnation par l'environnement et de structure simple. De plus, dans la problématique, ce sera une certaine vue du dirigeant, acteur social-historique (Amblard, Bernoux, Herreros & Livian, 1996), qui sera utilisée.

¹ Le champ de la PME doit être compris, non pas comme une discipline scientifique, mais comme un domaine de recherche dans lequel une communauté de chercheurs et d'enseignants s'y reconnaissent et s'y consacrent, avec des objets, des concepts, des notions singuliers dans lesquels ils se retrouvent, et des colloques et revues présentant les travaux de ces recherches. La PME n'est donc pas associée à une grande entreprise miniature (Verstraete, 2002).

I• Des entreprises prestataires de sport et de tourisme : définition et spécificités

A – Du sport au tourisme sportif

Depuis ces dernières décennies, une demande accrue de services sportifs s'est fait jour. De nouvelles tendances socio-culturelles sont apparues, avec le développement d'une société tournée vers les loisirs (Carnet de route de la montagne, 2001 ; Dumazedier, 1988 ; Pronovost, 1997), et le sport en a bénéficié, avec notamment l'émergence de nouvelles pratiques (Loret, 1995 ; Maurice, 1987 ; Pociello, 1995). Les clubs sportifs, principalement axés sur des valeurs d'effort, de compétition et d'apprentissage technique, ne correspondant plus à l'ensemble des attentes en loisirs sportifs, de nombreuses structures sportives commerciales se sont constituées pour satisfaire les besoins exprimés. Celles-ci commercialisent leurs produits en privilégiant l'aspect ludique, accessible et sans contrainte de la pratique sportive (Leblanc, 1992 ; Pigeassou & Garrabos, 1997).

Au sein de cette offre privée, la majorité des entreprises comprenant du sport dans leurs produits (services) sont des petites entreprises (Bouhaouala, 1999) axées sur les loisirs. La mise en évidence d'une transition du sport au tourisme, prise en compte par la réglementation, peut expliquer ce phénomène.

Lorsqu'une personne veut se professionnaliser dans le sport, elle le fait par l'obtention d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif (BEES²) qui lui permet d'encadrer une activité sportive ou une famille de sports pour laquelle elle a obtenu le diplôme. La mono-valence des BEES peut alors laisser penser que le marché de la production sportive s'est structuré en de nombreuses petites entreprises (Mounet, 1997), proposant des activités sportives et dont le métier est donc la production sportive.

La mise en marché de services sportifs s'est parfois complexifiée, avec la commercialisation de produits plus complets de type touristique (prestations sportives et hébergement, et facultativement transport, restauration, animations)³ et même parfois, d'affaires (prestations sportives et hébergement et éléments du tourisme

² Loi du 6 août 1963, décret du 15 juin 1972, arrêtés de 1974, puis loi du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

³ L'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) définit le touriste comme toute personne voyageant au moins 24h et au plus un an, en dehors de son domicile habituel.

d'affaire tels que réunions de travail, et facultativement transport, restauration, animations)⁴. Depuis la loi du 13 juillet 1992, divers prestataires dont ceux du domaine sportif, sont autorisés à commercialiser ces produits à forfait⁵, qui relève de l'assemblage touristique. La clientèle sportive visée peut donc être aussi bien de loisir⁶, que liée au tourisme d'affaires (avec des motifs professionnels).

Enfin, la loi du 6 juillet 2000⁷ a également entériné ce passage du sport au tourisme, en substituant progressivement aux BEES, des Brevets Professionnels (de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport) dont le référentiel de formation n'est plus seulement fondé sur l'enseignement et la compétition mais prend en compte l'apprentissage des réalités économiques.

B - Spécificité de la petite entreprise dans le secteur sportif

Ainsi, les entreprises productrices de services sportifs sont axées non seulement sur le sport mais également sur le tourisme, soit plus globalement sur les loisirs, et sont majoritairement des petites entreprises, du point de vue de leur taille tout du moins.

Le marché ayant connu les changements de produits, de métiers et de clientèles décrits ci-dessus, le mode de gestion de ces entreprises prestataires de sport et de tourisme est alors à interroger. En effet, parce que le produit se complexifie (plus de produits proposés, plus de contacts avec l'environnement pertinent ; Friedberg, 1993), l'entreprise a besoin de se structurer (Mintzberg, 1982). Cela peut se traduire par le développement de la structure formelle de l'entreprise et par le recrutement de personnel. Le statut et la taille de l'entreprise de sport et de tourisme peuvent en témoigner.

D'une part, en France, il existe différents statuts liés à l'entreprise. L'entreprise individuelle est un statut où « l'entreprise et l'entrepreneur ne forment qu'une seule et même personne » (Agence pour la création d'entreprises, 2003b). La société (dont les trois plus courantes sont la société anonyme, la société à responsabilité limitée et l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) revient à créer une entreprise en donnant « naissance à une nouvelle personne, juridiquement distincte du ou des associés fondateurs »

⁴ Le tourisme d'affaires regroupe des déplacements pour motifs professionnels d'au moins 24h (de Sèze, 2002).

⁵ La loi du 13 juillet 1992 définit le forfait touristique comme une prestation résultant de la combinaison préalable d'au moins deux opérations portant respectivement sur le transport, le logement ou d'autres services touristiques non accessoires au transport ou au logement et représentant une part significative dans le forfait, dépassant vingt-quatre heures ou incluant une nuitée, vendue ou offerte à la vente à un prix tout compris.

⁶ Nous appellerons « clientèle de loisir » la clientèle liée au tourisme d'agrément.

⁷ Modifiant la loi du 16 juillet 1984.

(Agence pour la création d'entreprises, 2003a). Le syndicat local est un rassemblement de travailleurs indépendants, pouvant aussi parfois prendre la forme d'une association, et qui est essentiellement présent dans le milieu du ski et des sports de montagne. Enfin l'association n'est pas une entreprise à proprement parler, mais peut accomplir des actes lucratifs et de commerce à condition que son but premier soit désintéressé (Agence pour la création d'entreprises, 2007).

D'autre part, la Commission européenne donne une classification des entreprises en fonction de leur dimension et propose la définition suivante : une petite entreprise est une organisation dont la taille ne dépasse pas 50 salariés. Nous faisons le choix d'englober dans cette définition ce qu'elle définit par des très petites entreprises (1 à 9 employés), parce que le critère de découpage par le nombre d'emplois⁸ est à nuancer, notamment du fait que les données sont très variables selon que l'on parle d'employés permanents, temporaires ou saisonniers.

