

Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif

Pascal Bauger, Olivier Aubel, Claudine Faber, Lilian Pichot (*)

La compétence n'a pas d'existence en soi, elle résulte d'une construction sociale et se dégage des croyances des acteurs à partir de la position qu'ils occupent et de l'histoire qui est la leur. Cette hypothèse est appliquée ici au secteur de l'emploi sportif et pourrait avoir des incidences sur les formations professionnelles et la manière d'apprécier les compétences. La diversité des insertions professionnelles ne s'explique donc pas par la détention d'une « compétence sportive » ni d'une qualification, mais par les représentations des personnes impliquées dans le recrutement des diplômés et par leurs stratégies individuelles ou collectives. L'entreprise Adidas illustre bien cette bipolarité. Elle est un lieu où se rencontrent deux logiques, celle du champ sportif, et celle du champ économique : les compétences recherchées oscilleront entre sport et marketing en fonction de l'origine professionnelle du recruteur et de son milieu d'appartenance.

La conjoncture sociale et économique des années quatre-vingt, au cours de laquelle ont coexisté chômage et augmentation de la pratique sportive, paraît favorable au développement de l'emploi dans le domaine des activités physiques et sportives. Simultanément, notamment au sein des UFR STAPS, s'opère une diversification des formations pensées comme autant de voies d'accès à des emplois liés au sport. Pour autant, le secteur de l'emploi sportif demeure un « sous-ensemble flou » (FABRE, 1995). Sa définition reste problématique (AUBEL et al., 2001a, 2001c) et sa spécificité, bien que fréquemment affirmée, doit être démontrée.

Une manière de faire consiste à identifier l'objet des entités (entreprises, associations, collectivités locales ou territoriales, etc.) proposant de tels emplois : soit leur activité est directement liée au sport (la production de biens sportifs par un équipementier ou de services sportifs par le service des sports d'une commune), soit elle l'est indirectement (le sponsoring sportif d'une équipe cycliste par une grande banque). Cette perspective a cepen-

dant ses limites. En effet, s'il semble légitime, par exemple, de cataloguer les équipementiers parmi les entreprises sportives, on y recense toutefois des métiers (contrôleurs de gestion, informaticiens, secrétaires, etc.) pour lesquels les compétences sportives ne sont pas un ressort essentiel de l'activité professionnelle. À l'inverse, les entreprises développant une activité économique étrangère à la sphère sportive (secteur bancaire, industrie alimentaire, etc.), dès lors qu'elles utilisent le sport comme cible marketing, sont amenées à mettre en place des postes (chargé de sponsoring) pour lesquels les compétences sportives participent pleinement à l'expérience professionnelle. En somme, la nature de l'activité économique pour certaines entreprises, la spécificité d'une cible marketing pour d'autres, permettent d'attribuer le label sport à certains emplois qu'elles proposent.

Une autre manière de procéder consiste à partir non plus d'une taxinomie des structures employeuses mais des emplois eux-mêmes et à considérer qu'un emploi peut être qualifié de sportif quand « la spécification sportive devient un élément clé

(*) Pascal BAUGER, chargé d'études à l'Observatoire Régional de la Formation et de l'Emploi (ORFE / GIP Alfacentre) de la région Centre et docteur en sociologie à l'Université Marc BLOCH de Strasbourg.

Olivier AUBEL, chargé d'études pour la Direction du Développement Economique de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Conseil Régional d'Ile de France, docteur en sociologie du sport Université Paris X-Nanterre.

Claudine FABER, professeur agrégée d'Education Physique et Sportive à l'UFR STAPS de Strasbourg et doctorante en sociologie à l'Université Marc BLOCH de Strasbourg.

Lilian PICHOT, docteur en sociologie, Maître de Conférences à l'UFR STAPS de Strasbourg.

Les quatre auteurs appartiennent à l'unité de recherche « Organisations et institutions sportives, travail et emploi » du Laboratoire APS et Sciences Sociales (Equipe d'Accueil en Sciences du Sport, n° 1342), UFR STAPS, Université Marc Bloch de Strasbourg, 14, rue René Descartes, 67084 Strasbourg Cedex.

de l'identité d'un professionnel » (CAMY, 2001, p. 131). Schématiquement, le secteur de l'emploi sportif comprend alors, d'une part, le *secteur sport* (LE ROUX, 2002, pp. 12-13), c'est-à-dire des pratiques professionnelles directement liées au sport mobilisant principalement une compétence sportive (joueur professionnel, conseiller technique, entraîneur, animateur, etc.) et, d'autre part, la *filière sport* (LE ROUX, *ibid.*), c'est-à-dire des professions en relation avec le sport où la compétence sportive ne représente qu'une partie des compétences requises (CAMY, *ibid.*, p. 114). Ainsi, la définition et l'identification des compétences, en particulier « sportives », « *consubstantielles du processus de construction et de reconnaissance d'identités collectives* » (STROOBANTS, 1993), apparaissent comme une dimension essentielle de la délimitation du secteur de l'emploi sportif.

Ici, cependant, un autre écueil se présente. La notion de compétence, qui désigne la « capacité d'un individu à exercer une activité professionnelle dans un environnement de travail donné, par référence à un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements » (BERTRAND, BOUDER, ROUSSEAU, 1993, p. 21), renvoie certes à des critères objectifs mais aussi, pour une large part, aux croyances qu'entretiennent les acteurs (recrutés, recruteurs, formateurs, etc.) (1) à partir du point de vue que leur permet leur position vis-à-vis de ce marché de l'emploi sportif. Tel est, en tout cas, ce qui semble résulter de notre étude qui montre, à travers le cas particulier d'Adidas, que « *la compétence est indissociable des représentations des acteurs sociaux sur la compétence elle-même* » (STROOBANTS, 1993).

