

# – LES CADRES GESTIONNAIRES DU SPORT –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2013-45

AOÛT 2013

Partenariat de recherche entre l'Apec et l'université Paris Ouest Nanterre La Défense. Ouvrage réalisé par Nathalie Leroux et Yan Dalla Pria (CeRSM).

LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE  
DES EMPLOIS CADRES  
DANS UN SECTEUR EN MUTATION

## – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique *Marché de l'emploi*

---

© Apec, 2013

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT-Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).*

---

03	Présentation
<b>1</b>	<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>
09	Interroger la construction conjointe d'un secteur d'activité et de ses cadres gestionnaires
10	Une approche sectorielle des cadres ?
10	La qualification comme analyseur de la catégorie des cadres
11	L'adaptation de l'analyse sociétale pour saisir l'effet sectoriel
12	Une démarche de recherche qualitative
12	Structure de l'ouvrage
<b>2</b>	<b>LE SPORT : UN SECTEUR D'ACTIVITÉ À PART ENTIÈRE ?</b>
14	La place sociale, économique et symbolique du sport dans notre société
15	De la difficulté à circonscrire le secteur privé marchand du sport
18	Les formations spécialisées en management du sport
26	Les réseaux professionnels
<b>3</b>	<b>« ENCHANTEURS » ET « RATIONALISATEURS » : DEUX LOGIQUES DE CONSTRUCTION DES CADRES DU SECTEUR DU SPORT</b>
40	Les logiques à l'œuvre dans le secteur du sport
41	Définition des « cadres enchanteurs »
43	Définition des « cadres rationalisateurs »
43	Un profil non spécifique au secteur du sport : les « cadres standards »
<b>4</b>	<b>LOGIQUE 1 : LES « CADRES ENCHANTEURS »</b>
46	Les cadres opérationnels de la grande distribution d'articles de sport
57	Les cadres commerciaux et du marketing des équipementiers sportifs
73	Les cadres des agences d'événementiel sportif
87	Les cadres du sponsoring sportif
100	Conclusion de la logique 1

**5**

– **LOGIQUE 2 : LES « CADRES RATIONALISATEURS »**

- 104 Les cadres de la presse sportive  
124 Les cadres des clubs professionnels de football  
141 Conclusion de la logique 2

**6**

– **CONCLUSION GÉNÉRALE**

- 146 Bibliographie  
149 Autres références

## – PRÉSENTATION –

### LES PARTENARIATS DE RECHERCHE DE L'APEC

En 2007, le département Études et Recherche de l'Apec a lancé un premier appel à projets auprès des laboratoires et centres de recherche. Cette démarche désormais renouvelée chaque année vise à renforcer les liens avec les milieux de la recherche en développant des partenariats sur des thématiques intéressant l'Apec, les partenaires sociaux et les clients de l'Apec. Chaque recherche porte sur des sujets différents et l'apport de l'Apec varie selon les projets : apport financier pour optimiser des travaux en cours, appui technique pour des enquêtes sur Internet...

L'objectif est de construire de véritables partenariats dans des logiques de complémentarité d'expertises : les chercheurs apportent leurs expertises pointues et spécialisées pour approfondir les sujets et étudier des méthodologies spécifiques, le département Études et Recherche de l'Apec apporte, lui, une connaissance approfondie de l'emploi cadre développée depuis plus de quarante ans.

### LE PARTENARIAT AVEC LE CENTRE DE RECHERCHE SUR LE SPORT ET LE MOUVEMENT (CeRSM)

#### Identifier les nouveaux métiers: un enjeu central pour l'Apec

Les nouveaux métiers, ou encore les « métiers du futur » appartiennent à ces sujets récurrents que l'on qualifie souvent de « marronniers » dans les médias. Hier marginal, imperceptible, et de ce fait inexistant dans les nomenclatures et les statistiques, tel poste apparaît le lendemain, installé et « réellement existant ». Progressivement, son existence est confirmée parce que son descriptif a été rédigé dans une fiche de poste et sa position définie dans les classifications d'emplois et les grilles de rémunération. Il s'est vu affecté un code dans une nomenclature, code qui l'identifie soit lui seul, soit le plus souvent par parenté

avec d'autres et le situe relativement. Ainsi, il peut faire l'objet de dénombrements d'effectifs, d'analyses des carrières types et du repérage des formations et des diplômés qui permettent d'y accéder.

Ce n'est donc pas au moment de sa naissance qu'un « nouveau métier » est considéré comme existant, mais à la suite de plusieurs processus plus ou moins articulés. Ces processus sont tout sauf naturels, et ne tiennent pas non plus seulement à des évolutions purement logiques. Ils sont le fait d'acteurs différents, s'ignorant parfois les uns les autres, parfois aussi en désaccords, avec autant d'objectifs, d'approches et de méthodes. Souvent, les acteurs les plus concernés, ceux qui sont les premiers à occuper ce poste « non identifié », ne sont pas impliqués dans ce processus d'identification. Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas, comme cela va être montré dans les métiers étudiés.

Peut-on dire que le « métier en émergence » ou le « métier du futur » existe avant même d'avoir été nommé et classé ? Rien n'est moins sûr, car un métier (un poste, une fonction) ne peut exister de par ses seules « missions » ou « contenu de poste » : il doit être « situé », et il n'existe qu'à cette condition.

#### Les objectifs et les méthodes du Département Études et Recherche de l'Apec

Pour qui analyse le contenu des emplois, tente d'en décrire les missions le plus objectivement possible, et recherche les formations et les expériences professionnelles qui permettent de les occuper, la « nouveauté » apparaît diluée, fuyante, souvent difficile à saisir. Le doute l'emporte en général sur la certitude. Informer du présent et, plus encore, annoncer l'avenir sont en effet des exercices difficiles. Ces exercices exigent de la rigueur et doivent produire des résultats et des informations claires et structurées, non seulement pour être accessibles au plus grand nombre, mais aussi pour être utiles. Ils visent n'oublions pas, à répondre à des attentes fortes et constantes.

Ce travail fait historiquement partie des missions principales du Département Études et Recherche de l'Apec en tant qu'Observatoire de l'emploi des cadres. Toute l'information de l'Apec sur les métiers mise à disposition des cadres, des entreprises, des jeunes

diplômés et des étudiants est élaborée en son sein et les métiers en émergence en sont logiquement une des dimensions incontournables.

C'est en élaborant les *Référentiels Métiers* et les *Fiches fonctions* que le repérage des nouvelles missions et des nouveaux métiers est réalisé. Les offres d'emploi diffusées par l'Apec constituent la « matière première » de ce travail. À partir de la structure existante (nomenclature des fonctions et nomenclature des secteurs), il est possible de repérer des missions nouvelles et de nouveaux intitulés de poste. Ce premier travail n'est pas suffisant : une nouvelle mission, parfois un néologisme, ne crée pas forcément un nouveau poste et encore moins un nouveau métier. La création d'un nouvel intitulé ne signifie pas que le poste soit lui-même nouveau : exemple typique, si la loi interdit les anglicismes dans le texte des offres, on sait qu'ils sont très en vogue dans certaines entreprises et/ou métiers...

Ce travail est ensuite soumis à l'avis des professionnels et des experts : effet de mode, feu de paille, ou tendance de fond, cette étape de l'évaluation est cruciale. En effet, les « nouveaux métiers » ou les « métiers du futur » attirent et fascinent : ce ne sont pas seulement les médias qui en sont friands, les jeunes en particulier sont séduits, et force est de constater que les offres de formation ne tardent jamais à se multiplier, et contribuent de fait à faire exister ces nouveaux emplois, alors même que ces derniers n'ont pas encore de « marché ».

Faire exister un nouveau métier s'élabore donc d'abord à partir de ce qui existe déjà. Le nouveau s'inscrit dans des catégories préexistantes, par exemple les fonctions, les métiers et les secteurs déjà identifiés dans les nomenclatures. On voit bien cependant que cette approche limite la possibilité de repérer les transformations, les hybridations, les emprunts, les mutations et les ruptures.

Deux exemples illustrent cette question.

Si aujourd'hui le « référenceur web » s'inscrit dans une logique de développement d'une activité identifiée, de même que le *community manager*, il y a moins de vingt ans, les métiers de l'Internet « n'existaient pas », et encore moins les formations *ad hoc*. Pendant plusieurs années, ils ont été rangés dans la rubrique « métiers de l'informatique », tandis que les premiers spécialistes s'autoformaient et créaient leurs propres socles de connaissances à maîtriser. Paradoxalement, ces métiers ont été très vite perçus comme un monde professionnel à part entière, et ceux qui les occupent ont pu être considérés comme une tribu...

Le cas des « métiers de l'environnement » est tout à fait différent. Dispersés dans de multiples secteurs et fonctions, ces métiers ne constituent pas un monde professionnel et forment un agrégat au cœur duquel toutes les mobilités et circulations ne sont pas permises. Leur repérage suppose une veille constante sur l'évolution des techniques mais aussi des réglementations, sur les choix énergiques d'acteurs aussi divers que l'État, les entreprises, les ménages ou les instances territoriales et les communes. C'est à partir d'un faisceau d'informations actualisées en permanence que les besoins trouvent leur traduction dans les missions et les postes, et finalement les métiers.

### La recherche du CeRSM : les conditions d'émergence des cadres gestionnaires dans les activités liées au sport

Le partenariat de recherche avec le CeRSM a été signé en 2008. Cette recherche sur les cadres gestionnaires des activités économiques liées au sport s'attache à d'autres éléments déterminants que ceux identifiés par l'Apec pour favoriser la mise en relation entre les cadres et les entreprises. Certes, le contenu des emplois est une dimension essentielle, mais l'identification des emplois cadres dans ces activités s'appuie sur des axes d'analyse dont la mise en évidence est essentielle pour la compréhension de leurs conditions d'émergence et de développement.

Pour identifier ces métiers, on est dans un premier temps dans le modèle des « métiers de l'environnement ». La recherche est consacrée exclusivement aux cadres gestionnaires – fonction *a priori* banale. Cependant, leurs postes sont dispersés dans des entreprises qui s'appuient sur le même « moteur » – le sport – mais relèvent de secteurs d'activité multiples. Cette première étape n'est que le début de l'analyse, elle en est le cadrage. Sont en effet mis en évidence :

- Le rôle structurant des diplômés dans la définition de certains métiers et dans leur positionnement (cadre), même si tous les métiers ne sont pas concernés.
- Le rôle déterminant des diplômés, qui, de leur position (dans les entreprises, dans les cabinets de recrutement, dans les réseaux professionnels...), contribuent à installer non seulement la légitimité du diplôme en lui-même, mais aussi celle de ceux et de celles qui le possèdent, et donc participent au processus d'identification à la fois des métiers et des professionnels qui les exercent.

- L'importance de l'histoire : celle des entreprises, de leurs dirigeants, celle également des relations sociales et, par extension, des conventions collectives. Dans ces activités où interviennent de multiples acteurs, cette histoire est marquée par l'influence de cultures professionnelles diverses (commerce, industrie, médias...). Elle est aussi traversée de rapports de force, de conflits d'intérêt, qui ont des impacts concrets sur les emplois, en particulier sur leurs classifications, en l'occurrence cadres ou non-cadres.
- Le rôle de la passion, le rôle de ce qui « n'est pas vraiment du travail ». Être passionné de sport, être sportif ou simplement supporter peut permettre d'être recruté, constituer une compétence professionnelle et légitimer la position de cadre. Mais ce n'est pas toujours le cas. La recherche met ainsi en évidence une véritable gestion différenciée, voire opposée, de la passion. Requise dans les métiers les plus éloignés de l'activité cœur (l'événement sportif), que l'on qualifiera d'« enchanteurs », elle est tenue littéralement à distance quand il s'agit précisément de gérer l'événement, dans le cas des cadres « rationalisateurs ». L'hypothèse est que ce modèle s'applique à d'autres univers : celui des arts et des spectacles, mais probablement aussi celui des métiers liés à la santé, à l'éducation, ... « à la personne » de manière plus générale, c'est-à-dire à tout ce qui touche la part d'irrationnel des individus.

Les emplois cadres étudiés présentent des caractéristiques typiques des métiers en émergence et de secteurs en phase de maturité. Là où l'on voit d'abord une relative cacophonie, en raison de la diversité des profils de formation, des missions, des trajectoires professionnelles passées et projetées, l'analyse fait apparaître des lignes de force, des dynamiques de structuration, des logiques d'articulation et de complémentarité : les deux figures types mises en évidence, celle des « cadres rationalisateurs » et celle des « cadres enchanteurs », contribuent conjointement à la dynamique et au développement des activités.

En conclusion de la recherche, on peut affirmer que l'émergence d'un métier/poste est soumise à de multiples conditions, et que les missions qui lui sont rattachées ne sont pas suffisantes pour comprendre son périmètre, ses caractéristiques et son positionnement. En outre, pour qu'un emploi soit un emploi cadre, il faut qu'il soit qualifié dit-on le plus souvent, en se référant au niveau de diplôme et à l'expérience professionnelle. On devrait plutôt dire qu'il faut qu'« il ait été qualifié », tâche qui revient souvent à des acteurs aux histoires différentes et aux objectifs changeants.

### L'équipe

**Nathalie Leroux** (responsable du projet) et **Yan Dalla Pria** sont sociologues, maîtres de conférences à l'UFR Staps de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et membres du Centre de recherche sur le sport et le mouvement (CeRSM, EA 2931).

**Le Centre de recherche sur le sport et le mouvement (CeRSM, Équipe d'accueil 2931)** est un laboratoire de recherche pluridisciplinaire de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense. Il est composé de trois équipes de recherche : *Sciences sociales, Analyse du mouvement en biomécanique, physiologie et imagerie et Émotion, cognition et comportement.* ●

## REMERCIEMENTS

Nous remercions vivement Raymond Pronier, Hélène Alexandre et Gaël Bouron du département Études et Recherche de l'Apec qui nous ont accordé leur soutien et nous ont fait bénéficier de leur expertise ainsi que de leurs conseils éclairés tout au long de cette recherche.

Notre reconnaissance va également à l'ensemble des personnes rencontrées (dirigeants, cadres, représentants syndicaux et responsables de formation...) pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette étude et le temps qu'ils nous ont consacré lors des entretiens réalisés auprès d'eux.

# – INTRODUCTION GÉNÉRALE –

- 09 Interroger la construction conjointe d'un secteur d'activité et de ses cadres gestionnaires
- 10 Une approche sectorielle des cadres?
- 10 La qualification comme analyseur de la catégorie des cadres
- 11 L'adaptation de l'analyse sociétale pour saisir l'effet sectoriel
- 12 Une démarche de recherche qualitative
- 12 Structure de l'ouvrage

– 1 –

Le travail de recherche présenté ici porte sur les cadres administratifs et commerciaux, population largement méconnue, dans le secteur privé marchand du sport, secteur d'activité atypique et en profonde mutation.

Le secteur privé marchand du sport, qui ne s'est véritablement développé qu'à partir des années 1980 et surtout 1990, poursuit aujourd'hui sa croissance. Pendant longtemps, en France, le sport est demeuré l'apanage des pouvoirs publics et du secteur associatif. Ce n'est que depuis une trentaine d'années qu'il connaît un processus de marchandisation qui a suscité un triple mouvement d'innovation, de rationalisation des structures et de structuration du champ organisationnel.

Le sport (en tant que pratique, spectacle et objet symbolique de croyance) a pris une place économique grandissante dans nos sociétés sous l'effet conjugué du développement de la pratique, de la médiatisation des événements sportifs, et des enjeux sociétaux qui lui sont liés en matière de politique, d'éducation, de santé, d'insertion sociale...

Il est possible d'évaluer le poids économique du secteur du sport dans son ensemble à travers la part de la dépense sportive nationale au sein du PIB, c'est-à-dire la dépense annuelle relative au sport des ménages, de l'État, des collectivités territoriales et des entreprises. Selon le ministère de la Santé et des Sports, celle-ci représentait 1,74 % du PIB en 2008. En fort développement, cette part a crû de 35 % entre 2000 et 2008 ce qui représente une augmentation de 4,3 % par an, supérieure à celle du PIB à prix courants qui s'est montée à 4 % sur la même période.

Le secteur du sport dans sa globalité constitue un gisement d'emploi important puisqu'il emploie environ 300 000 personnes en 2008, chiffre qui a connu une croissance de 56 % dans les années 1990 (Le Roux, 2004, p. 14) et représente actuellement près de 2 % des emplois nationaux (Bouchet, Pigeassou, 2006, p. 47). À cette même date, on évalue à 134 000 le nombre d'emplois du secteur privé marchand du sport. La population des cadres du secteur du sport s'est elle aussi considérablement accrue, en particulier dans les années 1990 où l'effectif de la catégorie dans son ensemble a augmenté de 40 % (Le Roux, 2006, p. 118). Dans le secteur privé marchand, on peut estimer celle-ci à environ 24 000 cadres (en appliquant le taux d'encadrement national de 18 % [Apec, 2011]).

Au regard de la mutation du secteur du sport, les cadres en constituent des acteurs clefs et, simultanément, leur professionnalisation paraît être significative des transformations du secteur. Trois indicateurs simples rendent compte de cette interaction : de nouvelles fonctions de cadres sont créées (dans la distribution d'articles de sport, le sponsoring, le tourisme et l'événementiel par exemple...), les formations spécialisées dans le management du sport se multiplient à partir des années 1990 et les logiques de recrutement des entreprises se transforment.

Nous nous intéresserons dans cette étude à l'effet de la structuration d'un secteur d'activité (en l'occurrence le secteur privé marchand du sport) sur ses cadres gestionnaires, ce qui nous amènera à nous poser un certain nombre de questions.

Quelle articulation spécifique entre formation et emploi le secteur valorise-t-il ?

Privilégie-t-il les cadres locaux, porteurs d'un savoir spécifique à l'activité du secteur, ou au contraire favorise-t-il l'entrée de cadres généralistes ou spécialistes en gestion ?

Comment ces cadres sont-ils répartis sur les postes (fonction d'encadrement ou d'expertise, degré de proximité à l'activité du secteur...)?

Par ailleurs, la mobilité des cadres au sein du secteur répond-elle à une logique particulière (bornée au secteur, ou au contraire, transversale à celui-ci) ?

Est-ce qu'au secteur correspond un marché du travail spécifique ?

Quel est le rôle de certains sous-secteurs d'activité ou des particularités des entreprises sur la définition de ces emplois et des compétences requises ?

Enfin, existe-t-il une régulation collective, propre à cette catégorie, organisée au niveau des branches concernées ?

Peut-on, finalement, mettre en évidence un effet sectoriel sur la construction des cadres, ou bien la qualification de ces derniers obéit-elle à des principes généraux nationaux ? ●

## – INTERROGER LA CONSTRUCTION CONJOINTE D'UN SECTEUR D'ACTIVITÉ ET DE SES CADRES GESTIONNAIRES –

Dans cette recherche, nous considérons l'effet de la structuration d'un secteur d'activité (le sport) sur la population de ses cadres gestionnaires et réciproquement l'influence des profils de ces cadres sur la transformation du secteur. En d'autres termes, le questionnaire qui sous-tend ce projet de recherche est le suivant : les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise d'un secteur d'activité tel que le sport sont-ils semblables à ceux des secteurs de l'industrie, de la banque ou de la grande distribution... ou bien présentent-ils des spécificités qu'il conviendra alors d'explicitier ? Et par extension, gère-t-on le sport comme n'importe quelle autre activité économique ? Délimitons tout d'abord la catégorie des cadres, puis la place de cette approche au sein des travaux sociologiques sur les cadres.

La population étudiée est celle des cadres administratifs et commerciaux qui correspondent à la catégorie 37 de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS 2003) de l'Insee. Cette catégorie regroupe les domaines d'activité suivants : études générales ; administration/gestion (personnel, finances, comptabilité) à l'exclusion des aspects de logistique ; droit ; administration commerciale et métiers spécifiques du commerce ; communication, publicité et relations publiques, à l'exclusion des cadres techniques (ingénieurs)<sup>1</sup>. Les salariés faisant partie de l'état-major du chef d'entreprise et dont l'activité n'est pas exclusivement technique sont classés dans la catégorie. Ils y sont isolés pour le cas des entreprises de 500 salariés et plus. Les salariés ayant la qualité de chef d'entreprise sont en revanche exclus de la catégorie.

Accompagnant la tertiarisation de l'économie, la population des cadres en général a pris une place plus importante dans la société française. Les modes d'accès à cette catégorie et sa composition se sont aussi considérablement transformés. En effet, les effectifs de la catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieures » représentaient 8,5 % des actifs occupés en 1985 et 16,7 % en 2010 (source : Insee, *Enquêtes emploi*), soit le plus fort taux de croissance des grandes catégories socioprofessionnelles. En outre, parmi les cadres d'entreprise, la part des

diplômés de niveau supérieur à Bac +3 était de 40 % en 1985 et atteint 53 % en 2008 (Cadet, Möbus, 2011, p. 14). Parallèlement, la proportion des cadres parmi les moins de 26 ans s'est sensiblement accrue : en 1978, 1 % des salariés de moins de 26 ans étaient cadres ; en 2001, ils sont 6 % (Chardon, 2004). Aussi, les cadres d'entreprises sont-ils plus nombreux et plus « professionnels » dans le sens où le niveau de diplôme requis pour exercer un emploi tend à s'élever, tendance qui s'applique toutefois à l'ensemble des actifs, et doit donc être relativisée.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement à la catégorie des cadres administratifs, comptables et financiers et à celle des cadres commerciaux et technico-commerciaux, elles ont connu respectivement des croissances de 70 % et de 68 % entre 2003 et 2009 (Dares, 2010, p. 8), qui ont été parmi les plus importantes des familles professionnelles<sup>2</sup>. ●

1. Quelques ingénieurs (informaticiens notamment) ont été interviewés pour décrire les processus de modernisation technique de l'entreprise, indispensables parfois à la compréhension des dynamiques de rationalisation de l'entreprise (comme pour la société *L'Équipe* par exemple).  
2. Elles arrivent en effet en 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> position. Insee, *Enquêtes Emploi*, traitement DARES.

## – UNE APPROCHE SECTORIELLE DES CADRES ? –

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux de recherche s'intéressent aux transformations qui affectent la catégorie sociale des cadres en général : la croissance très forte des effectifs et les évolutions morphologiques majeures (développement des certifications universitaires, glissement des activités de travail du pôle d'encadrement vers celui de l'expertise ou encore féminisation). Dans le même temps, la diversification des parcours professionnels, le ralentissement de la croissance des salaires, la progression d'une nouvelle précarité des statuts d'emploi (plus de cadres chômeurs, plus de CDD, plus de statuts dépendant de contrats commerciaux) et la remise en question des frontières cadres/non-cadres interrogent la catégorie dans sa capacité à faire sens.

Pour éclairer les conséquences de ces évolutions, certaines approches en sciences sociales<sup>3</sup> ont questionné les divers processus de segmentation de la catégorie (par le diplôme, le niveau hiérarchique ou le genre). Mais rares sont celles qui ont interrogé la relation entre les transformations d'un secteur d'ac-

tivité et le processus de construction des cadres en son sein<sup>4</sup>. Pourtant, nombre d'indices – l'existence de formations initiales et de catégories indicelles spécifiques au secteur, les taux de mobilité intra et intersectorielle<sup>5</sup>, la multiplication des relations interorganisationnelles (Durieux, 2000 ; Curien, 2000 ; DiMaggio, Powell, 1983 ; Forgues, Frechet, Josserand, 2006...), les trajectoires de cadres au sein de marchés professionnels (Deltail, Dieuaide, 2003) ainsi que quelques travaux principalement en économie invitent à s'interroger sur l'effet des spécificités d'un secteur d'activité sur les profils et les trajectoires de ses cadres. Les théories de la régulation interrogent par exemple le poids des régulations sectorielles et territoriales (Laurent, 2008).

Pour cela, nous étudierons la question de la qualification des cadres dans un secteur particulier et, dans cette optique, nous mobiliserons le modèle de l'analyse sociétale de M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Sylvestre (1982), mais dans une perspective différente de celle pour laquelle il a été conçu. ●

## – LA QUALIFICATION COMME ANALYSEUR DE LA CATÉGORIE DES CADRES –

Tout d'abord, nous placerons au centre de notre réflexion la notion de qualification. Dans les travaux qui ont été menés depuis les années 1960 (Touraine, Naville, Freyssenet,...), cette notion renvoie au moins à quatre réalités différentes (Rolle, Tripier, 1978) :

- la qualification de la personne qui représente les qualités acquises par celle-ci (l'ensemble des savoirs et savoir-faire) ;
- la qualification du poste qui correspond aux qualités requises par celui-ci ;
- la qualification du travail, à savoir les qualités requises pour l'exercer ;
- et enfin la qualification salariale qui traduit le classement de l'individu dans une grille de salaires et qui est la qualification reconnue officiellement et payée par l'entreprise.

Pour saisir la qualification, il convient en réalité de comprendre comment les acteurs, qui sont parties

prenantes de sa définition, construisent celle-ci dans le cadre d'un rapport social. La qualification est ainsi définie selon Paradeise (1988, p. 43) comme « l'expression d'un rapport de force entre les différents groupes et partenaires sociaux sur la définition des qualités utiles et donc valorisables. »

Et pour saisir la qualification dans le secteur du sport, parmi les qualités requises, une place particulière sera réservée à l'étude du *capital sportif*<sup>6</sup>, entendu ici comme regroupant non seulement la pratique sportive, mais aussi les connaissances relatives au sport et à son milieu (en lien avec un processus d'acculturation au milieu du sport lié à la pratique d'une activité sportive, l'exercice d'une responsabilité au sein d'une association sportive, la détention d'un diplôme spécialisé dans le sport, mais aussi la réalisation d'une expérience professionnelle dans ce secteur), le réseau social induit et enfin la passion sportive (en tant que pratiquant et/ou amateur/spectateur). La reconnaissance du capital sportif et sa

3. Cf. notamment le Groupement De Recherches (GDR) « Cadres » dirigé par P. Bouffartigue (jusqu'en 2010).

4. On peut citer notamment les travaux concernant les cadres de l'économie sociale et solidaire (Lazuech, 2006) ou de l'éducation spécialisée (Chéronnet, 2009) ou encore les cadres du secteur hospitalier (Bourret, 2006, Sainsaulieu, 2008) et les cadres du monde de l'art (Chiapello, 1998).

5. Selon S. Le Minez (2002), le taux de mobilité intersectorielle diminue depuis 1968 et atteint 25,3 % en 1998.

6. Le capital sportif prend un sens différent de celui généralement utilisé, comme dans l'ouvrage de J.-M. Faure et de S. Fleuriel (2010).

valorisation dépendent des espaces professionnels qu'il contribue plus ou moins à configurer. Les conceptions de la variable engagement-distanciation vis-à-vis du sport apparaissent en effet déterminantes dans la définition des métiers, selon la fonction exercée et le sous-secteur dans lequel elle s'inscrit, et sont un bon indice des modes de structuration des sous-secteurs (via le recrutement d'une population de cadres dotés ou non d'un capital sportif). Il s'agit en effet de normes qui régissent les comportements et qui structurent les logiques de recrutement ainsi que les relations entre acteurs. Dans cette optique, le secteur d'activité, en fonction de son histoire et de ses logiques internes, donnerait

à voir une composition de sa population de cadres qui lui serait propre, articulant différents types de profil dans des proportions variables :

- des cadres « issus du sérail » porteurs d'un capital technique, culturel et social spécifique au secteur et difficilement transférable ;
- des cadres dotés d'une qualification de généraliste ou de spécialiste en gestion, indépendante du secteur en question ;
- et des cadres plus ou moins « hybrides » qui disposent de ce double capital (en témoigne en l'occurrence la multiplication des formations en management du sport). ●

## – L'ADAPTATION DE L'ANALYSE SOCIÉTALE POUR SAISIR L'EFFET SECTORIEL –

Nous partons de l'hypothèse que le cadre d'analyse construit par M. Maurice, F. Sellier, et J.-J. Silvestre (1982) dans les années 1970, puis revisité en 2000, pour penser l'effet sociétal sur le rapport salarial industriel en France et en Allemagne, est pertinent pour réfléchir à l'effet d'un secteur d'activité en mutation sur la construction de la qualification de ses cadres. De notre côté, nous n'avons pas pour objectif de procéder à une analyse sociétale qui suppose une comparaison entre deux pays. En revanche la manière dont ces auteurs appréhendent la qualification dans le secteur industriel nous apparaît transposable à un autre secteur d'activité.

Fidèle à la définition de P. Naville (1956), ce modèle d'analyse saisit la qualification comme « un rapport social complexe » et en l'occurrence comme le fruit des interactions entre trois rapports sociaux.

Le rapport éducatif, tout d'abord, est défini comme les relations existant entre la hiérarchie des positions construites par le système de formation et celle des catégories d'emploi. Autrement dit, il s'agit de la relation emploi-formation et plus précisément de la relation entre la trajectoire des acteurs, c'est-à-dire leur processus de socialisation (éducation, formation, mobilité professionnelle et sociale), et l'emploi.

Le rapport organisationnel, ensuite, concerne les relations entre l'organisation du travail (modalités de gestion des ressources humaines et principes de division ou d'organisation du travail, à l'œuvre dans les organisations) et la hiérarchie des emplois. Il s'agit de saisir les rapports de coopération et les rapports hiéar-

chiques à l'œuvre dans les entreprises. Il nous semble également judicieux d'élargir un peu ce point de vue en considérant également les relations que noue l'organisation avec les parties prenantes externes qui peuvent avoir une influence sur les principes de définition des emplois et des modes de GRH associé.

Enfin, le système des relations professionnelles (appelé rapport industriel par les auteurs de cette approche) représente les rapports sociaux relatifs à la négociation et aux régulations en matière de rémunérations et de statuts professionnels. Il s'agit d'étudier ici les principes de valorisation des personnes et les formes de régulation des conflits qui les accompagnent.

Nous postulons ainsi qu'un secteur d'activité est caractérisé par un système d'interdépendances spécifiques entre formes de socialisation, d'organisation et de rapports sociaux, qui construit ou produit des types de qualification de cadres et permet de saisir certaines conditions d'évolution du secteur. C'est parce qu'au sein du secteur, il serait possible d'identifier des logiques de cadres articulant ces trois rapports de manière spécifique que la qualification des cadres pourrait être considérée comme un « rapport sectoriel ». Nous nous proposons donc de transférer la grille d'analyse développée à l'origine par M. Maurice, F. Sellier et J.-J. Silvestre afin d'appréhender la construction conjointe du secteur d'activité du sport et de la qualification de ses cadres administratifs et commerciaux, dans un contexte de marchandisation et de rationalisation du secteur. ●

## – UNE DÉMARCHE DE RECHERCHE QUALITATIVE –

Cette recherche s'appuie sur un corpus de 120 entretiens réalisés dans 6 sous-secteurs d'activité principaux du sport: les équipementiers (14), la distribution d'articles de sport (21), les agences de communication par le sport (16), les clubs professionnels (16), les médias du sport (14) et les services sponsoring sportif (9). Cette enquête nous a ainsi menés dans 27 entreprises différentes. Pour chacun des sous-secteurs d'activité, nous avons sélectionné une ou deux entreprises clefs, au sein desquelles nous avons rencontré entre 5 et 10 cadres gestionnaires (RH, marketing, finance, droit...). Lorsqu'il s'agissait de très petites structures (comme les agences d'événementiel sportif ou les services sponsoring), nous avons multiplié le nombre d'entreprises choisies et rencontré cette fois de 1 à 5 cadres dans chacune d'elles.

Afin de mieux cerner les enjeux et l'importance des systèmes de formation, des entretiens ont également été réalisés auprès de 9 responsables de formation spécialisée en management du sport (5 à l'université et 4 dans des écoles de commerce). Nous avons également rencontré les dirigeants de 2 cabinets de recrutement spécialisés dans le sport et 1 responsable d'un média spécialisé dans le management du sport. Enfin, afin de saisir l'état des relations profession-

nelles dans ce secteur et les enjeux relatifs à la catégorie des cadres, 18 entretiens ont été réalisés auprès de représentants des principaux partenaires sociaux ou associations professionnelles: syndicats d'employeurs (grande distribution, équipementiers, agences de communication par le sport et clubs professionnels de football), syndicats de salariés (grande distribution, médias du sport et clubs professionnels de football) et associations professionnelles (agences de communication par le sport et médias du sport). ●

### AVERTISSEMENT

Cette recherche s'appuie sur une enquête qualitative. Pour des raisons de confidentialité, le nom des entreprises a été rendu anonyme dans ce texte, à l'exception des médias du sport.

Par ailleurs, l'enquête a débuté en 2008 et certains pans de ce secteur ont connu depuis lors un certain nombre de reconfigurations. Pour cette raison, certaines organisations ont disparu, d'autres ont vu le jour, d'autres enfin ont été remodelées.

## – STRUCTURE DE L'OUVRAGE –

Nous interrogeons dans un premier temps la constitution du secteur du sport en un véritable « champ organisationnel » que nous définirons ultérieurement. Il s'agira en l'occurrence de décrire les facteurs et acteurs de la structuration, de l'autonomisation du secteur du sport et de la professionnalisation spécifique de ses cadres en considérant notamment le développement des formations en management du sport, ainsi que les groupements représentatifs, les réseaux et dispositifs clefs (Partie 2).

Une fois ce champ organisationnel analysé, les parties suivantes sont consacrées aux deux grandes figures de cadres gestionnaires dans le secteur du

sport qui se dégagent de l'analyse des données empiriques. Après en avoir dressé un portrait général (Partie 3), nous présenterons chacune d'elles: les « cadres enchanteurs » (Partie 4) et les « cadres rationalisateurs » (Partie 5), en analysant plus particulièrement certains sous-secteurs d'activités dont elles se révèlent être des figures emblématiques.

Ces figures constituent des idéaux types à l'aune desquels il serait possible d'appréhender les cadres du secteur du sport: la tension entre « enchantement » et « rationalisation » donne à voir en effet une dynamique sectorielle qui se construit à travers des parcours de formation et des trajectoires professionnelles. ●

# - 2 -

## -LE SPORT : UN SECTEUR D'ACTIVITÉ À PART ENTIÈRE ?-

- 14 La place sociale, économique et symbolique du sport dans notre société
- 15 De la difficulté à circonscrire le secteur privé marchand du sport
- 18 Les formations spécialisées en management du sport
- 26 Les réseaux professionnels

## – LA PLACE SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET SYMBOLIQUE DU SPORT DANS NOTRE SOCIÉTÉ –

Dans un contexte de développement des loisirs, la pratique sportive a connu un essor considérable et s'est simultanément diversifiée depuis les années 1970. Cette croissance de la pratique sportive a été favorisée par la réduction ou l'aménagement du temps de travail, par son rôle de plus en plus reconnu en matière de santé, par sa fonction éducative ou encore par la pression des normes esthétiques. Le sport comme pratique serait ainsi presque devenu une norme sociale et en 2010 : 65 % des Français de plus de 15 ans déclarent pratiquer un sport au moins une fois par semaine<sup>7</sup>.

Ensuite, parmi les marchés de la consommation étudiés par l'Observatoire Cetelem, le marché du sport (des articles et services destinés à la pratique sport/loisirs) en France en 2010, avec 9,2 milliards d'euros, est en 3<sup>e</sup> position après le bricolage et le secteur du meuble<sup>8</sup>. En effet, le sport a vu non seulement ses fonctions s'élargir à d'autres univers comme celui de la mode mais tendrait à devenir un marqueur de styles de vie. En Europe, les Français demeurent les plus gros consommateurs d'articles sportifs.

En outre, la spectacularisation du sport doublée de sa médiatisation a également contribué à donner au sport une place économique mais également symbolique toute particulière. Porté par la diffusion des grands événements sportifs internationaux et l'actualité sportive française, le sport représente en effet environ 8 % du quotidien éditorial audiovisuel des Français (moyenne sur les sept dernières années)<sup>9</sup>.

Le poids économique du sport, considéré à travers la dépense sportive qui en est l'indicateur global, est ainsi estimé à près de 34 milliards d'euros en 2008, soit 2 % du PIB en France. Elle a connu un taux de croissance supérieur à celui du PIB de 2000 à 2006 pour connaître ensuite une croissance légèrement inférieure de 2007 à 2008.

Le secteur du sport est également un secteur porteur en matière d'emploi, puisqu'il génère directement ou indirectement près de 300 000 emplois en 2008.

L'évolution du secteur du sport est en outre marquée par une marchandisation croissante assortie d'une rationalisation qu'on peut illustrer de manière significative par cinq tendances cumulatives.

Certains produits sportifs ont atteint la maturité de leur cycle de vie (VTT, ski, tennis...). La tendance est dès lors à l'intensification de la concurrence au sein de l'industrie du sport, qui entraîne un mouvement de concentration des entreprises et de rationalisation des coûts : « La taille moyenne dans l'industrie du sport augmente considérablement, d'autant plus que la nécessité d'innover et de mobiliser des ressources importantes en recherche et développement favorise les grosses firmes » (Desbordes, 2001, p. 3). Dans la distribution d'articles de sport, on observe une diversification des canaux, une concentration et le développement de grandes surfaces spécialisées (Ohi, Tribou, 2004). Certaines enseignes (Décathlon, Go Sport...) sont également productrices d'articles de sport et entrent en concurrence avec les fabricants traditionnels (Nike, Adidas...). En réponse, ceux-ci développent leur propre réseau de distribution.

Du côté de l'offre de pratiques sportives, l'intensification de la concurrence se traduit davantage par une rationalisation des méthodes et une professionnalisation des emplois de gestion notamment (comme dans la remise en forme par exemple). Un certain nombre d'équipements sportifs traditionnellement publics rencontrent désormais la concurrence d'entreprises privées.

L'organisation des événements sportifs devient de plus en plus privée tant pour les compétitions traditionnelles (la société du Tour de France absorbée par le groupe ASO – Amaury Sport Organisation –, filiale des éditions Amaury qui contrôlent *L'Équipe* et *Le Parisien*), que pour des pratiques émergentes (le Raid gauloise, désormais baptisé The Raid et le circuit Rando Raid SFR organisés par un prestataire privé, Community). Les grands clubs professionnels deviennent aussi des entreprises à part entière (transformation d'un nombre important de clubs en SAOS (société anonyme à objet sportif) ou SASP (société anonyme sportive professionnelle) et introduction en bourse de certains d'entre eux (comme l'Olympique Lyonnais...)

7. CNDS/Direction des Sports, INSEP, MEOS (2010).

8. Observatoire Cetelem (2011).

9. KantarSport, Ineum Consulting, Audencia Nantes (2010, p. 35).

Les médias spécialisés dans le sport se diversifient, la concurrence s'intensifie en leur sein et leur stratégie vis-à-vis de l'événementiel sportif varie selon leur puissance financière. À titre d'illustration, le modèle initié par *L'Équipe* au début du siècle avec le Tour de France, a été repris par Eurosport, qui a mis en place en 2000 un nouveau championnat du monde automobile: le WTCC, *World touring car championship*.

Enfin, les valeurs positives et évocatrices du sport ont conduit les entreprises à intensifier leur communication par le sport. Les exemples sont nombreux: sur les 100 premiers annonceurs, 80 utilisent le sponsoring sportif<sup>10</sup>. Le sponsoring sportif représente à lui seul, de 6 à 8 % des dépenses de communication des entreprises françaises (Bolotny, 2005). On peut également évoquer la mobilisation accrue du sport (pratiques et valeurs) à des fins managériales, comme l'illustre à partir des années 1990 la multiplication des stages dits *incentive*, destinés à motiver un groupe de salariés, ou des stages de *team building*, visant à renforcer la cohésion des équipes. En vertu d'un certain nombre de valeurs ou de modèles qui lui sont associés, le sport serait ainsi

devenu un vecteur idéologique privilégié dans les entreprises.

Ces tendances ont conduit certains auteurs à s'interroger sur le sens à donner à la place du sport dans les sociétés contemporaines. Selon certains auteurs marxistes, comme J.-M. Brohm (1992), il existe une homologie entre système sportif et système économique capitaliste. Le sport est ainsi vu comme un appareil de distillation de l'idéologie dominante du capitalisme. Consubstantiel du régime capitaliste, il représenterait l'un de ses principaux modes de légitimation en consacrant ses principes (compétition, rendement, performance, record, hiérarchie, sélection, etc.). Selon une autre perspective, A. Ehrenberg (1991) montre que le sport participe depuis les années 1980 à l'avènement d'une société soumise au « culte de la performance », qui fait la synthèse entre un modèle de conduite de soi (l'individu devenant entrepreneur de lui-même) et de réalisation personnelle par la consommation, et un principe de justice (la compétition sportive servant de modèle de juste concurrence). « Le sport est sorti du sport, il est devenu un état d'esprit » (p. 14). ●

10. *Le nouvel économiste*, Du 4 au 10 mai 2006, High Tech, Sponsoring - Stratégie - Marketing Sport & Technologie.

## – DE LA DIFFICULTÉ À CIRCONSCRIRE LE SECTEUR PRIVÉ MARCHAND DU SPORT –

Un des enjeux de cette recherche consiste à s'interroger sur l'existence-même d'un secteur d'activité spécifique au sport, sur son périmètre et sa consistance.

### – DÉFINITION DU SECTEUR DU SPORT –

Si le secteur du sport est en développement, il s'agit cependant d'un secteur compliqué à délimiter. Il n'est pas possible de s'appuyer sur les seuls codes NAF de l'Insee pour l'appréhender, même s'il y a dix codes NAF spécifiques au sport dans la nouvelle nomenclature de 2008 :

- Gestion d'installations sportives (93.11) – ex: Forest Hill.
- Activités de clubs de sport (93.12) – ex: les clubs professionnels.

- Activités des centres de culture physique (93.13) – ex: Club Med Gym.
- Autres activités liées au sport (93.19) – ex: Amaury Sport Organisation (agence d'organisation d'événementiel sportif).
- Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs (85.51Z) – ex: centres de formation sportive.
- Fabrication d'articles de sport (32.30Z) – ex: Adidas.
- Construction de bateaux de plaisance (30.12Z).
- Fabrication de bicyclettes et de véhicules pour invalides (30.92Z).
- Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport (77.21Z).
- Commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé (47.64Z) – ex: Décathlon et Go Sport.