Mais ces critères de statut et de taille ne suffisent pas à définir la petite entreprise.

Un certain nombre d'auteurs en sciences de gestion (D'Amboise & Gasse, 2000 ; Gasse, 1977 ; Guilhon, 1998 ; Julien, 2005 ; Julien & Marchesnay, 1996, 1988 ; Marchesnay, 2003 ; Marchesnay & Fourcade, 1997 ; Tessier & d'Amboise, 2001 ; Torrès, 1999, 1998) considère la petite entreprise (PE) comme un objet de recherche en soi, et la synthèse de leurs travaux montre qu'une PE possède des caractéristiques particulières, un mode de gestion qui lui est propre.

La centralisation de la gestion, dans les petites entreprises, est importante. Les processus de décision sont simples et rapides, le dirigeant en contrôle tous les aspects (Julien & Marchesnay, 1988). Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, le dirigeant peut superviser toutes les décisions concernant la conception, l'organisation et la réalisation du produit sportif et touristique.

Le degré de spécialisation du travail en PE est faible. L'entreprise n'est pas organisée par fonction : le dirigeant peut exécuter des tâches de direction et des tâches opérationnelles, les employés sont polyvalents (Julien, 2005). Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, le dirigeant peut s'impliquer dans des tâches de gestion et/ou sportives. Le métier de producteur sportif comprend non seulement l'encadrement sportif mais peut également inclure la recherche d'un site de pratique, la gestion du matériel, la gestion de planning d'activités, l'accueil de la clientèle, le transport (si le lieu de départ de l'activité diffère du lieu d'accueil), la gestion administrative et budgétaire. Plusieurs alternatives sont alors envisageables. Le dirigeant s'occupe de toute la partie gestion et embauche des éducateurs sportifs pour assurer l'encadrement sportif uniquement. Le dirigeant prend en charge une partie de l'encadrement, s'il possède lui-même un BEES, et gère au même titre que ses employés les autres tâches. Le cas échéant, ces dernières peuvent être exécutées par tous « au coup par coup » ou avoir été réparties en fonction des compétences ou des affinités de chacun. Ainsi, tous, y compris le dirigeant, peuvent faire de

⁸ Dont la norme veut que l'on raisonne en équivalent temps plein (qui permet effectivement les comparaisons).

l'encadrement et ensuite chacun avoir une tâche attitrée (l'un gère le planning, un autre s'occupe du matériel, etc.). La polyvalence des employés et du dirigeant peut également se décliner sous la forme d'une polyvalence sportive c'est-à-dire de la possession de plusieurs BEES par une même personne.

La complexité et l'organisation du système d'information interne sont peu développées au sein de la PE (Torrès, 1999). En effet, la circulation des informations à l'intérieur de la petite entreprise se fait essentiellement par dialogue ou par contact direct. La dimension relationnelle est privilégiée. Dans la petite entreprise de sport et de tourisme, les relations entre le dirigeant et ses employés peuvent se faire sur un mode de relation de supérieur à subordonnés ou sur un mode plus convivial entre éducateurs sportifs partageant une même passion pour leur sport, où l'ambiance est plus importante que le reste. Dans ce cas là, on peut supposer que les informations au sein de la PE circuleraient donc plus oralement et ne seraient pas forcément formalisées.

Le système d'information externe est également simple dans une PE car le dirigeant traite directement avec les clients. Il n'a pas besoin d'études de marché comme dans les grandes entreprises pour connaître les attentes de ses clients et il est très réactif pour répondre à leurs besoins (Julien, 2005). Or, dans le milieu du sport et du tourisme, le cadre sportif est en permanence au contact du client lors de la prestation (d'encadrement). Cet aspect est susceptible de bouleverser le mode de fonctionnement concernant la circulation des informations entre la PE et l'extérieur. Dans le cas contraire, la négociation commerciale reste l'affaire seule du dirigeant, qui ne délègue pas cette partie de l'activité de son entreprise.

La petite entreprise a également des liens privilégiés avec son environnement (Friedberg, 1993). Elle noue des alliances avec des partenaires (Debray & Leyronas, 1998 ; Puthod, 1998) dont le nombre et la nature peuvent être divers et cela pour de multiples raisons ou motivations. Lorsqu'elle appartient à un réseau, celui-ci peut être plus ou moins formalisé et officialisé. Dans le secteur du sport et du tourisme, cela pourrait être lié à la nature du service sportif et touristique, notamment lorsque l'entreprise commercialise du forfait. En effet, celui-ci nécessite l'assemblage de plusieurs produits, que la petite entreprise n'est pas en mesure de tous produire (l'hébergement, par exemple, ne constitue pas son cœur de métier). Cela expliquerait qu'elle se soit créée un réseau afin de pouvoir proposer de la multi-activité ou des produits plus complets que la « simple » production sportive.

Enfin, la littérature en gestion de la petite entreprise s'accorde à dire que le dirigeant joue un rôle primordial dans la survie de la PE (Churchill & Lewis, 1983 ; Gasse, 1977 ; Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003 ; Peng & Heath, 1996 ; Penrose, 1959 ; Sammut, 1998) ; il doit donc être pris en compte dans l'analyse des petites entreprises prestataires de sport et de tourisme. Ses expériences antérieures dans une activité, dans un lieu, voire même relevant du post-tourisme (Viard, 2006), et leur poids dans la création de l'entreprise, apportent des explications. Le dirigeant peut, par exemple, provenir d'un club sportif et avoir créé son entreprise pour vivre de sa passion du sport, ou alors avoir eu un

parcours personnel, dans un territoire particulier, qui l'a influencé et poussé à monter sa propre entreprise dans ce milieu qu'il connaissait bien. Cela revient en fait, à s'intéresser à l'aspect social-historique du dirigeant de la PE de sport et de tourisme (Amblard, Bernoux, Herreros & Livian, 1996) : son origine géographique, ses expériences professionnelles, sa formation de départ et ses diplômes sportifs, son parcours personnel ; ainsi que son implication dans la PE (créateur propriétaire ou non de la PE) et ses objectifs, ses buts vis-à-vis de l'entreprise. La stratégie suivie par le dirigeant de la PE de sport et de tourisme sera alors identifiée a posteriori par le chercheur (Friedberg, 1993). Il ne s'agit pas de stratégies « échafaudées » par l'acteur dirigeant mais de celles liées aux opportunités, aux ressources et aux contraintes du moment, à la rationalité limitée de l'acteur, et donc reconstruites à partir des informations collectées.