Ainsi, comme BOLTANSKI (1982) a pu l'observer à propos du groupe professionnel des cadres, la notion d'emploi sportif semble être le résultat d'un travail de construction symbolique. Considérant que « *la compétence devient en effet un capital symbolique, au sens de Bourdieu* » (COURPASSON, 2000, p. 221), l'appréhender d'un point de vue proprement sociologique c'est la considérer comme un enjeu que se disputent différents types d'acteurs, comme le résultat d'un compromis négocié entre eux (REYNAUD, 1987).

Dans cette perspective, à travers l'exemple d'Adidas, nous montrerons que l'emploi sportif est une construction sociale, c'est-à-dire le produit d'une lutte entre des acteurs dont les intérêts diver-

gents doivent être repérés. En effet, Adidas est le lieu où se rencontrent deux économies : celle du champ sportif, essentiellement symbolique, et celle du champ économique, essentiellement monétaire. La division du travail interne, mais aussi les recrutements – donc la définition des compétences et les formations légitimes – dépendent largement de l'état du rapport de forces au sein de l'entreprise entre les occupants d'un pôle commercial et ceux d'un pôle sportif.

S'appuyant sur une étude consacrée à la construction sociale de l'emploi sportif et au rôle que tient la définition des compétences et des qualifications dans cette construction (voir encadré 1), cet article s'attachera à mettre en évidence que la définition des compétences professionnelles dans une entreprise comme Adidas est le produit de représentations oscillant entre logique sportive et logique économique.

Il montrera que cette structure bipolaire est déterminante dans la construction des modalités de recrutement : d'une part pour l'importance relative accordée aux compétences sportives et commerciales ; d'autre part pour l'appréhension diversifiée qu'elle génère sur les formations censées délivrer ces compétences.

La structure bipolaire des positions dans le service marketing d'Adidas

La définition des compétences, notamment leur dimension sportive, est un enjeu de luttes entre les acteurs du marché de l'emploi sportif pour l'imposition légitime des qualités nécessaires à l'exercice professionnel. Dans cette perspective, il faut admettre que « *le terme de compétence est d'abord, pour le sociologue, un mot du débat social, une catégorie utilisée par certains acteurs, dans certaines circonstances, pour rationaliser et argumenter leur stratégie et exprimer leur croyance* » (DUBAR, 1996, p. 191).

La construction des compétences comme « *réalités subjectives* » (BERGER, LUCKMANN, 1996), performatives lors des recrutements, est particulièrement nette lorsque l'on étudie une structure (une entreprise, une association, une collectivité, etc.) comme un lieu d'interaction entre

(1) Nous n'avons pas développé ici l'analyse du rôle que peuvent jouer les formateurs qui, comme les recruteurs, font valoir des représentations et des croyances devant beaucoup à leur position occupée dans l'espace de formation, et en particulier à leur plus ou moins grande proximité à l'égard des expériences sportives et de la culture d'entreprise nécessaires à l'insertion professionnelle des étudiants dans le secteur marchand. Il serait intéressant, par exemple, de voir quel peut être l'effet des profils universitaires des enseignants (STAPS / non STAPS) sur leurs représentations des compétences utiles et *a fortiori* dans une certaine mesure sur l'insertion professionnelle des étudiants.

Encadré 1

Méthodologie de l'étude

Notre investigation prend comme terrain d'analyse une étude menée dans le cadre d'une thèse en cours (BAUGER) et consacrée à la construction sociale de l'emploi sportif et au rôle que joue la définition des compétences et des qualifications dans cette construction. La démarche utilisée part de l'idée qu'« il n'y a peut-être pas de qualification, mais seulement des "qualificateurs" et des "qualifiés" » (DESROSIÈRES, 1978, p. 100) et que « l'embauche constitue un de ces espaces sociaux privilégiés où l'occasion est donnée à des collectifs de confronter leurs intérêts, d'exercer leur pouvoir, d'agir leur représentations » (DUBERNET, 1996, p. 5).

Dans cette perspective, considérant la partition du système d'offre des pratiques d'exercice corporel (MICHON, 1995, p. 593), l'échantillon a été construit de manière à pouvoir confronter logiques privées, privée non marchande et publique au regard d'activités professionnelles plus ou moins proches de la pratique sportive (LE ROUX, 2002).

La collecte des informations a été réalisée à l'aide de 84 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et quart effectués entre mars et novembre 2002.

La structure de l'échantillon permet de distinguer une sous-population de « recruteurs » (n = 48) de celle des « recrutés » (n = 36) réparties autour de trois groupes d'activité professionnelle :

1 – le premier groupe est constitué des fonctionnaires du sport (cadres A) recrutés par voie de concours au niveau de la licence (les enseignants d'éducation physique et sportive du Ministère de l'éducation nationale, les professeurs de sport du Ministère de la Jeunesse et des Sports et les Conseillers Territoriaux des APS de la Fonction Publique Territoriale) ;

2 – le second groupe couvre la fonction animation, encadrement et entraînement de la pratique sportive (Educateurs Territoriaux de la Fonction Publique Territoriale, animateurs, éducateurs et entraîneurs du secteur associatif, animateurs et moniteurs du secteur privé) au niveau de formation III et IV ;

3 – le troisième groupe concerne la catégorie « chargé de communication et de marketing ». Il permet de distinguer secteur public (communauté urbaine, conseils général et régional), privé non marchand (fédération nationale, comité national, club omnisports et ligue régionale) et privé (entreprises dont l'activité principale n'est pas le sport et entreprises dont l'activité principale est le sport). Nous avons volontairement limité les entreprises dont l'activité principale est le sport aux équipementiers (Hummel, Coq Sportif et Adidas). Afin de compléter une étude menée par ailleurs (AUBEL et al., 2001b), Adidas est sur-représenté par rapport au reste de l'échantillon : 3 responsables du recrutement (le Directeur des Ressources Humaines et deux directeurs de départements marketing) et 3 recrutés (un responsable de la promotion sportive, un coordinateur de plans marketing et un responsable de projet stratégique).