Mais une grande partie des acteurs du secteur du sport sont référencés par des codes NAF non spéci-

fiques. Nike par exemple figure parmi les « Intermédiaires du commerce en textile, habillement, chaussures... » (46.16Z). Havas sport et Community, qui sont des agences de communication par le sport, dépendent des « Activités des agences de publicité » (73.11). Les médias du sport relèvent de codes NAF non spécifiques relatifs aux médias (58.1, 59.1, 60.1, 60.2...). Par ailleurs, les services sponsoring des annonceurs sont référencés dans les codes NAF de ces annonceurs, qui appartiennent eux-mêmes à des secteurs très divers le plus souvent non sportifs. Enfin, on peut citer les services des sports des collectivités territoriales qui relèvent également d'un code NAF non spécifique (84.11Z – Administration publique générale).

Le secteur du sport peut être appréhendé de manière large comme l'ensemble des activités sportives en relation avec le sport, incluant, selon la terminologie de J. Camy et N. Le Roux (2002):

- Les activités des cinq codes NAF (93.11, 93.12, 93.13, 93.19, 85.51) qui renvoient principalement à la branche sport: 98% des entreprises de la branche relèvent de ces codes. Ils regroupent des activités de service en relation directe avec la pratique sportive, c'est-à-dire la mise à disposition d'installations ou

d'équipements et l'encadrement de la pratique sportive. Cependant, ces codes incluent également des entreprises qui se situent hors de la branche sport telles que le golf ou les centres équestres qui ne relèvent pas de la CCNS (convention collective nationale du sport) mais de leur propre convention collective.

- La filière sport qui regroupe les activités économiques situées en amont et en aval de l'activité sportive, disséminées dans de très nombreuses branches professionnelles « non sportives » issues du secteur privé ou public (éducation, commerce, santé, action sociale...). Cette filière englobe notamment les cinq autres codes NAF spécifiques au sport.

## L'EMPLOI SPORTIF

Le secteur du sport peut également être appréhendé à travers les emplois qu'il pourvoit.

En 2008, les cinq codes NAF correspondant globalement à la branche sport regroupent selon l'Unédic près de 116 830 emplois (**tableau 1**). Sur la période 1995 à 2001, ce chiffre a connu une forte croissance (de l'ordre de 5 % à 6 % par an), suivi d'une stagnation depuis 2001. Au total, la croissance des effectifs salariés reste forte comparée à celle des autres secteurs d'activité: 4 % de 1995 à 2005, contre 2 % pour l'ensemble des autres secteurs d'activité<sup>11</sup>.

Les emplois de la filière sport sont plus difficilement repérables. Tout d'abord, la fonction publique (d'État et territoriale) comprend environ 93 000 emplois du sport. Du côté de la fonction publique d'État, le ministère des Sports comporte une administration centrale et d'une organisation territoriale mobilisant 7 000 agents. Par ailleurs, les professeurs d'EPS sont au nombre de 29 000 pour l'année 2008-2009. L'observatoire de la fonction publique territoriale du CNFPT évalue en 2010 à environ 57 000 l'ensemble des emplois directs liés à l'activité sportive dans les collectivités. En moyenne, le secteur du sport représente 4 % des emplois des collectivités territoriales.

La filière sport regroupe également près de 85 000 emplois au sein du sous-secteur privé marchand, dont 49 000 dans la distribution<sup>12</sup>, 27 000 dans l'industrie<sup>13</sup>, 3 000 dans le secteur information/communication<sup>14</sup> et d'autres emplois relatifs à la kinésithérapie, la médecine du sport, la diététique du sport et le journalisme (on dénombre 2 500 journalistes sportifs)...

11. CDES, Amnyos consultant, Ithaque (2008, p.11).  
12. Ministère des sports (2010).  
13. Cf. « Logique I, Les cadres enchanteurs », *Les cadres commerciaux et du marketing des équipementiers sportifs*.  
14. N. Le Roux (2004, p. 14).

– Tableau 1 –  
Nombre d'emplois au sein des diverses activités économiques à caractère sportif (en 2010)

Gestion d'installations sportives	15 992
Activités de clubs de sports	83 878
Activités des centres de culture physique	2 414
Autres activités liées au sport	5 604
Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	8 942
<b>Total branche du sport</b>	<b>116 830</b>
Fonction publique d'Etat	36 000
Fonction publique territoriale	57 000
Industrie du sport	27 000
Commerce d'articles de sport	49 000
Information/communication	3 000
Autres (estimation)	5 000
<b>Total filière sport</b>	<b>177 000</b>

Sources: tableau établi à partir de chiffres du ministère des Sports (notamment pour les 5 premières lignes) et d'estimations réalisées à partir de données hétérogènes.

## LE SECTEUR PRIVÉ MARCHAND DU SPORT

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons exclusivement au secteur privé marchand du sport, à l'exclusion du secteur public (le ministère des Sports et les services des sports des collectivités territoriales...) et du secteur privé non-marchand (le secteur associatif regroupant les fédérations sportives et l'ensemble des ligues et clubs à vocation sportive), ces derniers étant régis par d'autres logiques de développement et d'autres registres d'action et de légitimité<sup>15</sup>, même s'il existe de nombreuses relations entre ces secteurs.

Le secteur privé marchand du sport rassemble ainsi des entreprises aux activités variées, qu'il est possible de regrouper en sept types d'activité principale :

- Les équipementiers sportifs (Adidas, Aigle...).
- La distribution d'articles de sport (Décathlon, Go Sport...).
- Les prestataires de services sportifs directement en lien avec une pratique sportive (clubs de remise en forme, d'arts martiaux, de danse, de squash, stades nautiques, agences de séjours sportifs...).
- Les clubs professionnels.
- Les agences de marketing et d'événementiel sportif (ASO, Havas sport,...) et d'incentive (ELO, SMC...).
- Les médias spécialisés dans le sport : télévision (Eurosport...), presse (*L'Équipe*...), radio (Sport FM...), Internet (Sport.fr...).
- Les annonceurs qui sponsorisent un sportif, une équipe ou une fédération. La vocation des entreprises concernées n'est pas toujours liée au sport. On peut citer par exemple les banques (Société Générale, groupe BNP Paribas...) ou les entreprises de télécommunications (Bouygues Télécom, SFR...) qui développent souvent en interne un service spécialisé de sponsoring sportif.

Afin de comptabiliser l'emploi dans le secteur privé marchand du sport, il convient de considérer tout d'abord les emplois des cinq codes NAF correspondant globalement à la branche sport et d'en retirer les emplois associatifs. Selon N. Le Roux (2004, p. 15), on peut estimer à 42 % la part commerciale de la branche sport. Ainsi, celle-ci compterait près de 50 000 emplois à caractère privé marchand.

De la même manière, la filière sport comprend, après en avoir retiré les emplois publics, 84 000 emplois situés dans des organisations à caractère privé marchand.

Le secteur en question compterait ainsi au total 134 000 emplois.

À partir de là, on peut se demander si le rassemblement de ces activités plus ou moins disparates et de ces acteurs hétérogènes au sein du même secteur privé marchand du sport a du sens et est pertinent pour saisir les populations de cadres concernées.

## LES INDICES DE LA STRUCTURATION D'UN CHAMP ORGANISATIONNEL

Afin de montrer que le sport représente bel et bien un secteur en émergence, nous nous appuyons sur les travaux de P.J. DiMaggio et W.W. Powell (1983). Ces derniers définissent différents indicateurs qui révèlent le processus de structuration d'un « champ organisationnel » (*organizational field*) (p. 148) :

- un accroissement des interactions entre les organisations du champ ;
- l'émergence de structures interorganisationnelles de domination ou de coopération bien définies ;
- une augmentation du volume d'informations dans le champ avec laquelle les organisations du champ doivent composer ;
- et la prise de conscience collective des participants, au sein d'un ensemble d'organisations, qu'ils sont impliqués dans un projet commun.

Plusieurs éléments indiquent que le secteur du sport n'est pas totalement éclaté et qu'il connaît au contraire un processus de structuration multiforme. Tout d'abord, ces acteurs hétérogènes se rejoignent sur un objectif commun qui est de gérer et développer le sport, bien que leurs intérêts puissent être divergents. En ce sens, on peut parler d'une forme d'automatisation du secteur du sport. Les organisations du secteur du sport tissent en outre des liens plus ou moins étroits les unes avec les autres. Ces relations sont de nature diverse. Elles peuvent être des relations de concurrence (entre marques, entre distributeurs...) mais aussi partenariales (clubs professionnels et marques du sport), ou de type clients-fournisseurs (agences événementielles et clubs professionnels). En outre, divers types d'interdépendance sont à l'œuvre. Il existe ainsi des interactions économiques très denses entre les acteurs du secteur. Par exemple, Nike interagit avec Décathlon et Go Sport notamment

<sup>15</sup>. Au sujet des cadres du secteur privé non marchand du sport, on pourra se référer à H. Amarillo (2008).

pour commercialiser ses produits, sponsorise le club du PSG, communique dans L'Équipe, sous-traite l'organisation d'événements à des agences d'événementiel... mais développe également des relations avec les acteurs publics et privés non marchands du secteur. Enfin, un certain nombre de synergies se sont institutionnalisées à travers la création récente de deux clusters sport, EuroSima depuis 2008 et Sport Loisirs Montagne<sup>16</sup> labellisé « grappes d'entreprises » par l'État en 2011.

On peut également évoquer le rôle d'acteurs intermédiaires spécifiques comme des cabinets de conseil en recrutement spécialisés dans ce domaine (Sport Carrière créé en 2000) ou des médias spécialisés (comme SportStratégies né en 2001) qui diffusent des informations communes et sont également des instances de médiation ou de mise en relation *via* des réseaux sociaux. Les associations et les syndicats professionnels jouent en outre un rôle éminemment structurant. Parmi les syndicats employeurs respectifs de la distribution et de l'industrie du sport, la FPS et la Fipas sont des interlocuteurs notoires dans leur champ d'intervention. L'association Sponsora contribue, quant à elle, à organiser principalement la communauté du marketing sportif (*via* des études, des conférences et l'attribution de prix).

Par ailleurs, des conventions collectives nouvelles participent également à l'organisation du secteur, de manière large ou ponctuelle. La convention collective du commerce des articles de sports et d'équipements

de loisirs existe dans sa forme actuelle depuis 1989<sup>17</sup> et régit l'ensemble des entreprises de la distribution spécialisée. La convention collective nationale du sport, née en 2005 et élargie en 2006, régit les salariés d'une structure (marchande ou non) dont l'activité principale consiste à organiser et encadrer des activités sportives, gérer des installations sportives, dispenser de la formation à caractère sportif et organiser des manifestations sportives. De manière plus locale, à titre d'exemple, la convention collective des administratifs et assimilés du football date de 1983.

Enfin, et c'est probablement l'indice le plus significatif, nombre de formations spécialisées en management du sport ont vu le jour depuis le milieu des années 1980 dans les filières Staps des universités et dans les écoles de commerce (environ 2 000 étudiants sortant par an). Ces formations contribuent à spécifier le lien entre la formation et l'emploi.

Le secteur du sport montre ainsi des signes manifestes de structuration et d'autonomisation. Nous faisons l'hypothèse que ce secteur ne présente pas pour autant un fort degré d'homogénéité, et qu'il serait davantage la résultante de différentes logiques, certaines en lien avec des sous-secteurs particuliers, d'autres plus transversales à l'ensemble du secteur, ces logiques participant à l'autonomisation de sous-secteurs, de domaines d'activité ou de groupes professionnels. ●

16. Issu de la fusion des clusters CIM (industries de la montagne, animé par la CCIT de la Savoie) lancé en 2006 et Sporaltec (équipements sportifs) créé en 2005.

17. Elle remplace une convention collective antérieure datant de 1972.

## – LES FORMATIONS SPÉCIALISÉES EN MANAGEMENT DU SPORT –

Le secteur du sport se caractérise par sa vitesse de transformation depuis vingt ans, et notamment par le rôle joué par la formation dans sa structuration. Ce rôle peut se mesurer d'une part par son incidence quantitative (nombre de diplômés titulaires de formations spécialisées dans le domaine du sport) et d'autre part par son incidence qualitative, c'est-à-dire par l'influence de la formation sur l'accès aux différents postes de cadres, « la manière dont elle hiérarchise, stratifie et conditionne l'accès à l'emploi et aux revenus » (Felouzis, 2008, p. 138) et sur la « capacité qu'a la formation à supporter à la fois la façon dont chaque groupe [...] se distingue de l'autre et les prin-

cipes de reconnaissance professionnelle et sociale sur lesquels chaque groupe fonde son homogénéité et son identité » (Maurice, Sellier, Sylvestre, p. 21).

Dans le secteur privé marchand du sport, comme dans beaucoup d'autres secteurs d'activité, et en reprenant les propos de P. Bouffartigue (2001, p. 56), la formation initiale certifiée « structure et hiérarchise le salariat de confiance (les cadres), ce dernier se modelant largement en fonction de la hiérarchie du système de formation ». Les diplômes de l'enseignement supérieur constituent une protection contre le chômage et un atout pour devenir cadre. Selon l'enquête du Céreq *Génération 2004, Interrogation 2007*

(Calmand, Epiphane, Hallier, p. 19), trois ans après leur sortie de l'enseignement supérieur, près de 90 % des diplômés d'une école d'ingénieur et d'un doctorat ont le statut de cadre. Ils ne sont que 56 % dans ce cas pour les titulaires d'un DEA ou master Recherche, 61 % pour les titulaires d'un DESS ou master Professionnel, 34 % pour les détenteurs d'un Bac +4 et 15 % pour les détenteurs d'un Bac +3.

À partir de neuf entretiens réalisés auprès de responsables de formations spécialisées en management du sport (écoles et universités) et de divers travaux portant sur ces cursus, nous considérons la manière dont le système de formation en management du sport s'est mis en place et comment il contribue à structurer le secteur marchand du sport en produisant des qualifications plus ou moins reconnues selon les sous-secteurs étudiés, des classements mais aussi des normes professionnelles, des représentations et des réseaux.

À l'instar des formations supérieures professionnelles de niveaux I et II (niveau Bac +3 et plus selon la nomenclature française des niveaux de formation), les formations professionnelles en management du sport se sont surtout développées à partir des années 1990 et se sont depuis fortement diversifiées. Leurs effectifs ont augmenté sous l'influence conjuguée d'une multiplication du nombre de nouveaux diplômés mais également d'une demande accrue des étudiants. Elles jouent ainsi un rôle dans les modes d'appariement des cadres aux entreprises du secteur du sport.

## LA MULTIPLICATION DES FORMATIONS EN MANAGEMENT DU SPORT

Les formations professionnelles en management du sport, visant à former des cadres immédiatement opérationnels, se sont développées à l'origine au sein de l'université puis également au sein des écoles de commerce.

### L'institutionnalisation du management du sport dans l'université française

À l'instar du management industriel, le management du sport est né aux États-Unis dans les universités américaines. Les premiers cours de management appliqué au sport apparaissent en 1966 à l'université d'Ohio à destination des managers des ligues profes-

sionnelles. Ces programmes sont rapidement suivis par d'autres dans des collèges publics ou privés. Sur le continent européen, cette discipline apparaît dès les années 1970, en Grande Bretagne à l'Université de Loughborough, et se diffusera au travers des *Leisure Studies*.

En France, elle se développera principalement au cours des années 1980<sup>18</sup> au sein des filières Staps (sciences et techniques des activités physiques et sportives), qui remplacent en 1984 les UER EPS (unités d'enseignement et de recherche en éducation physique et sportive), elles-mêmes créées en 1975. Comme aux États-Unis, ce sont les écoles d'éducation physique qui se transforment en facultés de sciences du sport et ouvrent des formations en management du sport pour donner à leurs étudiants de nouveaux débouchés professionnels. En revanche, en Allemagne et en Italie, les formations universitaires au management du sport sont jusque dans les années 1990 assez rares. Il faudra attendre 1994 pour la création de la première chaire de management et d'économie du sport au sein de l'université allemande du sport à Cologne. Et pendant longtemps le seul master de management du sport en italien était délivré par l'université de Saint-Marin. Désormais, en Allemagne ainsi qu'en Italie, plusieurs universités proposent des masters en management du sport.

En France, les premiers diplômes universitaires en management du sport ont été créés en 1982 à Bordeaux, en 1983 à Poitiers et en 1984 à Caen, peu de temps après la création du Deug et de la licence Staps, respectivement en 1975 et 1979 et de la section Staps en 1982. L'université de Limoges a également exercé une influence sur l'essor de la discipline à travers le Centre de droit et d'économie du sport (créé en 1978) qui a formé de nombreux cadres de fédérations nationales.

Depuis, ces formations se sont multipliées et diversifiées. Pour comprendre ce phénomène, outre le développement du secteur d'activité du sport, il convient également de souligner l'afflux considérable d'étudiants (ils sont 15 000 en Staps en 1995, 40 000 en 2005 et 50 000 aujourd'hui) lié à la suppression en 1995 des tests de sélection à l'entrée du cursus universitaire Staps, et la diminution du nombre de postes au Capests (1 400 en 2002 et 400 en 2007). Ces deux phénomènes ont contribué à la diversification des spécialités en Staps (management du sport, mais aussi activités physiques adaptées, entraînement sportif, ergonomie...). En effet, afin que les Staps demeurent

18. Cf. J.-L. Chappelet, « Lausanne et le management du sport. Des origines à nos jours ».

attractives, il s'est alors agi de proposer de nouvelles filières de formation menant à de nouveaux débouchés professionnels. En Staps, les étudiants peuvent désormais se spécialiser en management du sport dans le cadre d'un Deust, Diplôme d'études universitaires et techniques (une dizaine en France) ou à partir de la licence. Aujourd'hui, 35 universités proposent des licences générales ou professionnelles en management du sport et 29 des formations de niveau master, ce qui est bien supérieur aux autres pays d'Europe<sup>19</sup>. Une partie d'entre elles (13) demeure généraliste: « management du sport » ou « management des organisations sportives ». Les autres, au contraire, proposent des spécialisations. Celles-ci correspondent parfois à des disciplines scientifiques et aux fonctions correspondantes, par exemple le marketing du sport (Orsay et Strasbourg) ou le droit du sport (Limoges), soit à des sous-secteurs d'activité, tels l'événementiel sportif (Nanterre), le tourisme sportif (Nice et Montpellier), les collectivités territoriales (Toulouse), le sport professionnel (Rouen)... D'autres enfin ciblent des activités sportives propres à un territoire, telle l'option d'un master à Bayonne intitulée « Ingénierie des sports de glisse ». En outre, une quinzaine de ces formations en management du sport se sont réunies dans le cadre d'une association créée en 2004: le Rumprism (*réseau universitaire des masters professionnels innovants* en Staps) qui organise notamment une convention chaque année. Il existe également une petite dizaine de diplômes universitaires (DU) uniquement destinés à un public en formation continue. En 2006, une étude (Hautbois, Loret, Raze) portant sur 23 universités délivrant des diplômes en management du sport dénombre 4 000 étudiants dans cette filière: 2 310 jusqu'au niveau L3 (Deust, L3 management du sport et L3 professionnelle), 1 130 étudiants à un niveau M1 et 560 à un niveau M2.

Il n'est guère possible de parler du système de formation en management du sport en France sans évoquer la structuration concomitante de la recherche dans ce domaine. Les premiers travaux de recherche en management du sport (selon le vocabulaire employé aujourd'hui en référence au nom de la filière de formation correspondante) se développent dans les années 1970 pour l'essentiel en dehors du champ des Staps. Suite aux travaux précurseurs en économie et en droit du sport initiés à Limoges par le Centre de droit et d'économie du sport, des recherches sont menées à Dauphine en économie publique (Alain Cotta) et en gestion (Pierre Jarniou) dans les années 1980 (Bouchet,

Pigeassou, 2006, p. 13). Ce n'est que dans la décennie 1990 que le champ de recherche universitaire en question se structure et s'autonomise en lien avec la création des diplômes en management du sport et avec la création de postes d'universitaires spécialisés dans ce domaine. Le premier colloque organisé sur ce thème se déroule en 1987 à Montpellier, le premier laboratoire de recherche est créé en 1992 sous le nom de Centre d'études et de management de l'innovation sportive à l'université de Caen. Les premières Journées nationales sport et management y furent organisées en 1993 et le premier ouvrage universitaire français sur le management du sport (Loret, 1993) paraît la même année, rassemblant les contributions d'enseignants chercheurs et de doctorants. Il s'agit d'un champ scientifique pluridisciplinaire rassemblant des travaux d'économistes, de sociologues, de gestionnaires, de politistes, d'historiens... qui pour la plupart sont enseignants chercheurs en Staps.

À l'échelle internationale, les enseignants chercheurs sont également à l'origine de la création de sociétés savantes. Aux États-Unis, en 1985, les enseignants des universités se rassemblent et fondent la *North American Society for Sport Management* (NASSM) et sont à l'initiative de la publication du *Journal of Sport Management*. En Europe, c'est en 1993 qu'est créée l'association équivalente, l'*European Association for Sport Management* (EASM). À l'origine, elle visait à rassembler chercheurs et praticiens, mais regroupe finalement essentiellement des membres issus du monde académique. Elle organise chaque année un congrès. Mais l'émergence du management du sport en Europe précède largement la création de l'EASM. En 1997 a été créée la Société française de management du sport, rebaptisée en 2003 Société francophone de management du sport.

Au-delà des associations, enfin, la création de revues spécialisées académiques et professionnelles a elle aussi contribué fortement à l'institutionnalisation de ce champ scientifique. La première revue américaine dédiée au management du sport est apparue en 1987 (*The Journal of sport management*) et l'*International journal of sport management* a été lancé en 1999. De l'autre côté de l'Atlantique, l'*European journal of sport management* est apparu en 1993 juste après la création de l'association éponyme. En France, la *Revue européenne de management du sport*, créée en 1999 et éditée par les presses universitaires du sport, est désormais électronique. Enfin, au sein du management du sport, plusieurs domaines particu-

19. En Amérique du Nord, plus de 200 universités proposent des diplômes en management du sport de niveaux bachelor, master et doctorat (Chelladurai, Paton, 2006).

liers tels l'économie du sport, le droit du sport ou le marketing du sport se sont également structurés. L'Association Internationale des Economistes du Sport (IASE) a été créée en 1999 et le *Journal of sports economics* en 2000. En ce qui concerne le droit du sport, outre des revues internationales telles l'*International sport law journal*, il existe deux revues scientifiques principales au niveau national : la *Revue juridique et économique du sport* (créée en 1987) qui est devenue *Jurisport* en 2010 et les *Cahiers de droit du sport* créés en 2005. Les premiers ouvrages en droit du sport datent quant à eux du début des années 1980. En marketing du sport, le premier manuel a été publié par B. Mullin, S. Hardy et W. Sutton en 1993. Il existe depuis de nombreuses revues professionnelles spécialisées notamment en Amérique du nord, en Europe et en Asie, ainsi que des revues académiques diffusant les travaux des chercheurs. L'American marketing association resource center référence trois revues dédiées au marketing sportif : *International journal of sports management and marketing*, *International journal of sport marketing and sponsorship*, et *Sport marketing quarterly* depuis 1992 (Ferrand, McCarthy, Zintz, 2009, p. 11).

Confortées par les diplômés et les associations, ces revues spécialisées en management du sport, outre le fait qu'elles ont contribué à l'autonomisation de ce champ par rapport aux champs disciplinaires, révèlent également la croissance des fonctions relevant du management du sport et notamment du marketing ou du droit du sport, qui apparaissent être des spécialisations plus particulièrement reconnues.

### Le développement du management du sport au sein des écoles de commerce

Parallèlement aux universités, les écoles de commerce ont également multiplié leur offre de formations spécialisées dans le sport, à côté d'autres domaines tels que l'agroalimentaire, la santé, l'environnement, le luxe... En France, il existe aujourd'hui 17 écoles de commerce qui délivrent des diplômes de niveau master spécialisés en management du sport, dont quatre en partenariat avec des universités. Une douzaine de ces diplômes sont des mastères et six des MBA variant selon les différentes acceptions du terme. Ils sont le plus souvent généralistes (Audencia, Euromed, ESG, Amos...). Certains d'entre eux proposent également des spécialités (comme le *programme executive Marketing sportif international* de l'Essec créé en 2003). Parmi ces écoles, deux d'entre elles sont entiè-

rement spécialisées dans le management du sport : Amos créée en 2004 à Paris et *Sports management school* (SMS) créée en 2011 à La Défense qui dépend du groupe EDC (école des Dirigeants et créateurs d'entreprise). Le directeur de cette école présente celle-ci comme une « école de commerce sectorielle ». Certains diplômés tels que le programme de la chaire du marketing sportif de l'Essec ne s'adressent qu'à des professionnels en formation continue, d'autres visent plus particulièrement un public de sportifs (40% des effectifs de Amos). En outre, certaines formations proposent l'alternance. Hormis les diplômés de niveau master, un certain nombre de ces écoles délivrent des programmes de formation en trois ans menant au grade de *bachelor* (Amos, SMS...).

Certaines de ces écoles ont mis en place des chaires de recherche et d'enseignement autour de thématiques fonctionnelles ou sectorielles, en partenariat avec des entreprises<sup>20</sup> afin de financer des programmes de formation et de recherche. L'Essec a ainsi créé en 2001 la Chaire européenne du marketing sportif qui s'intitule désormais la Chaire internationale de marketing sportif, en partenariat avec notamment Adidas et Havas Sports & Entertainments. D'autres chaires ont été le fruit d'un partenariat entre écoles de commerce et universités. La Chaire Droit du sport et marketing événementiel est ainsi née de la collaboration entre Euromed Management et l'université Paul Cézanne (Aix - Marseille III). De la même manière, l'Institut d'études politiques d'Aix en Provence et la Faculté des sciences du sport de Marseille se sont associés pour créer la Chaire « Société, Sport et Management ». On assiste ainsi depuis quelques années à un rapprochement institutionnel d'un certain nombre de formations universitaires en management du sport avec des écoles de commerce, des IAE (qui sont rattachés à des universités) ou des IEP. Cela se traduit par la mise en place de conventions de partenariat relatives à la formation, à la recherche mais aussi à la professionnalisation des étudiants.

On estime à plus de 500 le nombre d'étudiants suivant ces formations spécialisées dans les écoles de commerce, soit autant que d'étudiants en master 2 management du sport à l'université. Les tarifs de ces formations sont classiques pour des écoles de commerce. Ils avoisinent les 9 000 euros par an pour un diplôme de master 2 (9 300 euros à l'école SMS) et s'élèvent à 20 000 euros pour le diplôme de l'Essec. Pour les adultes en formation continue, ces prix sont proches

<sup>20</sup> Dans le cadre des lois sur le mécénat, les subventions des chaires donnent droit à une réduction d'impôt sur les sociétés de 60% des dons dans la limite de 5 pour 1 000 du chiffre d'affaires.

de ceux des formations universitaires. En revanche, pour les étudiants, la différence de prix est bien plus considérable (le montant des droits d'inscription pour un diplôme conduisant au grade de master à l'université étant d'environ 250 euros en 2011), ce qui produit une segmentation forte des diplômés par leur coût d'entrée et par l'origine sociale des étudiants.

En outre, en dehors de ces écoles de commerce, sont apparus récemment quelques organismes privés de formation qui proposent des modules de formation continue en management du sport tels Fast Sport, créé en 2007, et qui se présente comme « le centre de formation des professionnels de l'économie du sport ».

## LES DYNAMIQUES À L'ŒUVRE DANS LE CHAMP DE LA FORMATION EN MANAGEMENT DU SPORT

### Le développement de la proximité avec les milieux professionnels

Signalons d'abord le rapprochement des masters professionnels universitaires vers le modèle des écoles de commerce qui, en compétition avec ces dernières et suivant les orientations ministérielles pour la professionnalisation, en adoptent certaines dimensions. Les formations universitaires professionnelles en management du sport ont en effet cherché à générer de la proximité avec les milieux professionnels, afin de réduire l'incertitude sur la qualité du produit (Karpik, 2007) et favoriser l'appariement entre le jeune diplômé et l'employeur (Felouzis, 2008). Ces filières professionnelles (et en particulier le niveau master 2) sont en effet connues pour favoriser la primo insertion des jeunes sur le marché du travail (recherche d'emploi plus courte, stage long faisant souvent office de période d'essai). L'incertitude est surmontée par un ensemble de dispositifs de fiabilisation des compétences fournies qui reposent notamment sur la construction de relations avec les professionnels du secteur. Le prestige de la formation dépend notamment de la notoriété des entreprises partenaires de la formation. Ainsi à l'instar des écoles de commerce, mais avec des moyens bien moindres, les directeurs de diplôme (en particulier de master 2) déploient une politique active de recherche de financements *via* la collecte de taxe d'apprentissage et la captation de

personnes en formation continue, qui leur permettent de développer notamment la communication relative à leur formation (site internet, plaquette,...) auprès des différents acteurs du sport. De leur côté, les écoles de commerce ont créé des fondations<sup>21</sup> mais aussi des chaires, comme on l'a vu précédemment, leur permettant de recueillir les dons de divers partenaires.

Les responsables de formation favorisent aussi la promotion de leur diplôme ainsi que l'insertion professionnelle de leurs diplômés par la construction d'un réseau d'entreprises, en établissant des conventions de partenariat, en recrutant au sein de leurs équipes pédagogiques des professionnels, en co-organisant des colloques, tables rondes, séminaires, événements intellectuels ou sportifs, etc. Certaines formations mènent également des études auprès de différentes organisations à vocation sportive dans le cadre des stages ou des enseignements ou de programmes de recherche.

Il convient également de mettre l'accent sur les dispositifs tels que l'alternance ou le stage de six mois pour les diplômés de niveau master 2 qui contribuent bien évidemment à la réduction de l'incertitude sur les compétences produites. Ces diplômés professionnels proposent également des modules d'accompagnement des étudiants dans leur parcours de recherche de stage et d'emploi qui permettent d'améliorer la présentation de soi, les capacités relationnelles et limitent le poids de l'origine sociale sur l'accès à l'emploi. Enfin, à l'entrée des diplômés de niveau master 2, la sélection permet de trier les étudiants en fonction de leurs résultats, de leurs motivations et de leurs projets professionnels, et « proposent ainsi aux employeurs un premier filtre dont ils peuvent faire l'économie au cours de leur procédure de recrutement » (Giret, Lopez, Rose, 2005, p. 113). Notamment, certaines formations historiques, comme celles du Centre de droit et d'économie du sport, ont entretenu de longue date des relations privilégiées avec le mouvement sportif dont elles sont devenues un partenaire incontournable (fermant en partie le marché de la formation continue), leur formation devenant pour les salariés de ces organisations un passeport quasi obligé pour accéder à des fonctions plus importantes.

Les réseaux d'anciens sont également développés (*via* la constitution d'un annuaire et l'organisation d'événements annuels). Des liens sont aussi tissés avec des associations professionnelles (telle Sporsora) ou des médias clefs dans le secteur (SportStratégies) qui

21. La loi n° 2003-709 relative au mécénat, aux associations et aux fondations dite « loi Aillagon », publiée au Journal Officiel le 1<sup>er</sup> août 2003, permet aux entreprises de bénéficier d'une réduction d'impôt de 60% du montant du don, plafonnée à 5 pour mille du chiffre d'affaires.

contribuent à la valorisation des diplômes et la constitution des liens avec les professionnels. Les labels sont également recherchés (tel le Classement SMBG) qui correspondent *a priori* davantage aux logiques des écoles. De leur côté, hormis ces classements, les écoles de commerce cherchent à faire accréditer leur formation par la Conférence des grandes écoles<sup>22</sup> (seuls quatre diplômes en management du sport bénéficient de ce label) et visent un enregistrement de leur diplôme au RNCP.

Une dynamique internationale est également portée par certains diplômes (collaborations avec des organisations internationales, ouverture à des étudiants étrangers, dispositifs d'échanges, cours en anglais).

Ces liens construits avec les milieux professionnels sont souvent le fait d'« entrepreneurs de formation » (Bel, 2005) qui animent et coordonnent le réseau d'acteurs propres à leur diplôme professionnel. À la tête des masters 2 professionnels universitaires en management du sport, les porteurs de projet ont très souvent un profil double : ils relèvent de la 74<sup>e</sup> section (Staps) et certains ont suivi des études dans une école de commerce, ou sont issus des sciences de gestion, ou des sciences économiques, politiques, juridiques ou de la sociologie. Certains sont titulaires d'une agrégation en gestion, et leur thèse a parfois un lien fort avec le master qu'ils dirigent. La professionnalisation et la carrière de ces enseignants-chercheurs au sein de la filière Staps passe par la spécification ou l'approfondissement de leur expertise appliquée au domaine du sport qui justifie leur présence en Staps et non dans d'autres sections unidisciplinaires (gestion, économie, sociologie...) et qui sous-tendent désormais les formations qu'ils dirigent. Ces types de profils facilitent la constitution de lien avec les écoles de commerce et favorisent l'emprunt d'un certain nombre de traits propres au modèle des écoles de commerce.

À la tête de ces formations dans les écoles de commerce, on trouve des profils variés avec un capital sportif plus ou moins important : certains ont été sportif professionnel et ont développé une expérience professionnelle au sein d'entreprises à vocation sportive avant de se lancer dans la formation (SMS), d'autres sont issus de la formation professionnelle continue et ont eu la responsabilité d'un club sportif, d'autres sont issus d'études universitaires Staps avec une spécialisation en management du sport au niveau doctorat. Enfin, un certain nombre sont des universitaires qui ont été invités à diriger ces forma-

tions car ils avaient l'expérience de la création de ce même type de formation au sein de l'université.

Cette coopération entre formations et entreprises s'appuie, comme l'indique E. Verdier (2000) sur des « acteurs passeurs » à même d'assurer la traduction des objectifs de chaque partenaire dans la logique d'action des autres membres de la configuration locale.

Ainsi, les équipes pédagogiques des deux filières tendent à converger et à se ressembler, et concourent à une certaine homogénéisation de leurs contenus.

### L'adossement à la recherche

Les formations universitaires en management du sport cultivent leur différence vis-à-vis des écoles de commerce en valorisant leur plus-value scientifique. En effet, même si elles ont une vocation professionnelle, elles sont en même temps tenues d'avoir un fort adossement à la recherche (recrutement d'enseignants-chercheurs, publications, mémoires). Ceci encourage les écoles de commerce à rechercher une légitimité scientifique en faisant appel à des enseignants-chercheurs ou à des titulaires de doctorat et en incitant leurs enseignants à publier par des primes ou par la promotion. Certaines écoles ont en outre constitué des chaires et la plupart mettent en place un dispositif d'études réalisées par les étudiants à destination des entreprises dans le cadre de leur formation.

### Les tendances du marché de la formation en management du sport

Malgré la convergence de ces formations en management du sport, ce marché demeure assez hétérogène et devient, du fait de son caractère foisonnant, de plus en plus concurrentiel et segmenté. Un premier axe de segmentation oppose les formations universitaires et les formations en école de commerce. Tout d'abord, les formations universitaires en management du sport pâtissent parfois d'un déficit d'image auprès de certaines entreprises et des étudiants eux-mêmes, en raison d'une certaine dévalorisation de la filière Staps dans son ensemble liée à son objet : le sport, qui souffre d'une position parfois déconsidérée dans l'espace universitaire. De plus, dans les années 2000, en lien avec la baisse du nombre de postes au Capeps, la filière Staps a été l'objet de discours politiques qui la présentaient comme une filière universitaire sans débouché professionnel. Enfin, les moyens dont disposent les formations universitaires en management du sport ne leur permettent pas de réaliser une com-

22. La Conférence des Grandes Ecoles accrédi-te le Mastère spécialisé, créé en 1985 (il en existe 418 en 2009), et le MSc, le Master Scientifique.

munication aussi vigoureuse que celle des écoles de commerce, même si certaines formations universitaires parviennent à se hisser en tête de classements des formations en management du sport. Simultanément, l'écart de coût entre les formations universitaires et celles des écoles segmente également les étudiants en fonction de leur position socioéconomique (capital économique et social) de départ, ce qui produit un signal différent auprès des employeurs.

Un deuxième axe de segmentation, transversal cette fois aux deux pôles de formation précédents, distingue les formations en management du sport généralistes et les formations spécialisées. Un certain nombre de ces formations sont en effet généralistes et reposent sur une logique véritablement sectorielle (qui dépasse d'ailleurs le strict secteur privé marchand du sport). D'autres au contraire, plus ciblées, se sont construites autour de métiers (organisateur d'événements sportifs...), de fonctions (marketing du sport), ou des sous-secteurs d'activité (sport professionnel, collectivités territoriales, tourisme sportif...), et s'inscrivent dès lors davantage dans une logique de marchés professionnels en cherchant à rendre plus ténu le lien entre la formation et le métier. Enfin, certaines se sont axées autour d'un type d'activités sportives ou de loisirs correspondant à un environnement local particulier (mer ou montagne par exemple) et ancrées cette fois davantage sur une logique territoriale<sup>23</sup>. De multiples logiques s'entremêlent ainsi, rendant parfois malaisée la lisibilité de l'offre de formation en management du sport et des liens qui sont établis avec les employeurs. Il est notable cependant que les formations spécialisées sont sans doute plus à même de créer un appariement avec les employeurs et sont souvent celles qui émergent des classements.

En outre, le marché des formations en management du sport est d'autant plus tendu qu'il est également concurrencé par l'offre de formations généralistes, notamment en gestion, en information-communication, en droit proposées par les écoles et les universités. Les entreprises jouissent ainsi dès lors d'une certaine liberté de choix (sauf si des dispositifs permettant d'instaurer des liens entre formation et entreprises ont réduit l'éventail de ces choix), d'autant que les profils des candidats sont rarement homogènes et sont davantage la résultante d'un panachage de parcours de formation (même si le poids du dernier diplôme obtenu paraît *a priori* déterminant) et d'expériences professionnelles variées. Le signal

plus ou moins positif de ces diplômés dépend ainsi largement des logiques des employeurs, comme nous l'observerons dans la deuxième partie.

Le marché de la formation en management du sport devient ainsi foisonnant, au point qu'un certain nombre d'acteurs de la formation dans ce domaine s'interrogent sur la capacité du secteur à absorber tous les diplômés qui en sont issus.

### — L'INFLUENCE DES DIPLÔMES SPÉCIALISÉS SUR LA CONSTRUCTION DE QUALIFICATIONS PROFESSIONNELLES —

De quelle manière cette production de nouveaux diplômés participe-t-elle à la création de nouvelles qualifications professionnelles ou de nouveaux groupes professionnels? Quels sont les liens entre ces diplômés et les activités qu'ils visent? Dans quelle mesure contribuent-ils à la dynamique des groupes professionnels, à leur institutionnalisation, par les ruptures et les ouvertures qu'ils provoquent (en permettant par exemple l'instauration de nouvelles normes de recrutement et de gestion des ressources humaines)?

Ces deux systèmes d'enseignement en management du sport, liés à leur divergence très forte de coût, ne produisent pas socialement les mêmes diplômés et l'on verra dans les deux dernières parties du rapport, en fonction des sous-secteurs, des entreprises et des niveaux de postes proposés, de fortes différences de type de recrutement.

Dans certains sous-secteurs, telle que la distribution d'articles de sport, le recrutement à des postes de cadres opérationnels de premier niveau en magasin s'appuie sur une certaine zone d'indétermination du lien entre formation et emploi et laisse libre cours pour les recruteurs à des stratégies de « dévalorisation des diplômés », en mettant en exergue comme critère de recrutement l'importance de la passion pour le sport. Dans ce cas de figure, un lien implicite est établi avec le système de formation. Les diplômés universitaires spécialisés en management du sport sont ainsi une cible prioritaire (ils sont dotés d'une qualification dans le secteur, ont envie d'y travailler et sont pour certains reconnaissants de trouver une source de valorisation de leur parcours). Mais le diplôme n'est pas explicitement reconnu par l'employeur, ce qui permet une non reconnaissance salariale de celui-ci.

23. Le master Management et Ingénierie du Sport - Option Sports de Glisse de l'Université Bordeaux Segalen, qui est implanté sur le campus de Bayonne, en est une bonne illustration.

Dans d'autres sous-secteurs (comme les agences d'événementiel, les équipementiers, les médias du sport...), pour des postes de cadres commerciaux, de cadres marketing ou de chefs de projet événementiel (1<sup>er</sup> niveau de recrutement), les recruteurs puisent de plus en plus dans le vivier des diplômés de master ou mastère en management du sport. Ils valorisent dès lors à part égale les diplômes d'école de commerce et les spécialisations universitaires en management du sport du moment que les cadres recrutés détiennent une qualification dans la discipline (en gestion, commerce, marketing...), des savoirs propres au monde du sport et un goût prononcé pour le sport. Le diplôme spécialisé en management du sport représente dans ce cas une garantie d'intégration rapide dans l'entreprise et d'adhésion à la mission à accomplir. Lorsque des diplômés en gestion ou d'école de commerce sans spécialisation dans le sport sont recrutés, ils déclarent en général avoir une passion pour le sport et ont souvent eu des expériences professionnelles dans ce domaine. Enfin, pour pourvoir leurs postes de cadres dirigeants, ces entreprises peuvent promouvoir leurs cadres en interne ou faire appel au marché externe (dans ce cas, les diplômés de grandes écoles de commerce avec ou non une spécialisation dans le sport sont les plus nombreux).

Dans les sous-secteurs en lien direct avec le sport professionnel (clubs professionnels de football et journaux sportifs), par ailleurs, la spécialisation en management du sport reçoit un accueil plus controversé. Dans les clubs professionnels de football, elle est parfois symboliquement associée à la passion sportive et perçue comme une menace susceptible de remettre en question le professionnalisme des cadres, en particulier dans les grands clubs professionnels. Ce sont dès lors des diplômés d'école de commerce non spécialisés dans le sport qui sont recrutés, notamment pour les postes de dirigeants. Cette passion peut au contraire être alimentée puis instrumentalisée à des fins économiques dans les interactions avec les supporters comme avec les entreprises partenaires. Dans ce cas, les profils de formation des cadres recrutés sont plus hétérogènes, le seul impératif étant la passion du sport. Ainsi, le modèle économique mis en œuvre par un club en vue d'assurer sa montée en puissance influence sensiblement ses critères de recrutement qui se doivent d'être en adéquation avec la politique de l'équipe dirigeante. D'un club à l'autre, les attentes relatives au parcours de formation des candidats à un recru-

tement varient ainsi très sensiblement, au profit tantôt des formations généralistes en gestion (écoles de commerce notamment), tantôt de celles spécialisées en management du sport.

Dans les médias du sport, seuls les cadres commerciaux, marketing et communication sont dotés d'un capital sportif. Pour les postes de cadres dirigeants, ce sont surtout des diplômés d'école de commerce, passionnés de sport qui sont recrutés. Pour les autres cadres, la passion sportive est également un prérequis implicite et un tiers d'entre eux ont obtenu un diplôme de gestion spécialisé en management du sport. La formation spécialisée dans ce domaine est ainsi valorisée à part égale avec les formations généralistes en gestion et les formations spécialisées dans les médias.