L'offre privée de services sportifs et touristiques représente un ensemble flou que nous allons nous attacher à analyser. L'enquête doit permettre de connaître les entreprises prestataires de sport et de tourisme (en terme de métiers, produits et clientèles) et de déterminer si elles sont spécifiques en tant que petite entreprise et en tant que petite entreprise dans le secteur du sport et du tourisme.

C – Hypothèses

L'hypothèse principale de cette recherche est que d'une part, les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme présentent les caractéristiques des petites entreprises (petite taille, centralisation de la gestion, faible spécialisation des tâches, stratégie intuitive et peu formalisée, systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés, importance du dirigeant, environnement proche) et sont donc « spécifiques » au sens donné par certains auteurs (Julien, 2005 ; Marchesnay, 2003) ; et que d'autre part, le secteur du sport et du tourisme joue également un rôle et leur confère d'autres spécificités qui leur sont propres.

Une deuxième hypothèse peut être avancée. Les dirigeants de PE prestataire de sport et de tourisme adoptent des stratégies différentes, identifiables a posteriori en fonction d'une part de leur métiers, produits et clientèles, et d'autre part en fonction de leur mode de gestion et du développement de la structure de l'entreprise.

II • Méthodes et outils d'investigation

A - Outils d'investigation

La recherche a consisté en une étude réalisée à partir d'un questionnaire mis en ligne, auprès de 210 entreprises de Rhône-Alpes. Ces dernières ont été choisies à partir de leur activité d'origine qui devait être le sport, puisque l'objectif était la compréhension des

entreprises prestataires de sport. De plus, nous avons fait le choix d'entreprises proposant des activités de nature et ayant une pluri-activité. Ces entreprises ont fait l'objet d'une analyse multicritères (Tableau 1), à partir d'indicateurs extraits des dimensions de la problématique.

L'identification de ces entreprises a été possible de par la particularité du produit sportif ou du dirigeant d'une entreprise produisant du sport. La déclaration auprès de la DDJS⁹ est obligatoire pour tout établissement sportif produisant au moins une activité sportive et donc employant au moins un diplômé sportif. L'échantillon d'entreprises a donc été constitué à partir de listes fournies par les DDJS de l'Isère et de la Savoie, qui ont ensuite été enrichies (par divers autres moyens : presse professionnelle, organismes de tourisme, recherches Internet). En effet, celles-ci sont souvent incomplètes notamment en terme de mise à jour et nous n'avions pas pu récupérer les listes des DDJS des autres départements de la région Rhône-Alpes.

Ainsi, la structure de l'échantillon obtenu n'est pas représentative de la structure de la population mère ; cela pour deux raisons :

- d'une part, la structure de la population mère est inconnue,
- d'autre part, des croisements lors de l'exploitation des résultats n'auraient pas pu être réalisés si les effectifs des sous-populations spécifiques n'avaient pas été suffisants.

Certaines catégories d'entreprises (par exemple, les entreprises engagées dans du tourisme d'affaires) ont donc été volontairement sur-représentées. De ce fait, aucun redressement des données n'est possible lors de l'analyse, l'échantillon ne résultant pas d'une méthode d'échantillonnage statistique.

Le taux de réponses à cette enquête a été d'un tiers (71 réponses).

statistique. Puis, une série de tris à plat a permis un premier apport de connaissances sur les entreprises de l'échantillon.

Ensuite, des profils de variables, croisant toutes les questions de l'enquête entre elles, puis de modalités, permettant de croiser chaque modalité d'une variable avec l'ensemble des modalités de l'enquête, ont été effectués et ont respectivement d'une part permis de repérer les variables qui étaient liées entre elles (mais sans donner le sens de la liaison), et d'autre part, ont fourni la liste de toutes les modalités qui étaient liées pour chaque modalité de la variable entrée au départ.

Lorsqu'une modalité était en attraction ou en répulsion avec au moins deux autres modalités, une analyse factorielle de correspondances (AFC) a pu être réalisée. Une analyse à partir de deux AFC a ainsi été menée.

Ces dernières ont permis de créer deux typologies donnant chacune une variable à deux modalités (où chaque modalité correspondait à un type) qui ont pu être croisées avec toutes les autres variables de l'enquête.

L'outil statistique utilisé pour décrire les liens entre modalités, a été le PEM, Pourcentage de l'Ecart Maximum (Cibois, 2004 ; 1993), qui suivant qu'il apparaissait positif, négatif ou nul, signifiait respectivement qu'il y avait attraction, répulsion ou indépendance entre deux modalités¹⁰.

Finalement, les deux typologies ont également été croisées l'une avec l'autre.

III. Le profil des entreprises prestataires de sport et de tourisme

L'analyse, à partir de tris à plat, permet de dégager les principales caractéristiques des entreprises prestataires de sport et de tourisme de l'échantillon.

Tout d'abord, les métiers, produits et clientèles de ces entreprises ont été renseignées (Tableau 2).

La plupart des entreprises (83%) sont déclarées établissement sportif auprès de la DDJS, et sont donc productrices d'activités sportives. Plus d'un tiers des entreprises font également des produits à forfait. Les prestations sportives gardent une place prépondérante dans l'activité actuelle de ces entreprises même si certaines vendent du produit tout compris.

Une bonne moitié des entreprises a une activité sur toute l'année, l'autre part restant marquée par une forme de saisonnalité (mono ou bi saisonnalité).

Enfin, la clientèle de base de la majorité de ces entreprises est une clientèle de loisir. Mais plus de la moitié travaillent également avec une clientèle liée au tourisme d'affaires. Seules 7% ne travaillent qu'avec cette dernière.

Tableau 1 : Récapitulatif de l'étude

Nombre d'entreprises sollicitées	Nombre d'entreprises ayant répondu à l'enquête	Nombre d'items dans le questionnaire	Critères interrogés
210	71	44	Métier Produit Clientèle Mode de gestion Réseau Profil du dirigeant Profil de l'entreprise

B – Méthode d'analyse

L'exploitation des données a été effectuée à partir du logiciel Modalisa et a fait l'objet d'une méthode spécifique.