Le guide d'entretien est organisé autour de quatre grands axes thématiques (description de l'activité professionnelle ; parcours scolaire, universitaire, professionnel et sportif ; activité de recrutement pour les recruteurs ou description du recrutement pour les recrutés ; propriétés socioculturelles).

différents champs aux logiques propres. Les décideurs, notamment en matière de recrutement, occupent au sein de différentes sphères d'activité une position qui est aussi le centre de gravité de leur « *espace positionnel* » (BOLTANSKI, 1973) et, par suite, le référent d'analyse de leurs prises de position à propos de l'identité de leur entreprise et de ceux qu'ils admettent en son sein.

Ainsi, dans le cas d'Adidas (voir encadré 2), il est possible d'observer une structure bipolaire des prises de position. Cette ligne de partage apparaît comme la cristallisation des interactions entre le champ sportif et le champ économique au sein desquels les décideurs d'Adidas occupent des positions différentes. Assujettie à l'environnement concurrentiel des équipementiers sur le marché des consommations sportives, la politique de l'entreprise Adidas semble indiquer une ligne de partage générationnelle entre, d'un côté, les « jeunes cadres » recrutés à partir des années quatre-vingt-dix, trentenaires ou jeunes quadragénaires, ayant

accumulé qualification commerciale et marketing en formation initiale puis expériences dans la vente, notamment dans le secteur de la distribution, et de l'autre côté, des cadres quinquagénaires ou proches de la cinquantaine, recrutés pour leur capital sportif, ex-sportifs de haut niveau et/ou de notoriété publique dans les microcosmes décisionnels du monde du sport, formés en interne aux techniques de vente et au marketing.

Le pôle sportif : cadres sportifs historiques et sportifs retraités

Un premier groupe d'agents représente le pôle sportif au sein d'Adidas. Sportifs de haut niveau reconvertis, dirigeants associatifs ou fédéraux, anciens journalistes sportifs, ils sont les plus anciens dans l'entreprise. Tel est le cas d'un des principaux décideurs en matière de recrutement, directeur des ressources humaines (DRH), âgé de 49 ans au moment de l'enquête. Entré chez Adidas après avoir été journaliste sportif, il est investi

L'entreprise ADIDAS

En 2002, Adidas emploie 300 personnes au siège français de Landersheim situé dans le Bas-Rhin à 30 km de Strasbourg.

En 1997, l'entreprise Adidas France a réalisé un chiffre d'affaires d'un milliard et demi de francs. En 2001, ce chiffre d'affaires s'élevait à 2,6 milliards de francs.

Les ventes et les bénéfices du groupe Adidas-Salomon ont fortement évolué au cours du premier semestre 2003. Leader sur le marché français avec 12,8 % de part de marché, Adidas a vu son chiffre d'affaires progresser de 11 % entre 2002 et 2003.

Régulièrement associée aux grandes équipes lors des événements sportifs mondiaux (Jeux Olympiques et Coupe du monde), Adidas développe des plans de communication mondiaux, à l'instar du slogan historique « La victoire est en nous » lors de la Coupe du monde de football en 1998, et s'attache les services de stars sportives mondiales (Zidane, Beckham, Kournikova, etc.). En 2002, Adidas France détermine un budget de communication de l'ordre de 300 millions de francs, soit 12 % du chiffre d'affaires, en vue de valoriser l'innovation et de toucher les jeunes par la publicité, le sponsoring et l'événementiel. Adidas réalise un chiffre d'affaires de 35 milliards de francs dans le monde en 2000.

En 1998, Adidas développe la stratégie de diversification de son réseau de distribution à travers la mise en place de corners chez les distributeurs comme Courir. La marque Adidas a enregistré une hausse de 25 % de ses ventes à travers le monde en 1998.

Le 20 juillet 1999, Adidas France est conduite par une direction bicéphale : Antoine Sathicq nommé directeur général des ventes, épaulé Gilles Steyaert, directeur du marketing.

En septembre 1999, Adidas ouvre un mégastore parisien de 1 500 m² en plein cœur de Paris (rue de Rivoli). Face à la montée en puissance des distributeurs-producteurs (Décathlon, par exemple) qui valorisent leurs produits et s'accaparent une partie de la marge financière des équipementiers, Adidas a décidé de développer le concept de magasin exclusif.

D'un point de vue stratégique, Adidas souhaite toucher toutes les disciplines sportives, y compris les sports « fun » ou émergents. La cible principale d'Adidas est la population des jeunes âgés de 12 à 20 ans considérés comme des sur-consommateurs d'articles de sport et des prescripteurs pour leurs parents. Adidas cherche aussi à s'imposer sur les divers marchés par des produits haut de gamme grâce à l'innovation.

L'entreprise Adidas, outre les départements fonctionnels (contrôle exécutif, finances, ressources humaines, informatique), possède deux divisions : commerciale et logistique d'une part, et marketing et finance d'autre part. La division marketing et finance comprend plusieurs départements : marketing des produits (textile et chaussures), promotion sportive (partenariat ou sponsoring), planning stratégique (veille stratégique, études de marché et de consommateurs) et communication. C'est au sein du service de la promotion sportive dirigée par un ancien champion olympique que l'on retrouve des cadres anciens sportifs professionnels ou de haut niveau reconvertis en gestionnaires.

La division commerciale et logistique comprend elle aussi plusieurs services : grands comptes distributeurs, force de vente, et retail (marché des magasins propres).