Enfin, les fonctions de responsable sponsoring dans les grandes entreprises à vocation non sportive, sont rattachées et dépendantes de fonctions historiques (la communication ou le marketing). Les titres correspondants, ceux de la profession « mère », prédominent dans la hiérarchie symbolique des diplômes, la spécialisation sectorielle étant alors marginalisée, jugée au mieux comme un plus par rapport au diplôme clef (d'école de commerce ou de communication), en tout cas non déterminante, et au pire comme un stigmate de personnes insuffisamment qualifiées et versant dans la passion sportive. En outre, la proximité de ces fonctions avec les hauts dirigeants de l'entreprise amène les recruteurs à privilégier pour celles-ci le recrutement de cadres dotés d'un certain capital culturel et social, ce qu'assurent en général les écoles de commerce. Pour ces cadres, les liens se tissent d'ailleurs davantage à travers les associations professionnelles en marketing sportif et les occasions de rencontre qu'elles suscitent, indépendamment semble-t-il du type de diplôme.

Il se dégage ainsi des logiques de recrutement spécifiques aux différents sous-secteurs du sport privé marchand qui valorisent plus ou moins les formations propres au secteur.

L'institutionnalisation du marché des formations en management du sport contribue significativement à la professionnalisation des cadres du secteur. En particulier, ces formations, en circonscrivant des expertises particulières, offrent un champ des possibles visible aux recruteurs concernés. En favorisant la proximité avec ceux-ci, elles contribuent en outre à façonner des logiques de recrutement, selon les postes et les sous-secteurs, comme nous le verrons de manière plus approfondie dans les parties qui suivent. ●

## – LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS –

Dans un secteur (comme dans beaucoup d'autres) où la relation formation-emploi n'est pas strictement codifiée, les réseaux et leurs intermédiaires (cabinets spécialisés de recrutement, associations, presse spécialisée,...) jouent également un rôle important dans sa structuration. Ils favorisent la diffusion, la stabilisation de l'information, les échanges et la coordination des acteurs.

Ces réseaux ne sont pas constitués que de liens interpersonnels, ils se cristallisent aussi dans des organismes et des objets (études, trophées, journaux,...) qui structurent le secteur en le solidifiant, en définissant ce que certains nomment des conventions de qualification et de compétence. « L'univers des qualifications n'est pas unifié par une hiérarchie, il est différencié entre des groupes dont les relations peuvent être réglées, mais non suivant un ordre unique. Lorsque l'on se réfère aux qualifications, on met l'accent sur les apprentissages en commun dont bénéficient les individus plongés dans les différents univers, qui ont chacun leurs codes et cotes de professionnalité » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 45-46).

Le réseau apparaît ici comme une forme de relations alternative au marché. Pour le recruteur, le réseau réduit les coûts de recrutement en lui permettant de s'en tenir aux candidatures facilement accessibles. Le réseau peut également générer de la confiance. Les réputations se forment et permettent d'effectuer des transactions dans des situations d'incertitude (Granovetter, 1985 ; Karpik, 1989, 2007). Si le réseau ne constitue pas une communauté d'appartenance, il peut en effet être apparenté à un collègue invisible qui facilite l'échange d'informations, de savoirs, de pratiques et d'exigences éthiques. « La notion d'intermédiaire permet de rendre compte de la formation d'un collectif par des relations de proche en proche : des dispositifs, et en particulier les objets, permettent de faire circuler des points de vue, leur donnant de la solidité » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 37). Parmi ces intermédiaires dans le secteur du sport privé marchand, nous considérerons tout d'abord les cabinets de recrutement puis certains groupements professionnels et les clusters sport dont l'existence atteste de formes de synergies propres au secteur. Enfin, nous envisagerons d'autres formes de mise en relations que sont les médias d'informations professionnelles, les salons ou les forums.

### – LES CABINETS DE CONSEIL EN RECRUTEMENT SPÉCIALISÉS, PRINCIPAUX INTERMÉDIAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DES CADRES SUPÉRIEURS

Les cabinets de recrutement spécialisés dans le sport sont apparus dans les années 2000 portés par le développement du secteur. Ils illustrent la structuration du marché du recrutement des cadres supérieurs dans ce secteur et permettent de saisir les logiques de recrutement de certains types de cadres en rapport avec la fonction occupée et le sous-secteur d'appartenance. Ces intermédiaires spécialisés dans un secteur en particulier et détenteurs d'un important réseau contribue à diminuer le temps et le coût de la recherche de candidats et à améliorer l'appariement entre l'entreprise et le salarié. Mais leur activité ne consiste pas seulement à mettre en relation une entreprise avec certains cadres de manière transparente et neutre, elle favorise également la définition des termes de l'échange, comme le montrent notamment J. Gautié, O. Godechot et P.E. Sorignet (2005), et à segmenter le marché du travail.

#### Les cabinets, leurs dirigeants et leur réseau

Dans le secteur du sport, les cabinets spécialisés dans le recrutement de cadres gestionnaires sont très peu nombreux. Ils sont de taille modeste et sont situés presque exclusivement en région parisienne. Il en existe trois principaux (SportCarrière, Sport Invest Search et Bloch Consulting) qui ne couvrent pas tout à fait les mêmes champs. L'un se développe sur l'ensemble des sous-secteurs du sport (privés - marchand et non-marchand, et public), le deuxième cible davantage les acteurs du sport privés marchands et non-marchands et le troisième est centré sur l'industrie du sport. Il existe également un tout petit nombre de généralistes qui ont développé une branche d'activité sur le marché du sport, tel l'un d'eux qui, en 2008, a développé une expertise sectorielle dans le sport à côté par exemple d'un domaine *lifestyle* et d'un domaine produits grande consommation/distribution. En phase avec le développement du secteur et l'émergence de certains métiers (comme le marketing sportif), ces cabinets sont de création récente. Les deux

plus anciens sont nés respectivement en 2000 et 2006. Ils se positionnent à la fois sur le *high* et le *middle* management et sont en concurrence avec les cabinets généralistes. Ils adoptent diverses méthodes de travail de l'annonce à la « chasse de tête » et développent parfois d'autres activités de ressources humaines. En outre, ils déploient désormais une activité à l'international dans quelques pays ciblés.

Les fondateurs de ces cabinets ont un profil double qui détermine l'orientation du cabinet et en partie l'orientation du réseau et des candidats potentiels. Ils ont suivi un cursus en gestion (à l'université ou en école de commerce) avec ou non une spécialisation en ressources humaines et ont eu des expériences dans ce domaine. En outre, ils ont tous suivi un parcours professionnel dans le secteur du sport, parfois en tant que sportif professionnel ou de haut-niveau, parfois comme salarié dans des clubs professionnels, des agences ou d'autres entreprises. Pour être reconnus dans ce secteur, ces cabinets doivent faire preuve d'une bonne compréhension des enjeux du marché économique du sport et doivent attester de la constitution de liens multiples au sein d'un réseau professionnel conséquent.

*« Aujourd'hui, je pense, en restant modeste, qu'on doit avoir la plus grosse base de contacts dans l'univers du sport en France. En dix ans, on connaît l'essentiel des interlocuteurs et décideurs de cet univers. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Ainsi, les dirigeants de ces cabinets s'appuient notamment sur les réseaux constitués dans leur passé professionnel et/ou sportif et développent ceux-ci en tissant des liens voire des partenariats avec certaines formations ou écoles spécialisées dans le management du sport (ils interviennent dans certaines d'entre elles et bénéficient de leur réseau d'anciens) et surtout avec les principaux syndicats et associations professionnels du secteur. L'un d'eux partage d'ailleurs les bureaux du syndicat professionnel des équipementiers sportifs.

*« On a noué des partenariats avec l'essentiel des acteurs de l'univers du sport. Notamment Sporsora qui est l'association du marketing sportif, on est membre de Sporsora. L'Andiiss qui est l'association des directeurs du sport pour les emplois statutaires. La Fifas et la FPS; la FPS pour la distribution. On travaille sur tous les secteurs d'activité de l'univers du sport. On est*

*donc présent dans différents colloques, séminaires. Notre travail est de faire du lobbying, de multiplier les contacts, de connaître les personnes référentes de chaque univers et d'écouter un peu qui sont les acteurs pertinents, les gens qui travaillent bien. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Les responsables de ces cabinets ou les consultants entretiennent des liens forts avec leurs anciennes relations professionnelles ou sportives, multiplient les liens faibles (Granovetter, 1973) avec divers acteurs du secteur et sont ainsi particulièrement présents dans les différentes occasions de rencontre entre professionnels de l'économie du sport (remise de prix, journée d'étude...). Certains sont même à l'initiative de ces rencontres et de remise de trophée (par exemple pour récompenser les initiatives relatives à la reconversion de sportifs de haut-niveau).

*« Pour amener le réseau, on organise des événements, des colloques, des trophées, qui nous permettent de réunir un peu tout cet univers-là et de faire "briller" nos clients à travers des prises de parole et des problématiques liées à leur entreprise. La première édition a eu lieu en 2004 à l'Insep, la deuxième à HEC, c'est HEC qui nous avait demandé de faire cet événement chez eux, et la dernière édition au Comité olympique. Pour faire venir du monde et faire parler de nous, on crée des jurys assez prestigieux. En 2007, à HEC, pour décerner les trophées, Alain Cayzac, ancien président du PSG, était président du jury. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

### Les postes concernés et les secteurs de prédilection

Étant donnés les montants engagés lors d'un recrutement par l'intermédiaire d'un cabinet, les postes concernés par ce type de recrutement sont assez peu nombreux et sont essentiellement des postes de cadres intermédiaires et supérieurs. Le recrutement pour ces postes ne passe pas par la diffusion d'offres d'emploi, ni par l'intermédiation de l'Apec, de Pôle emploi ou de tout autre intermédiaire de l'emploi, afin de limiter les risques liés à l'embauche d'une personne dont on n'a pas entendu parler. La demande concerne en l'occurrence surtout des postes de commercial (tels les responsables grands comptes), de responsable marketing ou communication, mais également des postes de responsable de magasin ou de réseau, des postes spécifiques (res-

ponsable de la billetterie) et, de manière plus ponctuelle, de directeur financier, juridique ou des ressources humaines.

Dans le secteur privé marchand du sport, les cabinets se rejoignent pour distinguer au moins trois marchés principaux du recrutement des cadres gestionnaires supérieurs et intermédiaires : celui des articles de sport qui rassemble les marques et les distributeurs ; celui du marketing et de l'événementiel sportif qui regroupe surtout les agences et, de manière plus secondaire, les annonceurs et les médias (notamment les chaînes de télévision) ; et enfin celui du sport professionnel. Ce découpage correspond globalement à notre propre manière d'envisager les logiques de construction de la qualification des cadres gestionnaires au sein du secteur du sport (cf. parties suivantes). La stabilisation de cette segmentation par les intermédiaires légitime leur expertise (Marchal, Bureau, 2009) et favorise leur intervention.

*« Il y a trois marchés : tout d'abord le marché du sport avec les marques et les distributeurs. On est maintenant partenaire de la FPS. Je travaille avec les marques comme Puma, Coq sportif, Aréna, RipCurl... Ensuite, le deuxième marché est tout ce qui concerne les agences de marketing sportif et les annonceurs et les médias. Et le troisième, c'est tout ce qui concerne les clubs et les fédérations. Et aujourd'hui, le gros du business se fait sur les équipementiers parce qu'il y a de la récurrence tout simplement. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

Dans la distribution d'articles de sport, ce sont tout d'abord des postes de directeur de magasin et de directeur régional qui sont concernés. La demande porte également sur des fonctions de dirigeant au siège, avec pour ces postes, une ouverture vers des candidats de la grande distribution alimentaire.

De leur côté, les équipementiers, qui sont les principaux clients de ces cabinets, font surtout appel à eux pour le recrutement de commerciaux (responsables grands compte, directeurs), de responsables marketing et de manière plus marginale pour des fonctions support.

*« On recrute beaucoup sur les postes de commerciaux, mais pas pour les fonctions commerciales terrain, car ils ont souvent leur vivier, ils ont des réseaux avec les écoles. Je recrute plus des grands comptes et des gens sur le réseau, des directeurs ré-*

*seaux, par exemple pour un poste en management. À ce niveau-là, ce sont des directeurs grands comptes, des directeurs commerciaux, des postes dans le marketing. Là, j'ai entamé un processus pour P. C'est un poste commercial et marketing. Je fais également des fonctions support comme analyste et contrôleur de gestion. Sinon, je peux intervenir sur les SI, la finance. C'est vrai qu'il y a moins de turnover, donc il y a moins de demandes. Et les entreprises essaient de prôner la mobilité. Pour A. par exemple, ce sont des gens qui font beaucoup évoluer leur personnel. Le turnover est plus au marketing, plus au commerce. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

Pour ce premier marché, il s'agit plutôt de deux segments de marché avec des proximités et des passerelles entre eux étant donnés les liens d'interdépendance qui les réunissent.

Sur le deuxième marché identifié (agence, annonceurs, médias), les postes de cadres gestionnaires concernés sont principalement des postes liés au marketing sportif tels que chargé de communication, de sponsoring chez les annonceurs, chargé de développement ou de clientèle dans les agences, ou enfin de directeur commercial, directeur de clientèle ou de publicité dans les régies publicitaires des médias.

*« Chez les annonceurs, ça va être des responsables communication. Et dans les agences, ça va être des postes soit liés au développement, c'est-à-dire des personnes qui sont là pour trouver de nouveaux clients et tous les gens qui font la partie conseil. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

*« Dans l'univers des médias, il faut avoir travaillé dans le département sport chez Canal, chez Eurosport, Eurosport 2, Eurosport 1, Eurosport France, Eurosport International. Et également chez des acteurs de l'achat de droits. C'est un secteur qui va permettre d'ouvrir des postes. Il va y avoir des transferts de compétences d'une entreprise à l'autre. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

Ce marché semble s'apparenter à un ou plusieurs marché(s) professionnel(s) à qualification transférable dans lesquels les cadres circulent. Des carrières ascendantes se construisent par le passage au sein de différentes organisations qui permet l'accumulation d'expérience. L'évaluation par les pairs y joue un rôle primordial et celle-ci, en circulant au sein de réseaux de relations, favorise la mobilité de ces cadres.

L'activation de réseaux et les effets de réputation occupent ainsi une place centrale dans les démarches de recrutement.

*« Ils ont travaillé, en général, chez des annonceurs, pour ceux qui travaillent sur la partie commerce en agence. On voit beaucoup de personnes qui sont passées par les métiers liés au monde des annonceurs, des agences, des régies publicitaires et qui arrivent avec un portefeuille clients. C'est essentiellement ceux-là sur la partie business. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Sur le marché du sport professionnel, enfin, les plus grands clubs de football et de rugby font parfois appel à un cabinet de recrutement pour pourvoir certains postes de cadres dirigeants sur des fonctions support ou des fonctions spécifiques (billetterie).

*« Pour le sport professionnel, on travaille avec la ligue de football professionnel, la ligue nationale de rugby, des fédérations... Le sport professionnel : essentiellement le football et le rugby. C'est là où il y a le plus d'argent et ils peuvent se permettre de passer par des cabinets de recrutement. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

### Les critères de recrutement

Comme le montrent les travaux de J. Gautié, O. Godechot et P.E. Sorignet (2005), les consultants participent à la construction de l'échange (la définition du profil, sa traduction marchande), notamment par la mobilisation de leurs propres réseaux. Même si notre enquête ne nous permet pas d'approfondir ce point, il semble que le degré de spécialisation du cabinet sur le secteur du sport a une influence sur le caractère plus ou moins endogène du recrutement au secteur du sport et sur les critères qui fondent les modes d'appariement.

Les responsables des cabinets de recrutement spécialisés dans le sport mettent l'accent sur l'importance de l'expertise spécifique du secteur dans le profil des cadres, qui repose sur un niveau et un type de diplôme et principalement sur l'expérience professionnelle engrangée au sein de celui-ci. Cette expertise particulière justifie, selon eux, le fait de recourir à un cabinet spécialisé. Effectivement les entreprises font appel à ce type de cabinets en raison de leur capital social développé dans le secteur.

Ces cabinets spécialisés confortent donc le recrutement de candidats internes au secteur, favorisant ainsi son cloisonnement.

*« Quand on s'adresse à moi, on recherche des professionnels dans l'univers du sport qui ont déjà une expertise forte de cet univers-là. [...] Est-ce qu'ils ont une "valence" sportive? C'est impératif. Dans tous les domaines dans lesquels je recrute, on passe par nous parce qu'on demande une expertise forte dans le sport. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Ces consultants mettent notamment en exergue l'existence de fonctions propres à certains sous-secteurs du sport qui requièrent une expertise bien spécifique.

*« Après, sur la partie administrative et financière, c'est important qu'ils aient travaillé dans cet univers-là parce qu'il y a une fiscalité qui est liée au monde du spectacle. Du coup, on ne s'improvise pas dans les entreprises du spectacle sans avoir une certaine technicité. Tout ce qui est lié à la billetterie, tout ce qui est lié aux droits audiovisuels, ce sont des gens qui ont vraiment une formation bien spécifique, ils ne peuvent pas arriver du monde de l'industrie par exemple. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Selon eux, l'expertise en lien avec le secteur du sport repose bien souvent sur un diplôme de niveau Bac +5 avec une spécialisation en management du sport.

*« La plupart de mes interlocuteurs attendent une connaissance vraiment approfondie de cet univers-là, c'est extrêmement rare de recruter des candidats qui n'ont pas eu un parcours et un troisième cycle dans l'univers du sport, sauf sur des compétences vraiment spécifiques. Aujourd'hui, on recrute un juriste financier, ce n'était pas une exigence de la part de notre client de recruter quelqu'un qui vient de l'univers du sport, mais la plupart du temps on nous demande ce verni sport. Bien souvent, ce sont des personnes qui ont eu un parcours universitaire ou un parcours d'école de commerce et qui ont passé un master 2 ou un MBA à dominante sportive, pour se donner cette culture-là, et aussi pour se donner un réseau dans cet univers-là. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Certains diplômes sont ainsi mis en avant au regard de postes particuliers. Par exemple, nombre de juristes dans les clubs professionnels de football sont

diplômés du Centre d'économie et de droit du sport de Limoges. *A contrario*, pour certains postes de gestionnaires dans certains clubs professionnels, une école de commerce est vivement recommandée.

En plus du diplôme, l'expérience professionnelle apparaît être un critère déterminant pour le recrutement de ces cadres intermédiaires ou supérieurs. Pour certains postes qui supposent une expertise particulière (responsable billetterie par exemple), une expérience similaire est en général souhaitée. En ce qui concerne les emplois de commerciaux ou liés au marketing sportif, des passerelles peuvent être établies entre des métiers proches qui sont en relation, dans des sous-secteurs d'activités adjacents, au sein du secteur du sport ou non, et qui peuvent partager des réseaux professionnels de clients notamment.

L'un des cabinets, qui ne travaille pas exclusivement sur le secteur du sport, montre ainsi qu'il favorise parfois des recrutements de candidats externes au secteur du sport, profitant de ses propres réseaux constitués dans des secteurs connexes. Il évoque ainsi l'exemple des équipementiers qui recrutent des directeurs venant d'entreprises renommées de la grande consommation (ce dont notre enquête rend également compte).

*« La tendance sur les tops managers est plutôt liée à l'alimentaire. Le nouveau DG de Sport 2000 vient de Carrefour. Intersport, c'est la même chose. Il y a un peu une tendance qui est d'aller dans la grande consommation, l'alimentaire. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

*« Depuis qu'on travaille pour Nike et Adidas, on est autant dans le sport que dans la grande consommation. C'est un phénomène qui existe depuis longtemps, mais qui s'accroît encore plus, on recherche des personnes qui viennent d'entreprises comme Danone, comme L'Oréal, parce que c'est des boîtes très structurantes. Du coup, il y a de la rigueur, de la méthode, des processus et ça intéresse toutes les marques. Pendant longtemps, ça a été consanguin, c'est-à-dire qu'une marque allait chercher la même personne chez le voisin. Aujourd'hui, ça s'ouvre. Chez Puma, le DG est un ancien de chez Mars, le directeur commercial qui vient d'arriver est un ancien de chez Mars, le directeur commercial de Nike est un ancien de chez Nestlé Waters, le directeur commercial que j'ai recruté est un ancien de chez Microsoft. Il y a vraiment une ouverture*

*des profils, pas sur tous les métiers. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

En outre, selon les responsables rencontrés, les candidats doivent montrer qu'ils ont une « sensibilité sportive » qui s'appuie sur une culture sportive et qui permet notamment de détenir les codes de langage du secteur et de parler « sport », comme l'exprime l'un d'entre eux. Cette culture est d'ailleurs souvent reliée à une passion pour le sport.

*« La culture, c'est s'informer à travers la presse, les médias. Quelqu'un qui travaille dans l'univers du sport et qui ne lit pas L'Équipe 2-3 fois par semaine, il passe à travers un grand nombre d'informations. Des médias comme Les Échos, La Tribune, cela apporte du contenu. Après, il y a toute la partie web, les sites internet référents dans cet univers-là. Mais, grosso modo, il faut au moins lire un journal économique, lire L'Équipe et regarder les matchs quels qu'ils soient. Cela fait partie de la culture. Parce que quand on travaille dans cet univers-là, il faut s'intéresser au sport, et pas qu'au business du sport pour avoir les mêmes codes de langage. J'étais au match France-Irlande. Les gens qui sont là sont tous des passionnés. On a regardé le match comme des gosses, on a crié comme des gosses. On y va parce qu'on a une réelle sensibilité dans cet univers-là, on a la même passion. En général, les gens qui travaillent dans cet univers du sport, ils ont la fibre. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 1)

Mais l'exigence de cette culture, qui va de pair avec une passion pour le sport, peut être plus ou moins pressante selon les postes et les entreprises.

*« Souvent, il y a des problèmes d'intégration pour des personnes qui ne parlaient pas sport. Les gens qu'on retrouve sont des fans de sport. Quand je travaille pour Puma, le Coq sportif, on demande des gens qui ont une culture sport. Maintenant, quand je travaille pour la Fédération de natation, on ne demande pas un nageur de haut niveau. On demande quelqu'un qui a cette sensibilité sport. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

En outre, les responsables des cabinets rencontrés font état de codes sociaux qui président au recrutement des cadres dans ce secteur. Outre les indices de professionnalisme et de culture sportive évoqués précédemment (diplôme et expérience), les consultants

soulignent que les cadres doivent également faire montre d'une attitude « sportive », qui serait plutôt décontractée et révélée notamment par la tenue vestimentaire (moins formelle et plus *sportswear*) et la manière de s'exprimer.

*« Le candidat est en décalage s'il vient en costume cravate parce que le recruteur est en jeans. Ça ne le condamne pas, mais on se dit qu'il y a un décalage. On ne s'arrête pas à cela. On va essayer de creuser, mais, s'il y a d'autres éléments qui confortent cela, on se dit qu'on va à l'échec. C'est un exemple basique que l'on retrouve souvent. Les gens me demandent: "comment je dois venir habillé" quand ils ne sont pas habitués au monde du sport. Il y a l'exigence professionnelle, ça, c'est indéniable, mais il y a un côté un peu plus cool dans la tenue vestimentaire, dans la façon de s'exprimer. [...] Quand on est sur le marché du sport, c'est marchand. Avec mes valeurs, ils sont en avance. J'adhère au mode de fonctionnement. J'aime les codes du sport qui sont basés sur beaucoup de professionnalisme, mais avec la cool attitude. »* (Dirigeant, Cabinet de recrutement 2)

Pour cette catégorie de cadres, si l'âge du candidat n'est pas défini comme un critère de recrutement – *« en général, quand on fait appel à nos services, c'est pour recruter des séniors »* – on peut cependant évoquer l'attitude corporelle requise qui, plus que dans un autre secteur, doit signifier que le candidat entretient sa forme physique et qu'il donne à son apparence une image sportive: la posture, la coiffure, le maquillage pour les femmes ou les accessoires sont autant d'éléments susceptibles de rendre manifeste un style « sport ». Par ailleurs, le genre n'est pas présenté comme un critère explicite de recrutement. Cependant, en particulier pour la catégorie des cadres, ce secteur est un univers plutôt masculin, même si pour certains postes, telles que les relations presse ou les ressources humaines, les femmes seraient cependant souvent recherchées. Dans certains sous-secteurs notamment, le professionnalisme de certains postes (tels que directeur financier dans un club de football) semble davantage associé au genre masculin. Pour d'autres postes, en revanche, tels que commercial, le genre paraît être moins discriminant.

### Une valorisation salariale moindre

Les cabinets de recrutement font état de différences salariales à poste de cadre équivalent entre le secteur

du sport et un autre secteur. Selon eux, les employeurs jouent sur le fait que les candidats sont prêts à réduire leur prétention salariale pour parvenir à intégrer une entreprise en lien avec leur passion.

*« Côté salaire, il y a quand même une différence. D'un côté, on va chercher des gens de l'alimentaire comme Danone, etc., et d'un autre, il y a une inadéquation entre leurs prétentions salariales et ce qu'on peut leur proposer. Comme dans tous les milieux très fermés comme la musique, j'ai l'impression que les rémunérations sont moins importantes parce qu'on joue sur la passion des gens. Mais je sens un changement. Pour les marques avec lesquelles je travaille, on tire cela vers le haut. Chaque recrutement permet d'avancer, mais il y a un vrai décalage. Si je prends l'exemple de responsable grands comptes, fixe + variable, il est à 42 000 ou 43 000 euros. Mais le même dans la grande consommation est au moins à 50 000. Il y a 15 % d'écart. Et sur un commercial qui démarre, je crois qu'il gagne 35 000 euros sans problème et dans le sport, on va être à 28 000-30 000. Ça dépend des marques, ça dépend des postes. »* (Dirigeant cabinet de recrutement 2)

Il existe donc un, voire plusieurs, marché(s) du travail des cadres intermédiaires ou supérieurs endogène(s) au secteur privé marchand du sport. Ce phénomène est renforcé par l'activité d'intermédiaires privés spécialisés. Le recrutement de ces cadres repose ainsi sur des « conventions de qualification » qui donnent la part belle au capital sportif des candidats (diplômes spécialisés et/ou expériences professionnelles dans le secteur et culture sportive).

*« C'est difficile de s'exporter du secteur du sport vers le secteur hors sport. Cela paraît difficile. Il y a des spécificités qui sont liées au réseau, dans notre secteur, qui est aussi important que ce qu'on connaît. Par exemple, dans l'activité de recrutement, le marché gris est beaucoup plus important que le marché public officiel. En fait, 80-90 % des offres ne viennent jamais sur la place publique. Je pense que c'est une question de maturité du secteur. Le secteur n'est pas encore forcément extrêmement mature et les gens ont plutôt tendance à recruter dans le sérail. Je pense que cela va changer. »* (Responsable de formation Grande école de commerce)

Cette tendance au cloisonnement de ces marchés du travail serait ainsi imputée au récent développement du secteur et à une certaine part d'« immaturité ».

Les cabinets de recrutement spécialisés, par leur existence et leur action, jouent ainsi un rôle certain dans la structuration du marché du travail des cadres intermédiaires et supérieurs dans le secteur du sport et contribuent à l'endogénéisation des recrutements. Des conventions de qualification se dessinent. Dans ce rapport, l'enquête a été orientée plus particulièrement sur les cabinets de recrutement et le e-recrutement n'a pas été approfondi alors qu'il s'est considérablement déployé avec le développement d'outils « Web 2.0 » : sites Internet, *jobboards*, réseaux sociaux (Sport stratégies club pour le marketing sportif par exemple...). Ce ne sont en tout cas pas les mêmes cadres qui sont *a priori* concernés par ces modes de recrutement. Les intermédiaires publics généralistes tels que l'Apec, Pôle emploi<sup>24</sup> et les missions locales n'ont pas non plus été évoqués car ils n'ont pas développé de compétences spécifiques sur ce marché de l'emploi.

## LES SYNDICATS ET GROUPEMENTS PROFESSIONNELS DU SECTEUR

Il existe plusieurs associations et syndicats professionnels qui représentent certaines entreprises et certains domaines d'activité du secteur privé marchand du sport et qui déploient un ensemble d'actions afin de valoriser et de faire reconnaître les spécificités de leur domaine et de concourir ainsi à la structuration du secteur du sport. À titre d'illustration, nous présenterons trois organismes majeurs, à savoir la FPS (syndicat employeur de la distribution d'articles de sport), la Fifas (syndicat employeur des équipementiers sportifs) et Sporsora (association professionnelle du marketing sportif). En outre, au-delà de ces groupements, se développent également quelques réseaux régionaux (ou clusters) dans le domaine du sport qui attestent aussi de formes d'institutionnalisation de synergies cette fois territoriales.

Nous n'aborderons pas ici les associations et syndicats professionnels du secteur des loisirs marchands (l'Unsac : aéronautique légère, l'UFBS : fitness et remise en forme, le Snefelt : loisirs équestres, le Sneccal : traîneaux à chiens, le GNPK : karting, le SNPQM : quads et motoneige, le Snav Pro et l'UNA Pro : skipers...) qui représentent un pan d'activité considérable non étudié dans ce rapport.

## La Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPS)

La Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPS) est le syndicat employeur le plus représentatif des acteurs de la distribution d'articles de sport (entreprises spécialisées dans la fabrication et le commerce des articles de sport, le commerce de cycles et les services associés). Elle rassemble plus de 1 200 entreprises exploitant 2 700 établissements qui emploient 55 000 salariés et réalisent 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette fédération est membre de la CGPME et du Conseil du Commerce de France (CdCF), association intersyndicale qui assure la représentation générale et la promotion du commerce français auprès des différentes instances nationales et européennes.

La FPS, nommée Fédération nationale du commerce d'articles de sport et de loisirs (FNCASL) jusqu'en 2000, a été rebaptisée à cette date afin d'être davantage représentative des entreprises de l'ensemble de la filière (notamment les marques de sport). La FNCASL avait été créée dans les années 1970 en lien avec la constitution de la branche d'activité correspondante. En effet, la convention collective du commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs, qui existe dans sa forme actuelle depuis 1989, remplace une convention collective antérieure datant de 1972.

La FPS représente ses membres auprès des pouvoirs publics, des médias, des institutions, des partenaires sociaux, des centres de formation et techniques. À ce titre, elle négocie et signe les conventions collectives du secteur. Elle mène des actions visant à défendre les intérêts de ses membres (comme par exemple un allégement fiscal pour les entreprises...). Par ailleurs, membre de l'Afnor, la FPS participe à la normalisation des produits et des services. Co-fondatrice de ECR Sport et de REDISport, elle œuvre à la standardisation des échanges commerciaux dans le sport (nomenclature produits, échange de données informatisées (EDI), dématérialisation...) et participe à la constitution d'une véritable filière en organisant les relations avec les équipementiers.

L'ECR, *Efficient Consumer Response* (ou efficacité et réactivité au service du consommateur), est une association dont l'objectif est d'améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement dans la filière sport. La plateforme REDISport est, quant à elle, une inter-

24. Pôle emploi intervient pour des emplois de niveaux de qualification intermédiaires (IV) et n'entretient pas de réseaux de relations avec l'université.

face Web permettant aux fournisseurs et distributeurs du secteur sport d'échanger leurs principaux documents commerciaux selon un langage standardisé.

La FPS participe également à des campagnes collectives de valorisation de la pratique sportive comme « La montagne ça vous gagne » et inscrit son action dans le cadre de la stratégie nationale du développement durable et du sport<sup>25</sup>.

En outre, elle exerce une mission de service aux entreprises en apportant des informations économiques (études de marché...), des actualités réglementaires et légales et d'autres types d'actualités. Elle édite ainsi depuis 2000 la revue numérique *Filière sport*.

Enfin, elle a développé des partenariats avec de nombreux acteurs du secteur comme la Fifas (syndicat employeur des équipementiers) avec qui elle travaille notamment à l'amélioration de la *supply-chain* ou des organismes de formation tels le CNPC Sport (Centre national professionnel pour la commercialisation des articles de sport et loisir). Le CNPC a été créé en 1981 par la chambre de commerce et d'industrie Pau Béarn avec le soutien des organisations professionnelles, dont la FPS, et des ministères du Commerce et de l'Éducation nationale. Chaque année, plus de 2 600 personnes intègrent les différentes filières de formation proposées par le CNPC, du certificat de qualification professionnelle au Bac +3. La FPS a également engagé des partenariats avec deux cabinets de conseil en recrutement spécialisés, l'Association pour l'information et la recherche sur les équipements de sport et de loisirs (Aires), des salons spécialisés dans le sport, et divers autres acteurs du commerce (tel le Forco<sup>26</sup>) non spécifiques au sport. Cependant, l'action de cette fédération, très présente dans la structuration de ce sous-secteur, s'exerce moins en direction de la catégorie des cadres qu'en faveur des techniciens et employés dont elle favorise notamment davantage les actions de formation.

### La Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas)

La Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas) puise ses origines avant la deuxième guerre mondiale. En effet, la chambre syndicale nationale des commerçants spécialistes en jeux-jouets-modélisme-périnatalité, voitures d'enfant, articles de fêtes (connue sous le sigle CSD), née en 1939, se scinda en deux fédérations : la Fédération des commerçants spécialisés en jouets et produits de l'enfant (baptisée ainsi en 2008) et la Fédération des indus-

tries françaises d'articles de sport, rebaptisée Fédération française des industries du sport et des loisirs, sous l'impulsion des professionnels du camping.

La Fifas représente l'ensemble du secteur des articles de sport à l'exception de la pêche de loisir, de la chasse, de l'industrie nautique, du cycle et des articles de fitness. En 2010, elle réunit près de 300 marques de l'univers des sports et des loisirs détenues par 80 groupes ou entreprises qui représentent un chiffre d'affaires de 3,8 milliards d'euros et environ 10 000 emplois directs.

Ce sous-secteur est beaucoup plus éclaté que le précédent puisque les entreprises concernées dépendent de plus de 17 conventions collectives différentes, parmi lesquelles deux conventions collectives ont une importance particulière : celle du camping à la création de laquelle la Fifas a participé et celle du bois, puisque à l'origine de nombreux matériels de sport étaient en bois (ski, raquettes). En outre, l'industrie du sport est elle-même segmentée par ensemble de disciplines sportives (la glisse) ou par discipline sportive, voire par type de matériel (les fixations de ski, le textile de montagne).

La Fifas représente et assure la défense de la profession auprès de l'administration, des pouvoirs publics, des décideurs économiques, des acteurs du sport et de l'ensemble de son réseau d'experts et de praticiens. Elle est partie prenante de l'amélioration de la *supply chain* évoquée précédemment (notamment de la mise en place de la plateforme EDI) et est très attachée à la protection des marques face à la montée en puissance de la contrefaçon. Elle est notamment partenaire d'organismes tels que Qualisport (créé en 1976), qui est l'organisme qualificateur reconnu comme la référence qualité Sport & Loisir, ou l'Afnor. Elle noue également des liens avec des clusters tels Sporaltec, cluster de la région Rhône-Alpes, ou *Outdoor Sports Valley*, association créée en 2010 puis labellisée « Grappe d'entreprises » par l'État (Datar) en 2011, située sur l'arc alpin Grenoble-Innsbruck. Elle a également choisi d'être partenaire d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le sport, d'une agence de marketing sportif et de quelques autres entreprises. Elle intervient également au niveau européen, son président occupant le poste de vice-président à la Fesi (Fédération européenne de l'industrie du sport).

Elle mène par ailleurs des études sur son secteur d'activité (Sport Zoom notamment) et est un organisme de formation agréé (le programme de forma-

25. En 2011, le ministre de l'Écologie, le ministre des Sports et la déléguée au Développement durable ont officialisé la signature de la convention « Sport & Environnement », établie entre l'État et la FPS.

26. Créé en 1994, le Forco est l'Organisme paritaire collecteur agréé des branches du commerce et de la distribution.

tions et séminaires Fifas s'applique aux domaines juridiques, marketing, commerciaux et techniques).

En dehors de la Fifas, il existe d'autres organismes professionnels plus spécialisés qui fédèrent aussi des équipementiers. Le Conseil national des professions du cycle (CNPC – Tous à Vélo) est un syndicat d'employeurs né en 1890 qui représente désormais les constructeurs et distributeurs de cycles, de composants et d'accessoires, les fédérations de réseaux de distribution, les organismes de formation associés et les laboratoires d'essai. Il assure la défense des intérêts et la promotion au niveau national et international de l'industrie française du cycle. Le CNPC a signé récemment des accords de collaboration notamment avec la FPS et la Fifas.

L'association européenne des industriels des sports de glisse (EuroSIMA), ensuite, est née en 1999 en s'appuyant sur le modèle américain de la SIMA (*Surf Industry Manufacturers Association*) qui a regroupé et structuré les marques de surf. En 2005, elle s'ouvre à l'ensemble des entreprises de la filière *boardsports*, le surf, le snowboard et le skate, et crée sa *Mountain Division*. Elle fédère ainsi les fabricants d'articles textiles *sportswear*, matériels et accessoires de l'industrie du surf-skate-snowboard. L'EuroSIMA compte aujourd'hui 148 membres actifs dans l'univers de la glisse dont 84 marques et 45 prestataires de services. En 2008, l'association intègre en son sein l'EuroSIMA Cluster.

Enfin, la Fédération des industries nautiques a été créée en 1964. Elle représente les fabricants, les importateurs et la maintenance d'équipements s'y rapportant. Elle compte plus de 600 adhérents, représentant plus de 80% du chiffre d'affaires de la profession. La Fédération est propriétaire de Maritima, le salon de l'économie maritime et du littoral, ainsi que des salons nautiques de Paris et de Cannes et patronne le Grand Pavois de La Rochelle. Elle est aussi à l'origine de manifestations telles que la Fête du Nautisme. Attentive au développement durable de la plaisance, la Fédération mène des travaux visant à intégrer la préoccupation environnementale tout au long du cycle de vie du bateau, notamment à travers son programme « Bateau bleu ». En 2009, elle a créé l'Association pour la plaisance éco responsable (Aper), qui organise et anime la mise en place de la filière française de déconstruction des bateaux de plaisance hors d'usage.

## L'association du marketing sportif : Sporsora

Au-delà de ces syndicats d'employeurs, il existe enfin des associations cette fois transversales au secteur du sport, telle Sporsora, qui est la seule association professionnelle du marketing sportif en France. Créée en 1994, sa finalité est « de professionnaliser et de promouvoir le marketing sportif ». À la différence d'associations professionnelles comme l'AACC<sup>27</sup>, l'UDA<sup>28</sup> ou l'ANAE<sup>29</sup>, qui ne défendent les intérêts que d'une catégorie d'acteurs et qui sont non spécifiques au sport, elle se définit comme une association interprofessionnelle de l'économie du sport à la croisée des annonceurs, des équipementiers, des agences et des médias, mais également des collectivités locales, des fédérations et des organismes de formation. Elle est présidée par l'ancien PDG d'une agence de communication spécialisée dans le sport, qui est également vice-président de l'*European Sponsorship Association* (ESA) et membre du comité sport du Medef. Cette association comprend 120 membres : 27 % d'entre eux sont des détenteurs de droits et des organisateurs d'événements, 24 % des annonceurs, 23 % des agences, 8 % des écoles et des instituts de formation<sup>30</sup>, 8 % des médias, 4 % des sociétés d'études, 4 % des associations et 2 % d'autres organismes.

Elle a établi un certain nombre de dispositifs qui ont pour fonction de mettre en relation les acteurs du secteur et de favoriser la circulation et le partage d'une information spécifique. L'association organise ainsi un grand nombre de rencontres : les Assises de l'économie du sport dont la deuxième édition s'est déroulée au siège du Medef en 2012, les rendez-vous débats (2 ou 3 par an) et les Déjeuners Grands Témoins qui se déroulent au siège du journal *L'Équipe*. En 2004, elle a également institué les Trophées Sporsora du marketing sportif qui consistent en de véritables épreuves d'évaluation visant à « récompenser les campagnes de marketing sportif les plus professionnelles, complètes, transversales, innovantes ». Ces évaluations résultent des décisions d'un comité d'experts (composé des acteurs représentatifs de l'économie du sport) et d'un vote par Internet d'un panel de professionnels représentatifs du marketing sportif. Ces dispositifs d'évaluation contribuent à définir et renforcer les normes professionnelles dans ce domaine.

En vue de la professionnalisation des métiers du marketing sportif, elle travaille également sur les outils de mesure et « à l'établissement d'une norme en

27. L'AACC est le syndicat professionnel des Agences-Conseils en Communication.

28. Union des Annonceurs.

29. Association des agences de communication événementielle.

30. Les formations universitaires en management du sport sont moins représentées que les écoles dans ces associations car le montant de l'adhésion constitue pour elles une barrière à l'entrée.

matière de retour sur objectifs». En outre, l'association a établi une « charte éthique des sponsors » et la « charte du partenariat sportif durable ». Par ailleurs, elle établit des contacts avec d'autres instances professionnelles telles l'AACC, l'UDA, l'ANAé, auprès desquelles elle cherche à être reconnue.

Enfin, cette association exerce également des pressions sur les pouvoirs publics afin de consolider « les positions de l'écosystème du marketing sportif » (selon le terme de son président) et d'obtenir par exemple un régime fiscal plus favorable aux entreprises ou collectivités qui souhaitent investir dans le sponsoring sportif. Il s'agirait par exemple de « faire émerger une loi sur le sponsoring qui s'inspirerait de la récente loi sur le mécénat et qui procurerait aux sponsors du sport des avantages fiscaux comparables à ceux des mécènes (déductibilité de 60% de l'investissement du résultat net dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires).

*« Bien sûr, à l'heure de la chasse aux niches fiscales, il peut paraître téméraire de chercher à en créer une nouvelle, mais cela peut se justifier. On n'achète pas le sport comme un média. Les partenaires économiques du sport bénéficient certes de retombées médiatiques, mais leurs investissements servent aussi l'intérêt général en cela qu'ils favorisent la pratique du sport, participent à la création d'emplois ou d'infrastructures, etc. Les encourager peut avoir un sens à l'heure du désengagement financier de l'État, puis des collectivités, avec la suppression de la taxe professionnelle. »<sup>31</sup> (Président de Sporsora)*

Ce type d'association cherche à accroître la reconnaissance professionnelle d'un champ d'activité, le marketing sportif, et contribue à sa professionnalisation par la constitution d'un réseau professionnel porteur d'une expertise qu'elle contribue à façonner par la définition de normes professionnelles, de labels et de principes éthiques. Cette association constitue un lieu d'échanges, d'apprentissage, d'études et de *lobbying*. Elle développe notamment un discours répété dans différents écrits et réunions à destination des différentes instances publiques et privées. Des valeurs sont ainsi proclamées et proposées pour références identitaires, à destination des membres du réseau professionnel en particulier.