Une première phase de travail a consisté en un recodage des données, nécessaire à leur traitement

⁹ Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports.

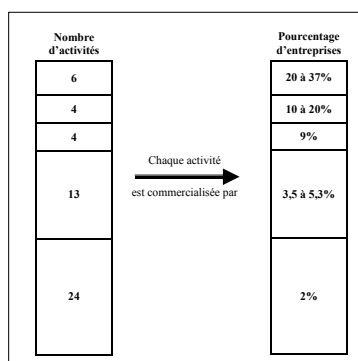
¹⁰ Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports.

Tableau 2 : Les entreprises prestataires de sport

	Métier		Clientèle		Saisonnalité	
	Pro- duction sportive	Assem- blage touristique	De loisi- r	Liée au tourisme d'affaires	Activité saison- nière	Activité à l'année
Nombre d'entre- prises	59	26	66	35	33	38

51 activités sportives différentes de plein air¹¹ ont été citées par 57 entreprises de l'échantillon. Dans un premier temps, notons qu'il y a pratiquement autant d'activités que d'entreprises pour un même métier de producteur sportif. Dans un second temps, afin de mettre en évidence le rapport entre le nombre d'activités sportives et leur taux de commercialisation par le marché des entreprises, un tri à plat a été effectué à partir des activités.

Figure 1 :
Pourcentage des 57 entreprises
produisant chacune des 51 activités.



Il est manifeste que, pour près de la moitié des activités (24), chacune n'est commercialisée que par 2% des entreprises. Ces activités sont donc rares sur le marché des entreprises de l'échantillon, les activités les plus fréquentes (20 à 37% des entreprises) ne représentant que 12% environ de l'ensemble des activités produites.

Les résultats de l'enquête apportent également des informations sur le mode de gestion de ces entreprises (Tableau 3).

Plus des deux tiers ont une gestion centralisée (le dirigeant prend toutes les décisions autres que de routine).

¹¹ Nous n'allons pas ici discuter de la définition des sports de nature, qui généralement en France ne comprend pas les sports motorisés. Nous retenons le principe de la *recreation outdoor* (Mounet, 2000) qui prend en considération toutes les activités de loisir se déroulant dans la nature.

80% environ ont une forme d'organisation de leur travail, certaines en ayant plusieurs, mais cette organisation est variable dans ses différents aspects.

Plus de la moitié sont capables d'identifier des tâches dans leur entreprise et de travailler à partir d'elles, ce qui suppose de mettre en œuvre un minimum de procédures. Cependant, bien qu'elles aient opéré une différenciation des tâches, ces entreprises sont faiblement spécialisées car seul un quart a une description écrite des postes occupés en leur sein, et le dirigeant (à 96%) et les employés (à 79%)

restent polyvalents.

La communication orale prédomine dans ces entreprises. Un peu moins de la moitié a également recours à l'écrit pour la transmission des informations et une minorité utilise d'autres systèmes d'informations internes, parfois plus élaborés.

Enfin, les négociations avec les clients restent dans 87% des cas l'apanage du dirigeant.

Tableau 3 : Mode de gestion des entreprises

Mode de gestion		Pourcentage
Centralisation de la gestion		69%
Spécialisation	Une forme d'organisation du travail	80%
	Organisation du travail par type de tâches	51%
	Formalisation des postes de travail	25%
	Polyvalence du dirigeant	96%
	Polyvalence des employés	79%
Système d'information interne	Flux informationnels oraux	90%
	Flux informationnels écrits	45%
Système d'information externe	Négociation commerciale effectuée par le dirigeant	87%

94% des entreprises ont un réseau de partenaires, plus ou moins formalisé (Tableau 4). Près des trois quarts ont au moins des accords écrits (uniquement écrits ou avec des accords tacites et oraux), les autres n'ayant que des accords informels.

Tableau 4 : Réseau et formalisation

Réseau		
Pourcentage d'entreprises	Formalisation de ce réseau	
94%	Accords écrits	72%
	Accords oraux	51%
	Accords tacites	44%

La nature des partenaires est diverse. 83% des entreprises interrogées travaillent avec des prestataires sportifs, 72% avec des hébergeurs, 41% avec des distributeurs et 38% avec des transporteurs. Quelques entreprises (8,5%) ont pour partenaires des agences (de séminaires, de communication, d'événementiel, de treks, tour opérateurs), ou encore (8,5%) des associations à but sportif, de loisir ou social. Quelques rares entreprises ont également des liens avec des offices de tourisme, d'autres prestataires liés au tout compris (traiteur, animateur,...) et des collectivités territoriales.

De plus, le profil des dirigeants des entreprises prestataires de sport et de tourisme est mis en évidence (Tableau 5), notamment à travers l'aspect social-historique de ceux-ci (Amblard & al., 1996). Deux tiers sont originaires de la région Rhône-Alpes et un tiers vient d'autres régions de France. 70% d'entre eux sont des dirigeants-propriétaires (Julien & Marchesnay, 1996).

Les dirigeants ont avancé de multiples raisons liées à la décision de créer leur entreprise. 68% l'ont créée avec des motivations liées à leur développement personnel telles que la passion et le plaisir, la qualité de vie, l'environnement naturel et montagnard. Les deux autres motifs principaux évoqués sont l'opportunité (28%) et l'indépendance (22%).

Les expériences professionnelles antérieures à la création/gestion de l'entreprise, sont très variables et très diverses tant du point de vue des domaines de travail que des niveaux de responsabilité. De plus, les résultats confirment que les entreprises de l'échantillon ont bien une origine sportive car 77% des dirigeants possèdent des diplômes professionnels liés au sport et au tourisme et pour plus d'un tiers, elles le sont doublement parce que leur dirigeant vient aussi du secteur associatif et bénévole, et possède des diplômes non professionnels liés au sport, à l'animation et au secourisme¹².

Enfin, il ressort de l'analyse des buts des dirigeants¹³ que pour 53% d'entre eux, la priorité est la pérennisation de l'entreprise, puis pour 31% l'indépendance et l'autonomie. Seuls 13% placent la croissance en premier but.