Sources : F. TAIN (1999) ; M. DESBORDES (2001) ; *La Lettre du sport* n° 324 (24 mai 2004).

depuis près de quarante ans dans le même club, d'abord comme joueur amateur, puis entraîneur et, enfin comme président. L'exemple n'est pas isolé au sein de l'entreprise. Un des principes de la division du travail interne est fonction de la proximité des postes à l'égard de l'expérience sportive. Ainsi, au plus près du monde du sport, la division marketing inclut un département « marketing sportif » gérant le sponsoring et la promotion, fers de lance et outils de gestion marketing de l'entreprise (DESBORDES, OHL, TRIBOU, 1999 ; TRIBOU, 2002). Dans ce département, où se côtoient d'anciens athlètes de haut niveau (coureurs de fond, cyclistes et footballeurs professionnels, escrimeurs, etc.), le responsable, professeur de français avant d'intégrer Adidas au milieu des années quatre-vingt, a été champion olympique à Los Angeles en 1984.

Le cas des sportifs d'Adidas n'est pas isolé. Ils font partie de ce groupe d'agents que l'on retrouve à la frontière de différentes sphères d'activité, comme celle du journalisme (presse quotidienne régionale, presse quotidienne nationale, presse spécialisée), et qui ne doivent cette appartenance qu'à la position qu'ils occupent dans le champ sportif (DARGÉLOS, MARCHETTI, 2000 ; OHL, 2000 ; AUBEL, 2000). Ainsi, plus on va des médias nationaux, à l'audience large et au propos général, vers les revues spécialisées, dont l'audience est faible et le contenu spécifique, moins la formation initiale au métier de journaliste apparaît comme le facteur déterminant de la réalisation d'une carrière tandis que l'immersion dans le monde sportif ou des microcosmes qui le composent devient essentielle. La notion « *d'espace positionnel* » dévelop-

pée par BOLTANSKI (1973) s'avère ici particulièrement pertinente pour montrer comment ces agents ne peuvent bien souvent exister socialement qu'en constituant un tel espace relativement vaste car les positions qu'ils occupent dans différents champs n'existent que parce qu'elles forment un système.

Ainsi, pour rendre intelligible leurs prises de position à propos de l'identité d'Adidas, il faut considérer la position des décideurs d'Adidas au sein du champ sportif, centre de gravité de leur « espace positionnel ». C'est ainsi que le responsable du marketing sportif, approchant la cinquantaine (48 ans), tente de « faire en sorte que le monde du sport et sa culture perdurent au sein de l'entreprise ». Il se présente comme le détenteur de « cette culture du sport qui lui fait parler un langage différent au sein de l'entreprise ». Cette célébration implicite de la passion sportive relève de la dénégation de la réalité objectivement économique de leur activité au sein d'Adidas. Leur discours est celui d'un temps où Adidas se définissait plus comme « le partenaire du monde sportif » que comme une entreprise à but lucratif. Comme on le verra plus loin, ce discours est désormais plus une façade que l'expression d'une conviction, même s'il participe à la construction de l'image de la firme.

Pour comprendre une telle vision de l'entreprise, c'est bien la génération particulière à laquelle appartiennent ces sportifs, et donc l'histoire de l'entreprise elle-même, qu'il faut considérer. En plus d'être le reflet de la division du travail, la structure bipolaire des points de vue traduit un effet de générations. La société Adidas est devenue un des leaders du marché sportif en profitant de l'hégémonie du modèle compétitif fédéral entre les années 1960 et 1980 (DEFrance, 1995). C'est ce qui la distingue de son concurrent Nike qui a connu le succès à la faveur de l'engouement pour la course sur route, produit pour une bonne part du rejet dans les années 1970 de ce modèle sportif compétitif et qui a connu son apogée médiatique au cours des années 1980 (SEGalen, 1994). A cette même période, l'entreprise Adidas a construit son image sur les partenariats étroits qu'elle a tissés avec les fédérations sportives et leurs stars emblématiques. Dans ce contexte, rien n'était plus efficace pour Adidas que de missionner d'anciens sportifs professionnels de haut niveau pour convaincre les fédérations de choisir la « marque aux trois bandes » comme équipementier. Porte d'entrée d'Adidas dans le monde sportif, ces jeunes retraités du sport de haut niveau se présentaient davantage comme les défenseurs des intérêts des fédérations sportives et moins comme les agents commerciaux de leur employeur. Peut-être s'agissait-il d'un temps où même les cadres non issus du sérail sportif partageaient avec leurs sportifs commerciaux cette croyance d'une société Adidas au service du sport, au point de ne pas soupçonner

qu'ils étaient en train de faire commerce. Ces sportifs recrutés par Adidas en fin de carrière, alors âgés de 35 à 40 ans, désormais quinquagénaires ou sexagénaires, sont maintenant désignés comme les « anciens cadres » : « à l'époque les anciens footballeurs se recyclaient essentiellement en venant chez Adidas, fait remarquer le DRH, et on a recruté beaucoup d'anciens sportifs, du foot, du rugby, de l'athlétisme, des mecs comme JAZY, REVELLI, BERETTA, NALLET, DELECOURT, donc des stars des années soixante-dix ». La réussite de l'entreprise se mesurait au nombre de partenaires sportifs (fédérations, clubs professionnels, athlètes individuels) portant les produits de la marque. Mais seuls ceux qui se sont adjoints des compétences de gestionnaire ont survécu aux restructurations progressives de l'entreprise dans les années quatre-vingt-dix. Nombre d'entre eux sont arrivés dans l'entreprise sans formation initiale ou expérience commerciale et marketing.

Il est alors intéressant de voir se reproduire de tels discours dans les petites entreprises positionnées sur des segments de marché spécifiques, au développement confidentiel, tel le matériel de montagne ou, dans une moindre mesure, le matériel de surf, de glisse. Les fabricants sur ces petits marchés justifient avec conviction, leur activité mercantile par leur « passion sportive » (AUBEL, OHL, 2002). Comme l'était Adidas avant de devenir un des leaders des marchés du sport, ces sociétés se trouvent aux périphéries des champs économiques et sportifs.