Selon l'approche interactionniste des professions, ces associations professionnelles mettent en place des stratégies afin de faire reconnaître un « segment pro-

fessionnel ». Celles-ci se matérialisent dans un ensemble de dispositifs et une rhétorique professionnelle qui se fondent sur des savoirs balisés liés à des formations académiques spécifiques, et qui font valoir que ces métiers rémunérés satisfont l'intérêt général et s'appuient sur un code éthique.

Dans le même ordre d'idée, les prix professionnels inscrivent l'ensemble du segment professionnel dans un registre d'exemplarité récompensée par des pairs. Ils mettent en scène un modèle professionnel dans sa variété et contribuent à forger des représentations afférentes. Ces manifestations sont des vecteurs d'objectivation et d'officialisation parce qu'elles rendent visibles une nomination publique pour le groupe lui-même et vis-à-vis d'autres groupes. Ces opérations de construction de valeurs et de représentations propres contribuent à définir une identité professionnelle spécifique au travers de dynamiques de reconnaissance sociale de certaines activités (Dubar, Tripier, 1998).

### Les clusters sport: des synergies sectorielles et locales

L'existence de clusters dans le secteur du sport atteste également d'une dynamique d'institutionnalisation de synergies aux niveaux sectoriel et local (Bardet, Cicut, Millereux, 2011). Selon la définition de M. Porter, un cluster est un « groupe géographiquement proche de firmes et d'institutions associées, interconnectées au sein d'un champ particulier et liées par des éléments communs et des complémentarités » (Porter, 1998, p. 199). Dans le secteur du sport, on en dénombre trois qui ont le statut de « grappe d'entreprises » et se développent sur des territoires spécialisés autour de certaines activités sportives. Constituées et dirigées principalement par des TPE/PME, les grappes d'entreprises ont un fort ancrage territorial et associent, selon les contextes, des grandes entreprises et des acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Il s'agit d'un dispositif mis en place en 2008 par la Datar, qui fait l'objet d'une certification et qui succède à celui des systèmes productifs locaux. Il permet aux groupements lauréats de bénéficier d'un soutien financier de 200 000 euros sur trois ans.

Côté sport de montagne, deux clusters ont vu le jour récemment. Le cluster Sport Loisirs Montagne (SLM), situé en région Rhône-Alpes, a été labellisé « grappe d'entreprises » par la Datar en 2011. Celui-ci est issu

<sup>31</sup>. Les Échos, « Les acteurs du sport business veulent se faire entendre », 20-11-2009, p. 20.

de la fusion des clusters CIM (industries de la montagne, animé par la CCIT<sup>32</sup> de la Savoie et lancé en 2006) et Sportaltec (équipements sportifs, créé en 2005) et représente le cluster de référence pour les entreprises de la filière Sport Loisirs Montagne. L'association compte 150 membres et réunit des entreprises de la région et des acteurs de référence (recherche, enseignement supérieur, formation professionnelle et institutionnels du développement économique et de l'innovation).

Outdoor Sports Valley (OSV), ensuite, née à Annecy en 2009, a été officialisée sous la forme d'une association en 2010 puis a été également labellisée « grappe d'entreprises » en 2011. L'association compte plus de 70 membres. Ce cluster a pour vocation de réunir les industries *outdoor*, comme son nom l'indique.

Par ailleurs, autour des sports de glisse, s'est constitué en Aquitaine l'EuroSIMA Cluster, créé en janvier 2008 et reconnu « grappe d'entreprises » en 2011, qui met en réseau les acteurs privés et publics contribuant à la promotion et au développement de la filière sports de glisse dans cette région.

Plusieurs autres projets de cluster sport sont en cours. En 2010, le ministre de la Ville, chargé du Grand Paris, et la ministre des Sports, souhaitaient promouvoir un cluster sport en Ile-de-France, qui pour l'instant n'a pas vu le jour. En outre, le territoire de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin a le projet de développer un « pôle d'excellence régional » dans le domaine du sport, de la santé et du bien-être.

L'existence, l'activité de ces organismes et les liens qu'ils tissent sont une illustration de la proximité ou en tout cas de l'interdépendance qui existe entre ces différents sous-secteurs du sport, de l'interpénétration de leurs pratiques de gestion et de leurs métiers. Ces formes de groupement dessinent des lignes de structuration du secteur privé marchand du sport : d'un côté, la distribution d'articles de sport, qui constitue une branche d'activité en soi ; de l'autre, l'industrie du sport, plus éclatée mais qui est également structurée par des organismes fédérateurs et qui se manifeste à travers des pôles d'activité territoriaux. Entre les deux sous-secteurs interdépendants se nouent également différents partenariats. Enfin, le marketing sportif dessine une ligne de professionnalisation transversale au secteur portée par des formations, des associations, des médias professionnels et des réseaux plus ou moins informels.

32. Chambre de commerce et d'industrie territoriale.

33. Entreprise spécialisée dans la mesure des retombées médias et de l'impact d'actions de sponsorings, filiale du groupe Kantar, anciennement TNS.

## D'AUTRES MODES DE CONNEXION

Au-delà de ces organismes fédérateurs qui contribuent à la structuration et à la reconnaissance du secteur du sport ou de pans du secteur, d'autres acteurs ou dispositifs participent à la représentation de celui-ci et à son maillage.

### Les médias d'information professionnelle

La presse professionnelle spécialisée dans le management du sport épouse aussi le développement économique du secteur et reflète son autonomisation tout en la renforçant.

Ici encore on peut observer le caractère récent de l'émergence de tels médias dans le secteur du sport. Le magazine *Sport Première* est apparu en 1981. Il est consacré à l'actualité de l'économie du sport et s'adresse aux professionnels de l'industrie, de la distribution et de l'événementiel des sports et loisirs et est désormais couplé au portail d'information éponyme. Le groupe Sport.fr a été créé en 2000 et regroupe les sites : *Sponsoring.fr*, *Sport.fr Pro*, et les revues de presse écrite professionnelle : la *Lettre de l'économie du sport* (1988), *l'Officiel juridique du sport* (1995) et la *Lettre du Sport* (1997).

On peut également évoquer *Légisport* qui est à la fois un bulletin d'informations juridiques sportives (depuis 1996) et un portail d'information.

Pendant de *Stratégie* dans le domaine du sport, le magazine hebdomadaire *Sportstratégies*, spécialisé dans le marketing sportif, a vu le jour en 2004 avec la création d'une lettre professionnelle en complément d'un portail d'information qui existait depuis 2001. Désormais, l'entreprise édite un magazine papier hebdomadaire, un annuaire du marketing sportif et développe un portail de services. Le magazine se définit par son sous-titre comme « le média de référence des professionnels du marketing sportif et du sponsoring ». *Sponsoring.fr* est fondé en 2011, notamment par B. Lalande, directeur de Kantar Sport<sup>33</sup> de 2000 à 2011. On peut également évoquer l'existence d'un Annuaire du Sport, dont la parution a démarré en 1995 (il est alors édité par l'agence Transfert Conseil), et qui est édité désormais par une formation universitaire en management du sport, qui recense la plupart des organisations (privées marchandes ou non marchandes, publiques) du secteur, et d'un annuaire

du marketing sportif édité par Sportstratégies depuis 2009.

L'ensemble de ces médias développe également des partenariats avec les associations professionnelles, les cabinets de recrutement, les instituts de formation, ils organisent parfois des événements et rencontres et décernent des prix (Personnalité de l'année du sport business par exemple). En relayant l'information sur l'activité des entreprises de ces sous-secteurs, ils jouent un rôle majeur dans le partage d'informations et le développement d'une culture commune parmi les cadres qui sont, pour nombre d'entre eux, abonnés à certains de ces magazines, ainsi que dans leur mise en relation (à titre d'exemple, l'un des magazines cités ci-dessus a mis à disposition de ses lecteurs dans un de ses numéros des cartes de visite d'acteurs clefs du secteur).

### Des dispositifs plus ponctuels

On peut citer également un certain nombre de lieux de rencontres plus ou moins institutionnalisés tels que les salons professionnels et les forums.

Les salons sont des lieux de rassemblement et d'exposition de produits ou de services. Ils ont différentes fonctions : commerciale, symbolique et informative (mise en relation). Concernant les articles de sport, il existe deux salons internationaux principaux : ISPO (the International Sporting Goods Trade Show) qui se déroule à Munich et à Pékin, et TaiSPO à Taiwan. De nombreux salons nationaux jouent également un rôle très important dans leur sphère d'activité respective comme Galaxy Foot ou le Salon nautique, pour ne citer qu'eux.

Il existe également d'autres lieux de rencontre qui sont davantage des lieux d'échange et de débat dédiés au sport, telle l'Agora du sport (créée en 2008) qui est un forum de réflexion réunissant chaque année des personnalités de divers horizons autour de questions d'actualité du secteur.

Ces lieux de circulation de l'information, voire des tendances, sont aussi principalement des lieux de rencontre, de mise en relation, où les réseaux professionnels se recomposent et s'étendent au gré des contacts noués. Ils réunissent un milieu, « un tout petit monde », qui selon les circonstances et la thématique, contribue à la structuration du secteur du sport, à une certaine convergence, tout en laissant apparaître sa relative hétérogénéité. On y rencontre de manière récurrente des directeurs de cabinets d'étude ou de recrutement, ainsi que des responsables de formation, qui sont là parce qu'il faut en être si l'on souhaite être visible et rencontrer certains cadres dirigeants. Et les cadres qui y participent constituent non pas une communauté professionnelle fondée sur l'exercice d'un même métier, mais un réseau professionnel qui s'appuie sur le partage de problématiques communes et l'appartenance à un secteur commun.

Étant donnée la pluralité d'acteurs, de canaux et de dispositifs spécifiques que nous venons de mettre au jour, le secteur privé marchand du sport s'apparenterait donc à un champ organisationnel, c'est-à-dire à un ensemble socio-professionnel qui partage des problématiques communes, qui s'agrège sous la pression de formations spécialisées, par les carrières qui s'y dessinent, par l'existence de lieux de rencontre institutionnalisés, par la circulation d'informations spécifiques et qui se manifeste par l'existence d'associations et de groupements professionnels. Cette diversité d'organismes n'épuise d'ailleurs pas l'ensemble des mises en relation, qui s'effectuent aussi grâce à des médiations informelles, spontanées et occasionnelles. Quoi qu'il en soit, ces réseaux de relations interpersonnelles et interorganisationnelles donnent en grande partie sa consistance à ce champ.

Il nous reste à présent à analyser les différentes manières de construire la qualification des cadres gestionnaires dans ce champ organisationnel. ●



# – « ENCHANTEURS » ET « RATIONALISATEURS » : DEUX LOGIQUES DE CONSTRUCTION DES CADRES DU SECTEUR DU SPORT –

– 3 –

- 40 Les logiques à l'œuvre dans le secteur du sport
- 41 Définition des « cadres enchanteurs »
- 43 Définition des « cadres rationalisateurs »
- 43 Un profil non spécifique au secteur du sport: les « cadres standards »

## – LES LOGIQUES À L'ŒUVRE DANS LE SECTEUR DU SPORT –

Le secteur du sport tel que nous l'avons défini comprend des activités plurielles, mais peut cependant être appréhendé comme un champ organisationnel en structuration, sous-tendu par des groupements, des dispositifs et des réseaux. À partir de la grille d'analyse de M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Sylvestre relative à la construction conjointe d'un secteur et des qualifications (type et structure) en son sein, il s'agit à présent d'étudier la construction simultanée du secteur du sport et d'une catégorie particulière, celle des cadres gestionnaires.

Étant donnée la variété des activités que regroupe le secteur privé marchand du sport, il nous semble pertinent de réduire la focale et de considérer plus particulièrement des sous-secteurs d'activité (rassemblant des entreprises ayant le même type d'activité), qui sont d'ailleurs en interaction. Ceux-ci constitueraient chacun, selon l'approche de M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Sylvestre, un système spécifique d'interdépendances entre un rapport éducationnel (lien formation/expérience/poste), un rapport organisationnel (lien entre structure de pouvoir/modes de GRH et hiérarchie des emplois) et un rapport industriel (système de relations professionnelles), qui définirait un certain type de qualification de cadres gestionnaires.

Nous avons donc considéré successivement différents sous-secteurs d'activité du sport marchand : la grande distribution d'articles de sport, les équipementiers, les agences d'événementiel sportif, les services de sponsoring sportif d'annonceurs, la presse sportive et les clubs professionnels de football, en étudiant, pour chacun, les trois rapports du modèle d'analyse. Dans chaque cas, nous avons pris appui sur une analyse plus fine d'entreprises représentatives du sous-secteur. Enfin, nous nous sommes plus particulièrement intéressés au capital sportif (pratique sportive, diplômes et expérience professionnels spécialisés dans le secteur et passion du sport) de ces cadres gestionnaires. Nous avons cherché à montrer dans quelle mesure leur qualification, plus ou moins sportive, résulte de la configuration particulière de chaque sous-secteur et de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Cela permet ainsi de mettre en évidence en quoi ces logiques de cadres sont spécifiques au sous-secteur

en question et/ou révélatrices du secteur du sport dans son ensemble.

Il apparaît que trois logiques de construction de la catégorie de cadres gestionnaires dans le secteur privé marchand du sport sont à l'œuvre, dont deux se révèlent spécifiques au secteur et démontrent ses modes de structuration. En effet, malgré une certaine hétérogénéité et une difficulté à en tracer les contours, le secteur privé marchand du sport, tel que nous l'avons défini, peut bien être considéré comme un champ organisationnel structuré par les formations spécialisées en management du sport, ainsi que par un ensemble d'acteurs (associations, syndicats professionnels...) et de dispositifs (médias, salons,...) spécifiques, qui contribuent simultanément à la professionnalisation des cadres gestionnaires du secteur. Le secteur du sport peut être dès lors interrogé comme un espace significatif de construction de types de qualification de ses cadres gestionnaires.

À partir d'une étude approfondie de différents sous-secteurs du sport, nous avons ainsi mis au jour deux grandes figures spécifiques de cadres gestionnaires : les « cadres enchanteurs » et les « cadres rationalisateurs ».

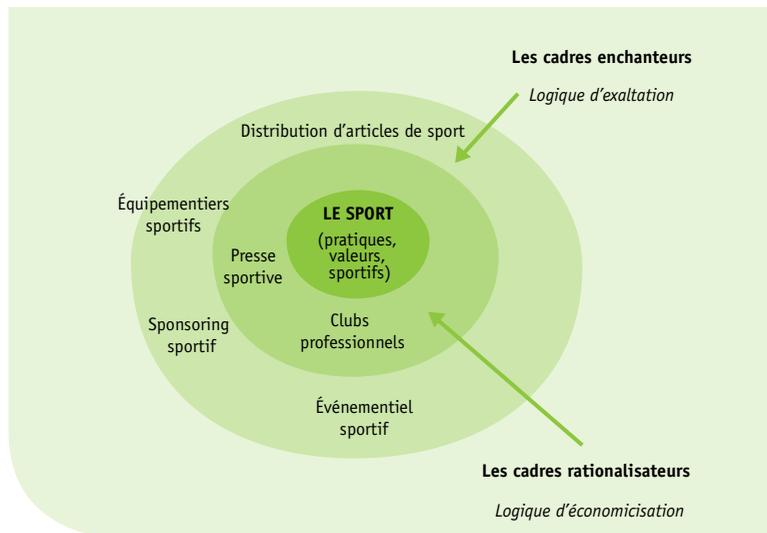
La première logique, intitulée les « cadres enchanteurs », est davantage relative aux sous-secteurs de la distribution d'articles de sport, des équipementiers sportifs, des agences d'événementiel sportif et des services sponsoring sportif des annonceurs. Ces cadres représentent les acteurs clefs de la production du service proposé par leur entreprise et ont pour fonction de faire le lien entre d'un côté le monde du sport (instances sportives et/ou sportifs) et/ou son image et de l'autre leur client (entreprise ou client final). Il s'agit de parer le produit ou service sportif de propriétés symboliques qui permettent d'enrôler le client. Cette première logique renvoie à un processus d'exaltation de la passion sportive dans des sous-secteurs mus *a priori* par une rationalité économique très classique.

La deuxième logique, les « cadres rationalisateurs », est davantage présente dans les sous-secteurs en

prise directe avec le sport professionnel, tels les médias du sport et les clubs professionnels de football eux-mêmes. Ce sont des cadres qui sont situés dans une organisation particulière (nommée bureaucratie professionnelle) dotée d'un cœur d'activité composé d'un groupe professionnel fort. Ils ont pour fonction d'accroître leur contrôle sur l'activité de leur entreprise et de développer des activités indépendantes du cœur d'activité. Ils reflètent donc le processus d'économicisation à l'œuvre dans le secteur du sport depuis une vingtaine d'années qui consiste à introduire ou renforcer la rationalité économique là où le registre passionnel était jusqu'alors prééminent.

La mise au jour de ces deux figures de cadres rend bien compte de deux forces complémentaires qui traversent le secteur privé marchand du sport. D'un côté, ce secteur est soumis à un processus de marchandisation ou d'économicisation (mise en marché) du sport, qui se traduit notamment par la rationalisation de ses modes de gestion et qui transforme le sport en un bien économique comme un autre. Ce processus réduit *a priori* les aspects pathogènes de la passion sportive mais risque en même temps de tempérer celle-ci (en particulier dans le sport professionnel) alors qu'elle constitue un ressort essentiel de cette économie. D'un autre côté, le secteur du sport est également mû par un vaste processus d'exploitation et d'exaltation de cette passion sportive, celle-ci étant parfois instrumentalisée afin d'enchanter ou d'euphémiser les logiques économiques sous-jacentes. En réalité, ces deux tendances

– Figure 1 –  
Deux logiques de cadres à l'œuvre dans le secteur privé marchand du sport



Source : schéma réalisé par les auteurs

s'articulent différemment selon les problématiques des sous-secteurs du sport (figure 1).

Enfin, la dernière logique correspondant aux « cadres standards », c'est-à-dire les cadres qui n'ont pas un profil en rapport avec le sport, n'apparaît pas en tant que telle dans les terrains d'enquête. En effet, ces cadres sont disséminés dans différents sous-secteurs et il n'est guère possible de saisir leur qualification à partir de la confrontation entre les trois rapports (éducationnel, organisationnel et industriel) qui est propre à chaque sous-secteur. ●

## – DÉFINITION DES « CADRES ENCHANTEURS » –

Les cadres enchanteurs dont il est question ici sont des cadres opérationnels dont le rôle est d'activer ou de créer les propriétés symboliques du sport et de les mettre en scène afin de vendre un produit/service/image à dimension sportive et de le transformer en plus-value économique pour leur entreprise. Ces cadres créent ainsi un lien enchanté entre le client et le monde du sport (reposant parfois sur la dénégation ou la dissimulation de la réalité économique). Les cadres enchanteurs sont donc des cadres en situation d'intermédiation entre d'un côté, le monde du

sport et/ou son image et de l'autre, leur entreprise ou des clients. Ils mettent en scène le sport afin de le convertir en valeur économique pour l'entreprise concernée. Il s'agit en effet d'activer la passion sportive des clients au service de la finalité économique de l'entreprise. La passion sportive savamment orchestrée sert ici de faire-valoir au registre économique. Ce type de cadres apparaît dans divers sous-secteurs et de manière saillante dans la grande distribution d'articles de sport, chez les équipementiers, les agences de communication par le sport et

les services de sponsoring des annonceurs, sous-secteurs qui se sont particulièrement développés lors des quinze dernières années.

Parmi ces cadres enchanteurs, deux grands types de cadres peuvent être distingués : les cadres opérationnels directement en relation avec les clients finaux façonnés selon une logique particulière de marché interne (les « cadres maison »), et les cadres de la commercialisation ou conception des produits ou services sportifs, qui respectivement vendent ou mettent en scène les propriétés symboliques du sport.

Les « cadres maison », tout d'abord, sont largement représentés dans le secteur de la grande distribution d'articles de sport. Ce sont des cadres opérationnels en magasin, qui se caractérisent par un profil sportif. En effet, sélectionnés avant tout pour leur goût et leurs pratiques sportives, ils sont plutôt moins diplômés que la moyenne des cadres (le diplôme n'étant pas un critère explicite de recrutement) et possèdent souvent un diplôme Staps. Ce sont en outre des hommes pour une grande partie d'entre eux, jeunes et sans expérience. Ils sont formés et promus au sein de leur entreprise grâce à divers dispositifs de gestion savamment orchestrés. Mais à la différence de « cadres maison » classiques que l'on rencontre par exemple dans la grande distribution alimentaire, l'idéologie sportive (couplée à l'idéologie managériale) est largement mobilisée. En phase avec les caractéristiques de ces cadres et en lien direct avec une entreprise du secteur du sport, elle favorise leur adhésion au marché interne du travail, leur engagement au travail et leur loyauté à l'entreprise. Les relations professionnelles sont en outre reléguées au second plan. Le rapport organisationnel est ainsi prégnant pour rendre compte de cette logique, l'entreprise déployant un arsenal de dispositifs pour façonner des cadres qui lui sont entièrement voués et susceptibles d'incarner une image sportive auprès de ses clients. Cette figure de cadres révélerait ainsi une des facettes du secteur du sport qui, au travers de ses modes de management, refléterait certaines tendances contemporaines du capitalisme.

D'autres types de cadres enchanteurs ont été étudiés dans des sous-secteurs d'activité différents : les cadres commerciaux ou du marketing d'équipementiers sportifs, les chefs de projet dans les agences d'événementiel, mais aussi les cadres des services de sponsoring sportif des annonceurs. Ils représentent des figures de proue du rayonnement du secteur du sport, dans la mesure où ils sont chargés de donner du sens aux dispositifs ou services sportifs qu'ils conçoivent ou commercialisent, afin d'entraîner durablement leurs clients. Ils sont des acteurs centraux du développement de leur organisation. Avec une complexification croissante de la commercialisation et de la communication du sport, ces fonctions récentes (cadres du marketing et commerciaux des équipementiers, chef de projet des agences, cadres du sponsoring chez l'annonceur...) se sont professionnalisées. Cela s'est traduit par l'exigence d'un diplôme de niveau Bac +4 et surtout Bac +5, souvent spécialisé en management du sport (de manière plus ou moins forte selon les sous-secteurs) et/ou d'une expérience antérieure dans le secteur du sport. La passion sportive chez ces cadres est le plus souvent valorisée, sauf dans certains secteurs (les annonceurs) où elle n'est pas considérée comme une source de professionnalisme. Le rapport éducationnel est fort dans la mesure où le diplôme (éventuellement spécialisé) et l'expérience professionnelle représentent le premier mode de construction de ces cadres. Le rapport organisationnel joue un rôle non négligeable dans la mesure où l'organisation propose à ces cadres des perspectives de carrière ou un poste durable, et surtout une valorisation symbolique forte du fait de la proximité avec le monde du sport professionnel (certaines mobilisant elles-aussi la culture sportive à des fins managériales). Si les relations professionnelles jouent un rôle mineur dans la construction de ces cadres, ceux-ci n'étant pas syndiqués, les réseaux professionnels noués entre eux par divers supports et les passerelles transversales existantes entre certains de ces postes donnent à voir l'émergence d'une forme de marché professionnel lié au marketing (au sens large) du sport. ●

## – DÉFINITION DES « CADRES RATIONALISATEURS » –

Les cadres rationalisateurs représentent la deuxième figure typique du secteur privé marchand du sport. Ils évoluent plus particulièrement au sein des médias du sport et des clubs professionnels de football, qui ont connu des transformations considérables, en particulier au cours de ces dix dernières années. Ces cadres sont situés en l'occurrence dans des organisations dotées d'un centre opérationnel fort, composé d'un groupe professionnel. Ils représentent des vecteurs de rationalisation de ces sous-secteurs : ils ont pour rôle d'inoculer une logique économique au sein du cœur de métier générateur de passion sportive. Une des problématiques dominantes est bien de rationaliser l'activité pour la rendre plus performante et rentable, sans pour autant tuer la passion sportive qui l'alimente.

On peut se demander si ces cadres, en situation d'intermédiation entre le monde du sport (et/ou son image) et leur client, sont supposés ou non incarner cet imaginaire sportif, s'ils se caractérisent par un profil et/ou un parcours spécifique (formation et expériences professionnelles) qui les dotent d'une spécialisation dans leur domaine voire dans le secteur du sport et, réciproquement, comment les transformations des sous-secteurs d'activité dont ils relèvent ont influé sur leur qualification.

Les cadres gestionnaires étudiés ci-après sont situés dans des entreprises qui ont une structure particulière. Elles sont en effet caractérisées par la présence d'un

centre opérationnel, qui représente le cœur d'activité de ces organisations selon la terminologie de H. Mintzberg (1982), constitué par un groupe professionnel doté d'une expertise et d'une autonomie correspondante. Ce type d'organisation, défini par H. Mintzberg comme des « bureaucraties professionnelles », se rencontre souvent dans les universités, les hôpitaux et les cabinets d'expertise comptable notamment. Les entreprises correspondantes sont ainsi structurées autour d'un métier central dont l'entreprise dépend et qui ne peut être ni standardisé, ni véritablement contrôlé par les gestionnaires. Dans cette configuration, les cadres que nous dénommerons « rationalisateurs » sont ceux qui cherchent à réduire cette dépendance de l'entreprise à l'égard du cœur de métier en développant par exemple d'autres activités profitables pour l'entreprise et en même temps à accroître leur « contrôle » sur celui-ci (en cherchant notamment à introduire une rationalité économique ou marchande au sein de la logique professionnelle du centre opérationnel). Ces cadres rationalisateurs, qui sont porteurs de la logique organisationnelle, sont proches des cadres de la technos-structure, tels que les définit H. Mintzberg, dont la fonction est de standardiser les procédés, les résultats ou les qualifications (*via* le recrutement et la formation). Il est ainsi fréquent de constater des tensions entre cette logique organisationnelle et la logique professionnelle du centre opérationnel qui entend produire des biens en fonction de ses propres normes professionnelles. ●

## – UN PROFIL NON SPÉCIFIQUE AU SECTEUR DU SPORT : LES « CADRES STANDARDS » –

Les cadres administratifs et commerciaux dénommés ici « standards » sont ceux qui travaillent dans une entreprise du secteur du sport mais qui auraient pu tout aussi bien travailler dans un autre secteur. Ils ne ressentent pas un intérêt particulier à l'égard du sport, ne sont pas des pratiquants sportifs assidus et n'ont pas suivi d'études spécialisées dans ce domaine. Ils n'ont donc pas de capital sportif spécifique et

n'avaient pas conçu au préalable le projet de travailler dans ce secteur en particulier. Leur profil standard peut trouver une explication dans le fait qu'ils occupent une fonction sans lien direct avec le sport. Dans le cas contraire, leur profil peut s'expliquer parce qu'ils sont issus de la promotion interne au sein de leur entreprise ou parce qu'ils sont dotés de compétences transférables liées à un secteur d'activité

connexe ou liées à un domaine professionnel (droit, RH), l'absence de capital sportif étant jugée compensable par l'expérience professionnelle acquise *in situ*. Enfin, le profil standard d'un cadre peut être au contraire défini comme une véritable ressource stratégique lorsque la problématique centrale est celle de la rationalisation de l'activité.

Les cadres standards ont le plus souvent un rôle indirect vis-à-vis de l'activité sportive de l'entreprise. En effet, en reprenant les catégories de H. Mintzberg (1982), ils ont un rôle soit de rationalisation vis-à-vis des moyens (services comptabilité, finance, juridique...), soit de soutien logistique indirect (paye, communication interne...). Ils n'ont pas pour la plupart de rôle en lien direct avec la réalisation du service ou du produit à vocation sportive ou la construction de son image (vente, commercialisation, marketing...), ce qui expliquerait la faiblesse du capital sportif de ces personnes. Dans ce cas, ce serait ainsi la fonction occupée et sa place dans l'entreprise qui permettraient de saisir le profil de la personne qui l'incarne.

Ainsi sauf quelques exceptions, la très grande majorité des responsables ressources humaines rencontrés n'ont pas de capital sportif particulier. Ce raisonnement s'applique également aux responsables du contrôle de gestion ou de la comptabilité dans les entreprises étudiées. Ici encore, les responsables financiers qui dérogent à ce principe sont ceux de deux clubs professionnels de football, où les investissements financiers ont un rôle direct sur l'activité sportive (en l'occurrence l'achat ou la vente de joueurs). Une partie des juristes sont également dans ce cas de figure. Cependant, quelques juristes de clubs professionnels sont issus d'un cursus de formation spécialisé dans le droit du sport ou d'une formation juridique classique mais ils ont, dans ce cas, opté pour un troisième cycle en management du sport et ont eu des expériences professionnelles dans le secteur du sport en général. Ici encore, ces cadres ont un rôle stratégique vis-à-vis de l'activité de l'entreprise, généralement en amont de celle-ci qui suppose d'avoir une connaissance suffisante du monde sportif.

*A contrario*, le fait que certains cadres, occupant une fonction en lien direct avec la vocation sportive de l'entreprise, aient un profil standard peut s'expliquer par la trajectoire suivie et non pas cette fois uniquement par le type de fonction occupé comme précédemment. En effet, certains d'entre eux, peu nombreux, exercent une fonction reliée à la vocation sportive de l'entreprise mais à la suite d'un recrutement par opportunité et d'un parcours interne parfois assez long. Rentrés par une « petite porte » au sein de l'entreprise à un moment où celle-ci n'avait pas encore formalisé ses critères de recrutement, ils ont ensuite gravi les échelons de la hiérarchie.

Enfin, certains cadres, qui occupent une fonction en lien direct avec l'activité sportive, ont été recrutés sur le marché externe ou en interne car ils détiennent une connaissance experte (diplômes et expérience professionnelle) du sous-secteur (par exemple la presse, l'événementiel ou la distribution) ou de leur domaine (par exemple le juridique) mais en dehors du champ sportif. Certains cadres (notamment dirigeants) des agences d'événementiel sportif sont également représentatifs de cette tendance.

Ces profils ont été sélectionnés en raison de leur expertise dans leur domaine et secteur. Le fait qu'ils ne connaissent pas le monde du sport n'a pas été jugé comme un facteur préjudiciable, sachant que lors d'un recrutement, il est souvent difficile de réunir des compétences expertes dans un domaine et dans un voire plusieurs sous-secteurs d'activité (pour le cas d'une entreprise à la croisée de différents secteurs). L'absence de capital sportif, dans ce cas, n'est pas forcément le fruit d'une décision de recrutement préalable.

Ces cadres standards sont ainsi disséminés dans les différents sous-secteurs d'activité selon une proportion variable. Leur recrutement à des postes en relation directe avec le sport ne résultant que très rarement d'une politique délibérée, leur présence sur des fonctions de support indirect vis-à-vis du sport ne révèle pas un mode particulier de rationalisation du secteur. ●

# –LOGIQUE 1 : LES « CADRES ENCHANTEURS »–

46	Les cadres opérationnels de la grande distribution d'articles de sport
57	Les cadres commerciaux et du marketing des équipementiers sportifs
73	Les cadres des agences d'événementiel sportif
87	Les cadres du sponsoring sportif
100	Conclusion de la logique 1

–4–

## – LES CADRES OPÉRATIONNELS DE LA GRANDE DISTRIBUTION D'ARTICLES DE SPORT –

La grande distribution d'articles de sport, en pleine expansion au cours des trois dernières décennies, est assurément l'activité qui possède le poids le plus important en termes de volume d'activité mais également d'emploi au sein du secteur privé marchand du sport. Outre son dynamisme économique, ce secteur donne à voir une première forme de construction de la catégorie professionnelle des cadres enchanteurs, selon le modèle des « cadres maison ». Si ce modèle est historiquement présent dans les enseignes de la grande distribution alimentaire<sup>34</sup>, il est poussé à son paroxysme dans la grande distribution d'articles de sport en raison de l'influence exercée par Sportunivers (le nom a été modifié), dont le fonctionnement, organisé autour d'un marché interne du travail et d'une forte culture d'entreprise, a inspiré de manière significative d'autres acteurs du secteur, en l'occurrence Galaxysport (le nom a été modifié), deuxième entreprise étudiée dans ce chapitre. L'objectif de ce chapitre sera dès lors non seulement de montrer comment certaines organisations du secteur du sport parviennent à construire en leur sein un marché interne du travail mais également de qualifier le profil des « cadres maison » qui en sont issus, tout en évaluant l'influence de l'appartenance de ces organisations au secteur du sport sur la dynamique de construction de cette figure de cadres enchanteurs.

### LE SECTEUR DU COMMERCE DES ARTICLES DE SPORT ET DES ÉQUIPEMENTS DE LOISIRS

Le marché français des articles de sport et des équipements de loisirs est un marché florissant (environ 9,2 milliards d'euros en 2010<sup>35</sup>). Il a connu une croissance continue depuis les années 1970, avec un taux de croissance annuel moyen supérieur à 5 % au cours des années 1990 qui s'est ensuite réduit dans les années 2000, tout en demeurant positif. Avec une baisse de son chiffre d'affaires limitée à -0,5 % en 2009 et un retour à la croissance (+1 %) en 2010, il a en outre plutôt bien surmonté la crise.

En janvier 2009, l'Insee recense environ 9 500 entreprises ayant pour activité principale le commerce d'articles de sport et relevant du code NAF 47.64Z.

Le commerce spécialisé sport représente le principal circuit de distribution avec 78 % de part du marché<sup>36</sup>. Ce commerce spécialisé est fortement dominé par des enseignes nationales et internationales, dont les cinq premières (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000, Foot-Locker) réalisent à elles seules plus de 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Après s'être déployées sur l'ensemble du territoire français, saturant presque le marché national, elles conquièrent en outre désormais le marché international à grande vitesse. Ce marché est également marqué par une dynamique d'intégration verticale (certains distributeurs créent leurs propres marques et les fabricants assurent une partie de leur distribution à travers leurs magasins propres, souvent monomarque), par un mouvement de concentration et, enfin, par des stratégies d'innovation multiples destinées à répondre aux nouvelles tendances et à se démarquer de la concurrence.

La distribution d'articles de sport, qui comptait environ 47 000 salariés en 2010, a connu une forte croissance de ses effectifs au cours des dernières décennies. Ainsi, entre 1998 et 2006, les effectifs salariés (tous types de contrats de travail confondus) des entreprises du commerce d'articles de sport se sont accrus de 31 %, avant de connaître une légère diminution sur la période 2006-2010. Le taux d'encadrement y est plutôt faible (13 %), mais il demeure plus élevé que dans le commerce de détail (6 %). Ce chiffre s'explique par le nombre élevé de TPE ainsi que par la petite taille des magasins de certaines grandes enseignes (Foot Locker, Courir...) qui sont ainsi tenus par des agents de maîtrise voire des employés.

Au sein de ce secteur, en 2010, la très grande majorité des cadres sont des hommes (75 %). Le secteur dans son ensemble est d'ailleurs plutôt masculin (56 %) en comparaison du commerce de détail non alimentaire en magasins spécialisés (36 %). La moyenne d'âge de l'ensemble des salariés est de 31 ans et 59 % des cadres ont moins de 36 ans.

34. S. Bernard (2012) souligne toutefois que les pratiques de promotion interne ont été largement remises en question dans la grande distribution au cours de la période récente.

35. Observatoire Cetelem (2011).

36. Les 22 % restant sont réalisés par les autres entreprises de la distribution non spécialisée : grandes surfaces alimentaires, VPC, prêt à porter, chausseurs, etc. Ces chiffres ainsi que ceux des deux paragraphes suivants sont tirés de l'Observatoire prospectif du commerce, « Commerce des articles de sport et des équipements de loisirs » (données 2010), publié par la FPS.

Le secteur étudié est régi par une seule convention collective, celle du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs (n° 3049), qui date de 1989 et a remplacé une convention collective antérieure datant de 1972. Le périmètre de cette convention couvre l'ensemble des entreprises appartenant au code NAF 47.64Z (commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé) ainsi qu'une partie de celles dont le code NAF est le 45.19Z (à savoir les entreprises de distribution de véhicules de loisirs).

Du côté patronal, l'organisme employeur le plus représentatif est la FPS (Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs) qui regroupe 1 700 entreprises (dont des réseaux monomarque) qui emploient 55 000 salariés et réalisent plus de 7 milliards d'euros de CA. Il convient en outre d'évoquer la Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas) dans la mesure où nombre de marques de sport adhérentes de ce syndicat professionnel disposent désormais de leur propre réseau de distribution et appartiennent donc en partie au secteur du commerce d'articles de sport et d'équipements de loisirs.

Du côté salarial, ce sont les cinq grandes centrales syndicales qui négocient les accords de branche. Dans les entreprises de ce secteur, et notamment chez Sportunivers, la CFTC semble avoir un poids historique et culturel particulier.

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Nous avons choisi de focaliser notre analyse, réalisée en 2008 et 2009, sur deux entreprises qui occupent une place dominante dans le secteur, Sportunivers et Galaxysport, cette dernière entreprise présentant par ailleurs l'originalité au cours de la période récente de chercher à calquer sa politique de GRH sur celle de Sportunivers. Même si Sportunivers n'est pas représentatif des stratégies de l'ensemble des entreprises du secteur, et notamment des TPE du commerce indépendant, il influence largement cette sphère. À lui seul, il emploie notamment plus de la moitié des cadres de l'ensemble du secteur.

### Présentation des deux enseignes étudiées : Sportunivers et Galaxysport

Sportunivers a été créé en 1976. Spécialisée à l'origine dans la vente au détail d'articles de sport, l'en-

treprise a élargi son activité à la conception et à la création d'articles de sport. Acteur français majeur du secteur de la distribution d'articles de sport, Sportunivers est aujourd'hui l'enseigne dominante d'un groupe comptant près de 50 000 salariés, dont elle représente l'essentiel du chiffre d'affaires et de l'effectif. Sportunivers possède cette même année 25 marques propres qui génèrent près de 70 % de son CA, et compte plus de 500 magasins dans le monde (dont environ la moitié en France).

Le groupe Galaxysport, quant à lui, englobe l'enseigne éponyme, créée en 1978, ainsi que deux autres enseignes de moindre envergure. De taille plus modeste, il compte près de 400 magasins en 2010 (dont la moitié pour l'enseigne Galaxysport qui réalisent plus des trois quarts de son CA) et emploie 5 000 personnes dans le monde. À la suite de ses difficultés financières récentes, l'entreprise s'est désormais spécialisée dans la mode et l'urbain en privilégiant une stratégie de partenariat avec les grandes marques sportives. Ses deux marques propres représentent à ce jour environ un tiers de son CA.

### Présentation des acteurs interrogés

28 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès de cadres opérationnels en magasin de Sportunivers et de Galaxysport ainsi qu'auprès de représentants des cinq grandes centrales syndicales et de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (tableau 2).

– Tableau 2 –  
Détail des entretiens réalisés

<b>Sportunivers :</b> <b>15 entretiens</b>	1 responsable RH régional, 3 directeurs de magasin, 1 responsable caisse, 2 responsables exploitation, 8 chefs de rayon.
<b>Galaxysport :</b> <b>6 entretiens</b>	1 responsable RH, 1 directeur de magasin, 4 chefs de rayon.
<b>Relations professionnelles :</b> <b>7 entretiens</b>	2 responsables à la FPS. 5 représentants d'organisations syndicales (délégués syndicaux de Galaxysport et de Sportunivers ou représentants des fédérations nationales)

En marge de l'enquête qualitative, une enquête par questionnaire a été réalisée début 2010 auprès de 75 cadres opérationnels de Sportunivers (sur un effectif total de 105 cadres) dans 7 magasins d'Île-de-France. Les cadres ayant répondu à ce questionnaire occupent les postes suivants :

- Directeurs de magasin : 7.
- Responsables exploitation ou responsables caisse : 9.
- Chefs de rayon : 59.

### DES PROFILS DE CADRE CONTRASTÉS ENTRE LES DEUX ENSEIGNES

Qui sont les cadres en magasin des deux enseignes ? Outre que l'on retrouve chez eux quelques traits caractéristiques des métiers de la distribution, ces deux populations présentent néanmoins des profils contrastés en matière de rapport au sport et de trajectoire professionnelle.

#### Des cadres jeunes, à dominante masculine et faiblement diplômés

Un premier ensemble de caractéristiques communes se dégage de la population des cadres en magasin. Ces cadres sont d'abord très jeunes. Chez Sportunivers, par exemple, la moyenne d'âge des 75 cadres interrogés dans les 7 magasins franciliens ciblés lors de l'enquête quantitative est de 27 ans et varie de 26 ans pour les chefs de rayon à moins de 30 ans pour les directeurs de magasin. De même, cette population est à forte dominante masculine au sein des deux enseignes. L'enquête quantitative donne les proportions suivantes : 74 % d'hommes contre 26 % de femmes. Enfin, ces cadres présentent un niveau d'études globalement peu élevé : à titre d'exemple, 42 % seulement des 75 cadres opérationnels de Sportunivers interrogés ont un niveau d'études supérieur ou égal à Bac +4 contre 80 % pour la moyenne nationale des cadres de moins de 30 ans du secteur privé (Apec, 2008, p. 21). À noter cependant qu'un rattrapage par rapport aux chiffres nationaux peut être observé pour les postes de directeur de magasin, population possédant à 71 % un diplôme de niveau Bac +5 chez Sportunivers.

#### Rapport au sport et trajectoires professionnelles : cadres du sport versus cadres de la grande distribution

Au-delà de ces similitudes, les cadres en magasin des deux enseignes présentent sur d'autres critères des profils plus contrastés.

Tout d'abord, les cadres de Sportunivers jouissent quasiment tous d'un capital sportif important. Ainsi, 36 % d'entre eux sont issus de la filière Staps tandis que pour les autres – dont les 51 % issus d'études de commerce, de gestion ou de communication – ce capital se fonde plutôt sur une pratique personnelle régulière. De manière plus générale, la passion du sport est fréquemment évoquée comme un critère ayant motivé le choix de rejoindre l'entreprise et d'y faire carrière.