Tableau 5 : Dirigeant, motivations de création et objectifs

Dirigeant	
Dirigeant-propriétaire	70%
Motivations de création	
Développement personnel	68%
Opportunité	28%
Indépendance	22%
1 ^{er} but avancé	
Pérennisation	53%
Indépendance	31%
Croissance	13%

Finalement, l'enquête renseigne sur la taille et le statut des entreprises de l'échantillon.

Celles-ci s'avèrent être pour plus de la moitié des TPE (très petites entreprises) car elles emploient de 1 à 9 salariés à l'année. Quelques rares entreprises (4%) sont des PE parce qu'elles en ont plus de 9. Les autres n'ont aucun employé permanent (cela peut être mis en lien avec les statuts de la structure : entreprises unipersonnelles ou autres structures de type syndicat local ou association). La moitié des entreprises, cependant, embauchent des saisonniers, moins d'un quart des employés temporaires et plus d'un tiers fonctionnent avec des stagiaires.

Parallèlement (Tableau 6), près de 40% des entreprises interrogées sont des sociétés, principalement à Responsabilité Limitée (SARL). Un quart est constitué d'entreprises individuelles, voire parfois d'Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (EURL)¹⁴. Les autres entreprises se partagent entre syndicats locaux, Sociétés Civiles de Moyens (SCM) ou associations.

Tableau 6 : Statut des entreprises interrogées

Statut	Nombre d'entreprises
SARL	27
Entreprises individuelles / EURL	19
Syndicats locaux / SCM / Associations	25

Ces entreprises sont enfin pour près de 40% âgées de plus de 10 ans, pour moins d'un quart de 5 à 10 ans et pour plus d'un cinquième de moins de 5 ans.

¹² Le secourisme recouvre deux aspects : une compétence pour être cadre sportif, même bénévole, et une compétence professionnelle correspondant au corps de métier des pisteurs-secouristes.

¹³ Il s'agissait d'une question à réponses ordonnées. Seul le premier but, c'est-à-dire celui cité comme le plus important, a été pris en compte.

¹⁴ La décision a été prise de distinguer les sociétés avec plusieurs associés dans lesquelles la décision est partagée (SARL), des entreprises unipersonnelles (individuelles ou EURL).

IV. Les typologies d'entreprises prestataires de sport et de tourisme

Après avoir caractérisé les entreprises prestataires de sport et de tourisme de l'échantillon à partir de critères simples issus de la problématique, l'objectif est d'approfondir l'analyse en croisant des données. La mise en évidence de liens entre différentes variables ou modalités permet de construire des typologies qui donnent une lisibilité au marché, puis dont la combinaison permet de dégager, a posteriori, des stratégies différentes de la part des dirigeants de ces entreprises.

A. Typologies identifiées dans le secteur du sport et du tourisme

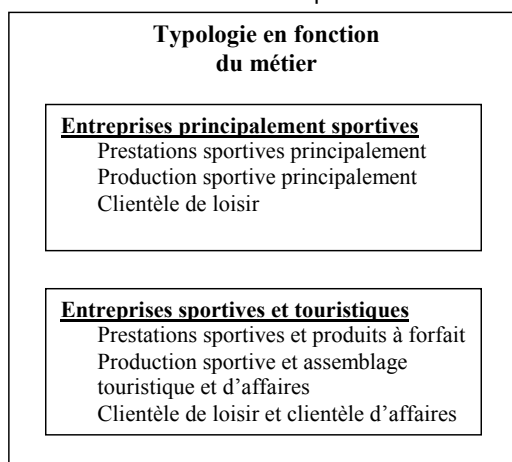
La suite de l'analyse met en évidence deux typologies d'entreprises en fonction d'une part, de leur métier et d'autre part, du développement de leur structure.

La première typologie (en fonction du métier ; Figure 2) classe les entreprises en deux catégories, l'une composée d'entreprises principalement sportives, l'autre d'entreprises faisant également de l'assemblage touristique.

Les entreprises principalement sportives (68%) sont des établissements sportifs, seules quelques-unes effectuant de l'assemblage touristique. Elles sont principalement des entreprises individuelles ou EURL, des syndicats locaux et SCM, ou des associations. Elles sont donc plutôt sans employé permanent et sont plus axées sur une clientèle de loisir.

Les entreprises de la deuxième catégorie (32%) sont également productrices d'activités sportives mais réalisent de l'assemblage touristique, et répondent pour cela aux conditions obligatoires définies par la loi du 13 juillet 1992 (possession d'une licence d'agent de voyages ou d'une habilitation touristique). Elles sont plutôt constituées en SARL, exerçant leur activité sur toute l'année et ayant donc des employés permanents. Leur clientèle est de loisir mais elles travaillent également avec une clientèle d'entreprises.

Figure 2 : Typologie en fonction du métier des entreprises

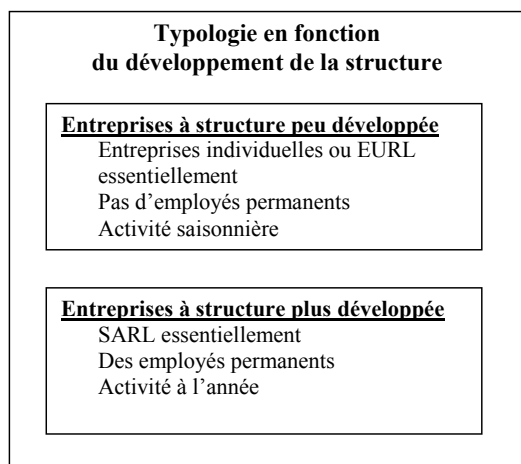


La seconde typologie (en fonction du développement de la structure ; Figure 3) classe les entreprises entre d'une part, celles à structure peu développée et d'autre part, celles à structure plus développée.

Les entreprises à structure peu développée (58%) comprennent toutes les entreprises individuelles et EURL de l'échantillon. Ces structures sont aussi parfois des syndicats locaux, moins souvent des associations. Elles sont plutôt sans employé permanent et ont une activité saisonnière. Ces entreprises sont des établissements sportifs, quelques-unes font aussi de l'assemblage touristique. Leur clientèle est principalement de loisir. Le dirigeant est plus souvent originaire de Rhône-Alpes, et son entreprise est plutôt âgée (plus de la moitié a plus de dix ans).