Cette comparaison pourrait indiquer que le discours des représentants du pôle sportif chez Adidas est adapté à un état antérieur du développement de l'entreprise. En effet, chez Adidas, la dénégation de l'économie sous le masque de la passion sportive pourrait étonner. En 1999 l'entreprise a dégagé un chiffre d'affaires de 35 milliards de Francs, en deuxième position derrière Nike, 64 milliards, contre un peu plus de 100 millions pour une entreprise comme Petzl, pourtant leader mondial sur le marché du matériel de montagne. Mais le discours convaincu des « sportifs » d'Adidas remplit probablement encore, et à leur insu, la même fonction d'euphémisation de la finalité essentiellement lucrative de l'entreprise. La dénégation de l'économie monétaire demeure, en effet, une des dimensions essentielles de la légalité propre du champ sportif et, par conséquent, un axe essentiel de communication pour les équipementiers. La récurrence d'une distance à l'égard de l'économie monétaire dans le champ sportif apparaît notamment dans l'espace du football professionnel où les clubs « vertueux » s'opposent aux clubs « d'argent » (FAURE, SUAUD, 1998). Produisant un discours adapté à un état antérieur de l'entreprise, les « sportifs » d'Adidas ne sont plus les moteurs du développement mais restent les défenseurs zélés de l'image sportive de l'entreprise.

Le pôle commercial : les nouveaux cadres de l'ère marketing d'Adidas

La dynamique d'Adidas est désormais plus à chercher du côté des occupants d'un second pôle commercial compte tenu, notamment, de la contribution croissante de la grande distribution spécialisée (Décathlon, Go Sport, etc.) au chiffre d'affaire des firmes. La plus représentative des occupants de ce deuxième pôle est sans doute la responsable du marketing stratégique, âgée de 38 ans. Détentrice d'un D.U.T « techniques de commercialisation », puis diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, elle se présente comme une pratiquante sportive occasionnelle. Cet investissement sportif modéré la distingue des « sportifs » auxquels elle se heurte à propos de l'identité de l'entreprise : « *Sur ce qu'est la vocation d'une marque de sport, on n'est pas toujours d'accord. Je pense que le responsable du département marketing sportif défend les racines de la marque dans le monde du sport, moi je défends que la promotion sportive est un des moyens de toucher des consommateurs (...)* J'ai une vision en termes de retour sur investissement, lui a définitivement une vision de partenariat avec le monde du sport, avec les gens du monde du sport ». Cette responsable se montre dès lors plus soucieuse de la réussite de son référencement chez les acteurs majeurs de la distribution d'articles de sports (Décathlon, Go Sport, etc.) que de la préservation de sa proximité à l'égard des acteurs institutionnels du monde sportif, compte tenu de la différence d'enjeu entre ces deux axes de la politique de l'entreprise.

De même qu'on ne peut comprendre la position dans laquelle se trouvent les cadres sportifs historiques qu'en faisant référence à l'histoire d'Adidas, celle des occupants du pôle commercial n'est intelligible qu'en considérant qu'ils forment la génération des nouveaux cadres, produit du tournant marketing de la société. Ces « nouveaux cadres » trentenaires ou quadragénaires arrivés à partir des années quatre-vingt-dix étaient moins recrutés sur leur vécu sportif que sur leur qualification et leurs expériences en particulier à valence commerciale ou marketing dans l'industrie. Il importe ici de rappeler la transformation des consommations de biens sportifs au cours des vingt dernières années qui ont vu apparaître, à côté de l'univers du stade, l'univers outdoor, l'émergence des sports de glisse et surtout l'univers de la rue marqué par des usages détournés des biens sportifs. Ces marchés porteurs émergents ont conduit les équipementiers à infiltrer de manière stratégique les différents réseaux de distribution spécialisés. Conséquemment, la nécessaire évolution de la politique de recrutement d'Adidas transparaît à travers le propos du DRH : « *Comme le monde de la grande distribution a de l'avance sur le monde du sport, notre logique était d'acquérir des compétences du monde de la distri-*

bution pour les adapter au monde du sport (...) On a recruté beaucoup de gens issus de la grande distribution – Mars, Gillette, Kellogg's – qui en fait nous ont permis d'acquérir des techniques qui n'existaient pas à l'époque dans le monde du sport. Il y a plusieurs personnes qui sont arrivées de chez Mars, on a recruté le directeur des ventes de chez Mars, on a recruté le directeur marketing Europe de Kellogg's, notre directeur des comptes clés vient de chez Gillette, etc., donc c'est vraiment des gens qui ont amené une expertise qu'on n'avait pas à l'époque ».

Bipolarité des représentations dans la définition des compétences chez Adidas

Cet aspect de la configuration structurelle de l'entreprise Adidas présentée précédemment s'enracine dans les représentations des acteurs décisionnaires. Celles-ci révèlent une tension relative aux compétences idoines pour travailler dans l'entreprise. Faut-il recruter une personne connaissant les rouages institutionnels et informels du fonctionnement du système sportif ou bien une personne dont la compétence première est de savoir vendre ? Les décideurs associent souvent la production de ces diverses compétences au type de formation suivie par le salarié. Les différentes représentations apparues tiennent ainsi largement à la place qu'occupe le sport dans l'identité sociale des cadres et, plus généralement, leur trajectoire sociale.

L'importance relative des compétences sportives et commerciales

De cette structure bipolaire dépend la manière dont s'effectue le recrutement basé sur l'appréciation des compétences et des formations censées les délivrer (essentiellement les écoles de commerce et les formations en management dispensées par les UFR STAPS). Le recrutement résulte alors de la mise en œuvre, par les décideurs, de catégories de différenciation et de hiérarchisation parfois antagonistes. Cette sélection conduit à ce « *tri tranquille* » (GOFFMAN, 1987) par lequel les différentes parties sélectionnent ceux qui pourront occuper un jour une position identique à la leur et reproduire ainsi une certaine vision de l'entreprise. Ces catégories de différenciation et de hiérarchisation sont, pour les uns, celles qui prévalent dans le champ sportif (un palmarès, un investissement de dirigeant, etc.) et, pour les autres, celles qui découlent de la légalité propre de la sphère économique, c'est à dire « *un sens des affaires et du commerce* ».