Chez Galaxysport, au contraire, les cadres opérationnels présentent un capital sportif bien moindre. Nombre d'entre eux n'ont pas de pratique sportive particulière ni ne déclarent être passionnés de sport. Leur choix de travailler dans une enseigne spécialisée dans la distribution d'articles de sport relève donc souvent de la contingence et n'apparaît pas à leurs yeux comme un facteur significatif de motivation. À cet égard, il ressort qu'un nombre important d'entre eux a eu une expérience antérieure dans la grande distribution traditionnelle ou spécialisée dans un autre domaine que le sport.

En outre, nombre de salariés de Sportunivers justifient le choix de rejoindre cette entreprise par le fait qu'elle pourrait leur permettre d'accéder rapidement au statut de cadre, alors que cela serait impossible ailleurs compte tenu de leur faible niveau de diplôme. Ces propos s'avèrent d'ailleurs confirmés par les faits puisque 42 % des chefs de rayon et 100 % des directeurs de magasin interrogés ont accédé à ce statut par promotion interne. Chez Galaxysport, au contraire, une faible proportion des cadres est issue de la promotion interne. Les directeurs de magasin, notamment, viennent en grande majorité d'autres enseignes de la grande distribution ou sont d'anciens chefs de rayon de Sportunivers, ce qui limite singulièrement les perspectives d'évolution pour les cadres du niveau inférieur.

Loin d'être fortuites, ces similitudes et divergences dans les profils des salariés s'imposent comme le produit des modèles organisationnels historiquement différenciés, mais désormais en voie de rapprochement, des deux enseignes.

**LE RAPPORT ORGANISATIONNEL :  
UNE LOGIQUE DE MARCHÉ INTERNE  
DU TRAVAIL FAVORISANT LA  
CONSTRUCTION D'UNE POPULATION  
DE « CADRES MAISON »**

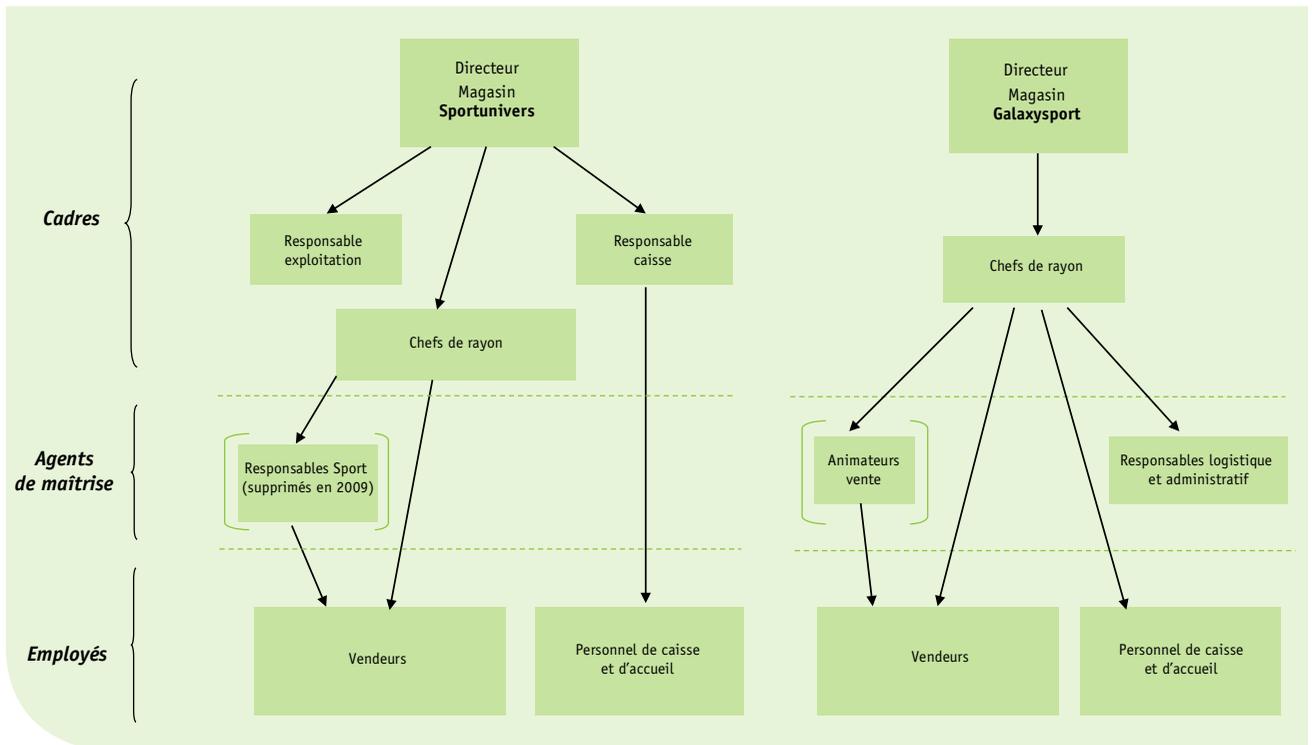
L'étude comparée des modèles organisationnels de Sportunivers et Galaxysport révèle un profond clivage quant au mode de gestion des cadres opérationnels (figure 2). Sportunivers, en effet, se distingue par sa capacité à produire des « cadres maison » grâce à une politique de GRH favorisant la formation et la promotion interne, couplée à une forte culture d'entreprise. Galaxysport, au contraire, a opté historiquement pour un recrutement de ses cadres sur le marché externe, de telle sorte que les opportunités de carrière en interne sont demeurées limitées pour les salariés. Ce constat rend d'ailleurs compte du profil actuellement peu sportif et très orienté grande distribution des cadres de l'enseigne. Pourtant, à la suite de ses difficultés économiques récentes, l'entreprise a réorienté sa politique de GRH en vue de favoriser la promotion interne. En d'autres termes, Galaxysport

semble avoir fait le choix de calquer désormais ses pratiques de gestion des cadres opérationnels sur celles du leader du secteur, Sportunivers.

**Des politiques de recrutement en voie de convergence**

Conformément aux usages de la grande distribution et de quelques autres secteurs (Réau, 2009, sur le secteur des loisirs), la politique de recrutement de Sportunivers et Galaxysport relègue au second plan l'importance des diplômes. Rappelons que dans le secteur de la grande distribution, la part de cadres issus de la promotion interne est toujours très élevée (41 %, contre 22 % pour la moyenne nationale), loin devant les secteurs de l'intermédiation financière (34 %) et de l'assurance (30 %) (Apec, 2008). Au-delà de cette similitude, les deux entreprises ont longtemps divergé sur deux autres aspects : les modalités de recrutement des cadres d'une part, et la place accordée au capital sportif des candidats de l'autre, avant que le revirement récent et spectaculaire de Galaxysport en matière de GRH ne les rapproche sur ces derniers points également.

**– Figure 2 –  
Organigramme simplifié des magasins de Sportunivers et Galaxysport**



Source : schéma réalisé par les auteurs

La politique de recrutement de Sportunivers, tout d'abord, possède deux spécificités qui lui confèrent une certaine originalité. La première réside dans la nature des postes pourvus sur le marché externe. En la matière, le flux externe alimente les postes de vendeurs et parfois ceux de chefs de rayon, pourvus indifféremment en interne ou en externe en dépit d'un discours de la direction martelant l'idée d'une priorité accordée à l'interne. Les postes de niveau supérieur (responsable exploitation, responsable caisse<sup>37</sup> et directeur), quant à eux, font l'objet d'un recrutement interne uniquement.

*« Un directeur n'est jamais recruté à l'extérieur. Ce sera le responsable caisse ou exploitation du magasin ou d'un autre magasin. L'interne prime sur l'externe ! Pour un poste de chef de rayon, ça reste en interne. S'il n'y a vraiment pas la compétence, on recourt au vivier des autres magasins. L'externe, c'est peu probable car Sportunivers met l'accent sur l'apprentissage ! »* (Responsable caisse)

L'enseigne valorise en outre clairement la pratique sportive, notamment en recrutant nombre de ses vendeurs et chefs de rayon au sein des UFR Sciences et techniques des activités physiques et sportives (Staps), vivier d'étudiants présentant un goût prononcé pour le sport et une pratique physique régulière (Gasparini, 2003 ; Hidri, Bohuon, 2008).

*« On a un seul critère de recrutement, c'est que la personne fasse du sport, le reste importe peu. J'ai 50% de personnes qui ont fait Staps. »* (Directeur de magasin)

Cette pratique sportive ne leur confère certes pas de compétences commerciales particulières mais, selon la direction, elle fonde leur crédibilité aux yeux des clients et garantit que vendeurs et chefs de rayon seront animés d'une réelle motivation. En outre, les étudiants en Staps éprouvent souvent un fort sentiment de dévalorisation en raison du caractère moins prestigieux de leur filière. Les perspectives de carrières affichées par Sportunivers, non conditionnées à l'obtention de diplômes prestigieux, exercent pour cette raison une attractivité d'autant plus forte sur ce public.

Chez Galaxysport, la politique de recrutement a représenté l'un des principaux chantiers de la nouvelle politique de GRH mise en œuvre à la fin des années

2000. À cette période, l'enseigne a ainsi entrepris de formaliser les critères de recrutement des vendeurs et cherche désormais à recruter des vendeurs passionnés de sport, issus notamment des UFR Staps (à l'image de Sportunivers), afin de renforcer leur implication et de pouvoir ensuite fidéliser les meilleurs d'entre eux.

*« Les critères n'étaient pas vraiment définis et on a tranché récemment en estimant que ce qu'on attend d'un vendeur, c'est plusieurs choses. D'abord, que ce soit un sportif [...]. Je suis persuadé qu'on a tout intérêt à recruter des sportifs de bon niveau chez Galaxysport, des gens qui ont fait de la compétition. Car je me rends compte que quand on les recrute, ça marche bien car ce sont des gens qui sont pugnaces, qui sont habitués à combattre et ce sont des qualités qu'on recherche aujourd'hui dans la distribution. [...] C'est un critère prépondérant par rapport à bien d'autres choses. »* (Cadre dirigeant RH, Siège)

Pour ce qui est de sa population de cadres, Galaxysport, à la différence des pratiques traditionnelles de GRH de la grande distribution, a privilégié jusqu'en 2007 le recrutement externe pour pourvoir ses postes de chefs de rayon et de directeur de magasin (DM) : *« en un an et demi, sur 130 DM, 80 sont venus de l'extérieur »*, souligne un directeur. Par conséquent les opportunités de carrière interne sont demeurées modestes pour les autres salariés déjà présents. Désormais la volonté de l'entreprise est de tracer des parcours évolutifs depuis la base de l'entreprise et d'alimenter ainsi les postes de cadres aux différents échelons.

*« Il y a [désormais] une volonté politique de donner aux gens l'envie de monter en interne (de vendeurs à chefs de rayon puis à DM). Quand j'ai fait monter S. dans le même magasin, ici, ça a été perçu comme une hérésie. Mais ça se passe à merveille ! [...] L'ouverture à l'externe a fait beaucoup de dégâts. Récemment, j'ai recruté entre cinq et six chefs de rayon en interne car ça va trop vite ici pour recruter en externe. »* (Directeur de magasin)

Pour prendre tout leur sens, ces politiques de recrutement doivent cependant être articulées avec des dispositifs de gestion (outils et discours managériaux) cohérents.

37. Chez Sportunivers, le RE est garant de la sécurité, des flux de marchandises et de la maintenance du bâtiment. Le RC, pour sa part, a la responsabilité du fonctionnement des caisses et de l'accueil et supervise le personnel de l'ensemble du magasin.

## La construction d'un marché interne du travail

En aval du recrutement, c'est surtout dans sa politique de gestion des carrières que le modèle organisationnel de Sportunivers puise son efficacité. Le recours à la promotion interne, rendu possible par la forte croissance actuelle de l'entreprise, contribue en effet à déployer de réelles opportunités de carrières internes pour les salariés. S'il parvient à faire ses preuves, un vendeur peut espérer être promu à terme chef de rayon. À ce premier niveau de cadre, il débute sur un petit rayon ou comme adjoint sur un plus gros rayon, avant éventuellement de diriger seul un rayon dont le chiffre d'affaires est plus élevé, parfois dans un autre magasin. Vient ensuite l'étape du passage sur l'un des deux postes tremplins vers la direction, ceux de responsable exploitation et de responsable caisse, qui permettent à un chef de rayon ayant donné satisfaction en termes d'implication et de résultats économiques de se préparer à ses responsabilités futures. Enfin, la promotion sur un poste de directeur consacre pour quelques « élus » plusieurs années d'investissement personnel total. Elle ouvre en outre de nouveaux horizons de carrière à l'échelle régionale ou nationale (siège et marques propres).

De manière synthétique, Sportunivers fonctionne donc selon une logique de marché interne du travail (Piore, Doeringer, 1971). Alimenté à sa base par le flux externe (sur les postes de vendeurs à temps plein et parfois de chef de rayon), ce dispositif de gestion des carrières, relativement classique dans la grande distribution, fonctionne ensuite selon une règle du « up or out », à l'image des entreprises américaines d'informatique ou de conseil étudiées par B. O'Flaherty et A. Siow (1995).

*« L'objectif est pyramidal : 12 chefs de rayon, 3 rayons tremplins vers des postes d'exploitation ou de caisse. Et sur le Val d'Oise et les Hauts-de-Seine, 96 chefs de rayon et 8 postes de DM. Il ne faut pas se mentir ! Le chef de rayon « Forme » de ce magasin est sur le départ et pour 8 chefs de rayons plus petits, il faut avoir ce rayon ! »* (Responsable caisse)

Mais une contrepartie existe à ces opportunités d'ascension sociale : ceux d'entre les salariés, et notamment les chefs de rayon, dont l'implication n'est pas totale ou qui n'atteignent pas les objectifs écono-

miques fixés ne poursuivent généralement pas leur carrière dans l'entreprise. Soit ils prennent conscience qu'ils n'ont pas d'avenir en son sein et décident de la quitter d'eux-mêmes...

*« Ça peut être une blessure d'amour propre mais ce n'est jamais mal vécu car les gens se rendent compte qu'ils sont dépassés sur un rayon moyen. Tout comme moi je me rendrais compte sur un terrain de Ligue 2 que je n'ai pas le niveau. »* (Responsable caisse)

... soit ils y sont incités, plus ou moins brutalement (évaluation négative, affectation sur un petit rayon, attribution de tâches ou d'horaires ingrats, pressions diverses, etc.).

*« Quand je suis arrivé, le chef de rayon « Raquettes » n'avait pas fait ses preuves. Le DM a alors trois possibilités : (1) un dossier de licenciement ; (2) exprimer clairement que son intérêt est de chercher ailleurs et lui faire une situation arrangeante en attendant ; [...] (3) ce chef de rayon, on le nomme responsable réception : il arrive à 5h le matin et passe sa journée dans les échardes et les palettes. Il va forcément partir. »* (Responsable caisse)

Ce mode de gestion des carrières et l'effet d'éviction auquel il donne lieu expliquent l'âge moyen très bas des cadres opérationnels de l'entreprise (27 ans pour la population interrogée) et la quasi-absence des séniors au sein des magasins de l'enseigne (4 % des effectifs du groupe en France en 2010). En outre, ils contribuent à rendre compte de la mixité relativement faible de cette population (26 % de femmes seulement sur le même échantillon), les conditions et le rythme de travail des salariés désireux de faire carrière en interne laissant peu de place à la vie privée.

Chez Galaxysport, le premier signe du changement de cap s'est traduit en 2007 par l'arrivée à la tête de l'entreprise d'un ancien directeur de Sportunivers<sup>38</sup>. Depuis lors, l'enseigne a entrepris de réorienter sa politique de GRH vers un modèle organisationnel proche de celui de Sportunivers, consistant à pourvoir en interne une partie significative de ses postes de cadres et à fabriquer ainsi des « cadres maison » dont la loyauté à l'entreprise a été éprouvée.

Par cet alignement sur la politique de GRH de Sportunivers, Galaxysport cherche avant tout à raffermir ses systèmes de gestion et remet en chantier ses principes et modalités de GRH. L'objectif est de leur don-

<sup>38</sup>. Ce dirigeant a travaillé 15 ans chez Sportunivers comme directeur de magasin puis en tant que directeur régional, et enfin comme directeur de la centrale d'achat et du marketing.

ner une orientation générale et une plus grande cohérence autour notamment de dispositifs de recrutement, d'évaluation, de formation favorisant la projection des salariés dans une carrière au sein de l'entreprise.

*« L'objectif est de disposer en interne des ressources qu'aujourd'hui on va chercher en externe. Il s'agit de favoriser la mobilité interne du vendeur au directeur de région. [...] Le plus urgent c'est l'intégration des nouveaux arrivants. Ensuite, on va travailler sur la formation et la troisième étape, c'est de créer des cursus évolutifs du vendeur au DM, voire au Directeur Régional, et de les accompagner par des outils de formation cohérents. »* (Cadre dirigeant RH, Siège)

En marge de ces dynamiques de recrutement et de promotion désormais convergentes, les politiques d'évaluation, de rémunération et de formation contribuent à modeler aujourd'hui encore de manière distincte la catégorie de cadre en magasin chez Sportunivers et Galaxysport.

### Une évaluation individuelle plus ou moins formalisée

Sportunivers a mis en place un système d'entretiens individuels mensuels entre les « patrons » (directeurs régionaux, directeurs de magasin et chefs de rayon) et leurs collaborateurs. Ce système permet aux cadres d'apprécier le potentiel d'évolution de leurs collaborateurs à partir de points d'avancement réguliers effectués sur la base des fiches métier. Deux entretiens semestriels ont en outre pour objectif d'évaluer plus spécifiquement le travail réalisé et de formaliser, conjointement avec le collaborateur, un projet professionnel au sein de l'entreprise ou en dehors. Ce dispositif contribue ainsi à identifier les cadres à potentiel et à les fidéliser par la définition d'un projet de carrière.

Galaxysport, de son côté, œuvre actuellement à l'élaboration d'un système d'évaluation des salariés plus formalisé, inspiré de celui de Sportunivers. Jusqu'alors, vendeurs et chefs de rayon étaient suivis mensuellement puis évalués dans le cadre d'un entretien annuel ne reposant pas sur la mobilisation d'une grille formalisée. Ce système d'évaluation très informel n'avait ainsi pas pour fonction de sélectionner des cadres à fort potentiel, ces derniers étant recrutés en grande majorité sur le marché externe.

### Un système de primes pour fidéliser

En dépit de salaires de base très comparables, les deux enseignes se distinguent ensuite par des systèmes de primes très différenciés. Les cadres opérationnels de Sportunivers, d'abord, bénéficient de primes mensuelles et trimestrielles. Celles-ci dépendent respectivement du taux de progression du chiffre d'affaires (CA) du rayon et du taux de progression du CA et du résultat du magasin, indicateurs économiques relevant directement de la responsabilité des chefs de rayon et directeurs. Ces primes, proportionnelles aux salaires, accroissent de manière significative la rémunération des cadres opérationnels, en raison notamment de la bonne santé économique actuelle de l'entreprise. Elles tiennent ainsi lieu de marque de distinction et contribuent à valoriser les cadres en magasin en leur assurant une rémunération globale avantageuse par rapport à la concurrence. Enfin, l'enseigne a mis en place un plan d'épargne groupe (PEG) avantageux, sur lequel les salariés qui le souhaitent peuvent reverser leurs primes ainsi que les fonds perçus au titre de la participation, ce qui contribue à les fidéliser. Galaxysport, de son côté, propose également des primes mensuelles, trimestrielles et semestrielles indexées sur divers indicateurs en lien avec les résultats économiques des rayons ou du magasin (dont le CA), ainsi qu'une prime annuelle plus qualitative pour les directeurs de magasin. Des primes annuelles exceptionnelles peuvent en outre être versées à un salarié pour récompenser un investissement exceptionnel. Bien qu'il puisse représenter au total 5 à 10% du salaire d'un chef de rayon, ce système de primes s'avère cependant très complexe et difficilement compréhensible pour les salariés.

*« On est très mauvais là-dessus. On change de système de primes tous les 2 ans. C'est une usine à gaz, un truc de fou... On va changer encore l'année prochaine. On se cherche, ce sont les stigmates d'une entreprise qui ne va pas bien. On ne mesure rien et on perd le nord alors qu'on a bientôt 30 ans ! On n'est pas des lapins d'hier mais on se cherche. »* (Directeur de magasin)

En raison des déficits récurrents de l'entreprise au cours de la période récente (2005, 2006 et 2008), les salariés n'ont en outre pas touché de primes d'intéressement pendant plusieurs années. Pour ces raisons, les primes prévues par Galaxysport ne sont finalement que peu valorisantes pour les cadres

opérationnels, auxquels elles ne garantissent pas à ce jour un positionnement favorable par rapport au marché externe, susceptibles de motiver leur désir de faire carrière en son sein.

### La formation, vecteur plus ou moins prioritaire d'intégration

La formation, enfin, est affichée comme une priorité par Sportunivers qui, de fait, lui consacre 7 % de sa masse salariale. Le dispositif destiné à accompagner la montée en compétence des salariés en magasin est en outre progressif, chaque niveau hiérarchique bénéficiant d'un programme de formation très formalisé. Ce système opère ainsi une démarcation par les compétences entre ces niveaux hiérarchiques, qui dessine un parcours d'évolution en interne. Simultanément, 90 % des formations sont élaborées par l'université interne de Sportunivers et assurées par cet organisme ou par des salariés de l'enseigne (moniteurs). Ainsi, l'apprentissage technique (formations produits notamment) rend possible l'acculturation des salariés aux valeurs de l'entreprise, contribuant ainsi au modelage de véritables « cadres maison ».

Galaxysport, en revanche, ne consacre à ce jour que 2 % de sa masse salariale à un dispositif de formation qui est en outre en pleine refonte. Jusqu'à une période récente, ce dispositif était en effet laissé à l'initiative des magasins et par conséquent était très disparate (sauf pour les directeurs). Au regard de l'évolution récente de sa politique de GRH, l'enseigne a cependant entrepris de définir des parcours de formation cohérents et formalisés destinés à accompagner l'évolution des salariés depuis les postes de vendeur jusqu'à celui de directeur. En outre, la formation, assurée presque exclusivement par des consultants externes, n'a jamais tenu lieu chez Galaxysport de vecteur de diffusion des valeurs de l'entreprise. Elle ne contribue dès lors pas à fidéliser les cadres de l'enseigne, formés uniquement aux méthodes de management classiques de la grande distribution.

Le fonctionnement du marché du travail interne de Sportunivers est donc rendu possible par l'existence d'un outillage gestionnaire formalisé et cohérent permettant à l'enseigne d'identifier les salariés à fort potentiel en vue de les fidéliser. Galaxysport, en revanche, a entrepris récemment de refondre sa politique de GRH en vue de lui donner une cohérence

qui lui fait encore défaut. Ce chantier a notamment conduit la direction à élaborer des dispositifs d'évaluation, de rémunération et de formation plus formalisés, afin de reconstruire une véritable culture d'entreprise et de valoriser le statut des cadres opérationnels, en vue de les fidéliser. Il reste toutefois à savoir dans quelle mesure ce projet managérial est réaliste au regard des difficultés économiques actuelles de l'entreprise.

### Le pouvoir du discours managérial: un statut de cadre inégalement valorisé

Si l'outillage gestionnaire précédemment évoqué rend possible la détection puis la fidélisation des salariés méritants chez Sportunivers et – à terme – chez Galaxysport, il ne suffit pas à rendre compte des modalités de construction de la catégorie professionnelle des cadres opérationnels en magasin. Outre ces dispositifs techniques, cette catégorie est également façonnée par le discours managérial, dont la richesse s'avère très contrastée au sein des deux enseignes. Sportunivers, en effet, excelle dans la production de pratiques symboliques qui opèrent un véritable « enchantement » du statut de ces cadres et renforcent ainsi leur adhésion au projet de l'entreprise. Chez Galaxysport, au contraire, ces pratiques sont inexistantes et le statut de cadre demeure par conséquent réduit à sa seule signification administrative.

En premier lieu, Sportunivers martèle sa volonté de responsabiliser ses salariés: « Nous croyons à la responsabilité comme école de formation. La responsabilité forge de grands individus »<sup>39</sup>. S'il s'inscrit en cohérence avec les tendances contemporaines d'évolution du libéralisme économique (Ehrenberg, 1991 ; Gaulejac, 2005), ce discours puise également ses origines dans les méthodes managériales de la famille à l'origine de la création de Sportunivers, également déployées dans les autres enseignes détenues par celle-ci. Chez Sportunivers, cette responsabilisation se matérialise dans l'une des quatre valeurs clés de l'entreprise (« responsable »<sup>40</sup>). Elle se traduit en outre par la valorisation du statut de cadre opérationnel, présenté comme de véritables « patrons ». Les prérogatives des chefs de rayon, par exemple, relèvent de la dimension managériale (recrutement, organisation, évaluation et formation des collaborateurs) autant qu'économique (niveau de gamme, prix, linéaire et actions commerciales). Bien que restreinte dans les faits par l'existence d'un système informatique encadrant la plupart des déci-

39. Document interne Sportunivers, « Sens, métiers, valeurs, volontés » (2006).

40. Les quatre valeurs sont: vital, vrai, fraternel, responsable.

sions économiques, cette liberté d'action est vécue par les cadres opérationnels comme un motif de satisfaction, tout en permettant à l'entreprise de s'adapter au mieux aux attentes des clients.

De même, les notions de plaisir et de réalisation dans le travail sont fréquemment mobilisées dans le discours managérial, comme en témoigne le slogan « *work hard and have fun* » (« *Travaille dur et prend du plaisir* »), récurrent dans les documents internes. Et, de fait, les cadres adhèrent à ce discours puisqu'ils définissent eux-mêmes Sportunivers comme une entreprise très « souple », laissant à chacun la liberté de s'investir comme il le souhaite (même si dans les faits, ceux d'entre eux dont l'investissement n'est pas total sont invités à partir...). La mise en scène dans le discours managérial de cette liberté et de l'épanouissement au travail qui en découlerait contribue ainsi à un véritable « enchantement » du statut de cadre, avivant ainsi le désir des salariés d'y accéder.

Chez Galaxysport, en revanche, l'autonomie des chefs de rayon et directeurs de magasins s'avère bien moindre, en dépit du mouvement récent de décentralisation et de responsabilisation des cadres opérationnels. À titre d'exemple, le chef de rayon doit respecter les consignes données par les marques, se conformer aux procédures nationales de l'enseigne, et enfin, faire valider par son directeur toute décision économique afférente à son rayon.

Dans les faits, cette inégale valorisation du statut des cadres opérationnels est avant tout liée au positionnement économique des deux entreprises. Ainsi, l'expertise technique en matière de produits sportifs développée par Sportunivers justifie l'importance accordée aux critères sportifs dans les recrutements, à la formation et à la mobilisation des valeurs sportives dans le discours managérial. Elle soustrait en outre l'enseigne à l'emprise des grandes marques sportives et lui permet ainsi d'octroyer une certaine autonomie à ses cadres opérationnels. Galaxysport, au contraire, se définit comme le partenaire privilégié des grandes marques nationales. Ce choix stratégique impose dès lors à l'enseigne une forte centralisation destinée à limiter sa dépendance et à accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis de celles-ci. En dépit de la volonté actuelle de l'enseigne d'accroître la marge de manœuvre des magasins, à l'image de Sportunivers, l'autonomie des cadres opérationnels demeure logiquement restreinte.

En second lieu, la culture d'entreprise de Sportunivers se distingue par la mobilisation fréquente de l'idéologie sportive. La référence au sport et à ses

valeurs permet en effet à l'enseigne de valoriser les notions de « victoire », « d'équipe », de « dépassement de soi » ou encore de « défi personnel », et d'ancrer ainsi la culture de la responsabilité individuelle dans les mentalités de salariés d'autant plus réceptifs à ces valeurs qu'ils ont été recrutés pour leur profil sportif et que la direction et le comité d'entreprise les entretiennent au quotidien par l'organisation d'activités sportives partagées (à l'issue de réunions d'équipe par exemple).

Dans les faits, le recours à l'idéologie sportive contribue à transfigurer la mission à accomplir, à favoriser l'intériorisation par les individus des objectifs économiques de l'enseigne et à souder ainsi les collectifs de travail autour de l'encadrement (chefs de rayon et directeur). Loin de se limiter à faire miroiter à ses salariés des perspectives d'évolution professionnelle et une liberté d'initiative, Sportunivers « sature tout cela par la référence au sport » (Ehrenberg, 1991, p. 180), raffermissant son emprise sur eux.

Galaxysport, au contraire, ne recourt pas à l'usage de la métaphore sportive dans une perspective managériale. Comme l'affirme l'un de ses dirigeants, elle demeure aujourd'hui encore « une entreprise qui ne respire pas le sport ».

On observe ainsi chez Sportunivers une subtile mise en scène, inexistante chez Galaxysport, qui contribue pourtant à renforcer l'attractivité des postes de cadres. Loin d'être cantonné à sa dimension administrative, le statut de cadre apparaît dès lors comme étant aussi le produit symbolique d'une construction organisationnelle diversement aboutie.

## DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DOMINÉES PAR SPORTUNIVERS

### Un secteur caractérisé par un taux de syndicalisation très faible

Le taux de syndicalisation de cette branche paraît plus modeste encore que dans le commerce en général, qui est pourtant l'un des secteurs dans lesquels ce taux est le plus faible avec 2,8% seulement des salariés syndiqués. Ce constat s'explique notamment par la jeunesse des effectifs (31 ans de moyenne d'âge), l'importance du travail à temps partiel, l'existence d'un fort turn-over et la petite taille de nom-

breux établissements. De plus, l'accent mis sur la culture sportive par la plupart des acteurs du secteur semble favoriser la cohésion sociale dans les entreprises et limiter de ce fait la conflictualité.

*« Dans cette branche, on a cette particularité de l'ambiance... sport et compagnie. Donc on essaie de nous faire croire que l'on est dans une branche particulière avec un esprit particulier, parce que le sport c'est dynamique, parce que ça a un rapport avec le loisir ». (Délégué syndical)*

Conformément aux dispositions du droit du travail, les enseignes comptent à cet égard en leur sein des représentants syndicaux. Mais ces postes sont généralement occupés par des salariés marginalisés et dont l'action est très largement encadrée voire entravée. A titre d'exemple, Sportunivers a de longue date imaginé les moyens de s'assurer *ex-ante* de la moindre virulence des représentants de son syndicat majoritaire :

*« Quand je suis arrivé chez Sportunivers, j'ai fait beaucoup de choses, j'ai organisé des événements sportifs et ça me faisait plaisir. J'étais dans les petits papiers, j'étais un peu naïf à l'époque, et ils sont venus me voir en disant « François, tu ne voudrais pas t'occuper du CE ». Et au moment des élections, j'ai vu écrit le nom de l'organisation syndicale majoritaire à côté de mon nom. J'ai demandé car je ne comprenais pas trop ce que ça voulait dire. Voilà un peu comment ça marche. » (Délégué syndical, syndicat minoritaire)*

### Les problématiques propres au secteur

Au-delà de ce constat d'ensemble, les syndicats de salariés soulignent un certain nombre de problématiques relatives aux cadres dans ce secteur.

Tout d'abord, les relations professionnelles de la branche présentent l'originalité d'être dominées par Sportunivers, qui en oriente fortement les enjeux. L'enseigne exerce notamment une pression constante pour que les débats relatifs à la classification (très écrasée) et aux minima salariaux (faibles) restent localisés à l'échelle des entreprises et non de la branche. À ce jour, la convention collective du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs s'articule en effet autour d'une grille de classification à 23 niveaux avec très peu d'écart salariaux entre les indices (parfois 5 €). La majorité des salaires minimaux de cadres (6 sur 8) sont en outre en dessous du pla-

fond de la Sécurité sociale : *« le premier échelon est à 1 450 € de minima donc aujourd'hui, c'est à peine 130 € de plus que le smic » (Délégué syndical)*

La pression exercée par Sportunivers s'expliquerait ainsi par la volonté de l'enseigne de limiter l'impact financier de sa décision, prise au moment des réorganisations liées aux 35 heures, d'attribuer le statut de cadre à ses jeunes chefs de rayon afin qu'ils passent au forfait jour. Et de fait, le poste de chef de rayon chez Sportunivers, correspondant au poste de « Responsable département » (1<sup>er</sup> niveau de cadre en magasin de plus de 10 salariés dans la convention collective du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs ; salaire brut : 1 955 € en 2011), présente un profil similaire à celui de « Manager de rayon » qui a quant à lui un statut d'agent de maîtrise dans la convention collective nationale du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, avec un salaire brut sensiblement inférieur (1 662 € en 2011). Grâce à son statut d'acteur dominant du secteur, Sportunivers parvient ainsi à limiter l'impact financier de cette décision tout en se prévalant d'une valorisation forte de ces emplois, à la fois symbolique (statut de cadre) et salariale (supérieure à celle d'un agent de maîtrise... tant qu'elle n'est pas ramenée au taux horaire).

Paradoxalement, ce système contribuerait simultanément à forger l'une des facettes de l'identité professionnelle des cadres des grandes enseignes du secteur. Leur faible salaire horaire placerait en effet ces derniers en permanence face à l'impératif de décrocher des primes liée aux résultats économiques, afin d'obtenir un salaire global plus en conformité avec les responsabilités exercées et la disponibilité requise. S'il est représentatif des pratiques des grandes enseignes, ce constat ne vaut cependant pas pour de nombreux petits magasins du secteur où les problématiques sont sensiblement différentes. Dans leur cas, à l'inverse, un décalage existe souvent entre le niveau de responsabilité et les missions exercées par certains salariés, et leur statut. Nombre d'entre eux possèdent en effet le statut d'agent de maîtrise ou d'employé tout en exerçant des responsabilités de niveau cadre.

Ensuite, le sous-secteur est caractérisé par l'extrême jeunesse et la faible mixité de sa population de cadres. Cette branche se différencie ainsi du commerce généraliste par la très faible proportion des salariés de plus de 50 ans (6 % seulement des effec-

tifs contre 57 % de moins de 30 ans), littéralement marginalisés dans les grandes enseignes. Cet état de fait régulièrement dénoncé par les organisations syndicales, que l'on retrouve également pour la population des cadres, tient à la fois au mode de gestion des carrières dans les grandes enseignes (« up or out ») et aux représentations attachées au secteur du sport lui-même.

*« Dans le sport, cette image de jeunesse liée aux produits vendus est assez problématique. On vend des produits de sport et si c'est une personne de 55 ans qui les vend, ça peut poser des problèmes en termes d'image. »* (Délégué syndical)

Par ailleurs, il ressort que l'effectif cadre du sous-secteur est très largement masculin (25 % de femmes seulement chez les cadres contre 44 % dans les effectifs totaux) : le rythme et les horaires de travail, peu compatibles avec la vie de famille, mais aussi la mobilité géographique imposée entre les magasins des grandes enseignes, sont en effet à l'origine du « plafond de verre » qui dissuade ou empêche une partie de l'effectif féminin de faire carrière en interne (Guillaume Pochic, 2007 ; Laufer, 2007).

En conclusion, les mécanismes de promotion/exclusion qui organisent le déroulement de la carrière chez Sportunivers – et peut-être bientôt chez Galaxysport – dessinent un système de contraintes implicites qui guide les salariés, *via* divers dispositifs de gestion (recrutement, évaluation, formation, rémunération), vers un modèle normatif de réussite professionnelle. Associée à ce marché interne du travail, la culture maison de la responsabilisation permet à l'organisation de déléguer les contraintes à l'individu (qui les fait siennes s'il souhaite gravir les échelons) et de les rendre par là même moins pesantes, voire douces, en reportant sur lui le choix de s'investir ou non.

Dans cette catégorie particulière des « cadres maison », le rapport organisationnel est ainsi dominant. Non seulement il donne lieu à un modèle organisationnel très spécifique (le marché interne du travail) mais il parvient en plus à lui conférer une véritable légitimité grâce à un ensemble de procédés idéologiques (discours sur la responsabilité et idéologie sportive en l'occurrence) d'autant plus robustes qu'ils s'incarnent dans les dispositifs de gestion et qu'ils entrent en résonance avec les propriétés sociales des individus, donnant ainsi un sens à leur engagement. Ainsi, dans le sous-secteur de la grande distribution d'articles de sport, c'est à des cadres jeunes, inexpérimentés et en quête de reconnaissance que l'entreprise propose un modèle de réussite et des responsabilités, à la condition qu'ils fassent leurs preuves ; simultanément, ce sont des pratiquants sportifs à qui l'on offre un emploi dans un univers qui les intéresse, voire qui donne un sens à leur travail... Qui plus est, l'idéologie sportive sied particulièrement à une entreprise dont la vocation est la fabrication et la distribution d'articles de sport, ce qui la rend moins artificielle voire invisible.

Ainsi, la robustesse de cette première forme de construction de la catégorie des cadres enchanteurs réside dans sa capacité à articuler dispositifs de gestion, procédés idéologiques et propriétés des salariés, de manière à favoriser l'identification de ces derniers à l'organisation tout en épousant les spécificités de son activité, permettant à ces cadres d'incarner un imaginaire sportif et de participer à l'enchantement de l'acte d'achat mis en scène par ces distributeurs. Dès lors, presque paradoxalement, cette figure très traditionnelle du « cadre maison » puise ici ses fondements à la fois dans les avatars contemporains de l'esprit du libéralisme économique et dans une forme de légitimation locale (sur-mesure) liée au cœur de métier de l'entreprise. ●

## – LES CADRES COMMERCIAUX ET DU MARKETING DES ÉQUIPEMENTIERS SPORTIFS –

La population de cadres à laquelle nous nous intéressons plus particulièrement dans ce chapitre correspond aux cadres du *front office*, en l'occurrence les cadres commerciaux et du marketing de deux entreprises leaders de l'industrie du sport. En tant que professionnels du marché (Cochoy, Dubuisson-Quellier, 2000), ces cadres opérationnels occupent dans ces deux entreprises une fonction économique clef (ils concourent de manière plus ou moins directe à la production du chiffre d'affaires<sup>41</sup>) et socialement valorisée. Les cadres du marketing disposent en outre d'un budget important (représentant 12 à 15 % du chiffre d'affaires), tandis que les commerciaux gèrent les relations avec les différents modes de distribution qui correspondent chacun à une part plus ou moins grande du chiffre d'affaires. Ces deux populations représenteraient les fonctions les plus emblématiques de leur entreprise, même s'il existe entre elles une certaine hiérarchie de prestige.

Ces cadres se distinguent en premier lieu des cadres fonctionnels (services RH, juridique, financier, développement...) qui sont d'ailleurs pour la très grande majorité d'entre eux des cadres que nous appelons « standards » ou classiques ne présentant pas, sauf exception, de caractéristiques particulières au regard du secteur du sport. Par ailleurs, ces cadres du *front office* se différencient des cadres des magasins propres (partie *retail*) des deux marques. Face au développement exponentiel de la grande distribution d'articles de sport, ces entreprises ont développé leur propre réseau de magasins depuis les années 2000. Sportica et Athletics (les noms ont été modifiés) comptent ainsi respectivement 350 et 250 salariés dans une vingtaine de magasins sur la partie dite *retail*. Pour Athletics, il s'agit d'une filiale de Athletics Europe, indépendante de Athletics France, et qui dépend d'une convention collective différente.

Dans les deux entreprises, les mobilités sont très rares entre la partie *retail* et *wholesale*<sup>42</sup> et les cadres de la partie *retail* sont proches du modèle des « cadres maison » décrit dans le chapitre précédent (avec une possibilité de promotion interne et une forte adhésion à la marque).

« On cherche à valoriser la promotion interne au sein de retail. On a mis en place un programme de vendeur évolutif. Après, ces Store Managers peuvent devenir District Managers. Pour 20 Store Managers, vous avez 2 postes de District. 18 magasins. C'est un petit monde le retail qui n'offre pas un potentiel d'évolution important. La passerelle vers wholesale va rester exceptionnelle. Du coup, cela enclenche un turn-over assez important de l'ordre de 20 % à peu près, ce qui est important par rapport à ici où le turn-over va être de l'ordre de 5-6 % » (DRH, Sportica)

### – L'INDUSTRIE DU SPORT : QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

– L'industrie du sport est un sous-secteur éclaté, soumis depuis une vingtaine d'années à de nombreuses tensions qui en transforment la configuration.

#### – Un sous-secteur d'activité difficile à circonscrire

L'industrie du sport a un périmètre plus large que ce que l'on suppose habituellement (Fifas, 2007, p. 4) et comprend non seulement la fabrication d'articles de sport (matériels, accessoires, chaussures, textiles sportifs et articles de chasse et pêche), mais aussi :

- La sous-traitance identifiée dans cette industrie, essentiellement des entreprises relevant de la plasturgie, de la mécanique, du décolletage et des textiles techniques.
- La construction, le contrôle et la maintenance d'installations et d'équipements sportifs (incluant les sols sportifs). Ce domaine d'activité regroupe les entreprises réalisant des travaux de construction, de contrôle et de maintenance de complexes sportifs et de terrains de sport (gymnases, stades, piscines, sols sportifs...).

L'industrie des articles de sport est difficilement repérable dans le système français de référencement des entreprises, à la différence des modèles canadiens, allemands ou anglais nettement plus précis d'un point de vue sectoriel (Hillairet, 2002). En effet, les

41. Certaines entreprises donnent aux fonctions commerciales et/ou marketing un rôle prééminent dans leurs organisations. Ces « bastions » sont constitués d'entreprises qui, proportionnellement à leurs effectifs, emploient beaucoup de cadres dans ces fonctions et leur donnent le pouvoir d'influer sur la stratégie générale de l'entreprise (Apec, 2003, p. 7).

42. La partie *wholesale* correspond au commerce de gros c'est-à-dire à la vente de leurs produits aux différents distributeurs.

entreprises qui relèvent de ce sous-secteur sont référencées dans au moins une douzaine de classes différentes (Insee/NAF), certaines pouvant inclure des activités n'ayant aucun rapport avec le sport (comme par exemple « Fabrication d'articles divers en plastique » dont relèvent les fabricants de rollers, de skis, de surfs, de snowboards...). Il existe cependant un code NAF qui est spécifique: 32.30 Z « Fabrication d'articles de sport » mais qui ne regroupe ainsi qu'une partie des entreprises (49 entreprises de plus de 20 salariés sont répertoriées en 2007 par l'Insee réalisant un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros et regroupant 4 900 salariés<sup>43</sup>).

Si Adidas est référencée sous ce code, certaines entreprises, comme Nike, sont classées dans d'autres codes NAF non spécifiques au sport comme les « Intermédiaires du commerce en textile, habillement, chaussures... » (NAF 46.16Z...).