Les entreprises à structure plus développée (42%) sont pour majorité des Sociétés (SARL principalement ou SA). Elles ont le plus souvent des employés permanents et une activité sur toute l'année. Elles ont plutôt entre cinq et dix ans. La majorité d'entre elles propose de la production sportive mais a également une propension à faire de l'assemblage touristique. D'autre part, toutes les entreprises commercialisant de l'assemblage d'affaires (sport et hébergement et éléments du tourisme d'affaires) font partie de cette catégorie. Ces entreprises travaillent pratiquement toutes non seulement avec une clientèle de loisir mais également avec une clientèle d'entreprises. Les dirigeants de ces entreprises sont originaires de la région Rhône-Alpes et aussi du reste de la France.

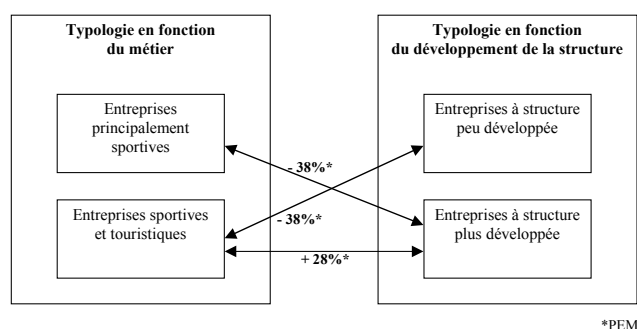
Figure 3 : Typologie en fonction du développement de la structure des entreprises



De plus, il est intéressant de constater qu'aucune corrélation significative ne peut être mise en évidence entre, d'une part, les deux typologies qui viennent d'être présentées, et d'autre part, les motivations de création de l'entreprise ou les buts du dirigeant. Cela signifie que motivations et buts ne sont pas significatifs de tel ou tel groupe (ou d'un type), mais bien de l'ensemble des entreprises.

Enfin, le croisement des deux typologies (Figure 4) fait apparaître des liens entre le métier et le développement de la structure de l'entreprise. Les « entreprises sportives et touristiques » sont en attraction avec les « entreprises à structure plus développée » et en répulsion avec les « entreprises à structure peu développée ». Les deux modalités « entreprises principalement sportives » et « entreprises à structure plus développée » s'opposent.

Figure 4 : Croisement des deux typologies



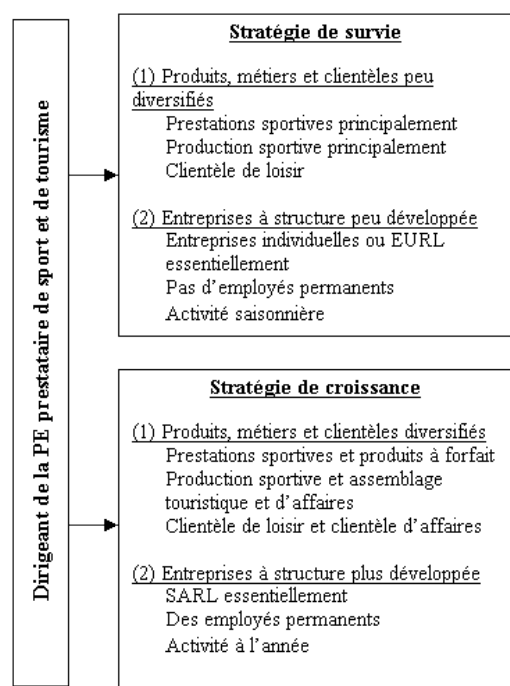
B. Les deux stratégies mises en oeuvre par le dirigeant de la PE prestataire de sport et de tourisme

Deux tendances relatives à des stratégies différentes du dirigeant de la PE de services sportifs et touristiques, se dégagent de ces analyses (Figure 5).

a) Certains dirigeants adoptent une stratégie de survie où la croissance n'est pas une priorité. Cela se traduit par le fait que ces petites entreprises restent principalement sportives, peu d'entre elles produisant de l'assemblage touristique. Elles s'adressent essentiellement à une clientèle de loisir, et ne semblent pas confrontées à la nécessité de diversifier leur marché. Ces entreprises sont essentiellement des entreprises individuelles et EURL, elles ne cherchent ni à grossir ni à se structurer. Elles n'ont pas d'employés permanents et fonctionnent avec un rythme saisonnier, lié aux activités proposées.

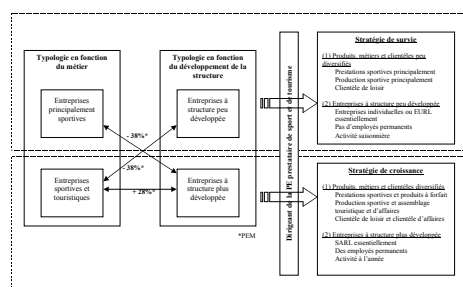
b) D'autres dirigeants adoptent une stratégie de croissance. Ces petites entreprises sont parties à la conquête de nouveaux marchés. Elles se sont diversifiées par rapport à la clientèle de loisir, notamment vers une clientèle liée au tourisme d'affaires. Cela a impliqué la création de nouveaux produits et l'acquisition de nouveaux métiers. Ainsi, ces entreprises proposent en plus d'activités sportives, des produits plus complets, du forfait touristique. Elles restent donc productrices de sport mais réalisent également de l'assemblage touristique et parfois même de l'assemblage d'affaires. De plus, la production s'étant complexifiée, elle demande de nouvelles compétences (donc de la main d'œuvre) et une structure plus développée de l'entreprise. Elles se sont majoritairement constituées en SARL, emploient du personnel permanent et leur activité s'étend à toute l'année.

Figure 5 : Deux stratégies différentes des dirigeants de PE prestataire de sport et de tourisme



Finalement, c'est la conjugaison des deux typologies (métier et développement de la structure) qui permet de déboucher sur ces deux tendances en matière de stratégies des dirigeants, identifiées a posteriori (Figure 6).

Figure 6 : Les deux stratégies apparaissant au regard de la combinaison des deux typologies



V. Les spécificités des entreprises prestataires de sport et de tourisme

Enfin, l'analyse des résultats montre que les entreprises de l'échantillon ont des caractéristiques particulières liées au milieu dans lequel elles opèrent. L'entreprise du secteur du sport et du tourisme est spécifique ; cela provient de la nature du service sportif et touristique.