C'est ainsi que l'on peut voir se distribuer les prises de position à propos de l'importance des compétences sportives et commerciales selon la structure bipolaire mise en évidence. Pour le DRH, au-delà de l'exigence minimale du niveau Bac+5, pour occuper un poste au « marketing sportif » (promotion, sponsoring) : « [ce qui est] intéressant c'est que les gens qui sont dans ce service connaissent bien le tissu, le microcosme, pas forcément les gens mais le contexte de l'organisation du monde du sport en France : ce qu'est une fédé, comment est organisé un club, les compètes, donc tout ça c'est le b.a.-ba de l'organisation du sport en France. Ensuite, il faut que cette personne soit légitime, qu'elle ait été pratiquante. Et pratiquant top niveau, c'est mieux parce que du coup les portes s'ouvrent plus facilement ».

Le discours du DRH est celui du dirigeant sportif, plus distant à l'égard de la pratique que ne le sont les athlètes. En revanche, l'importance, au titre de compétence, de l'expérience sportive est plus claire dans le cas du responsable du service marketing sportif, ancien champion olympique : « la connaissance du monde du sport est indispensable, ça renvoie déjà à une pratique régulière, c'est-à-dire que connaître le sport c'est le pratiquer, ce n'est pas le regarder à la télévision, donc c'est le pratiquer régulièrement et si possible à un certain niveau, ce qui ne veut pas dire à haut niveau mais le pratiquer à un certain niveau. C'est de connaître ses rouages, c'est-à-dire le fonctionnement du monde du sport, de connaître comment fonctionnent un club et une fédération, parce que dans le job que l'on pratique [marketing sportif], nos interlocuteurs sont les clubs, les fédérations ou les athlètes ».

L'avis de la responsable du marketing stratégique s'inscrit à l'inverse du discours des « sportifs ». Se voulant plus pragmatique, elle est particulièrement directe : « ça fait trop longtemps que dans le monde du sport on considère que parce qu'on aime le sport on peut être un acteur de l'industrie du sport. Ce n'est pas vrai (...) Le fait d'aimer le sport ou de pratiquer le sport n'est en aucun cas suffisant pour faire du marketing dans le monde du sport (...) Je pense qu'on peut-être un excellent marketeur dans le monde du sport sans être pour autant sportif ». Mieux encore, considérant que « dans les postes de chef de produit, il y a des gens qui font des casquettes et des chaussettes toute la journée, je n'ai pas besoin qu'ils aillent courir trois fois par semaine ».

L'avis de ce stratège marketing doit cependant être nuancé car les attitudes à l'égard de la pratique sportive ne sont pas homogènes parmi les occupants du pôle commercial. Ainsi, certains ressortissants d'écoles de commerce font l'expérience décevante de leur relative méconnaissance des activités à laquelle est destinée leur famille de produits :

« Le fitness, je n'y connaissais rien. Pour moi c'était Véronique et Davina. ça ne m'intéressait pas du tout ! Alors je suis allée sur des événements du fitness, en France et aux Etats-Unis, j'ai regardé ce que faisait la concurrence, j'ai écouté quelqu'un qui était en contrat avec nous – une prof de fitness – mais j'avoue que je n'ai jamais rien compris au fitness, je dois reconnaître honnêtement que ça aurait été beaucoup mieux avec quelqu'un qui s'intéressait au fitness. Moi, je n'ai jamais compris ce qui se passait dans le ventre de la personne par rapport à ce sport ». Cet avis contrasté d'une « commerciale » à l'égard de l'expérience sportive permet de supposer que la prise de position radicale du stratège marketing est plus inhérente à un effet de bipolarisation des opinions, caractéristique des situations de crise ou de vifs débats, qu'à sa représentation réelle de la compétence sportive. En rupture avec les occupants du pôle sportif, représentant en quelque sorte le passé de l'entreprise, elle adopte la posture du nouvel entrant, en position de force compte tenu des enjeux économiques croissants. Elle remet en cause le principe de hiérarchisation interne en vigueur tant qu'Adidas se concevait avant tout comme un « partenaire du sport ». Cette nuance semble pertinente quand cette responsable remarque finalement que « si j'embauche quelqu'un pour être à la promotion sportive, là il faudra quelqu'un qui ait une très forte compréhension et une intimité particulière avec le monde du sport (...) Il faut qu'il sache parler au monde des vrais sportifs, ça fait partie d'une compétence, pour eux c'est la maîtrise de l'univers du tennis, du foot. Mais il y a plein d'autres fonctions où je n'en ai pas besoin ».

Cependant, ces prises de position contrastées n'ont pas pour cadre un conflit ouvert. Dans les discussions à propos du recrutement, les différentes compétences sont appréciées relativement à la proximité du poste à pourvoir à l'égard des expériences sportives et commerciales. Ainsi, la structure bipolaire des prises de position se superpose à la division du travail. Cette dernière s'est constituée au fil de la distanciation progressive de l'entreprise vis-à-vis du monde sportif et de son rapprochement à l'égard d'une « orthodoxie économique ». De manière presque évidente, les occupants de ces deux pôles exercent des fonctions distinctes de par leur proximité vis-à-vis des pratiques sportives ou des pratiques commerciales.