Il est par conséquent difficile d'établir des données statistiques relatives à ce sous-secteur sur le territoire français. À titre d'exemple, la Fifas<sup>44</sup> estime à 500 le nombre d'entreprises dans ce sous-secteur, à 16 000 le nombre des emplois et à 577 millions d'euros la production française en 2007<sup>45</sup>. Une étude réalisée pour la région Rhône-Alpes identifie, quant à elle, dans cette seule région, près de 220 entreprises dont l'activité relève de façon principale ou significative de l'industrie du sport et 16 500 emplois. De cette enquête, il ressort que 68% des entreprises sont petites (moins de 50 salariés) et 10% rassemblent plus de 250 salariés (soit 60% des effectifs de ce domaine). Ainsi, comme les entreprises de l'industrie du sport en Rhône-Alpes représenteraient 60% de l'industrie française du sport<sup>46</sup>, on peut estimer à environ 27 000 le nombre d'emplois dans ce sous-secteur, et à 3 800 le nombre de cadres, en supposant un taux d'encadrement de 14% situé entre celui des PME (12%) et celui de l'industrie (16%<sup>47</sup>).

### En France: une baisse régulière de la production et une dynamique de création de marques

La fabrication d'articles de sport, qu'il s'agisse de matériel, de vêtements ou de chaussures, est une industrie à forte intensité de main d'œuvre qui a été largement délocalisée au cours des dernières décennies: l'Asie du Sud-Est, et en particulier la Chine, sont ainsi devenues les principaux producteurs d'articles de sport, au point que la production de certains produits (comme les chaussures de sport,

les balles et ballons, ou le matériel de tennis et de badminton) a quasiment disparu du territoire français. On constate ainsi deux tendances apparemment contradictoires.

D'un côté, la production française a connu une érosion régulière depuis plus de vingt ans et une dégradation conjointe de la balance des échanges commerciaux (en 2007, les importations représentaient le double de la production<sup>48</sup>). De l'autre, la polarisation mondiale de l'industrie du sport, avec d'un côté des entreprises se concentrant sur l'innovation et le marketing (à l'instar des deux marques étudiées ci-après) et de l'autre des sous-traitants indépendants de plus en plus spécialisés, a permis une dynamique importante de création d'entreprises sur le territoire français. On peut d'ailleurs évoquer l'existence de deux clusters: l'un est national (Sporaltec dédié aux sports et aux loisirs, créé en 2005 en région Rhône-Alpes) et l'autre régional (EuroSIMA dédié à l'industrie de la glisse en région Aquitaine). Face à une demande fluctuante soumise à des effets de mode et à des changements techniques fréquents, se constitue un tissu très actif de petites et moyennes entreprises. Le secteur est soumis d'une part à un processus de concentration puisque cinq entreprises réalisent 65% du chiffre d'affaires du secteur et 80% des exportations en 2006<sup>49</sup>.

D'autre part, à côté des grandes entreprises, les petites se positionnent soit sur des niches qui supposent un savoir-faire spécifique, soit comme sous-traitants d'autres fabricants ou distributeurs. Pour les nouvelles marques, deux modèles d'organisation apparaissent comme caractéristiques: « l'un reposant sur une production entièrement sous-traitée, l'autre misant au contraire sur une production artisanale fortement attachée à un territoire et « marketée » et/ou commercialisée *via* Internet »<sup>50</sup>. Les enjeux sont à la fois technologiques (accélérer le rythme des innovations pour répondre à une demande volatile), marketing (anticiper les nouvelles tendances, organiser l'offre autour de familles de produits et adopter une politique de communication percutante) et commerciaux (assurer la diffusion des produits et trouver de nouveaux modes de relation avec les distributeurs).

### Les relations professionnelles: un système éclaté

Du point de vue des relations professionnelles, ce sous-secteur est très éclaté puisqu'il ne comporte pas moins de 17 conventions collectives (bois, caoutchouc, plastiques, habillement, chaussures, camping...).

43. SESSI, Enquête annuelle d'entreprise (EAE) dans l'industrie, Fabrication d'articles de sport, 2007.
44. La Fifas (Fédération des industries françaises d'articles de sport) est le syndicat d'employeur principal de ce sous-secteur et regroupe 80 employeurs.
45. SESSI, extraits NAF 3230 Z et 1392 Z - traitement Fifas. Ce chiffre concerne la production d'articles de sport, camping & pêche, à l'exclusion des vêtements et des chaussures.
46. Une étude de la SESSI montre
47. Apec (2011a).
48. Apec (2011a).
49. Fifas (2009, p. 73).
50. Fifas (2009, p. 72). que 60% des entreprises relevant de la NAF 36.4 Z Fabrication d'articles de sport sont implantées dans la région Rhône-Alpes.

« Le secteur de l'industrie du sport, sur le plan social, ce n'est pas une branche professionnelle. À titre d'exemple, à la Fifas, au dernier recensement, 17 conventions collectives étaient représentées pour une centaine d'adhérents. Ce qui veut clairement dire qu'on n'a pas une convention collective avec un statut cadre pour l'ensemble de nos adhérents. Il y a quand même une convention collective portée par la Fifas : celle des industries du camping et une autre à laquelle la Fifas est associée, qui est la convention collective de l'industrie du bois. Elle n'est pas du tout spécifique au sport, mais un certain nombre d'entreprises du secteur lui sont rattachées, parce que, historiquement, leurs produits étaient en bois. C'est le cas du ski, c'est le cas du tennis. C'est un passé qui remonte à assez loin, à l'époque où les secteurs d'activité, comme les branches, étaient structurées *grosso modo* par matériau et process. » (Fifas, Déléguée Générale)

Parmi les partenaires sociaux de ce secteur, la Fifas<sup>51</sup> est le principal syndicat d'employeurs qui rassemble 300 marques détenues par 80 entreprises (représentant 80 % du sous-secteur) et qui est signataire de la convention collective des industries du camping et co-signataire de celle des industries du bois. En outre, un certain nombre d'entreprises de ce secteur relève soit de la convention collective du Commerce de gros en bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes ou de la convention collective du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs, car nombre d'entre elles ont à la fois une activité de vente de leurs articles auprès des distributeurs et une activité de distribution *via* leurs propres magasins. Dans ce dernier cas, le syndicat employeur clef est la FPS<sup>52</sup> qui est le syndicat des entreprises du secteur de la distribution d'articles de sport dont relèvent certaines marques du sport.

Il est en outre difficile d'évaluer la syndicalisation dans ce sous-secteur. Certes, le taux de syndicalisation dans le secteur industriel est un peu plus élevé (6,1 %) que dans le secteur privé en général (5 %) <sup>53</sup>. Mais ce sous-secteur du sport ne paraît pas suivre cette tendance dans la mesure où il regroupe principalement des PME voire des TPE. Notamment, dans les entreprises qui sont principalement orientées sur la commercialisation et la distribution, la syndicalisation ne concernerait que la partie vente au détail (magasins propres), suivant en cela le modèle de la distribution, mais cette dernière ne connaît qu'un essor relatif étant donnée entre autres la taille le plus

souvent modeste des magasins de marque. Sans une investigation beaucoup plus fine, il paraît ainsi difficile d'avoir une représentation générale plus précise des relations professionnelles dans ce sous-secteur.

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

L'enquête a été menée en 2010 dans la filiale française de deux entreprises internationales leaders sur le marché des chaussures, des vêtements et du matériel de sport que nous dénommerons Sportica et Athletics. Précurseurs sur ces marchés et détentrices d'une forte part du marché au niveau mondial, ces deux entreprises occupent une place très importante parmi les équipementiers sportifs mais aussi plus largement au sein du secteur du sport.

### Présentation des deux entreprises étudiées

Sportica, fondée en 1920, et Athletics, créée en 1972, sont deux sociétés étrangères qui se disputent les premières places mondiales sur les principaux segments de l'équipement sportif.<sup>54</sup>

Les structures des deux entreprises sont proches. Ce sont des organisations matricielles avec une double hiérarchie par pays et par fonction, elles sont scindées en deux organisations distinctes : *wholesale* (commerce de gros auprès des distributeurs) et *retail* (commerce de détail au travers de leurs propres magasins) correspondant à deux modèles économiques différents. Pour l'une de ces entreprises la partie *retail* représente 20 % du CA et la partie *wholesale* : 68 %. En France, ces entreprises, sont des filiales de commercialisation et désormais de distribution. Comme le précise D. Hillairet (2006, p. 323), ces entreprises peuvent être qualifiées d'éditeurs dans le sens où elles ne font que concevoir, communiquer et vendre leurs produits. Ce sont des PME qui comptent respectivement 700 (dont la partie *retail* chez Sportica) et près de 300 salariés (auxquels il faut ajouter les 250 salariés d'une filiale de Athletics consacrée au *retail*). Dans ces deux entreprises, le statut d'agent de maîtrise n'existe pas, on passe directement d'employé à cadre. Le statut d'employé est réservé à certains postes d'entrée (vendeur pour la partie *retail*, *merchandiser* pour la partie *whole sale*...) et aux assistants. Ainsi la proportion de cadres y est

51. Fédération française des industries du sport et des loisirs.

52. Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs.

53. Pour la période 2001-2005, cf. L. Wolff (2008, p. 4).

54. Textile et chaussures de sport notamment

importante et dans l'une des deux entreprises, elle atteint, en comptant les assimilés cadres (les VRP), près de 50 % des effectifs en 2009.

### Présentation des acteurs interrogés

16 entretiens semi-directifs ont été réalisés en 2010 auprès de cadres gestionnaires de ces deux entreprises et auprès de représentants de la Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas), principal syndicat des employeurs de ce sous-secteur (tableau 3).

Dans les deux entreprises, 14 entretiens ont été menés auprès de cadres administratifs et commerciaux de 7 services différents. 7 femmes et 7 hommes ont ainsi été rencontrés. Afin d'appréhender la population des cadres du *front office*, en l'occurrence les cadres commerciaux et du marketing, la manière dont ils sont gérés et leurs relations au sein de l'entreprise, il était essentiel de rencontrer non seulement ces cadres opérationnels mais également leurs responsables ressources humaines, leurs supérieurs hiérarchiques et différents cadres des autres services.

Une étude a également été réalisée en 2010 à partir d'un échantillon extrait au hasard de 22 CV de cadres commerciaux et du marketing parmi les 200 cadres des directions éponymes d'une des deux entreprises.

55. Afin de classer ces intitulés de poste, nous avons repris les catégories utilisées par l'Apec (2003).

#### – Tableau 3 –

##### Détail des entretiens réalisés

<b>Sportica :</b> <b>7 entretiens</b>	Directeur juridique Directeur des services financiers Directrice des ressources humaines Responsable RH (marketing) Directeur du développement Responsable des grands comptes Directeur des systèmes d'information
<b>Athletics :</b> <b>7 entretiens</b>	Directeur des RH Responsable RH (whole sale) Responsable RH (retail) Responsable brand connexion Responsable grand compte Responsable sponsoring Directeur de magasin
<b>Relations professionnelles :</b> <b>2 entretiens</b>	Responsable juridique de la Fédération française des industries du sport et des loisirs (Fifas) Responsable du service Études de la Fifas

## LE RAPPORT FORMATION/EXPÉRIENCES/EMPLOI

À partir de l'étude de ces 22 CV de cadres commerciaux et du marketing, nous avons pu tirer quelques enseignements sur leur parcours et leur profil.

### Des métiers très diversifiés

Parmi ces 22 cadres, 14 exercent une fonction liée au marketing ou à la communication et 8 occupent une fonction commerciale. Les intitulés de poste sont très divers (on notera le recours systématique aux anglicismes) et renvoient à la variété des niveaux hiérarchiques et du contenu du travail, reflétant ainsi la diversification des métiers au sein des fonctions marketing et commerciale (tableau 4).

Même si on voit s'opérer un rapprochement dans l'entreprise entre les deux grandes fonctions que sont le commerce et le marketing (avec des métiers à l'intersection, tels que ceux liés au « marketing opérationnel »)<sup>55</sup>, il est important de distinguer les deux populations afin de mieux appréhender leurs similitudes et leurs différences.

### Des cadres jeunes et à dominante masculine

Ces deux populations de cadres (marketing et commercial) ne se différencient ni par l'âge, ni par le sexe. Ces cadres sont plutôt jeunes, 31 ans en moyenne, comparés à l'ensemble des cadres de l'entreprise qui a une moyenne d'âge de 38 ans, ce qui est le signe d'un turn-over important pour ces fonctions. Il s'agit d'une population majoritairement masculine (à 65%), alors que l'entreprise ne comprend que 49% d'hommes. La fonction commerciale, en particulier, est encore plus masculine (78% d'hommes). Comme le constate M. Amiech (2010, p. 273) : « Le degré de féminisation de la fonction marketing va énormément varier selon le secteur et selon l'imaginaire associé aux marchandises qu'il produit. [...] Ainsi, dans le luxe ou les cosmétiques, une grande majorité des postes de marketing est occupée par des femmes. Alors que plus on va vers l'industrie lourde, plus la fonction devient masculine. » Chez les équipementiers sportifs, il n'est ainsi pas étonnant de trouver deux tiers d'hommes parmi les cadres marketing et commerciaux chargés de représenter voire d'incarner la marque. D'une part, une des catégories

phares en termes de vente est le football, sport à dominante masculine, d'autre part, cela correspond aux proportions rencontrées parmi les étudiants en management du sport.

### Des diplômes et des expériences professionnelles en lien avec leur fonction

Ces cadres sont pour une grande majorité d'entre eux fortement diplômés et ont eu une expérience significative en rapport avec leur fonction.

Les 14 cadres du marketing, tout d'abord, ont un niveau de diplôme homogène et élevé (Bac +5) ; un seul d'entre eux n'a pas le baccalauréat. En 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, la moitié d'entre eux a suivi des études en école de commerce et un tiers un cursus Staps. En outre, ils ont suivi pour la plupart un parcours en marketing et/ou en management du sport : 11 se sont spécialisés en marketing dans une école de commerce ou à l'université (dont 5 dans le marketing du sport) et 2 autres ont obtenu un master 2 en management du sport. Précisons que les écoles de commerce en question ne sont que rarement les écoles parisiennes. La raison est sans doute les salaires généralement inférieurs à ceux pratiqués dans d'autres secteurs (banque, industrie, agroalimentaire...) qui sont en général privilégiés par ces diplômés.

Si pour les cadres du marketing, le titre scolaire (niveau de diplôme et spécialité) paraît jouer un rôle particulièrement fort, la trajectoire professionnelle antérieure est également déterminante. En effet, 7 d'entre eux ont eu une expérience dans une entreprise à vocation sportive, voire un équipementier sportif (3), 6 autres cadres ont eu des expériences professionnelles hors du champ sportif, principalement dans des entreprises de la grande consommation (Évian, Danone, Nestlé...) ou de grandes marques (Xerox, Philips...) ou dans des entreprises de la grande distribution (Leclerc...). Les parcours antérieurs de ces cadres indiquent une volonté de professionnaliser ces métiers en recrutant des personnes non seulement diplômées mais possédant également des compétences spécifiques acquises dans des entreprises réputées dans les domaines marketing ou commercial.

Les 8 commerciaux, quant à eux, ont des profils légèrement plus hétérogènes, ce qui va dans le sens de certaines études sur le recrutement des commerciaux. En effet, selon l'étude réalisée par l'Apec en 2009 auprès de 1 000 entreprises, les cadres commerciaux

–Tableau 4–  
Intitulés de postes des fonctions Marketing et Commercial

Fonctions	Intitulés de postes <sup>56</sup>
Marketing	<b>Marketing études</b> Business planning/Business analyst
	<b>Marketing du produit et de la marque</b> Brand marketing manager Category range manager Product range manager (2) Chef de produit (2)
	<b>Sponsoring</b> Sports marketing executive Senior brand communication manager Responsable de communication Football/Rugby
Commercial	<b>Marketing distribution</b> Responsable du service Trade marketing Trade marketing manager (2) Training merchandiser
	Key account manager (2) Key account executive Chef de secteur
	Key account regional Représentant affilié (Région parisienne) ECR (Efficient Consumer Response) Project manager Group leader customer service

sont davantage sélectionnés sur la base de leur expérience comparativement à l'ensemble des postes : 58 % des recruteurs interrogés mentionnent l'expérience comme critère de sélection décisif d'un cadre commercial, contre 47 % pour l'ensemble des postes. Ce taux s'élève même à 64 % concernant le recrutement de cadres confirmés. *A contrario*, la formation est rarement citée comme critère de sélection décisif : seulement 9 % des recruteurs y font référence, contre 18 % pour l'ensemble des postes. Ce taux s'élève toutefois lorsqu'il s'agit du recrutement de commerciaux jeunes diplômés : 22 % des recruteurs la citent dans ce cas, contre seulement 7 % pour le recrutement d'un cadre confirmé.

Ainsi, les commerciaux interrogés ont des niveaux de diplôme variés (un Bac +3, un Bac +4 et six Bac +5). En 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles, 4 cadres ont fait une école de commerce, 4 ont suivi un parcours universitaire (dont 2 en Staps). La moitié d'entre eux (4) a effectué un troisième cycle en management du sport. En revanche, aucun n'a de spécialisation en marketing. Enfin, ils sont également dotés d'expériences professionnelles variées hors

<sup>56</sup> Cf. Apec (2009, p.13).

champ sportif (agroalimentaire, grande marque) et/ou dans des entreprises à vocation sportive (équipementier, distribution, agences...).

Hormis deux cadres qui ont trouvé leur premier emploi chez cet équipementier sportif, les cadres de ces deux groupes ont travaillé en moyenne pendant deux ans et demi avant d'y être recrutés. Plus d'un tiers de la population étudiée a en outre suivi des études ou eu une expérience professionnelle à l'étranger, ce qui renvoie à la dimension internationale de l'entreprise. Par ailleurs, un tiers de ces cadres a été recruté sur un poste d'entrée suite à un stage long de commercial ou de chef de produit. Les autres ont été recrutés directement sur un poste situé à un niveau hiérarchique plus élevé car ils bénéficiaient d'une expérience professionnelle antérieure proche de celui-ci.

### Un capital sportif marqué

Pour finir, il convient de souligner que les 22 cadres en question ont un profil sportif assez spécifique. 12 pratiquent un sport en compétition (dont 3 au niveau national). Parmi eux, deux sont titulaires d'un brevet d'État, l'un d'eux étant un sportif professionnel. Les 10 autres cadres mentionnent, dans leur curriculum, une pratique sportive de loisir plus ou moins diversifiée. Par ailleurs, comme évoqué précédemment, 60% d'entre eux ont suivi une spécialisation en management du sport et ont eu des expériences professionnelles dans le secteur du sport avant d'entrer chez cet équipementier. Ce capital sportif marqué (études, expériences dans ce domaine et pratique) de deux tiers de ces cadres renvoie vraisemblablement à une stratégie d'insertion professionnelle dans le secteur du sport. Lors des entretiens, les cadres correspondant à ce profil font en effet tous référence à un projet professionnel échafaudé plus ou moins tôt visant à travailler dans ce milieu professionnel.

*« J'avais un projet bien précis dès le départ, c'était de travailler dans le milieu du sport, dans quoi je ne savais pas forcément. L'objectif c'était d'avoir une formation générale et de faire la partie pratique dans le sport. »* (Athletics, Responsable Sponsoring)

*« Si ce marché pouvait rejoindre ma grande passion qui est le sport, je pensais que faire coïncider ma passion et mon travail serait une expérience idéale. »* (Athletics, Responsable Compte clé)

En outre, quel que soit leur capital sportif, ils sont nombreux à mettre en avant l'attrait qu'ils ressentent pour la marque de leur entreprise (Pierre, 2006) occupant chacune, rappelons-le, une position centrale dans le champ économique du sport.

*« Athletics exerçait sur moi, quand j'étais adolescente, je ne vais pas dire une sorte de fascination parce que c'est un peu fort, mais c'est vrai que, par rapport à ce que j'aimais, États-Unis et sport, c'était une marque qui me captivait vraiment [...] Il n'y a pas eu, en 14 ans, un jour où je n'ai pas été contente de travailler pour Athletics. Je pense que la passion aide, bien évidemment. Il y a la rotation du métier, il n'y a pas de lassitude. Il ne suffit pas d'aimer vraiment le sport, mais il faut aimer la marque. »* (Athletics, Responsable brand connexion)

### La formulation de perspectives professionnelles en rapport avec le sport

Enfin, forts de cet attrait ressenti pour la marque employeur, la plupart de ces cadres formulent le projet de rester dans leur entreprise, moyennant une mobilité au sein leur métier ou sur des métiers connexes tout d'abord en France puis éventuellement à l'international. Certains sont cependant conscients qu'étant donnée la volonté implicite de leur entreprise de maintenir une moyenne d'âge très jeune des salariés, ils seront probablement amenés à la quitter.

*« Je crois qu'il y a peu de chance de travailler à 50 ans chez un équipementier sur le marché du sport parce que cela fait partie du mode de fonctionnement de l'entreprise, soit pour maintenir un personnel plutôt jeune et certainement quelque part plus en adéquation avec les clients consommateurs que l'on souhaite servir, pour des questions de coûts financiers également, il ne faut pas se voiler la face, si vous ne faites pas partie du top management à 50 ans.... »* (Athletics, Responsable grand compte)

Ils se projettent alors soit dans le secteur du sport (mais rarement chez d'autres équipementiers puisqu'ils travaillent actuellement chez un leader et être recrutés par un équipementier de moindre ampleur signifierait pour eux un probable déclassement), soit en dehors de celui-ci mais toujours en lien avec leur activité actuelle, dans le *sportswear* par exemple. Pour cette figure de cadres, on voit donc apparaître un lien étroit entre les variables sexe, âge, titre sco-

laire, expériences professionnelles et la fonction exercée, avec une valence sport marquée pour plus de la moitié d'entre eux.

## LE RAPPORT ORGANISATIONNEL

Si les trajectoires et profils de ces cadres reflètent en l'occurrence l'évolution du système d'enseignement (avec le développement notamment de spécialisations en marketing du sport et plus généralement en management du sport), ils correspondent aussi aux mutations du modèle économique de ces entreprises et de leur stratégie de GRH face à un champ organisationnel en transformation, et à l'évolution conjointe de la place de la fonction marketing ou commerciale dans son système de relations.

### Un changement de logique économique doublé d'un changement de GRH

Ces deux entreprises ont en effet deux défis principaux à relever : se différencier de leurs rivaux par une stratégie marketing appropriée face à un marché du sport en expansion et en pleine diversification depuis les années 1990, et faire face aux géants de la distribution d'articles de sport. Dans le domaine du marketing, cela se traduit par une quête d'innovation permanente et une lutte pour l'obtention de partenariats avec des sportifs de renom. Par ailleurs, face au développement des marques de distributeurs (notamment Décathlon dont les marques propres représentent aujourd'hui près de 70% du CA), la politique des équipementiers sportifs a consisté d'une part depuis une dizaine d'années à tisser leur propre réseau de distribution afin de réduire leur dépendance (43% du chiffre d'affaires de Sportica est réalisé à travers le réseau de distribution Décathlon). Elles se sont en outre organisées par catégorie de produits (football, *running*, *women's training*...) pour coller à celles des distributeurs et mieux appréhender le consommateur. Enfin, elles ont intensifié leur politique commerciale auprès des différents réseaux de distribution. Ces entreprises ont ainsi renforcé leurs équipes marketing et commerciales en spécialisant ces fonctions et en modifiant les modes de recrutement.

### Jusque dans les années 1980, un recrutement de sportifs de haut niveau

Durant les années 1960-1980, Sportica est devenue

l'une des entreprises leaders du marché sportif en nouant des relations privilégiées avec le mouvement sportif et compétitif. Afin de tisser ces étroites relations partenariales, la marque a missionné des anciens sportifs de haut-niveau et/ou de notoriété publique susceptibles de mieux convaincre les fédérations de porter ses couleurs. Comme le soulignent P. Bauger et al. (2004, p. 103) : « Ces jeunes retraités du sport de haut niveau se présentaient davantage comme les défenseurs des fédérations sportives et moins comme les agents commerciaux de leur employeur » et contribuaient sans doute à leur insu à « la dénégation de l'économie sous le masque de la passion sportive ».

De même, les postes de commerciaux étaient pour la plupart occupés par des anciens sportifs. Outre le fait qu'auprès des différents commerces, cela reflétait la proximité qu'entretenait l'entreprise avec le monde du sport, il convient aussi de souligner que Sportica occupait alors une position quasi monopolistique sur le marché français et n'avait pas besoin de déployer une stratégie commerciale particulièrement agressive.

*« Quand je suis rentré chez Sportica, mon parrain était X, de l'équipe de France de football à la grande époque de Reims. On arrivait chez les clients indépendants. Il déposait sa housse chez l'acheteur. Il me disait de regarder les produits, que l'on ferait les commandes au retour parce qu'on allait manger avec le patron. On allait manger au restaurant, on revenait, la commande était faite, on partait. Cela n'existe plus. »* (Sportica, Commercial)

Ensuite, la transformation du marché du sport et l'arrivée de concurrents puissants ayant mis très tôt sur une stratégie marketing ont déstabilisé le modèle et contraint à de lourdes restructurations entamées à la fin des années 1980 (Wattez, 1998) mais qui ont réellement pris corps à la fin des années 1990 entraînant le recrutement de nouveaux profils de cadres dans les services marketing et commerciaux.

*« Je suis entrée en 1988 à une époque où, pour Sportica, c'était le démarrage de ces fonctions de chef de produit. Avant, on était encore dans l'ère des anciens sportifs qui prenaient des décisions commerciales. Je suis entrée sous l'impulsion du premier directeur marketing qui a été vraiment recruté, venant de la grande consommation, et qui a dit : maintenant, on va mettre en place des chefs de produit, on va les recruter par rapport à un parcours professionnel et pas unique-*

*ment par rapport à une performance sportive.* » (Sportica, Responsable développement)

### À partir des années 1990, un recrutement de professionnels diplômés, évolutifs et aimant le sport

Malgré les différences de développement économique des deux entreprises étudiées<sup>57</sup>, on retrouve globalement les mêmes évolutions des pratiques de recrutement des cadres commerciaux et du marketing. En effet, à partir des années 1990, les transformations du marché sportif (développement du sport loisir, émergence des sports *outdoor* et usages détournés des biens sportifs...), la multiplication concomitante des marques de sport et la concurrence induite entre celles-ci, l'avènement de stars sportives et l'explosion des droits télévisuels et des contrats de partenariat, l'ascension des grands distributeurs spécialisés, détenteurs de marques propres ont transformé les rapports de pouvoir entre équipementiers et acteurs du sport mais aussi entre équipementiers et distributeurs au profit de ces derniers. Ces mutations du champ économique du sport ont contribué à la structuration de ces entreprises (selon le modèle des entreprises de grande consommation) et à la professionnalisation de leurs cadres commerciaux et du marketing. Ainsi, la très grande majorité des anciens sportifs professionnels exerçant une fonction au sein des services marketing ou commercial vont être remplacés à la fin des années 1990 par des cadres dotés d'une qualification commerciale ou de gestion.

*« Le relationnel est moins important qu'à l'époque, il a évolué. Aujourd'hui, il faut de vraies compétences commerciales, être capable de trouver un accord qui convienne aux deux tout en gardant cette notion de service pour le client, de réactivité, de renseigner tout de suite, être disponible. Ce rôle était un peu inversé avant. C'était le sportif qui était le dieu vivant, il passait quand il voulait, alors que maintenant la relation est peut-être un peu plus équilibrée, et on se doit d'être au niveau pour notre client pour garder cette relation. Il faut des compétences commerciales acquises par des formations en techniques de vente. »* (Sportica, Commercial)

En outre, le niveau de qualification exigé à l'entrée pour ces cadres commerciaux et du marketing s'est accru. Désormais, la politique est en effet de recruter des « profils évolutifs » et de tester sur les postes d'entrée les futurs responsables de la politique commer-

ciale et marketing de l'entreprise. Cette orientation correspond à celle d'« entreprises à forte proportion de commerciaux qui auront tendance à investir dans la gestion de viviers, à connaître des canaux spécialisés et à avoir développé des méthodes spécifiques au recrutement de commerciaux » (Apec, 2009, p. 13).

*« Il y a énormément de gens qui viennent du terrain. C'est-à-dire des attachés commerciaux : tous ceux qui vendent les collections. Ils ont des formations Bac + 5. Ils sont ensuite sur des postes mais rien n'est vraiment défini. C'est le but, on ne recrute pas pour qu'un attaché commercial soit sur le terrain. C'est censé être la pépinière d'Athletics pour énormément de postes chez nous. »* (Athletics, Responsable ressources humaines Wholesale)

Les responsables ressources humaines adoptent une politique de recrutement de cadres de niveau Bac +5 sur le modèle des entreprises de la grande consommation, et qui se dit ouverte sur le type de filière de formation (écoles de commerce ou formations universitaires) et en l'occurrence intéressée par les spécialisations en management du sport. Ces entreprises développent ainsi des partenariats avec certaines écoles de commerce et certains masters spécialisés en marketing du sport (filière Staps). Le profil des recruteurs peut d'ailleurs avoir une incidence sur l'orientation du recrutement (Bauger et al., 2004). À titre d'exemple, la Directrice des ressources humaines de Sportica est elle-même issue du master Staps « Marketing et gestion du sport » proche géographiquement du siège. En outre, plusieurs cadres interviennent dans la formation de ce master.

Les deux entreprises ont d'ailleurs mis en place des programmes « de pépinière » en partenariat avec des écoles de commerce qui consistent à sélectionner et à former des étudiants au cours d'expériences professionnelles dans divers pays où est implantée l'entreprise afin d'en produire les futurs cadres dirigeants. Outre l'exigence d'une qualification dont est dépositaire le diplôme, les cadres recrutés (notamment les cadres dirigeants) sont sélectionnés aussi en fonction de leur expérience professionnelle notamment dans le secteur de la grande consommation, permettant ainsi de transférer les savoirs acquis dans ce secteur en matière de mix-marketing et surtout de grande distribution.

*« De plus en plus, il y en a qui viennent de la grande consommation. Notre directeur général vient de chez*

57. Le modèle économique d'Athletics est différent, car il reposait sur le sport loisir et les usages détournés du sport. Par ailleurs, ayant très tôt délocalisé la production en Asie, cet équipementier avait dégagé des économies de structure qu'elle insuffisait très largement dans la publicité. Enfin, cette entreprise est de création plus récente et la concurrence exercée par sa marque ne va être effective sur le sol français qu'à partir de la fin des années 1980.

*Coca, notre directeur commercial vient de chez Mars. Dans mon équipe, j'ai des personnes qui viennent de chez Danone. Vraisemblablement, et c'est vrai sur le marché français, ils ont une vingtaine d'années d'avance sur la distribution intégrée qui commence à se professionnaliser en France.* » (Sportica, Commercial)

L'expérience professionnelle chez un équipementier sportif est également bien accueillie et l'on voit donc apparaître des profils spécialisés grâce au diplôme et/ou à l'expérience professionnelle. On retrouve ici une tendance plus générale du recrutement des commerciaux : « Souvent, le candidat idéal est perçu comme étant celui qui a une double compétence, à la fois commerciale et sectorielle. Cette attente relève, dans certains cas, de l'urgence dans laquelle est prise la décision de recrutement, une urgence qui requiert un candidat qui puisse entrer en fonction, et surtout vendre, le plus vite possible. Elle relève également du positionnement du poste, conçu à l'intersection de deux sphères de compétences » (Apec, 2009, p. 17).

Enfin, outre les connaissances requises relatives au futur métier, attestées désormais par les diplômes spécialisés, et éventuellement une expérience transférable au secteur, un des critères de recrutement essentiel est le goût prononcé pour le sport, la pratique sportive n'en étant qu'un des signes. Cet autre critère relatif à l'intérêt voire à la passion pour le produit paraît être

plus spécifique à des secteurs dont les produits ont une dimension symbolique ou affective importante.

*« C'est vrai que le sport, la connaissance du milieu ou une affinité pour les produits du sport est importante. Du coup, ils pratiquent, pas forcément à un haut niveau, ils ont une envie, un intérêt pour suivre des épreuves sportives qui font que ces personnes seront plus sensibles à ces produits et seront plus susceptibles d'échanger avec les différentes personnes avec qui elles travaillent, qui sont elles-mêmes des passionnées. C'est une sensibilité. »* (Athletics, Responsable ressources humaines)

Dans les offres d'emploi de responsable marketing proposées sur le site internet du groupe, on peut lire par exemple l'annonce ci-dessous pour un poste situé en Europe du nord.

Ces cadres commerciaux et du marketing assument en effet notamment le rôle de *symbole* (Mintzberg, 1973) de l'organisation ou de la marque auprès des différents interlocuteurs externes.

*« To work at Athletics, you don't need to be an athlete... but you need to think like one ! »*  
*(« Pour travailler chez Athletics, vous n'avez pas besoin d'être un athlète, mais vous avez besoin de penser comme lui ».)*

### ***Global Product Line Manager, Golf Ball*** (Manager général Ligne de produit Balle de golf)

*This position will be responsible for the development and execution of the product line management for Green (nom fictif) Golf Balls... (Cette fonction sera en charge du développement et de la direction de la ligne de produit pour les balles de golf Green...)*

*What Your Attitude must be*

(Quelle doit être votre attitude).

*Must be maniacally passionate about the category*

(Vous devez être passionné à l'extrême par cette catégorie de produits).

*Must live, breath and sleep the category*

(Vous devez vivre, respirer et dormir en pensant à la catégorie).

*Must wake up every day and find new ways to make the business better*

(Vous devez vous réveiller chaque jour pour trouver de nouvelles opportunités commerciales).

*Must inspire others about the category and the strategies*

(Vous devez inspirer les autres en ce qui concerne la catégorie et les stratégies).

*Must hate losing to any competitor....*

(Vous devez détester perdre face à n'importe quel concurrent...).

Source : site internet du groupe Athletics

En outre, le discours sur la transférabilité de l'esprit sportif (de compétition notamment), lié à la pratique professionnelle, est également mobilisé.

« Pas une personne ne rentrera chez Athletics si elle n'aime pas le sport. C'est ce qui fait que vous êtes bien dans cet environnement, parce que cela parlera de sport de toute manière. Ils comprendront les valeurs s'ils aiment le sport. En plus, le truc de la compétition, de gagner... c'est essentiel. » (Athletics, Responsable brand connexion)

Pour ces entreprises multinationales, un dernier critère de recrutement réside dans la maîtrise de l'anglais. D'ailleurs, l'une d'elles compte des salariés de quinze nationalités différentes en son sein (bilan social 2009).

« Pour pas mal de fonctions, on recherche des gens qui parlent bien, voire très bien, l'anglais puisqu'on est de plus en plus en interaction avec notre siège. » (Sportica, Responsable Ressources humaines)

Ainsi, les services marketing et commercial, véritables fers de lance de l'entreprise, sont ainsi considérés comme des pépinières de cadres. La politique de RH vise en effet à recruter des jeunes gens fêrus de sport, diplômés de niveau Bac +4 ou +5 avec une spécialisation en marketing et/ou management du sport, parfois suite à un stage long de 6 mois (qui permet de mettre à l'épreuve les nouveaux venus en vue d'un éventuel recrutement).

58. Ceci est moins vrai au sponsoring sportif qui suppose d'établir des relations durables avec les fédérations, clubs ou sportifs.

### Des perspectives d'évolution professionnelle stimulantes

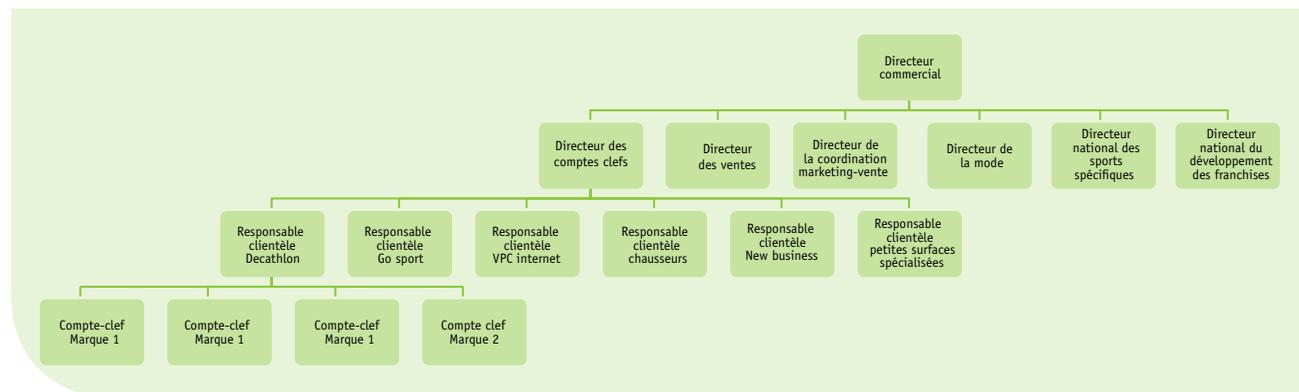
Les deux filières (marketing et commerciale) proposent chacune une pyramide de postes hiérarchisés qui permettent d'offrir à leurs cadres des perspectives d'évolution relativement indépendantes, même s'il existe certaines possibilités de passage entre les deux.

Dans la **figure 3**, nous donnons un aperçu de la hiérarchie commerciale chez Sportica au travers du cas de la direction des comptes clés qui comporte à elle seule une variété importante d'échelons et de postes correspondant aux différentes fonctions (les six directeurs dans l'organigramme), aux canaux de distribution (les responsables clientèle) et aux marques (les comptes clefs sont ensuite eux-mêmes distingués par catégorie de produits au sein d'une marque).

Selon le même principe, la direction marketing d'Athletics se décline également en de nombreux niveaux hiérarchiques et de multiples postes, dont nous ne représentons qu'une partie (**figure 4**).

Cette hiérarchisation des filières débouche sur une logique somme toute assez bureaucratique de répartition des pouvoirs et de gestion des carrières. Une fois recrutés, la très grande majorité des cadres commerciaux et du marketing sont amenés à évoluer au sein de l'entreprise en changeant de poste environ tous les deux ou trois ans<sup>58</sup>, au sein de leur filière (commerciale ou marketing) puis souvent dans une filière proche (en particulier, le passage du commercial au marketing est favorisé tandis que l'inverse est plus rare) et plus tard éventuellement à l'international.

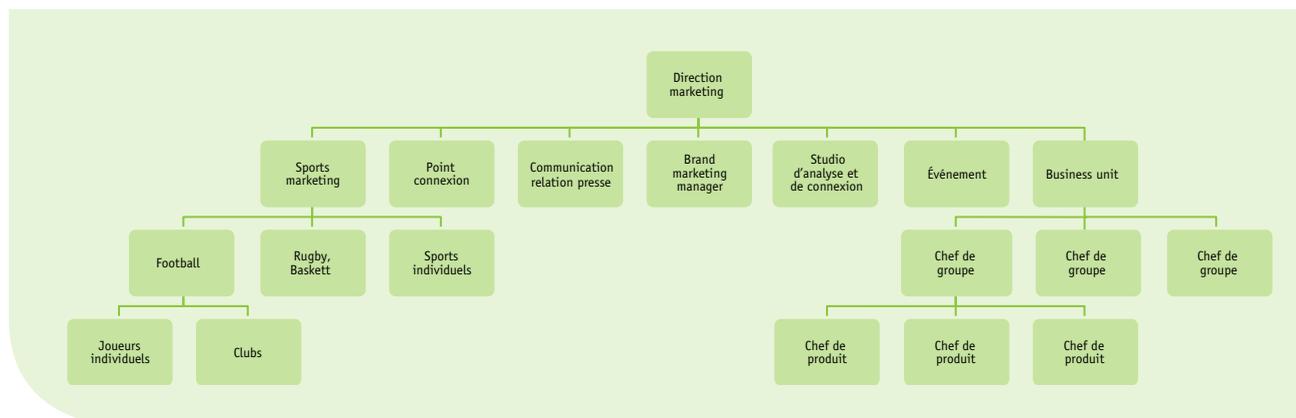
– Figure 3 –  
Organigramme simplifié de la direction commerciale de Sportica



Source : schéma réalisé par les auteurs

– Figure 4 –

Organigramme simplifié de la direction marketing d’Athletics



Source : schéma réalisé par les auteurs

Ce *turn-over* important des postes de commerciaux et de marketing est également constaté par M. Amiech (2010) dans sa thèse sur les cadres du marketing d’entreprises de la grande consommation et correspondrait selon lui au rythme rapide d’obsolescence des produits de ce secteur. Chez ces équipementiers, ce rythme apparaît encore plus effréné puisque chacune des deux marques met sur pied quatre collections par an. Dans des entreprises matricielles, où le processus d’innovation est très centralisé au niveau mondial ou continental, les cadres du marketing des filiales ont davantage un rôle opérationnel, voire appliqué, qui consiste à choisir des produits parmi des gammes prédéfinies et à décliner le plan de communication central à l’échelle nationale. La réalisation d’une carrière passe par l’accession relativement rapide à des postes à responsabilité ou de direction, ce qui signifie qu’à 35 ans, ceux qui n’ont pas de perspectives d’évolution dans les directions marketing ou commerciale doivent se reconvertir dans d’autres fonctions (quelques rares passerelles existent) ou quitter l’entreprise.

Afin d’accompagner et d’anticiper ces mouvements, une gestion prévisionnelle des emplois et carrières (GPEC) a été mise en place récemment dans ces entreprises (depuis 2010 pour Sportica<sup>59</sup>) pour faire face aux difficultés rencontrées en 2009. Elle s’appuie sur une cartographie des emplois et des passerelles interemplois ainsi que sur un dispositif d’entretiens individuels qui permettent d’établir les bilans individuels annuels et de définir les primes. Cette GPEC repose aussi sur des réunions d’évaluation trimestrielles

entre pairs afin de préparer les plans de succession. Cette politique de rotation des différents postes commerciaux et marketing engendre ainsi une concurrence intense entre les cadres, contraints de s’impliquer fortement, non seulement pour accroître leur rémunération, mais surtout pour faire leur preuve et espérer grimper dans la hiérarchie.

« Pour rester chez Athletics, il faut avoir envie de bouger et tout faire pour bouger. » (Athletics, Responsable Ressources humaines Wholesale)

Hormis sur les postes d’entrée, les recrutements sont ainsi désormais essentiellement internes ce qui correspond à une politique de restriction budgétaire et de limitation des effectifs, et contribue à l’accroissement du niveau d’exigence sur ces postes.