D'une part, la formation des dirigeants est spécifique dans ce domaine, parce que le métier de prestataire de

sport n'est pas structuré, à l'origine, par une formation professionnelle.

En effet, les acteurs commencent par se former à un sport au sein d'un club sportif ou dans le cadre de pratiques de loisir autonomes. Le début de l'apprentissage sportif se fait donc par voie associative ou de manière libre.

De plus, lorsque ces acteurs sportifs veulent se professionnaliser (vendre de la prestation sportive), ils doivent obtenir un BEES. 77 % des dirigeants des entreprises de l'échantillon ont un Brevet d'Etat. Le sport, qui à la base est un loisir, devient alors un travail. Mais la nature de la formation du BEES est essentiellement technique¹⁵, elle apprend à encadrer un sport et n'apporte que peu d'apprentissage des réalités économiques ou des principes de gestion d'une entreprise¹⁶. De plus, pour pouvoir suivre la formation du BEES, les acteurs sportifs doivent attester d'un certain niveau de pratique sportive¹⁷. Le niveau technique en sport est en effet un pré-requis de la formation, ce qui signifie qu'il faut déjà posséder un certain niveau technique avant d'avoir suivi la formation. Cela constitue une spécificité liée au BEES. En effet, une analogie peut être faite avec des formations professionnelles comme les CAP/BEP qui n'exigent aucun pré-requis à l'entrée : il serait inimaginable de devoir savoir faire du pain avant de commencer ses études pour devenir boulanger ! La technique elle-même est acquise pendant la formation.

Les dirigeants de petites entreprises de sport et de tourisme ont donc un métier qui est issu, à l'origine, de pratiques de loisir et d'une progression personnelle. Cela a un impact sur leurs motivations de création et sur leurs buts par rapport à leur entreprise. En effet, les motivations de création d'entreprise dans le domaine du sport et du tourisme, apparaissent fortement liées à un développement personnel recherché par le dirigeant¹⁸ et à des valeurs relatives au sport et au loisir (68%). En effet, les dirigeants de ces entreprises sont des passionnés, recherchant à travers leur travail, le plaisir, le choix d'une qualité de vie, dans un cadre lié à une proximité avec l'environnement naturel, montagnard. De plus, les buts qui les animent sont à mettre en relation avec ces motifs puisqu'ils souhaitent prioritairement pérenniser leur entreprise (53%) et acquérir une certaine indépendance (31%).

D'autre part, l'aspect saisonnier du métier sportif est caractéristique de ces entreprises. En effet, elles commercialisent des prestations qui sont soumises à la saisonnalité des activités qu'elles proposent. Toutes les activités citées (cinquante et une) se passent en plein air. Or, c'est le propre des sports de nature d'être

¹⁵ Sites Internet des différentes fédérations françaises respectives.

¹⁶ Ce qui devrait changer avec les Brevets Professionnels.

¹⁷ Test d'entrée pour toutes les formations du BEES

¹⁸ On retrouve d'ailleurs une des caractéristiques du loisir tel que défini par Dumazedier (1988).

saisonniers. En Rhône-Alpes, le ski, la raquette à neige, le traîneau à chiens sont, par exemple, spécifiques de la saison hivernale, tandis que l'escalade, les activités d'eau vive, sont propres à la saison estivale. L'activité des entreprises sportives et touristiques (le cœur de métier sportif) est donc dépendante des saisons et de la possibilité de réaliser les activités sportives.

De plus, la diversité des activités proposées par les entreprises de l'échantillon (cinquante et une activités différentes) et le fait que de nombreux sports (près de la moitié) ne soient développés que par une ou deux entreprises seulement, vient conforter l'idée de passion qui anime les dirigeants. Chaque dirigeant développe « son » sport.

Enfin, les résultats de cette enquête montrent que le réseau est très présent (dans 94% des cas) et très diversifié en terme de partenaires (autres prestataires sportifs, hébergeurs, transporteurs, distributeurs, agences,...). Celui-ci est spécifique aux entreprises prestataires de sport et de tourisme. Il est en effet, directement lié au métier d'assembleur touristique et à la nature du service (forfait touristique). Le service touristique (et sportif) est un produit composé : hébergement et activités sportives, transport, restauration, animations ou autre. L'entreprise qui souhaite commercialiser ce type d'offre, doit donc avoir un réseau de partenaires hébergeurs, restaurateurs, transporteurs..., ne pouvant à elle seule posséder tous les corps de métier intervenant dans la production du service « tout compris ». L'entreprise touristique a nécessairement des partenaires, avec lesquels elle entretient des relations, ces dernières pouvant être plus ou moins formalisées.

L'étude met donc bien en évidence que les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme ont des caractéristiques qui leurs sont propres et qui sont liées à la nature du service sportif et touristique.

Conclusion

Cette recherche a apporté de nombreuses données sur l'offre privée des entreprises prestataires dans le secteur du sport et du tourisme, en terme de métiers, de mode de gestion, de réseau, de dirigeant, de statut et de taille.

Conformément à la première hypothèse, l'analyse montre que d'une part, les petites entreprises prestataires de sport et de tourisme présentent bien nombre de caractéristiques des PE telles que décrites par les sciences de gestion, et que d'autre part, elles possèdent des spécificités liées au milieu dans lequel elles opèrent.

Ce sont des entreprises de petite taille dans lesquelles le dirigeant supervise toutes les décisions, les postes de travail ne sont pas formalisés et le dirigeant et les employés sont polyvalents. De plus, les informations circulent principalement oralement dans ces petites entreprises prestataires de sport et de tourisme, et la négociation commerciale est réservée au dirigeant. Enfin, elles sont fortement liées à leur environnement pertinent, avec lequel elles ont noué un réseau de partenaires, plus ou moins formalisé.

Ces petites entreprises ont également des spécificités liées au milieu sportif et touristique, et cela en terme de saisonnalité, de formation, de motivations de création de l'entreprise et de buts du dirigeant, de réseau de partenaires (indispensables dans la production du service sportif et touristique).