Une appréhension diversifiée des formations

À propos des formations, les avis des différents décideurs divergent sensiblement. Mais, ils s'entendent au moins pour admettre que la première des garanties de compétence est une formation de

niveau « bac+5 ». Proche de la cinquantaine, le DRH donne le ton : « *il faut que le recruté ait malgré tout un bagage intellectuel assez élevé parce qu'il ne suffit pas simplement de serrer des mains et de signer des contrats, mais il faut ensuite optimiser ces contrats le mieux possible (...) Dès lors qu'il a fait le DESS ou une école de commerce on sait qu'intellectuellement il a un socle de base intéressant* ». Pour le directeur du sponsoring, approchant la cinquantaine, « *c'est le diplôme ou la formation à bac +5 qui est indispensable aujourd'hui pour comprendre les mécanismes de ce type d'industrie (...) On ne m'aurait pas permis de prendre quelqu'un qui n'avait pas au minimum un diplôme requis pour ce type de poste* ». La responsable du marketing stratégique chez Adidas, âgée de 38 ans, précise : « *moi ce qui m'intéresse, c'est que les gens qui rentrent dans l'entreprise ne partent pas de zéro. Soit ils partent avec une formation école de commerce et ils ont déjà fait pas mal de stages en entreprise, soit ils viennent du DESS "management du sport" et ils ont une bonne compréhension du marché du sport* ». Cette représentation est partagée par les recrutés eux-mêmes : « *je suis rentré chez Adidas surtout grâce à mon DESS en management du sport (...) Le DESS était un passage obligatoire. Sans diplôme, si on n'a pas bac+5 ou l'équivalent en école de commerce, on n'a plus de poste* », affirme un jeune cadre trentenaire recruté en 2000 au service de la promotion et ancien cycliste professionnel.

Le capital symbolique des formations varie selon que l'on considère les sportifs ou les occupants du pôle commercial. Une nouvelle fois, les « sportifs » de la société déclarent leur affinité à l'égard des formations STAPS en management du sport. Ainsi pour le responsable du service « marketing sportif » (ou sponsoring) : « *en ce qui me concerne, moi je recrute beaucoup plus efficacement du côté du DESS. Pourquoi ? Parce que j'ai cette culture du sport. A partir du moment où je suis un de ceux qui a cette culture et qui parle un langage différent au sein de l'entreprise, j'essaie de faire en sorte que mes collaborateurs soient sur la même longueur d'onde que moi (...) J'essaie de faire en sorte que le monde du sport et sa culture perdurent au sein de l'entreprise parce que c'est justement la juxtaposition de gens qui sont formés sur un savoir théorique plutôt marketing et qui possèdent une profonde connaissance du sport qui font la richesse de l'entreprise* ». Ce discours est l'expression la plus nette des affinités électives des recruteurs qui les conduisent à opérer ce « tri tranquille » menant à la reproduction de leur position, quand le rapport de force leur est favorable.

La responsable du marketing stratégique chez Adidas, elle-même diplômée d'une école de commerce « *pense que la formation "école de commerce" fait rentrer très vite les gens dans*

l'univers de l'entreprise parce qu'il y a beaucoup de stages et d'intervenants professionnels, parce que les cours sont très concrets et focalisés sur des problématiques d'entreprise. En école de commerce on ne fait pratiquement que des études de cas pendant toute la scolarité, alors ça donne des profils qui sont très focalisés, avec moins de richesse sur d'autres choses je suis tout à fait d'accord là-dessus, mais dans une problématique d'entreprise pure et dure, c'est très efficace ».

*
* *

Si les cadres décideurs interrogés s'accordent sur l'obligation pour leurs subordonnés de justifier d'un niveau de formation minimum, de maîtriser des tâches de gestion, de manifester de l'intérêt pour le sport et de connaître l'organisation du système sportif, ils peuvent ne pas être en phase dès qu'il s'agit de hiérarchiser les compétences requises. En effet, les recruteurs se positionnent diversement sur ce qui fonde les qualités des recrutés, notamment le rôle qu'y jouent les propriétés sportives et la formation, ou encore les compétences plus spécifiques comme la connaissance du système sportif ou les qualités de vendeur. La diversité des points de vue serait d'ailleurs encore accrue si d'autres critères comme les expériences professionnelles ou les « qualités humaines personnelles » étaient appréciés, d'autant que les processus de cooptation dans les recrutements reposent sur des jugements de valeur de la personne et mettent à mal les discours rationalistes et objectivistes sur le recrutement (dimensions non traitées dans notre travail).

Certains travaux se sont déjà attachés à démontrer que la compétence n'avait pas d'existence en soi mais était une construction sociale résultant d'un certain nombre de conventions (EYMARDDUVERNAY, MARCHAL, 1997). Confirmant ce point, notre étude montre bien que les catégories de perception et d'appréciation des compétences nécessaires résultent des positions occupées et plus encore des histoires individuelles. S'affrontent en réalité ceux pour qui la pratique a été et continue d'être un élément constitutif de leur identité professionnelle et sociale, et ceux pour lesquels le sport, avant d'être une pratique, représente avant tout un marché économique composé de consommateurs, au même titre qu'un autre marché, même s'il peut posséder quelques spécificités.

Les premiers, immergés dans le « champ sportif » bien avant leur entrée chez Adidas, sont ceux qui privilégient l'importance du vécu de pratiquant sportif comme dimension fondamentale de la connaissance du système sportif et comme critère incontournable de la compétence professionnelle. Les seconds, en provenance le plus souvent

d'autres secteurs d'activités, se sont acculturés au champ sportif et ont fondé leur pouvoir de décision et d'action sur d'autres dimensions que les propriétés sportives, notamment sur leurs expériences professionnelles antérieures et sur la notoriété publique de leurs titres scolaires. Ils soutiennent la priorité des compétences de gestion sur les propriétés sportives, accessoires à leurs yeux.

Cette « lutte » autour des compétences requises renvoie de manière subreptice à des conflits d'intérêt et dévoile des stratégies de reconversion ayant pour enjeu l'identité de la personne tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la sphère professionnelle. Chaque acteur a intérêt à faire en sorte que son profil se perpétue. Il en va de sa reconnaissance future par les nouveaux entrants. Mais au-delà de l'identité individuelle, c'est la reproduction et la légitimité d'un corps ou d'une « famille » qui est

en jeu, celui des « anciens sportifs » reconvertis, celui des dirigeants associatifs, celui des diplômés des écoles de commerce, etc.