Dans les deux entreprises, la moyenne d’âge des cadres de ces services est peu élevée (31 ans pour Sportica) et inférieure à la moyenne d’âge générale de l’entreprise (38 ans pour l’une et 36 ans pour l’autre). Dans la grande consommation, M. Amiech (2010) note également qu’étant donné le *turn-over* important pour ces postes, la moyenne d’âge des cadres dans ces fonctions est également basse. Dans notre cas, on retrouve peut-être aussi les accents d’une politique de « jeunisme » visant à recruter un type de profil en adéquation avec certaines images et valeurs attribuées généralement au sport pour les postes qui sont en relation avec les principaux interlocuteurs externes de l’entreprise, mais aussi peut-être le reflet d’une politique de restriction budgétaire.

59. Un accord GPEC a été signé en 2009.

### Une formation managériale à la culture d'entreprise et une rémunération modérément attractive

En ce qui concerne les autres éléments de la politique de GRH, nous ne disposons que d'informations partielles. Les dépenses en formation s'élèvent à 2,9% de la masse salariale en 2009 pour l'un des équipementiers, ce qui serait, aux dires de la DRH, en dessous de la réalité, car un certain nombre d'opérations de formation ne sont pas déclarées comme telles. Les jeunes entrants sont en général formés par un pair qui l'accompagne dans ses démarches et transactions et qui lui apprend les clefs du métier (sans pour autant que cela soit comptabilisé en action de formation). Ces dépenses de formation, qui représentent deux fois le minimum légal, doivent être mises en perspective par le fait que ces entreprises recrutent sur des postes d'entrée des personnes déjà dotées d'une forte qualification. Ce sont alors des formations à dominante managériale dont la vocation est aussi de faire assimiler à ces cadres les fondements de la culture de l'entreprise.

Les niveaux de rémunération sont, quant à eux, définis essentiellement à partir d'études de rémunération réalisées dans des secteurs comparables au niveau européen. La rémunération de ces cadres est perçue comme plus faible (le salaire moyen de base pour un cadre s'élève à 3 513 € brut chez l'un de ces équipementiers en 2009) que celle pratiquée par les entreprises de la grande consommation qui sont de très grande taille.

*« Athletics les fait rêver mais la politique salariale n'est pas du tout en ligne avec ce qui se pratique sur ces marchés. C'est dû au marché du sport. Moi, j'ai fait des concessions pour rentrer chez Athletics, par rapport à l'informatique. »* (Athletics, Responsable grands comptes)

Ces entreprises proposent certes un « package de rémunération » (Apec, 2010) composé de différents compléments de salaire – primes, intéressement, participation, avantages en nature... – particulièrement favorable aux commerciaux.

*« Les primes représentent 20% du salaire pour les commerciaux, 10% pour le marketing (ou 5%). C'est 20% de hausse de salaire annuel, et on peut monter jusqu'à 30% selon les performances. Ce sont les bases trimestrielles chez les commerciaux. Ils ont aussi de l'intéressement. Sur cet intéressement, on a de l'abondement et, pour finir, de la participation selon les ré-*

*sultats de l'entreprise. C'est à peu près le sandwich global plus les produits sur lesquels on peut avoir 35% de remise. On a une voiture. C'est un package classique. »* (Sportica, Directeur commercial)

En outre, comme le souligne le dirigeant d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le sport, ces différences de rémunération des cadres commerciaux et du marketing des grandes marques du sport avec leurs homologues de la grande consommation auraient tendance à diminuer quand on s'élève dans la hiérarchie. D'ailleurs, pour les postes les plus élevés, ces équipementiers font souvent appel à des cabinets de recrutement et, les personnes recrutées étant souvent issues de la grande consommation, on comprend aisément que les salaires proposés à ce niveau ne soient pas sensiblement inférieurs à ceux proposés dans leur milieu professionnel d'origine.

Pour les postes de cadre situés en bas de la hiérarchie, ces mondes professionnels, par l'attrait de leurs produits et marques ou de leur « univers », captent ainsi suffisamment de diplômés. Ces entreprises, qui sont en l'occurrence des PME à l'échelle de la France, n'ont donc pas besoin de mener une politique de rémunération aussi attractive que celle d'entreprises plus importantes.

*« Comme dans tous les milieux très fermés, comme la musique, j'ai l'impression que les rémunérations sont moins importantes parce qu'on joue sur la passion des gens. Mais je sens un changement. Pour les marques avec lesquelles je travaille, on tire cela vers le haut. »* (Cabinet de recrutement spécialisé dans le sport, Directeur)

Les salariés évoquent en effet le bénéfice symbolique de travailler pour une grande marque du sport dont l'aura rejaillit sur eux et qui correspond à leur passion.

### Une culture d'entreprise focalisée sur le sport

La passion ressentie par les salariés à l'égard du sport et de leur marque est d'ailleurs judicieusement relayée par la gestion des ressources humaines afin de favoriser leur engagement. Dès la présentation d'un des établissements sur son site internet, la dimension sportive de l'entreprise est mise en avant :

*« Les deux étages alloués aux équipes marketing sont agencés en playgrounds, qui symbolisent le travail d'équipe et la culture de la performance en réunis-*

sant des expertises multidisciplinaires autour des priorités business de l'entreprise.

*Running, vélo, marche nordique... sont autant d'activités sportives qu'offre ce site ouvert sur la nature, sans oublier la salle de gym et ses cours de fitness, les entraînements et tournois des équipes corpo de football et de tennis.* » (Site Internet Sportica France)

En effet, les deux entreprises développent activement une culture d'entreprise autour de leur marque et du sport. Pour l'une d'elles, la création d'une structure spécifique rattachée à la DRH qui a pour vocation de « faire vivre le sport en interne et de développer la convivialité » date de dix ans. Ainsi, elles favorisent la pratique sportive de leurs salariés par la mise à disposition d'installations sportives dans les locaux de l'entreprise mais aussi par le couplage d'activités sportives avec certaines réunions de travail.

*« Est-ce que je fais du sport avec les collègues ? Oui, on essaie quand on est en réunion deux jours de faire une matinée sport avec des activités diverses. Ce qui fait qu'environ quatre fois par an, on fait du sport, plus quand on est en séminaire, deux fois par an, où on fait un peu plus de sport. On en fait aussi de façon individuelle, entre midi et deux. »* (Sportica, Directeur Grands comptes)

En outre, elles organisent toutes deux des événements annuels réunissant l'ensemble des salariés, en étroite relation avec le sport.

*« On organise l'Athletics Day où on retrouve tous les salariés Athletics une fois par an avec une thématique sport. L'an dernier, on était à la base de loisir de Cergy. On pouvait faire du scooter, du ski nautique, des choses comme ceci. C'est loisir, ludique. Le principe étant de réunir tous les salariés autour du sport, un barbecue... Il n'y a pas de notion de compétition. »* (Athletics, Responsable Ressources humaines)

Par ailleurs, les sportifs de haut-niveau recrutés par l'entreprise participent en leur nom ou sous la bannière de l'entreprise à un certain nombre de challenges sportifs, en vue de développer l'image sportive de l'entreprise et éventuellement la fierté d'appartenance des salariés.

*« Après, comme on a pas mal de sportifs de haut niveau qui travaillent dans l'entreprise, on participe à des événements en montant des équipes Athletics en corpo qui*

*ont un super niveau et qui gagnent systématiquement. Par exemple, on en a deux qui font l'Iron Man. »* (Athletics, Responsable Ressources humaines)

Enfin, le sport est également mis à contribution dans les formations au management. Certaines d'entre elles mobilisent des sportifs de haut-niveau avec qui ces entreprises sont en partenariat.

*« On a des formations coaching pour les managers, il y a des parallèles avec le monde du sport. Ce sont des valeurs du monde du sport qui sont mises en avant dans les formations Managerial coaching<sup>60</sup>. »* (Athletics, Responsable Ressources humaines)

Ces équipementiers sportifs cherchent ainsi à créer une culture sportive en déployant toute une panoplie de moyens. Dans une logique implicite de don/contre-don<sup>61</sup>, l'objectif est, d'une part, que les salariés incarnent un esprit sportif (celui de la marque) vis-à-vis de leurs partenaires extérieurs et, d'autre part, de créer au sein de l'entreprise une atmosphère de travail (tenue décontractée, peu de distinction hiérarchique, travail euphémisé dans le sens où les salariés sont implicitement enjoins à accomplir leurs tâches par plaisir) propice également à la loyauté des salariés vis-à-vis de leur entreprise, à leur adhésion et à leur engagement au travail. Enfin, pour ces cadres, le sport représente une culture, un état d'esprit dont ils sont imprégnés et qui transforme leur rapport au travail et leurs relations aux collègues...

*« Ce que je trouve agréable, c'est que je ne rentre pas le matin chez Sportica en jouant un jeu. Je n'ai pas besoin d'enfiler un uniforme. Je n'ai pas un style de langage particulier. J'ai une espèce d'unité de vie que je trouve très agréable. »* (Sportica, Directrice business development)

*« J'aurais du mal à travailler dans autre chose que du sport. Je ne pourrais pas vendre des boulons, ou des vis. Je n'ai pas l'impression de travailler. C'est quand même extraordinaire d'être dans quelque chose où on gère des millions, qui est à la fois un milieu de business, mais aussi un état d'esprit sportif. Cette connotation, rêve, performance sportive, événements, même si elle n'est pas là, elle est sous-jacente. »* (Sportica, Directeur Grands comptes)

...et qui sans doute leur permet d'accepter plus facilement un rythme de travail intense.

60. Nom donné aux formations au management.

61. J. Pierre (2006) évoque le culte du privilège ressenti par les salariés qui consiste en une croyance en l'exclusivité des avantages sociaux dont ils bénéficient et qui les rend redevables envers l'entreprise.

« En plus des horaires quotidiens importants, vous avez des pics en permanence et cela n'arrête jamais. Cela peut être des week-ends, des soirs chez soi. Donc on ne peut pas définir un plan de travail. Je ne parle pas des déplacements, etc. Le rythme est soutenu en permanence. Avec des challenges... Là il faut quand même une certaine adaptation à cela. Si vous n'êtes pas fait pour cela, il ne faut pas travailler chez Athletics. » (Athletics, Responsable Grands comptes)

Malgré ce rythme de travail, cette culture axée sur le sport est d'autant mieux intériorisée par ces cadres commerciaux et du marketing qu'elle s'adresse à des personnes recrutées notamment sur la base d'un profil sportif souvent prononcé et d'une motivation forte pour la marque ou pour l'univers en question.

### La qualification comme produit d'un système de relations

Les profils des cadres commerciaux et des services marketing correspondent également à une position au centre de relations avec les interlocuteurs externes mais également internes.

#### Les cadres du marketing

Tout d'abord, les cadres du service marketing et notamment du sponsoring (baptisé *sportsmarketing*) occupent une position stratégique particulière du fait qu'ils sont au cœur de l'activité principale de l'entreprise (en l'occurrence la production de l'image de la marque, même si à l'échelle de la filiale française, il s'agit plus d'une déclinaison des directives européennes ou mondiales que d'une réelle innovation marketing).

« Le sponsoring, c'est l'ADN de la marque. » (Athletics, Responsable sponsoring)

Du fait de la structure matricielle, les cadres du marketing sont ainsi en relation directe avec leur direction en France mais également avec leur hiérarchie à l'international. Ces cadres dirigeants sont en majorité diplômés d'école de commerce et ont eu souvent des expériences de direction dans des entreprises de la grande consommation.

« Les membres du comité de direction viennent pour la plupart des écoles de commerce, ce qui fait qu'il y a encore un système de reproduction sociale. Vous avez l'EM Lyon, l'Essec, l'ESCP. » (Sportica, Directrice Ressources humaines)

Pour être des interlocuteurs légitimes, les cadres du marketing doivent dès lors partager avec eux certains codes professionnels propres au marketing mais aussi sociaux liés à leur position hiérarchique élevée.

« Nous, au sportsmarketing, on est en lien permanent avec le tout en haut de l'échelle, avec siège Europe, siège Monde. C'est du reporting mais c'est aussi du travail en commun sur certains dossiers. Sur certaines décisions... est-ce qu'on y va ou n'y va pas. L'avantage de notre structure c'est que ça va très, très vite. Le nombre d'intermédiaires par rapport à d'autres fonctions est très réduit. Je suis en contact avec le directeur du sportsmarketing Europe, Monde et puis derrière si cela doit remonter plus haut, ça remonte plus haut. » (Athletics, Responsable sponsoring)

Ils soulignent également l'importance du capital sportif dans l'exercice de leur métier, mais de manière diverse. La plus ou moins grande proximité dans le travail avec les milieux du sport a une influence certaine sur l'importance donnée à la culture ou à la passion sportive dans l'exercice du métier. Pour ceux qui sont en relation directe avec les milieux sportifs (tels les responsables sponsoring chargés de négocier et de suivre les contrats avec les sportifs, les clubs ou les fédérations), la connaissance du sport et de son milieu apparaît être une ressource capitale et une source de légitimité.

« Notre métier c'est de détecter les talents, de travailler avec des sportifs au quotidien. Il faut que l'on connaisse notre milieu, les intervenants, l'histoire mais aussi surtout la pratique. C'est une question de crédibilité. Par rapport à nos interlocuteurs : des sportifs, des agents, des coaches, des présidents de fédé, des responsables de clubs, il en va de notre crédibilité. Faut tout connaître. Les contrats des autres, les montants, les tarifs pratiqués... Cette connaissance, je l'ai acquise vraiment sur le terrain. On est notre propre valeur ajoutée et ça se fait sur le terrain. C'est le réseau, donc énormément de terrain. » (Athletics, Responsable sponsoring)

La compétence légitime repose sur l'insertion dans le milieu sportif. Le cœur de leur métier consiste à nouer un réseau de relations durables au sein du monde sportif. Seuls le temps et l'ancienneté permettent d'y construire la crédibilité et la confiance, si bien que la règle de mobilité tous les deux ou trois ans ne s'applique pas au *sportsmarketing*.

« On est là pour construire, on est vraiment dans des projets avec nos athlètes ça prend du temps de construire un réseau dans chacune des disciplines. » (Athletics, Responsable sponsoring)

Dans ces équipes en particulier, on trouve des diplômés d'écoles de commerce, des personnes spécialisées en management du sport mais aussi d'anciens sportifs professionnels.

En revanche, vis-à-vis des sportifs avec lesquels ils sont en contrat, les cadres du sponsoring expliquent qu'ils doivent maintenir une certaine distance, favorable à la constitution d'une relation de nature professionnelle et non affective, sous peine de compromettre leur mission.

« On peut construire une relation sur l'affectif, mais, en face, le sportif lui va s'engouffrer complètement dans cette relation affective, alors qu'on doit être capable du jour au lendemain de dire: on continue ton contrat ou on l'arrête et là, on passe en l'espace de 24 h du meilleur ami d'un point de vue de l'athlète au pire ennemi, il faut avoir ce détachement et cette lucidité. Si on tombe dans l'aspect fan, amical à sortir avec les athlètes etc., on est foutu ! Il faut vraiment qu'il y ait un détachement, qu'il y ait une bonne connaissance du milieu mais qu'il y ait un détachement complet. » (Athletics, Responsable sponsoring)

### Les cadres commerciaux

Au sein de leur entreprise, les cadres commerciaux sont principalement en relation avec leur supérieur hiérarchique du service commercial, qui a un profil en général proche du leur, et avec leurs homologues du marketing (dont ils doivent respecter les lignes directrices ce qui les place vis-à-vis d'eux dans une situation de relative dépendance).

Les commerciaux mettent également en exergue l'importance de partager des références sportives avec les acheteurs des distributeurs, qui sont également recrutés pour leur passion sportive, afin de faciliter la relation, même s'ils montrent aussi que ce sont les compétences commerciales qui priment. On voit ici les effets de processus d'isomorphisme entre des entreprises de sous-secteurs différents mais qui interagissent et sont interdépendantes. Les modèles de qualification diffuseraient ainsi grâce à la nécessité de l'appariement entre partenaires commerciaux.

« Si vous n'avez aucune référence sportive et que vous n'êtes pas du tout lié à cet univers-là, c'est compliqué.

Chez Décathlon comme chez beaucoup de distributeurs, les gens qui s'occupent d'un sport ou d'un univers sont souvent des gens qui sont passionnés ou qui ont pratiqué dans cet univers-là. Le fait d'appartenir au même référentiel est forcément un plus et une valeur ajoutée. Maintenant, il ne faut pas se leurrer, même si vous êtes totalement en ligne sur un sport avec des acheteurs ou un chef de marché, ce n'est pas pour autant que cela bénéficiera énormément à votre business. » (Athletics, Responsable Grands comptes)

La culture sportive représente une connaissance de l'univers des produits qu'ils ont à la fois à valoriser et à commercialiser. Mais elle recèle aussi une dimension émotionnelle ou passionnelle particulièrement forte, susceptible de donner à la relation un caractère « authentique » ou de susciter une relation de confiance, mais que, par contre, ces cadres doivent être en mesure de doser en fonction de leurs interlocuteurs. Au final, les propriétés de ces cadres (type et niveau de qualification, profil sportif et prestige) sont bien étroitement corrélées au système de relations dans lequel ils sont pris.

## LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Pour les deux entreprises, l'évolution des relations professionnelles se traduit en premier lieu par le changement de conventions collectives de rattachement. Ce changement est un révélateur des grandes tendances d'évolution du secteur. Il signifie le rapprochement avec la grande distribution d'articles de sport. En effet, ces entreprises sont désormais des éditeurs et non des fabricants et développent leur propre réseau de distribution. Chacune des deux entreprises relève ainsi de deux conventions collectives différentes. Après avoir été rattachée à la convention collective de l'Industrie de la chaussure, Sportica dépend depuis 2004 pour la grande majorité de ses salariés de la convention du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs. Seuls les commerciaux de terrain relèvent d'une autre convention collective, celle des VRP (voyageurs, représentants, placiers).

Athletics, de son côté, est aussi rattachée à deux conventions collectives. La partie *retail* dépend de celle du Commerce des articles de sports et d'équipements de loisirs et la partie *wholesale* de celle des

Commerces de gros en bonneterie, lingerie, confection, mercerie, chaussures et négoce connexes.

Il semble que pour ces entreprises, les enjeux des rapports sociaux soient plus faibles pour le commerce de gros que pour le commerce de détail, que ce soit au niveau de la branche ou de l'entreprise.

*« On ne travaille pas beaucoup sur notre convention collective. La convention collective, on l'utilise essentiellement pour les litiges et pour les aspects légaux. Il n'y a pas d'enjeux. »* (Sportica, Directrice des Ressources humaines)

Dans ce secteur, la syndicalisation paraît faible. En effet, le taux de syndicalisation dans le secteur privé en général est bas : 5 % (Wolff, 2008). En outre, seuls 38 % des établissements privés, de plus de vingt salariés, connaissent une présence syndicale en 2005 (Pignoni, Tenret, 2007). De plus, la syndicalisation est inversement proportionnelle au nombre d'employés et de cadres administratifs. Ainsi, les élus au CE et à la DP de la partie *wholesale* de ces entreprises font le plus souvent partie de listes de non syndiqués. Les délégués syndicaux, représentants de grandes centrales syndicales, sont quant à eux tous issus de la partie *retail*<sup>62</sup>. Ainsi, la syndicalisation apparaît très faible chez ces équipementiers en particulier dans la partie *wholesale*. L'une des deux entreprises, en collaboration avec le CE, est alors amenée à « se fabriquer » des interlocuteurs représentatifs pour pouvoir négocier.

*« Sur la partie wholesale, les gens ne sont pas syndiqués. Ici, on est plus dans une relation individuelle avec l'entreprise sur les conditions de travail que dans une démarche collective. Du coup, pour avoir une représentativité quand je négocie les accords, je demande au CE de me désigner deux membres qui ne sont pas du retail qui sont représentatifs des cadres et des employés et je négocie avec l'ensemble. Même si ce sont les syndicats qui signent, je négocie avec eux. »* (Sportica, Directrice des Ressources humaines)

Il convient de noter également que les cadres opérationnels (et en particulier ceux du marketing) auxquels nous nous intéressons ici semblent moins enclins à se syndiquer ou à exercer un mandat de représentant du personnel que les cadres fonctionnels, ce qui renvoie aux différences de profil entre ces cadres. Les cadres fonctionnels ont en effet davantage d'ancienneté, sont plus âgés, ont tendance à être un peu moins diplômés et sont pour un certain

nombre d'entre eux devenus cadres par la promotion interne, ce qui correspond au profil idéal-typique du cadre syndiqué (Groux, 2004).

*« Ils ne sont pas syndiqués les membres du CE. Ce sont des listes non syndiquées. Vous avez deux sièges cadres, deux sièges VRP, quatre sièges employés. Les cadres, c'est plutôt du back-office. Je n'ai pas de gens du marketing. »* (Sportica, Directrice des Ressources humaines)

Enfin, le faible niveau de syndicalisation ou de conflictualité dans ces entreprises est parfois mis en rapport avec la qualité des conditions de travail offertes par celles-ci.

*« Sinon, cela se passe bien. D'abord, ils se rendent compte qu'ils sont plutôt dans une belle entreprise. Au retail, ils se rendent compte qu'ils ont plutôt pas mal de chance. J'ai un délégué qui est très bien, qui est assez critique, mais qui est très constructif. »* (Sportica, Directrice des Ressources humaines)

Sous l'effet conjugué d'un accroissement du marché des articles de sport et d'une montée en puissance de la grande distribution spécialisée, les deux figures de cadres commerciaux et de cadres du marketing chez les équipementiers se sont considérablement professionnalisées ces vingt dernières années, ce qui s'est traduit par une augmentation de leurs effectifs, une spécialisation des fonctions et une élévation de leur niveau de qualification. Outre un niveau de diplôme élevé, ces deux types de cadres se caractérisent aussi par un ancrage sectoriel fort, marqué par la détention d'un capital sportif important (en lien avec le développement de formations correspondantes).

On constate un certain isomorphisme normatif (passant par la professionnalisation des cadres) entre ces deux entreprises qui occupent une place centrale dans le champ des équipementiers sportifs. En effet, la structure matricielle globale, l'architecture des emplois, les modes de recrutement des cadres opérationnels (commerciaux et marketing), les dispositifs de formation, d'évaluation, de rémunération et de promotion mais également les politiques managériales de mobilisation par le sport sont sensiblement les mêmes. Ces deux entreprises ont ainsi toutes deux standardisé les modes de recrutement et de gestion de cette population. D'une part, elles se sont inspirées du modèle de gestion des cadres de la grande consommation (recrute-

62. Le taux de syndicalisation dans le secteur de la grande distribution, proche de 8 %, est en effet un peu plus élevé (Andolfato, 2007).

ment de jeunes cadres diplômés et mise à l'épreuve de ceux-ci sur divers postes avant de les projeter à des postes de direction). D'autre part, elles ont également recruté une majorité de cadres dotés d'un capital sportif à l'instar de leurs principaux interlocuteurs (notamment les distributeurs), phénomène qui a été favorisé par le développement simultané de formations spécialisées en management du sport.

Ces cadres commerciaux et du marketing appartiennent aux figures les plus prestigieuses du secteur, d'autant qu'ils font partie de deux entreprises leaders en son sein. L'univers de ces cadres est structuré autour du groupe de référence que représentent les cadres des directions marketing de la « grande consommation » qui bénéficient d'une image de professionnalisme et de prestige. D'après les travaux de L. Thévenot et d'A. Desrosières sur les catégories professionnelles dans les années 1980, le cadre du marketing représenterait la figure la plus conforme à l'idéal type du cadre de la fin du XX<sup>e</sup> siècle dans l'esprit des Français, « le plus cadre des cadres » selon le mot de L. Boltanski (1982).

Les cadres du sport n'en ont d'ailleurs pas forcément tous les attributs (en termes de pouvoir de décision dans les filiales et de rémunération). En effet, les équipementiers, au sein desquels ils évoluent, sont également des annonceurs, mais de taille bien moindre comparée aux entreprises phares de la grande consommation. Ces cadres commerciaux et du marketing jouissent cependant d'une aura forte au sein du secteur, qui s'explique principalement par la proximité qu'ils entretiennent avec le monde du sport ou son image. Ils se distinguent néanmoins entre eux par une différence de prestige en faveur des cadres du marketing (liée à la possession de diplômes souvent plus spécialisés ou plus prestigieux et à l'exercice d'une fonction plus proche des lieux de décision d'une part et du monde du sport d'autre part).

La qualification de ces cadres résulte donc de la rencontre entre un espace de formation (de plus en plus spécifique) et un espace organisationnel en mutation qui produit une qualification de cadres fortement professionnalisée liée au secteur d'activité et qui influe en retour sur la dynamique, la structuration et l'image du secteur. ●

## – LES CADRES DES AGENCES D'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF –

Le métier de ces cadres est d'organiser des événements à vocation sportive pour des entreprises clientes poursuivant des objectifs de communication interne ou externe. Apparues dans les années 1980, les agences représentent aujourd'hui un gisement d'emplois très qualifiés (presque uniquement des cadres), particulièrement attractifs sur le marché de l'emploi sportif. Outre la forte sélectivité des agences, qui confère à ces emplois une part de leur prestige, cette attractivité renvoie au positionnement particulier de ces cadres, qui tiennent lieu d'intermédiaires entre deux mondes, celui de l'entreprise et celui du sport.

### LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

Comme la plupart des métiers du marketing sportif, l'événementiel sportif s'est surtout développé à partir des années 1980. En réaction à une saturation de l'espace médiatique, les entreprises y ont en effet vu un mode de communication original susceptible de

créer une forme nouvelle de proximité entre leurs marques et tout ou partie du grand public.

#### Au cœur du secteur de la communication : l'événementiel

L'événementiel sportif fait partie de la communication hors-média, qui regroupe tous les modes de communication autres que la publicité : événementiel mais aussi promotion des ventes, marketing direct, sponsoring sportif ou culturel, foires et salons, etc. Au cours des vingt dernières années, les investissements hors-média ont progressé beaucoup plus vite que les dépenses de publicité. En 2011, ils représentaient ainsi 63,7 % des dépenses totales en communication des entreprises (dont 13,9 % pour la communication par l'événement : salons, foires, parrainage, mécénat et relations publiques)<sup>63</sup>.

Aujourd'hui, on distingue trois registres principaux de communication événementielle :

- Les opérations de communication interne (*team building, incentive*), dont l'objectif est de fédérer un groupe d'individus autour de certaines valeurs, de les

63. UDA (2012).

mobiliser autour d'objectifs communs ou encore de les sensibiliser à un projet de développement.

- Les événements qui induisent une relation commerciale entre l'annonceur et sa clientèle potentielle.
- Les actions de communication d'image (*sponsoring*, mécénat), par lesquelles une marque ou une organisation cherche à tirer bénéfice des émotions et représentations positives qui naissent à l'occasion de l'événement.

### L'événementiel sportif : un secteur jeune en fort développement

Le secteur de la communication événementielle est très jeune puisque ce n'est que depuis les années 1980 que les agences de publicité ont élargi en France leur champ de compétences en proposant des services de communication (Michel, 2004) et qu'ont été créées en parallèle les premières agences d'événementiel sportif. S'il est impossible de déterminer précisément leur nombre, celui des agences spécialisées dans l'événementiel en général est passé de 25 en 1986 à 635 en 2009, certaines d'entre elles se spécialisant dans le sport. À titre d'exemple, Havas, créée en 1835, s'est associée en 1987 à Pierre Barthès, ancien joueur de tennis (classé n° 5 à l'ATP), pour créer la première structure de conseil en communication dans le sport en France : Havas sport. Dans la décennie suivante, cette tendance s'est accentuée et le volume des investissements en sponsoring a été multiplié par trois en dix ans.

Toujours dans les années 1980, dans un contexte de crise et d'exigence croissante de compétitivité, le sport et ses valeurs ont été mobilisés afin d'accroître l'implication des salariés au travail. On voit alors émerger de nouvelles pratiques placées sous le signe de la performance ou de la compétition. Les entreprises organisent par exemple des raids sportifs de nature compétitive (appelés challenges, trophées, défis), mais aussi des stages hors limites pour les cadres, qui s'appuient sur des pratiques sportives extrêmes (comme le saut à l'élastique). Nombre de ces pratiques ont cependant suscité une réprobation morale très forte, non seulement en raison de la pression psychologique difficilement justifiable qu'elles imposaient aux participants mais aussi parce que certaines d'entre elles mettaient en danger leur intégrité physique. De même, certaines actions de sponsoring sont doublées, à cette période, d'actions de communication

interne en vue de renforcer l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise.

Dans la décennie suivante, les événements sportifs intra ou interentreprises continuent de se développer mais face aux problèmes éthiques et de sécurité qu'ils soulèvent, leur contenu s'adoucit et ils prennent désormais la forme de stages *incentive* ou de *team building* et reposent sur la mobilisation de pratiques sportives moins extrêmes (sports d'équipe, descente de rivière en rafting, partie de paint-ball, expédition dans le désert, etc.).

Ainsi, jusqu'à la crise récente, le secteur de l'événementiel, sportif en particulier, est en croissance constante, même après le 11 septembre 2001. Selon les études annuelles de l'ANAé<sup>64</sup>, l'année 2004 a marqué le retour à une croissance soutenue puisque le chiffre d'affaires des agences d'événementiel a progressé de 11 % en moyenne chaque année entre 2004 et 2007. Les années 2008, 2009 et 2010, en revanche, ont connu un ralentissement de l'activité avec notamment un effondrement du chiffre d'affaires de 12 % en 2009 (année où l'emploi est néanmoins demeuré stable). Cette conjoncture défavorable pourrait cependant se tasser puisque début 2012, 82 % des agences s'attendaient à un maintien (44 %) ou à une hausse (38 %) de leur chiffre d'affaires pour l'année en cours.

Enfin, l'ANAé répertoriait en France 420 agences de communication événementielle<sup>65</sup> en 2010 (contre 635 en 2009), employant quelque 6 930 salariés (contre 6 869 en 2009) – dont 59 % de femmes – et réalisant un CA de 2,02 milliards d'euros, stable par rapport à 2009<sup>66</sup>. Au-delà de leur spécialisation sur le champ de la communication événementielle, ces agences présentent cependant une grande hétérogénéité qui freine la structuration du secteur. Elles sont en effet rattachées à 7 codes NAF au moins :

- Agences de voyage et voyagistes (7911Z & 7912Z);
- Agences de publicité (7311Z);
- Conseil pour les affaires et autres (7022Z);
- Soutien au spectacle & Arts du spectacle vivant (9001Z & 9002Z);
- Organisation de foires, salons professionnels et congrès (8230Z);
- Production de films institutionnels et publicitaires (5911Z);
- Conseil en relations publiques et communication (7021Z)<sup>67</sup>.

64. ANAé : Association des agences de communication événementielle

65. Le périmètre de l'étude exclut les agences créées depuis moins d'un an et celles dont le CA est inférieur à 300K ou réalisé pour plus de 50 % dans des activités sans lien avec l'événementiel.

66. L'étude ANAé-Bedouk 2011 ne précise pas si cette réduction de son périmètre par rapport à l'étude 2010 est liée à un taux de réponse inférieur, à la disparition de certaines agences ou à un phénomène de concentration à l'œuvre dans le secteur. La stabilité du nombre de salariés et du chiffre d'affaires invite cependant à privilégier cette dernière hypothèse.

## Une grande diversité des agences d'événementiel sportif

Le secteur a connu durant la période récente un double mouvement d'intégration et de différenciation lié à l'adoption par les agences de positionnements stratégiques différents.

Depuis les années 1990, il est dominé par quelques grands groupes « intégrés » de *conseil en marketing et communication* qui se sont développés par le rachat d'agences de taille plus modeste, afin de proposer à leurs clients des prestations à la fois diversifiées et complémentaires, susceptibles d'assurer leur rentabilité. Certains d'entre eux ont développé une réelle expertise dans le domaine de l'événementiel sportif, à l'image d'IMG Sports & Entertainment (conseil en marketing sportif, production et organisation d'événements, merchandising, conception de parcours de golf et gestion de carrière de sportifs) ou encore de Carat Sport, d'Havas Sport, de Quaterback, de Sports... Plus généralement, 19% des agences d'événementiel généraliste appartiennent à un réseau ou à un groupe<sup>68</sup>.

Simultanément, à côté de ces grandes agences généralistes, la stratégie des plus petites est essentiellement une stratégie de niches, consistant à se démarquer de la concurrence en développant une expertise et une offre commerciale originales, susceptibles d'attirer une clientèle nouvelle. Elles ont ainsi concentré leurs efforts sur un segment de clientèle plus réduit attiré par des prestations spécifiques, non proposées par les grands noms du secteur. À titre d'exemple, elles peuvent se spécialiser sur un sport en particulier (Swing ou Promogolf dans le domaine du golf ou 15Love sur le tennis), sur un métier (Pampelonne dans les relations publiques, lors de Roland Garros notamment), sur un secteur d'activité (finance, pharmacie...) ou sur un type d'événements (à vocation interne - *incentive et team building* - par exemple). Sur ces créneaux, elles développent alors des avantages compétitifs qui les rendent incontournables.

En termes de taille, les entreprises du secteur de l'événementiel sportif sont assez disparates. Elles sont soit de taille moyenne et se concentrent sur de très gros marchés (1 à plus de 10 millions d'euros), soit de petite taille (moins de 10 salariés) et elles s'affrontent alors sur un marché très concurrentiel composé de

petits contrats de moins de 500 000 euros. Les plus grosses comme ASO ou IMG regroupent respectivement en France 240 et 200 salariés. Mais dans les faits, la plupart des agences du secteur sont de petite ou très petite taille: 10 salariés en moyenne pour les agences d'événementiel tous domaines confondus, avec une très forte proportion de cadres (l'AACC avance le chiffre de 73,9% de cadres en moyenne dans les agences de communication<sup>69</sup>). Ces petites structures se distinguent par leur réactivité ainsi que par leur bonne adéquation avec les attentes du client. Mais elles doivent cependant faire face à des problèmes de visibilité sur le marché et de pérennisation de leur clientèle.

Leur clientèle, enfin, est composée à 84% d'entreprises, où dominent les secteurs « Finance, Banque, Assurance » (identifié comme étant porteur par 47% des agences), « Industrie » (37%), « Commerce et Grande distribution » (31%) et « Chimie, Pharmacie, Cosmétique » (25%). Les organismes publics ne représentent que 8% de cette clientèle mais leur part tend à augmenter ces dernières années<sup>70</sup>. Les agences d'événementiel sportif ont également comme clients les institutions sportives (fédérations, ligues, clubs...) mais aussi des organisateurs d'événements (stades ou autres agences...).

## Les relations professionnelles

Le secteur de la communication événementielle, composé essentiellement d'entreprises de petite taille employant une population salariée jeune, est caractérisé par un taux de syndicalisation extrêmement faible. Les autres catégories d'acteurs intervenant dans l'organisation des événements ne sont liées aux agences que par un contrat précaire (stagiaires, CDD, intermittents...) qui leur permet pour certaines de peser sur les relations professionnelles à l'échelle du secteur mais pas à celle des agences.

Le secteur est en outre caractérisé par sa forte hétérogénéité. Celle-ci se manifeste par l'existence de plusieurs conventions collectives susceptibles de correspondre à l'activité des acteurs du secteur. La principale est la convention collective Publicité et assimilées, en vigueur depuis 1955, qui régit une grande partie du secteur. Mais certains acteurs du secteur appartiennent à la convention collective Art, spectacles, chorégraphie, variétés (soutien au spectacle et arts du spectacle vivant), négociée en 2003, à celle du personnel des agences de voyages et de tourisme,

67. ANAé-Bedouk (2011).

68. ANAé-Bedouk (2010).

69. AACC (2008).

70. ANAé-Bedouk (2011).

mise en œuvre en 1993 (agences de voyages et voyagistes) ou encore à celles relatives aux différents métiers de la production cinématographique (production de films institutionnels et publicitaires).

Au regard de cette hétérogénéité des acteurs et des conventions collectives, la structuration du secteur semble reposer surtout sur l'action des fédérations professionnelles, aux premiers rangs desquelles on trouve l'AACC et l'ANAé.

Créée en 1972, l'Association des agences-conseils en communication (AACC) est un syndicat professionnel qui regroupe aujourd'hui près de 200 agences-conseils spécialisées sur des activités en lien avec la communication (publicité, marketing services, communication interactive, communication éditoriale, *corporate* et événementielle, production publicitaire et communication santé), s'étant engagées à respecter un ensemble de règles professionnelles. Sa mission est de représenter les agences de communication et de défendre leurs intérêts auprès de leur environnement socio-économique (pouvoirs publics notamment).

L'Association nationale des agences d'événements, quant à elle, a été créée en 1994 avant de devenir par la suite l'Association des agences de communication événementielle (tout en conservant l'acronyme ANAé). Elle comptait en 2012 plus de 60 agences membres en France, qui représentaient environ 1 500 salariés. À l'instar de l'AACC pour le conseil en com-

munication, la principale mission de l'ANAé consiste à représenter et à défendre les intérêts des métiers de l'événementiel.

En marge de ces deux fédérations, deux autres groupements professionnels représentent également les acteurs du secteur: le Syndicat national des agences de voyage (SNAV) et la Fédération foires, salons, congrès et événements de France (FSCEF). Depuis juillet 2009, l'ANAé a adhéré à FSCEF, qui a élargi sa représentativité aux organisateurs d'événements et représente désormais tout le secteur de la rencontre professionnelle.

Pour conclure, on soulignera que si 45% des agences de communication adhèrent à une association ou à un syndicat professionnel<sup>71</sup>, tel est rarement le cas de celles possédant une spécialisation dans le sport. Certaines font cependant figure d'exception, comme par exemple le Public Système qui est membre à la fois de l'ANAé et de l'AACC.

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Le secteur de l'événementiel sportif étant surtout composé de petites agences, le choix méthodologique a été fait de mener l'enquête auprès d'un échantillon plus important et plus diversifié, en n'interviewant qu'une seule personne dans les petites agences, et deux ou trois personnes dans celles dont la taille est plus importante (Apollon ou Straight Away par exemple). Les personnes interviewées occupent toutes une fonction de chef de projet événementiel sportif bien que le nom exact des titres diffère d'une agence à l'autre. Au total, 16 entretiens ont été réalisés dans 12 agences (dont les noms sont fictifs) en 2009 et 2010 (tableau 5).

En marge des agences, un entretien a été réalisé à la même période auprès du responsable des études et de la gestion de projets de l'AACC. En revanche, aucun interlocuteur pertinent n'a été identifié au sein de l'ANAé.

## DES PROFILS DE CADRES TRÈS STANDARDISÉS

La population des cadres en agence d'événementiel sportif est d'abord caractérisée par sa jeunesse puisqu'une large majorité des individus a moins de

71. ANAé-Bedouk (2010).

–Tableau 5–  
Détail des entretiens réalisés

Nom de l'organisation (entreprises réelles, noms fictifs)	Nombre de personnes rencontrées
Straight Away	2
Sport Story	1
Sailing	1
Ipanema	1
Pepper	1
Golf Event	2
Golf Spirit	1
Apollon	3
Flash	1
Concept Sport	1
Cap Event	1
Solstice	1
AACC	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

35 ans, à l'instar du secteur des agences de communication dans son ensemble. Elle se distingue en revanche du reste de ce secteur par une relative parité hommes/femmes dans un milieu où 60 à 70% des effectifs sont féminins (Amiech, 2010, p. 202). Outre ces caractéristiques démographiques, la population des cadres de l'événementiel sportif présente deux spécificités complémentaires relatives à son rapport au sport et à son parcours de formation.

### Passion du sport et pratique sportive

À quelques rares exceptions, les chefs de projet dans l'événementiel sportif partagent d'abord une passion commune pour le sport. Selon les profils, cette passion s'accompagne d'un vécu sportif plus ou moins riche et d'une pratique plus ou moins régulière et intense. Certains chefs de projet interrogés possèdent ainsi un capital sportif très significatif. À titre d'exemple, l'un d'eux a pratiqué le football pendant 18 ans, avec un passage au haut niveau. Plusieurs individus possèdent en outre des diplômes d'encadrement sportif (brevets d'État ou fédéraux), parfois acquis en parallèle de leurs études en Staps.

*« Je prépare actuellement un brevet d'État premier degré en judo. Je suis ceinture noire deuxième dan. »* (Sailing, Chef de projet)

Une deuxième catégorie de chefs de projet englobe des profils sportifs plus généralistes reposant sur une pratique amateur riche et diversifiée.

*« Comme un bon nombre de ceux qui sont ici, je suis passionné par le sport, je pratique pas mal de disciplines : foot, tennis, golf... On aime bien le sport. »* (Golf Event, Chef de projet A)

Enfin, une minorité présente un capital sportif plus modeste avec une pratique occasionnelle et irrégulière de l'équitation, de la natation, du yoga ou du jogging.

On soulignera toutefois qu'après leur prise de fonction, les activités sportives des chefs de projet sont clairement reléguées au second plan.

*« Quand vous êtes tous les week-ends en déplacement, vous n'avez plus le temps de faire du sport ou de vous ménager une semaine de ski en allant une ou deux fois par an à la montagne. Ce n'est malheureusement*

*plus jouable. Après, j'ai essayé de m'inscrire dans des clubs de remise en forme, mais là non plus, je n'avais pas vraiment le temps de pratiquer. »* (Ipanema, Directeur de clientèle)

Mais la passion du sport demeure clairement la motivation principale des candidats aux carrières de l'événementiel sportif. Pour autant, le choix de convertir cette passion en métier ne va pas de soi et requiert un parcours de formation de bon niveau et très spécialisé.

### Une standardisation des parcours de formation

Il existe aujourd'hui deux cursus privilégiés de formation aux métiers de l'événementiel sportif : la filière Management du sport des UFR Staps (3<sup>e</sup> année de licence puis surtout master professionnel) et les spécialisations proposées par certaines écoles de commerce (masters en management du sport), telles que l'Essec, Audencia, Euromed Marseille, etc. Parmi ces formations, certaines sont orientées spécifiquement sur l'événementiel sportif, comme par exemple les masters des universités de Nanterre, Orsay, Lille 2, Troyes, Valenciennes, Orléans, Créteil, Amiens, Chambéry, et celui d'Euromed Marseille. Ces formations spécialisées créées dans les années 1990 constituent la voie royale vers les agences d'événementiel sportif. Et de fait, tous les chefs de projet interrogés recrutés après 2000 ont suivi une formation de niveau Bac +5 en management du sport dans l'une et/ou l'autre de ces deux filières. Avant leur recrutement, tous possédaient en outre une expérience plus ou moins significative dans le secteur de l'événementiel sportif, acquise au travers d'un stage, d'un CDD ou plus rarement d'un CDI.