De plus, les analyses ont montré qu'on ne pouvait corrélér de manière significative ni les motivations de création de l'entreprise, ni les buts du dirigeant, par rapport aux typologies identifiées. Ce constat met en évidence que les motivations de création et les objectifs des dirigeants de petite entreprise prestataire de sport et de tourisme sont identiques, ces dirigeants étant des passionnés recherchant un développement personnel et la pérennisation de leur entreprise. Cependant, les analyses montrent, a posteriori, qu'ils ont deux façons différentes d'y parvenir (ce qui vient confirmer la seconde hypothèse), avec une diversité de moyens mis en œuvre.

Certains suivent une stratégie de survie. Leur entreprise reste alors principalement sportive, marquée par une saisonnalité, et une structure peu développée. D'autres adoptent une stratégie de croissance. Leur entreprise fait non seulement de la production sportive mais également de l'assemblage touristique et parfois d'affaires, elle n'est plus aussi soumise aux fluctuations saisonnières, fonctionne toute l'année, et a donc plus développée sa structure.

Une des limites à poser à cette étude est que les chiffres ne représentent pas statistiquement la population mère. Cependant, cette recherche fondée sur une double approche, gestionnaire et sociologique, a permis d'une part, un apport de connaissances sur un sujet encore peu exploré, et d'autre part, un apport pour les gestionnaires d'entreprises, par un retour qui leur a été fait (pour ceux ayant participé à l'enquête, c'est-à-dire 71 dirigeants). Elle a eu pour ambition de leur permettre d'affiner leur positionnement (au sein de cet ensemble flou que représente le marché des services sportifs et touristiques) en les confrontant à une vision globale des entreprises interrogées, et ainsi d'induire une réflexion générale sur l'entreprise et sa relation à l'environnement. Enfin, cette étude a servi de fondement et de moyen de choisir une entreprise, pour un travail plus approfondi sur la croissance de celle-ci.

Bibliographie

Agence pour la création d'entreprises (2007, January). Choisir un statut juridique : L'association. In Créer une entreprise : toutes les étapes. Retrieved February 7, 2007, from <http://www.apce.com/index.php>
Agence pour la création d'entreprises (2003a, March). Choisir un statut juridique : Les sociétés. In Créer une entreprise : toutes les étapes. Retrieved February 7, 2007, from <http://www.apce.com/index.php>
Agence pour la création d'entreprises (2003b, February). Choisir un statut juridique : En Bref... In Créer une entreprise : toutes les étapes. Retrieved February 7, 2007, from <http://www.apce.com/index.php>
Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.F. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris : Seuil.

- Bouhaouala, M. (1999). Micro-mentalités et logiques d'action des dirigeants des petites entreprises du tourisme sportif. Thèse en sciences et techniques des activités physiques et sportives non publiée, Université Joseph Fourier, Grenoble.
- Carnet de route pour la montagne (2001). De l'écoute des clients à l'action marketing. Paris : AFIT.
- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). Growing concerns : The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 3, 30-50.
- Cibois, P. (2004). Les écarts à l'indépendance : Techniques simples pour analyser des données d'enquêtes [Electronic version]. Collection Méthodes quantitatives pour les sciences sociales (Ed. Degenne A. & Forsé M.). Auxerre, France : Sciences Humaines.
- Cibois, P. (1993). Le PEM, pourcentage de l'écart maximum : Un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence. *Bulletin de Méthodologie sociologique*, 40, 43-63.
- D'Amboise, G., & Gasse, Y. (2000). Vision stratégique et performances de PME en nouvelle économie. Québec : Université de Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Debray, C., & Leyronas, C. (1998). Réseau et hypogroupe : l'émergence de pratiques managériales en PME. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 83-93). Paris : Economica.
- Dumazedier, J. (1988). Révolution culturelle du temps libre. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée. Paris : Seuil.
- Gasse, Y. (1977). Entrepreneurial characteristics and practices: A study of the dynamics of small business organizations and their effectiveness in different environments. Unpublished doctoral thesis, Direction des sciences et de la technologie, Industrie et Commerce, Ottawa.
- Guilhon, A. (1998). Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 55-67). Paris : Economica.
- Julien, P.A. (Ed.). (2005). *Les PME : bilan et perspectives* (3rd ed.). Cap-Rouge : Presses Inter-Universitaires.
- Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica.
- Julien, P. A. & Marchesnay, M. (1988). *La Petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert Gestion.
- Leblanc, M. (1992). *Le club de l'an 2000*. Paris : INSEP Publications.
- Loret, A. (1995). *Génération glisse*. Paris : Autrement.
- Maurice, A. (1987). *Le surfeur et le militant. Valeurs et sensibilités politiques des jeunes, en France et en Allemagne, des années 60 aux années 90*. Paris : Autrement.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 144, 107-118.
- Marchesnay, M., & Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME/PMI*. Paris : Nathan.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Mounet, J. P. (1997). Les activités physiques et sportives dans l'offre touristique. *Les Cahiers Espaces*, 52, 102-110.
- Peng, M.W., & Heath, P.S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition : Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of management review*, 21 (2), 492-528.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford : Blackwell.
- Pigeassou, C., & Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris : PUF.
- Pociello, C. (1995). *Les cultures sportives*. Paris : PUF.
- Pronovost, G. (1997). *Loisir et société : Traité de sociologie empirique* (2nd ed.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Puthod, D. (1998). L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 95-104). Paris : Economica.
- Sammot, S. (1998). *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*. Paris : L'Harmattan.
- Sèze, B. de (2002). *Panorama du tourisme d'affaires* [Electronic version]. Note de synthèse réalisée pour le groupe de travail sur le tourisme d'affaires constitué par la Direction du Tourisme, Maison de la France, France-Congrès, l'Observatoire Régional du Tourisme d'Ile-de-France et l'Observatoire National du Tourisme.
- Tessier, S., & D'Amboise, G. (2001). *Facteurs de succès des PME en nouvelle économie*. Québec : Université de Laval, Faculté des sciences de l'administration.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion.
- Torrès, O. (1998). *Vingt-cinq ans de recherches en PME : une discipline entre courants et contre-courants*. In O. Torrès (Ed.), *PME : de nouvelles approches* (pp. 17-53). Paris : Economica.
- Verstraete, T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche* [Electronic version]. ADREG.
- Viard, J. (2006). *Court traité sur les vacances, les voyages et l'hospitalité des lieux*. Collection Aube Poche. La Tour d'Aigues, France : L'Aube.