Loin d'être spécifiques au secteur marchand de l'emploi sportif, les résultats de cette investigation auraient pu être étendus à d'autres secteurs comme le secteur privé non marchand (notamment les fédérations sportives), le secteur public (collectivités locales et territoriales), voire même aux concours de recrutement de la fonction publique (notamment les cadres A fonctionnaires du sport : professeurs de sport et d'EPS ainsi que les Conseillers Territoriaux des APS). C'est dire que les formations professionnelles gagneraient à élaborer leurs contenus en prenant en compte les réalités du marché du travail et notamment les manières d'apprécier les compétences.

Bibliographie

AUBEL O. (2000), « La médiatisation d'une pratique sportive secondaire : l'escalade libre », *Regards Sociologiques*, n° 20, Sur le sport, pp. 107-125.

AUBEL O., BAUGER P., FABER C., PICHOT L. (2001a), « Les études d'insertion des diplômés : problèmes méthodologiques », in P. LACOMBE (coord.), *Les emplois du Sport pour le 3^{ème} millénaire : réalités, méthodes, prospective*, *Les Carnets des STAPS*, n° 3, pp. 133-145.

AUBEL O., BAUGER P., FABER C., PICHOT L. (2001b), *Insertion et devenir professionnels des étudiants en « Sciences sociales et management du sport »* de l'UFR STAPS de Strasbourg, rapport de recherche, Laboratoire Activités Physiques Sportives et Sciences Sociales (Equipe d'Accueil en Sciences du sport, n° 1342), UFR STAPS, Université Marc Bloch, Strasbourg, 41pages.

AUBEL O., BAUGER P., FABER C., PICHOT L. (2001c), « Qualification et compétence sportives : un enjeu pour la définition de l'emploi sportif », Colloque international, « *Nouveaux métiers et métiers en évolution. Quelles compétences ? Pour quelle professionnalisation ?* », Laboratoire de recherche *Analyse et Evaluation des Professionnalisations*, Université de Reims Champagne Ardennes, 8-9 novembre 2001.

AUBEL O., OHL F. (2003), « La dénégation de l'économie : l'exemple de l'escalade en France », *International Review for the Sociology of Sports*. Article accepté (n° 153.08), à paraître.

BAUGER P. (thèse en cours), *L'emploi sportif. La construction sociale d'un secteur d'emploi*, Thèse de doctorat de sociologie, Université Marc BLOCH, Strasbourg.

BERGER P., LUCKMANN T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Masson & Armand COLIN.

BERTRAND O., BOUDER A., ROUSSEAU M. (1993), *Les qualifications et leur adaptabilité au marché du travail*, Paris, CEREQ, Document de travail n° 84.

BOLTANSKI L. (1973), « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue Française de Sociologie*, vol. XIV, pp. 3-26.

BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit.

CAMY J. (2001), « Les nomenclatures européennes d'activités et de professions et leur application au sport », in P. LACOMBE (coord.), *Les emplois du Sport pour le 3^{ème} millénaire : réalités, méthodes, prospective*, *Les Carnets des STAPS*, n° 3, pp. 109-132.

COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF.

DARGELOS B., MARCHETTI D. (2000), « Les professionnels de l'information sportive. Entre exigences professionnelles et contraintes économiques », *Regards Sociologiques*, n° 20, Sur le sport, pp. 67-87.

- DEFRANCE J. (1995), « L'autonomisation du champ sportif. 1890-1970 », *Sociologie et Société*, vol. XXVII, n° 1, pp. 15-31.
- DESBORDES M. (coord.) (2001), *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management*, Paris, Economica.
- DESBORDES M., OHL F., TRIBOU G. (1999), *Marketing du sport*, Paris, Economica.
- DUBAR C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-193.
- DUBERNET A.-C. (1996), « La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale », *Formation Emploi*, 54, pp. 3-14.
- DESROSIÈRES A. (1978), « La qualification : un fourre-tout et un écran ? », in Commissariat général du plan, *La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?*, Paris, La documentation française, pp. 97-102.
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- FABRE G. (1995), « Le travail et le lien social vers l'émergence de nouvelles configurations », in A. JACOB, H. VÉRIN (dir.), *L'Inscription sociale du marché*, Paris, L'Harmattan, pp. 71-87.
- FAURE J.-M., SUAUD C. (1998), « Le club comme objet de croyance », in LENOIR R. (Dir.), *Société et Représentations, Football et sociétés*, CREDHESS, pp. 201-212.
- GOFFMAN E. (1987), « L'ordre de l'interaction », *Sociétés*, n° 14, pp. 8-16.
- LE ROUX N. (2002), « Introduction générale », in J. CAMY (dir.) et N. LE ROUX (coord.), *L'Emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Etude réalisée pour le Ministère de l'Education Nationale, co-édition AFRAPS-RUNOPES, pp. 9-16.
- MICHON B. (1995), « Le marché des formations sur les activités physiques et sportives », in J.-P. AUGUSTIN, J.-P. CALLÈDE (dir.), *Sport, relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993 à Bordeaux, Talence, MSHA, pp. 591-599.
- OHL F. (2000), « Le journalisme sportif, une production sous influence. L'exemple de la presse quotidienne régionale », *Regards Sociologiques*, Sur le sport, n° 20, pp. 88-106.
- REYNAUD J.-D. (1987), « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 1, 1987, pp. 86-109.
- SEGALEN M. (1994), *Les Enfants d'Achille et de Nike*, Paris, Métailié.
- STROOBANTS M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.
- TAIN F. (1999), *Sport, un marché en or*, Paris, Editions Carnot.
- TRIBOU G. (2002), *Sponsoring sportif*, Paris, Economica.