En marge de cette population dominante, une minorité de chefs de projet, dont le recrutement est plus ancien, présente des profils plus atypiques. Tel est notamment le cas de deux chefs de projet interrogés, recrutés au milieu des années 1990, période à laquelle la plupart des formations spécialisées n'existaient pas encore. Ces individus possèdent en effet des diplômes moins en lien avec leur emploi actuel : une formation de niveau Bac +4 en sciences politiques et juridiques puis en commerce international pour l'un, et une formation généraliste en école de commerce de niveau Bac +5 pour l'autre. Ainsi, un clivage se fait jour entre d'une part une minorité d'individus très expérimentés, dont les profils

sont très hétérogènes, et de l'autre les individus de la « nouvelle génération », recrutés après 2000, tous issus de formations spécialisées en management du sport (à l'université ou en école).

### Chef de projet et créateur d'agence : deux profils très différents

En marge de la présente enquête auprès de 12 chefs de projet, 8 entretiens ont été réalisés avec des fondateurs d'agence d'événementiel sportif. La confrontation des profils des chefs de projet avec ceux des fondateurs d'agence conduit à formuler trois constats principaux.

En premier lieu, la population de créateurs d'agence interrogée se distingue de celle des chefs de projet par sa faible mixité (une femme seulement), ainsi que par sa moyenne d'âge plus élevée, 6 des 8 individus interrogés ayant plus de 35 ans.

Le capital sportif, en revanche, est aussi crucial dans la carrière de ces créateurs que dans celle des chefs de projet dans la mesure où il s'impose dans la quasi-totalité des cas comme le principal moteur de mise en œuvre du projet. À titre d'exemple, sur les 8 fondateurs interrogés, 6 affirment avoir trouvé leur motivation dans leur passion pour le sport et mobilisé leur réseau sportif à cette occasion, et 5 ont même créé leur entreprise sur un créneau en lien plus ou moins direct avec leur sport de prédilection. De manière plus générale, nombre d'anciens sportifs de haut niveau ont assuré leur reconversion en se lançant dans l'événementiel sportif ou dans ses métiers périphériques. Tel est par exemple le cas de l'alpiniste et navigateur Éric Loizeau, fondateur de l'agence ELO qui organise des événements sportifs d'entreprise en lien avec le développement durable, ou encore de Sarah Pitkowski, ancienne joueuse de tennis professionnelle et fondatrice de l'agence de relations presse 15Love. Ainsi, seuls deux des fondateurs interrogés n'identifient pas la pratique sportive comme un élément déterminant de leur projet. Mais dans le premier cas, l'agence n'a développé son offre de prestations en événementiel sportif qu'après plusieurs années d'activité, tandis que dans le second cas, la dirigeante a d'abord travaillé dans une agence d'événementiel sportif dirigée par son père avant de créer la sienne. En termes de parcours antérieur, enfin, on observe un réel clivage avec la population des chefs de projet, tout du moins avec ceux recrutés après 2000. Tout d'abord, la moitié des créateurs seulement a un niveau Bac +5, les autres ayant des diplômes de niveau

Bac +2 à Bac +4. Ensuite, deux d'entre eux seulement ont une formation en lien avec le sport (cursus en Staps pour l'un, en école de commerce avec spécialisation en management du sport pour l'autre). Les autres présentent quant à eux des parcours plus atypiques à orientation économique (maîtrise de macroéconomie puis MBA en formation continue, DESS d'économie financière, école de commerce, licence de sciences économiques) ou sans aucun lien avec leur emploi actuel (BTS Production végétale, thèse en biotechnologies). Enfin, 2 seulement parmi les 8 créateurs interrogés ont auparavant travaillé dans une agence d'événementiel sportif, les autres étant issus d'univers professionnels sans lien avec les agences de communication.

En conclusion, le fait de posséder une expérience de chef de projet en agence n'est pas indispensable ni d'ailleurs la voie la plus fréquente dans l'optique d'une création d'agence. Il est cependant possible que ce constat soit démenti au cours des prochaines années par la standardisation du profil des chefs de projet recrutés récemment et l'élévation de leur niveau de compétences qui en découlera.

### LE RAPPORT ORGANISATIONNEL : UNE FONCTION VALORISANTE ENTIÈREMENT TOURNÉE VERS LA SATISFACTION DU CLIENT

#### Une fonction attractive mais peu évolutive

#### Un recrutement sélectif entretenant un dualisme du marché du travail

Pour les chefs de projet expérimentés, l'entrée dans le secteur de l'événementiel sportif a eu lieu dans les années 1990, de façon parfois fortuite.

*« J'ai pas mal travaillé dans le milieu bancaire. Par concours de circonstances, il y a longtemps, j'ai travaillé pour une agence anglaise de relations publiques. La chance a fait que j'ai rejoint Ipanema quasiment au moment de sa création. Vu mon profil professionnel, je ne me destinais pas forcément à ce type d'agence. Je crois beaucoup à l'opportunité. Parfois, il y a une porte qui s'ouvre et on a la chance d'être là au bon moment. [...] C'était un milieu que je ne connaissais pas. »* (Ipanema, Directeur de clientèle)

Mais au-delà du caractère aléatoire de certaines trajectoires, et en l'absence de formations spécialisées, la pratique sportive personnelle s'est imposée comme un facteur crucial d'insertion professionnelle pour nombre de chefs de projet recrutés avant 2000. À titre d'exemple, l'un d'entre eux a été recruté en 1993 grâce à sa pratique du golf. Sa connaissance de ce sport, confidentiel à l'époque, lui avait auparavant permis de réaliser diverses missions d'administrateur de tournois, puis un stage chez Canal +, sur le Trophée Lancôme. Toutefois, si le type et le niveau de pratique sportive semblent avoir représenté le principal critère d'insertion professionnelle des chefs de projet de l'ancienne génération, tel n'est plus le cas aujourd'hui. Depuis une dizaine d'années, en effet, le profil type du chef de projet recherché par les agences est beaucoup plus standardisé. En effet, il est désormais caractérisé par la détention d'un diplôme de niveau Bac +5 avec une spécialisation en management du sport, à l'université ou en école, comme en témoigne le profil précédemment évoqué des chefs de projet interrogés.

Simultanément, la politique de recrutement des agences est devenue particulièrement sélective puisque, outre leur parcours de formation et sauf exception, les chefs de projet sont désormais recrutés à l'issue d'un stage ou d'une première expérience dans une agence. Ainsi, pour ceux dont c'est la première expérience, le processus de recrutement comporte deux ou trois phases : un stage, parfois un ou deux contrats à durée déterminée (CDD), puis enfin un contrat à durée indéterminée (CDI), à la suite d'une création de poste ou d'un départ. Ce processus, qui peut s'étaler sur plusieurs années, correspond à un mode de gestion des ressources humaines fondé sur la précarité, assez classique dans le secteur du sport. Comme l'affirme l'un des chefs de projet, les stagiaires sont « *tellement essentiels* » qu'ils sont considérés « *comme un niveau à part entière dans la structure de l'agence* ». Mais ces derniers servent aussi et surtout de variable d'ajustement de l'effectif afin de permettre à l'entreprise de s'adapter à moindre coût aux variations d'activité saisonnières ou conjoncturelles. De même, le stage tient lieu ici de période d'essai grand format, à l'issue de laquelle seuls les stagiaires ayant « *fait leurs preuves* » pourront prétendre à un recrutement ultérieur. Pour l'ensemble de ces raisons, obtenir un stage n'apporte pas la garantie d'être ensuite recruté, même si les recrutements sont faits de préférence dans ce vivier.

« *80 % des personnes de Pepper ont été en stage avant et quand on recrute quelqu'un, on regarde d'abord les anciens stagiaires. On vient de recruter quelqu'un en CDD, il y a deux mois, peut-être qu'il va être prolongé en CDI. C'est quelqu'un qui était en stage avant. On ne donne aucune garantie parce qu'en six mois, l'activité économique peut évoluer: on peut avoir de gros projets comme on peut se casser la figure. Mais il faut faire un stage chez nous pour être embauché, parce que c'est la meilleure période d'essai, le stage. On voit les capacités et les compétences, les qualités humaines de chacun. [...] Ma responsable de stage à l'époque avait été stagiaire avant, mon directeur conseil avait aussi été en stage, donc c'est une chaîne qui se perpétue.* » (Pepper, Responsable clientèle)

Le développement de formations spécialisées a eu pour effet d'accroître le nombre de jeunes diplômés sur le marché. Or si les emplois ne manquent pas dans un secteur du sport en pleine dynamique de professionnalisation, les postes de chef de projet dans l'événementiel sont très appréciés, d'où une forte concurrence dont les agences tirent profit : étant assurées de ne pas manquer de candidats motivés, elles entretiennent un processus d'insertion professionnelle long et précaire en multipliant stages et CDD avant de désigner un petit nombre d'heureux élus. Il en ressort un fonctionnement dual du marché du travail de l'événementiel sportif, avec d'une part un petit nombre d'élus occupant des postes très prisés et d'autre part un nombre important de postulants enchaînant stages et CDD dans l'espoir d'obtenir à terme un poste.

### **Une évolution de carrière souvent fondée sur la mobilité externe**

En matière d'évolution de carrière, ensuite, les opportunités internes sont généralement très limitées en raison de la petite taille des agences et de leur structure hiérarchique plate.

« *Les perspectives d'évolution chez Pepper ne sont pas simples parce que c'est une petite équipe, jeune... Donc sauf départ des directeurs... On va dire qu'il y a deux postes au-dessus auxquels je peux prétendre. Donc je suis assez lucide, ce sont des personnes qui ont 32 ou 33 ans, elles ne vont pas partir à la retraite tout de suite...* » (Pepper, Responsable clientèle)

Dans les agences plus importantes, un niveau hiérarchique supplémentaire s'insère parfois entre les chefs de projet juniors et l'équipe de direction, ce qui rend

envisageable une évolution en interne à moyen terme. De même, quelques grands noms du secteur sont adossés à des groupes plus importants (Havas Sport à Havas, ProDeo à Young & Rubicam, Carat Sport au groupe Aegis Plc, etc.), ce qui ouvre également des perspectives de mobilité interne vers les autres sites du groupe ou vers les autres métiers du marketing et de la communication en agence (événementiel généraliste, communication grand public ou entreprise, relations presse, relations publiques, etc.).

*« On a une filiale de notre agence à Grenoble. Ensuite, Sport Story fait partie d'un groupe qui a des antennes à Annecy, Paris, Grenoble, Toulouse et Montauban. Ils nous servent essentiellement quand on a besoin des compétences dont on ne dispose pas au sein même de notre agence. On recherche en interne ces compétences. [...] Dans l'avenir, par contre, j'ai envie d'évoluer vers un poste de direction de clientèle. »* (Sport Story, Chef de projet)

Mais le plus souvent, les perspectives internes demeurent hypothétiques car conditionnées par le développement de l'agence. Devant cet horizon bouché, certains chefs de projet se fixent dès lors d'autres objectifs, en briguant par exemple les projets les plus intéressants ou les plus stratégiques (gros budgets). D'autres avouent trouver dans l'ambiance de travail ou dans l'évolution de leur rémunération une source de motivation qui compense l'absence de perspectives.

*« Je ne suis pas vendeur de fax, je ne suis pas mineur de fonds, je ne suis pas salarié de la Sécu, je suis content de ce cadre de travail. Quand on se déplace sur un événement, qu'on mange bien et que les gens viennent vous remercier, c'est franchement chouette. [...] La promotion, elle se fait uniquement sur la fiche de salaire au fur et à mesure que l'on reste dans la boîte. Quand vous annoncez à l'employé que s'il travaille correctement, il touchera un salaire cinq fois supérieur à celui d'un cadre moyen, sa perspective de carrière, il peut la mettre de côté. »* (Ipanema, Directeur de clientèle)

En fait, la plupart des personnes interrogées soulignent que le poste de chef de projet est un tremplin idéal pour « passer chez l'annonceur » sur un poste spécialisé en communication (grâce notamment au réseau de clients qu'il conduit à développer).

*« Si je devais donner mon idéal d'évolution, cela serait de partir en tant que directeur de clientèle en agence,*

*ou carrément d'essayer de trouver un poste de directeur communication ou chargé de communication chez l'annonceur. »* (Paloma, Chef de projet)

La trajectoire professionnelle de chef de projet en agence d'événementiel sportif se caractérise donc par une insertion professionnelle lente et sélective, marquée par une réduction graduelle de la précarité (stagiaire, puis CDD, puis CDI). Ensuite, en dépit de l'absence de perspectives d'évolution en interne, ce poste est un sésame pour accéder à terme à des postes en entreprise, notamment dans les services *sponsoring* des annonceurs. Dans ce contexte, bien qu'il ne soit que très rarement le métier d'une vie, il n'en demeure pas moins très valorisant au sein du secteur du sport comme auprès du grand public pour les quelques élus qui y accèdent.

### Mode de management, évaluation et rémunération des chefs de projet

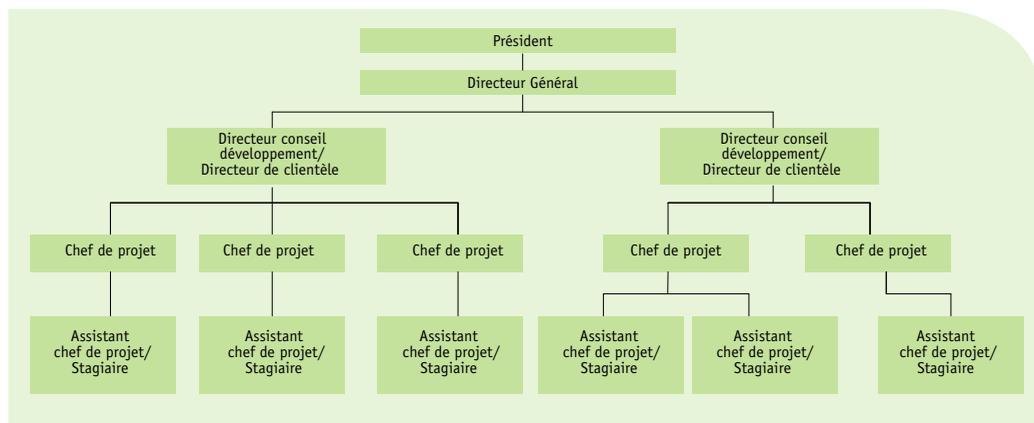
#### Des relations hiérarchiques très informelles fondées sur la responsabilisation des individus

En raison de leur taille modeste, la plupart des agences d'événementiel sportif présentent une structure hiérarchique relativement plate, articulée autour de trois niveaux seulement : une direction, des chefs de projet et des assistants chefs de projet (en CDI, CDD ou stagiaires). Dans les agences de taille plus conséquente, un quatrième échelon s'intercale parfois entre la direction et les chefs de projet, désigné selon les agences par des titres différents : directeur conseil développement, directeur de clientèle, etc. (figure 5). Les personnes qui occupent ces postes peuvent cependant être amenées à intervenir au titre de chef de projet pour certains projets particuliers, ce qui entraîne une certaine confusion des titres. Quoi qu'il en soit, lorsqu'un échelon intermédiaire existe entre la direction et les chefs de projet, ces derniers sont généralement déchargés des missions commerciales (démarchage des clients, négociation des contrats, etc.) au profit des occupants de ce nouvel échelon.

Entre ces différents niveaux, le mode de management est principalement fondé sur la responsabilisation des subalternes. Les chefs de projet, notamment, ont pour mission principale l'organisation d'un événement dont ils ont la responsabilité. Les objectifs à atteindre sont propres à chacun de ces événements et consignés dans le cahier des charges rédigé avec le client. Celui-ci fixe les caractéristiques de l'événement, les

– Figure 5 –

L'organigramme du pôle événementiel d'une agence



Source : schéma réalisé par les auteurs

échéances et le budget à respecter. À l'intérieur de ce cadre de contraintes, le chef de projet dispose ensuite d'une grande autonomie. Dans ce contexte, les relations avec les supérieurs hiérarchiques sont « très simples, directes et participatives », ce qui allège d'autant le poids de la hiérarchie. Pour perdurer, ce type de relations suppose cependant une relation de confiance entre les différents niveaux hiérarchiques.

« Je me base sur une relation de confiance, c'est tout. Pas sur une relation amicale parce que ce n'est pas le but du jeu non plus, mais une relation vraiment de confiance pour que si les personnes qui travaillent pour moi ont quelque chose à me dire, elles me le disent, et inversement. » (Golf Event, Chef de projet A)

Par ailleurs, les directeurs font des bilans réguliers avec leurs subordonnés, de manière informelle et quasi quotidienne ou lors de réunions hebdomadaires (reporting du lundi matin par exemple).

« Après, chaque semaine, nous faisons un point sur tous les dossiers avant la réunion commerciale, ce qui permet de savoir où nous en sommes, ce que chacun fait, de transférer toutes les informations, éventuellement de "brainstormer" sur de nouvelles idées. Nous faisons cela tous les lundis matin, et ensuite le reste est très libre. » (Pepper, Responsable clientèle)

Ce type de dispositif permet de contrôler l'avancée du projet mais aussi d'évaluer les individus. Si le chef de projet ne donne pas satisfaction à ses supérieurs hiérarchiques, il risque à terme de compromettre sa

place dans l'agence. Mais dans les faits, les licenciements pour ce motif sont rares dans la mesure où la personne a été en général recrutée après avoir déjà fait ses preuves en tant que stagiaire dans l'agence. Sauf exception, les mises au point demeurent donc verbales, sans être pour autant moins véhémentes.

« Notre DG et le directeur conseil voient ce qu'on fait, où on en est, si ça va ou pas. Parfois, on se fait engueuler comme il faut. » (Pepper, Responsable clientèle)

Ce mode de management n'exclut pas l'existence de dispositifs d'évaluation plus ou moins formalisés selon les agences et activés de manière régulière. Ainsi, à chaque échelon, les supérieurs hiérarchiques réalisent chaque année des entretiens individuels d'évaluation avec leurs subordonnés.

« Chaque année, on a une fiche à l'entretien individuel. Il y a des objectifs commerciaux, des objectifs de satisfaction du client, des objectifs d'apport créatif, c'est-à-dire est-ce qu'on a apporté des idées à la structure, il y a des critères de comportement, je peux peut-être en oublier un ou deux. [...] C'est à ce moment-là qu'on est évalué officiellement. Après, officieusement, on est évalué chaque semaine ou mois. » (Pepper, Responsable clientèle)

**Un mode de rémunération variable selon les agences**

La rémunération des chefs de projet varie selon les agences et n'est pas toujours directement couplée à la qualité du travail réalisé. En effet, elle comprend une partie fixe, assortie dans certaines agences seu-

lement de primes individuelles ou collectives en fonction de l'atteinte d'objectifs par le salarié et/ou des résultats de l'agence.

*« Je gagne en net 2 100 € par mois. À cela s'ajoutent des primes, normalement. Mais moi, je n'en ai pas encore touché, parce que ce sont des primes sur des objectifs communs à toute la structure, ce ne sont pas des objectifs individuels et ces objectifs-là sont assez durs à atteindre. »* (Pepper, Responsable clientèle, 3 ans d'ancienneté)

*« On a des salaires fixes qui sont moyens. On est une petite agence, on est donc très dépendant des contrats qui sont résignés tous les ans, c'est-à-dire qu'on n'a pas l'assurance que l'année prochaine, tel ou tel client va résigner. Par contre, en fonction des années et des résultats, on a des primes qui peuvent être très conséquentes et j'oscille entre 30 et 40 K€ par an. »* (Golf Event, Chef de projet A, 5 ans d'ancienneté)

Par ailleurs, ces chefs de projet ne bénéficient en général d'aucun avantage en nature en dehors de ceux s'inscrivant dans le cadre légal et d'invitations à certains événements sportifs.

*« L'avantage d'être ici, c'est d'avoir quelques places de temps en temps. [...] Moi, je suis remboursé des frais kilométriques ou bien il y a une participation sur les Cartes Orange, les tickets restaurants mais c'est à peu près tout. On est remboursé aussi de nos frais de téléphone. Mais on n'a pas de voiture de fonction ni... si des téléphones de fonction, il y en a qui en ont, moi je n'en ai pas encore. »* (Pepper, Responsable clientèle)

En conclusion, le mode de gestion des chefs de projet en agence est celui d'une structure de petite taille qui rassemble des cadres travaillant en mode projet avec une autonomie relativement importante. La structure et le niveau des rémunérations sont par contre très hétérogènes et fortement corrélés à la situation économique de chaque agence.

### Une fonction d'intermédiation tournée vers la satisfaction du client

Tous les chefs de projet partagent un même objectif : mener à bien des projets pour le compte de clients. Leur travail peut être découpé en trois activités majeures : le démarchage commercial, le conseil aux clients et « l'opérationnel », c'est-à-dire la préparation,

la livraison de l'événement et la réalisation des bilans. Ces activités classiques obéissent à la logique du métier : celle de la dépendance vis-à-vis du client.

### Commercial, conseil et opérationnel : les trois piliers de l'événementiel sportif

La dimension commerciale de l'activité de ces chefs de projet consiste à prospecter de nouveaux clients, soit « dans le dur », en démarchant des clients inconnus sans recommandation, soit en répondant à des appels d'offres, mais aussi à maintenir le contact avec les clients historiques de l'agence.

L'activité de conseil consiste, elle, à définir l'événement qui sera proposé au client, en fonction de la stratégie de communication de son entreprise, de ses objectifs et du budget. Chaque mission donne ainsi lieu à l'élaboration d'un concept plus ou moins sur mesure, en fonction des besoins ou *desiderata* des clients.

Enfin, l'activité opérationnelle d'organisation de l'événement constitue la mission la plus spécifique du chef de projet événementiel. En général, c'est celle qu'il affectionne le plus. Elle comprend trois phases. En amont de l'événement, le chef de projet est chargé de la préparation de celui-ci d'un point de vue juridique, logistique, sportif, commercial, communication et financier. À l'issue de cette phase de préparation, il est également responsable de la livraison de l'événement : le jour J, outre la gestion des imprévus de dernière minute, il assure l'accueil des différents acteurs prenant part à cet événement (clients, participants, public, etc.). Enfin, à l'issue de l'événement, il lui incombe de dresser différents bilans (financier, sportif, médiatique...) dans une optique de fidélisation du client.

L'importance de ces trois activités (commercial, conseil et opérationnel) varie selon l'orientation, opérationnelle ou commerciale, du poste. La phase opérationnelle, par exemple, ne représente que 30% du temps de travail de certains « directeurs de clientèle ». D'autres chefs de projet, au contraire, ne consacrent que très peu de temps à la dimension commerciale ou au conseil. Dans les grandes agences, notamment, la fonction de chef de projet événementiel se concentre en général sur l'activité opérationnelle d'organisation et de gestion de l'événement.

### Un seul patron : le client

Les chefs de projet ont de nombreux interlocuteurs (médias, fédérations sportives, autres agences, fournisseurs, prestataires de services, etc.), mais ce sont évidemment les clients qui font l'objet de toutes les attentions dans la mesure où leur satis-

faction est le principal facteur de succès des agences d'événementiel.

*« Je suis en relation avec les clients d'abord : la direction de la communication, du sponsoring, du marketing, les directeurs chez les annonceurs en numéro 1 ; en 2, les clubs recevant les épreuves ; et en 3, les prestataires qui interviennent sur les manifestations ainsi que le classique de l'événementiel (la régieson et vidéo, les gens qui font le film, les photographes, etc.). »* (Golf Event, Chef de projet B)

La gestion d'une relation client est toujours délicate, mais elle l'est plus particulièrement dans le secteur de l'événementiel sportif : d'une part, parce qu'il est difficile de s'accorder totalement en amont sur des prestations immatérielles, d'autre part, à cause des forts enjeux économiques attachés aux événements, en termes de communication notamment.

*« On s'est occupé d'eux pendant la coupe du monde de rugby. Ils avaient une loge au Stade de France, on gérait leurs invités à chaque match et ils étaient capables de m'appeler deux heures avant le match pour me demander des maillots pour 15 personnes de l'équipe de France qui était en demi-finale et qui étaient impossibles à trouver ! Et ils ne comprennent pas que parfois les choses ne sont pas possibles. À 11 heures du soir, attendre une liste ou quelque chose qui demande trois jours de travail, ils ne se rendent pas compte ! »* (Golf Spirit, Chef de projet)

#### **Des compétences clés dictées par la satisfaction du client**

Dans ce contexte, l'enjeu majeur pour les chefs de projet est d'établir progressivement une relation de proximité et de confiance avec le client.

*« Avec tous nos clients, on essaie d'avoir des relations de confiance, de multiplier les réunions avec eux, les déjeuners, pour instaurer un vrai climat de confiance et répondre au maximum à leurs demandes. »* (Golf Event, Chef de projet A)

La construction de cette relation passe logiquement par le respect des demandes du client mais aussi par l'adoption de certains codes comportementaux, tel le tutoiement, marquant symboliquement l'implication dans un projet collectif et donc le partage des mêmes objectifs. Mais elle requiert surtout de la part du chef de projet un « sens politique » très développé. Ainsi,

parmi les connaissances et compétences indispensables à la réussite dans ce métier, celle qui revient le plus souvent dans les propos des chefs de projet est sans conteste d'ordre relationnel. La qualité de la relation du chef de projet avec le client et, plus généralement, avec l'ensemble de ses interlocuteurs (prestataires, clubs, partenaires, pouvoirs publics, etc.) conditionne en effet la réussite de l'événement.

*« Il faut des compétences relationnelles importantes parce que les aspects classiques commerciaux (les relations avec le client), c'est une chose, mais on est aussi en relation avec des présidents de club et toutes les personnes qui font tourner ces clubs, les prestataires des événements, du jardinier au restaurateur. On a jusqu'à 200 joueurs qui participent à nos épreuves, on rencontre beaucoup de monde, donc c'est vraiment le plus important. »* (Golf Event, Chef de projet A)

Loin d'être purement formelle, cette compétence relationnelle repose en réalité sur une compréhension fine des enjeux et des logiques qui animent les différentes parties prenantes entre lesquelles le chef de projet sert d'intermédiaire.

*« Il faut une véritable intelligence dans la relation avec les personnes, savoir comment réagir, quand réagir, quoi dire, cela est important. Il faut beaucoup de force de persuasion, une personnalité, car il nous faut prouver au client qu'on lui apporte une valeur ajoutée. Il faut lui montrer au quotidien notre réelle force, notre expertise dans le domaine du sport. Par rapport aux partenaires et aux prestataires, il faut une force de conviction pour faire passer les intérêts du client, il y a donc une grosse personnalité à avoir pour ce métier-là. J'ai beaucoup appris sur la dimension politique de ce métier. 30 à 40 % de mon temps, je le passe à comment dire les choses, à qui les dire, ce que cela va avoir comme conséquences pour mes clients ou mes partenaires, comme les fédérations ou les ligues. Cette dimension politique, elle est essentielle dans ce métier-là. »* (Pepper, Responsable clientèle)

Cette compétence relationnelle nécessite aussi de posséder une bonne connaissance du milieu sportif et de ses rouages parfois complexes, qui peut être acquise par la pratique sportive personnelle du chef de projet, dans le cadre de sa formation initiale (formation en management du sport) ou « sur le tas ».

« Il faut avoir une bonne maîtrise des milieux du sport, je m'appuie tout le temps sur ma connaissance des milieux fédéraux, des organisateurs d'événements, et des sportifs eux-mêmes. » (Sailing, Chef de projet)

Cette connaissance technique est une source significative de valeur ajoutée aux yeux des clients, peu au fait des particularités des différentes disciplines sportives. Le fonctionnement à la fois complexe et très spécifique du milieu sportif constitue une barrière à l'entrée, préservant les agences d'événementiel sportif de la concurrence potentielle des autres agences d'événementiel. La plupart des chefs de projet rencontrés indiquent en effet que c'est précisément leur expertise technique qui les différencie des autres chefs de projet événementiel.

« Il faut connaître le milieu. On n'organise pas une régata de voile sans connaître le milieu de la voile. Après, quand il s'agit de gérer de l'hébergement, du transport, de la restauration, des animations, des soirées, c'est de l'événementiel basique. » (Golf Event, Chef de projet A)

« À la base, c'est le même produit. C'est du foot, du basket, du rugby. [...] La seule différence, c'est que pour des projets sportifs, la priorité de l'événement reste l'assurance et la sécurité physique et matérielle des clients. On ne peut pas négliger ces facteurs. C'est, à mon sens, à ce niveau que se jouent les seules différences. » (Ipanema, Directeur de clientèle)

Autre compétence fréquemment citée : avoir un sens aigu de l'organisation, afin de mener à bien un projet dans les temps, en respectant le budget fixé et les exigences de qualité du client. Le chef de projet s'efforce ainsi d'anticiper les difficultés susceptibles de survenir lors de l'événement et d'avoir une vision globale et stratégique du projet. Cette compétence renvoie donc bien à celles de la gestion de projet, qui intègre les domaines logistique, juridique et financier ainsi que ceux liés au commercial et à la communication média.

Organiser un événement implique par ailleurs de développer des qualités nécessaires à l'animation et à la mobilisation d'une équipe projet. Le chef de projet n'a en général qu'un nombre réduit de personnes directement sous son autorité hiérarchique : un assistant et/ou des stagiaires. Cependant, en véritable chef d'orchestre, il est amené à coordonner l'action d'autres interlocuteurs aux statuts différents : des

homologues rattachés aux autres pôles de l'agence, des *free-lance* recrutés par l'agence, et tous les prestataires externes.

Dans le cadre de sa mission de conseil aux clients, le chef de projet doit également faire preuve d'une certaine créativité et posséder des connaissances en marketing. Enfin, la maîtrise de l'anglais est une exigence incontournable dans les agences qui travaillent avec des clients étrangers ou organisent des événements hors des frontières nationales.

En conclusion, le chef de projet en agence d'événementiel sportif apparaît comme une figure idéale typique des métiers de l'intermédiation. Tourné vers la satisfaction du client, il s'impose en effet comme un intermédiaire entre l'univers de l'entreprise, possédant ses enjeux et ses contraintes propres, et celui du sport, ludique, parfois auréolé de gloire et porteur de valeurs souvent jugées universelles qu'il s'agira de transférer à l'entreprise. S'il lui confère un certain prestige, ce positionnement est également source de contraintes puisqu'il requiert de la part du chef de projet des compétences spécifiques et une certaine habileté pour concilier les attentes du client avec celles de ses nombreux autres interlocuteurs.

### La vie en agence : attraits et contraintes d'un métier passion

#### Un rythme de travail très soutenu

Leur métier comportant une dimension relationnelle très marquée, le quotidien des chefs de projet événementiel est rythmé par la succession des réunions, des appels téléphoniques et des déplacements sur le terrain. Les tâches à accomplir étant extrêmement variées, il n'y a pas de routine, et « *c'est là tout l'intérêt de ce métier !* », comme le revendiquent nombre d'entre eux. Cette absence de monotonie a pour contrepartie une charge de travail importante. Les chefs de projet ne comptent en effet pas leurs heures, notamment dans la période qui précède les événements.

« Je dois faire quelque chose comme 60-70 heures par semaine. En septembre et début octobre, j'ai eu une période très dure où je passais près de 80 heures ici. Aujourd'hui, c'est plus 55-60 heures. Les agences, c'est un peu pareil pour tout le monde, on est "sous-staffé" par rapport au travail qu'il y a. » (Pepper, Responsable clientèle)

Sur ce point, on distingue cependant deux cas de figure. Lorsque les agences acquièrent une taille critique, elles parviennent en général à lisser leur activité en répartissant leurs événements tout au long de l'année. Dans les agences de taille plus modeste ou spécialisées dans un seul sport, en revanche, le planning des événements proposés est plus irrégulier (effet de saisonnalité notamment), si bien que l'activité des chefs de projet est divisée en deux types de périodes : les périodes creuses, souvent consacrées au démarchage commercial, au cours desquelles les horaires effectués sont plus légers, et les périodes d'événements, où le rythme est plus intense en raison des déplacements et de la présence à assurer lors des événements.

*« Pendant la saison elle-même, on est amené à se déplacer tellement sur les opérations (et pas uniquement en France) qu'on passe d'un avion à l'autre ou d'une voiture à l'autre, etc. Et après, sur les terrains de golf, on a une activité de service liée à l'organisation des compétitions. On est là une heure avant les premiers départs et on est les derniers à partir. Moi, en règle générale, je passe en moyenne 13 heures sur le golf quand j'ai un événement. [...] Sur l'intersaison, c'est beaucoup plus classique. Sur nos horaires, c'est comme dans n'importe quelle société. »* (Golf Event, Chef de projet B)

Ainsi, la charge de travail dans le milieu de l'événementiel sportif est conséquente et suppose d'y consacrer un certain nombre de soirées et de week-ends. Même si ces heures sont en général récupérées, les chefs de projets s'accordent sur la nécessité d'être physiquement et nerveusement résistant pour réussir dans le métier. Pour cette raison, certains professionnels évoquent la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle ainsi que les sacrifices qu'il faut consentir si l'on souhaite travailler dans ce domaine.

*« Ce qui m'use après un certain nombre d'années, c'est un peu ce qui m'excitait au début, c'est le besoin permanent d'être présent sur les manifestations. On a en moyenne une trentaine d'événements par an et les deux tiers se passent les week-ends. [...] Franchement, c'est assez fatigant. De temps en temps, on a envie de poser les valises. Mais bon, cela fait partie des règles du jeu : on l'accepte ou on ne l'accepte pas. »* (Ipanema, Directeur de clientèle)

Les métiers de l'événementiel sportif requièrent donc une bonne forme physique qu'il n'est pas toujours

facile d'entretenir. La motivation et le plaisir d'exercer cette activité viennent dans bien des cas compenser le peu de temps consacré à la vie personnelle et aux activités extraprofessionnelles. Il n'est dès lors pas étonnant de constater que ces métiers sont exercés par des individus jeunes qui, pour la plupart, n'ont pas encore construit de famille.

### **Une ambiance décontractée et familiale**

Au-delà du rythme de travail soutenu, l'ambiance est généralement bonne dans les agences d'événementiel sportif. Les relations entre chefs de projet, notamment, sont cordiales et peu conflictuelles, chacun travaillant de manière indépendante ou ayant la responsabilité intégrale d'un ou plusieurs clients. En outre, les perspectives de promotion interne étant très faibles, la concurrence est limitée. Dans les grandes agences, l'attribution des événements peut certes générer quelques tensions, et, dans les petites agences, où les chefs de projet assument également une fonction commerciale, la fidélisation des anciens clients ou le démarchage des prospects peuvent générer une forme de concurrence entre eux, parfois nuisible à l'ambiance de travail (comparaison des chiffres d'affaires réalisés par exemple).

Mais au-delà de ces tensions ponctuelles, la plupart des chefs de projet évoquent avec enthousiasme leur atmosphère de travail. De fait, ils sont majoritairement jeunes (25-35 ans) et la taille des équipes spécialisées dans l'événementiel sportif est en général modeste, si bien que la proximité entre les membres est forte. Le tutoiement est de rigueur dans toutes les agences de l'enquête, mais également lors de rencontres entre agences concurrentes et même parfois avec les clients. Du point de vue vestimentaire, la règle principale consiste à être toujours en phase avec les attentes supposées du client. Lors des rendez-vous avec celui-ci, le costume cravate est de rigueur afin de renforcer la crédibilité de l'agence. Durant les événements, ensuite, la tenue collective (identifiable à sa couleur ou à la mention « staff ») est un impératif afin que les clients et participants puissent repérer les organisateurs sur le terrain. Au bureau, enfin, la tenue est laissée à l'appréciation de chacun.

*« Si je suis bien en baskets, je peux mettre des baskets. Après, quand j'ai des rendez-vous, je fais évidemment l'effort de m'habiller un peu plus sérieusement, mais c'est tout. Quand je suis à Roland Garros, je suis comme tout le monde. Je mets le costume qu'il faut*

*mettre le jour J. Après, quand tu passes toutes tes journées derrière un téléphone, tu n'as pas besoin d'être bien habillé. L'important, c'est uniquement le résultat.* » (Ipanema, Directeur clientèle)

Cette absence relative de formalisme dans les relations et dans la présentation des personnes, qui reflète une ambiance de travail décontractée, voire familiale, n'exclut certes pas les « coups de gueule » et les mises au point inhérentes à la vie en entreprise...

*« C'est vraiment très familial. Ça n'empêche pas qu'on s'engueule, qu'on se dit les choses, ça crie parfois mais globalement, c'est une ambiance très simple. Quand on est dans ce type de métier où on est tous 10-12 heures par jour au bureau, on a besoin d'avoir un minimum de bonne ambiance, d'avoir un relationnel, un feeling avec les gens qu'on voit tous les jours. C'est aussi ça qui fait que je me sens bien chez Pepper. »* (Pepper, Responsable clientèle)

Mais le mode de gestion des conflits qui découle du management de proximité caractéristique des agences présente l'avantage de régler les différends sans détériorer durablement les relations interpersonnelles. Il contribue donc à préserver l'ambiance de travail et la culture très spécifiques qui règnent dans ces agences.

### Un esprit sportif

Au-delà de la qualité de l'ambiance de travail, le partage d'une passion commune pour le sport favorise également la création de liens entre les salariés des agences. Nombre d'entre eux échangent régulièrement sur des sujets sportifs, pratiquent une activité sportive commune en dehors des heures de bureau ou assistent ensemble à des événements sportifs, autant d'expériences partagées qui sont susceptibles de renforcer les liens au sein de l'agence.

*« Il y a une vraie passion pour le sport, personne ici ne vient d'un monde extérieur au sport, tout le monde a un passé sportif de pratiquant consommateur dans les stades, tout le monde a cette passion-là. Tous les lundis, on commente les résultats dans tous les sens. Il y a une vraie passion pour le sport. »* (Pepper, Responsable clientèle)

Par ailleurs, la plupart des agences cherchent à mettre en place des événements internes afin de motiver leurs salariés. Celles dont la vocation sportive

est particulièrement marquée mobilisent souvent le sport à cette occasion.

*« On fait toujours un dîner de fin d'année et, en milieu d'année, avec toutes les équipes, on fait toujours une journée sur un golf pendant laquelle il y a un séminaire et des comptes rendus le matin, et l'après-midi une partie de golf avec le soir un dîner. On essaye de faire deux ou trois activités par an pour justement garder cet esprit. »* (Golf Event, Chef de projet A)

Dans nombre d'agences, l'intérêt qu'éprouvent les salariés pour le sport est un ciment fort et un élément crucial de leur motivation. Il n'y a dès lors rien d'étonnant à ce que certaines agences misent sur cette passion pour renforcer leur attractivité en matière de recrutement et susciter l'adhésion des salariés à leurs choix économiques.

*« Le sport, c'est toujours le point central qui nous permet aussi de donner des objectifs. Je ne vais pas dire qu'on graisse la patte mais on attire les gens par leur passion et puis après, par leur passion, on les fait bosser et on essaie de tous aller dans le même sens. »* (Golf Event, Chef de projet A)

En dépit du rythme et des horaires de travail très ingrats caractéristiques des métiers de l'événementiel sportif, les agences se caractérisent finalement par une ambiance de travail et une culture sportive propices à la proximité de leurs membres et à un engagement fort au travail. Largement encouragé par leurs dirigeants, cet esprit correspond bien au type de produits proposé (des événements sportifs) et au profil des cadres évoluant dans ces agences.

## LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

En matière de relations professionnelles, la petite taille des entreprises rend logiquement difficile la mise en œuvre d'une dynamique collective. À l'échelle du secteur de l'événementiel, les fédérations professionnelles mènent certes des actions en vue de défendre les intérêts de leurs membres. À titre d'exemple, l'ANAé a contribué à l'automne 2011 au retrait de certains types de manifestations événementielles du champ d'application de la nouvelle loi de financement de la sécurité sociale, peu favorable aux agences.

Mais au-delà de ces actions, aucune initiative spécifique au champ de l'événementiel sportif n'a encore vu le jour. En 2004, pourtant, l'AACC avait envisagé la création d'une nouvelle délégation dédiée au secteur du sport, autour de quelques grands noms du secteur (Carat Sport, Community, Deloitte Touche, Derby, Havas Sports, Hickory, Quaterback, Sportlab...). Mais cette initiative n'a jamais vu le jour et le secteur de l'événementiel sportif demeure aujourd'hui encore dépourvu d'organisation professionnelle propre.

En conclusion, la trajectoire professionnelle des chefs de projet spécialisés dans l'événementiel sportif est déterminée par sa sélectivité (standardisation des parcours de formation, recrutement à l'issue d'un stage et/ou d'un CDD), ainsi que par sa durée généralement brève en raison du rythme de travail sou-

tenu et des perspectives d'évolution de carrière très limitées (passages fréquents chez l'annonceur). En outre, ces cadres doivent s'accommoder de leur rôle d'intermédiaire entre un client – par nature exigeant – et divers autres interlocuteurs. Ce positionnement d'intermédiaire est parfois délicat à gérer mais il contribue largement au prestige afférent à ce métier, dans la mesure où il souligne en creux l'expertise que sont supposés détenir les chefs de projet et qui représente leur valeur ajoutée aux yeux du client.

Enfin, et c'est assurément là leur principale spécificité, ces cadres se distinguent par leur proximité avec l'univers du sport amateur et professionnel. Cette proximité exige une bonne connaissance de l'organisation du champ sportif, voire une expertise technique sur certains sports, ce qui contribue à l'attractivité de leur métier, nombre de candidats y voyant une manière de convertir leur passion pour le sport en emploi. ●

## – LES CADRES DU SPONSORING SPORTIF –

Les cadres du sponsoring sportif travaillent dans des grandes entreprises qui ne sont pas à vocation sportive et qui développent une politique de partenariat sportif à des fins de communication principalement externe. Ces cadres ont pour rôle principal de faire le lien entre leur entreprise et le monde sportif et son image. Il s'agit de valoriser la marque de l'entreprise à travers une association avec le sport et ses valeurs. Les services sponsoring, de création plus ou moins récente, sont dans une position un peu à part dans la mesure où ils n'interviennent pas sur le cœur d'activité de leur entreprise et qu'ils sont les seuls à être en relation avec le monde du sport.

### LE SPONSORING : UNE ACTIVITÉ ÉMERGENTE

Le sponsoring sportif s'est plus particulièrement développé dans les années 1980 pour compléter ou pour suppléer les campagnes publicitaires télévisuelles très coûteuses et devenues moins efficaces dans un contexte de saturation de cet espace. Ainsi, le coût moyen d'un spot télévisé (d'une durée moyenne de

20 secondes) s'élève à près de 10 000 euros sur une chaîne hertzienne. Tandis qu'un investissement en sponsoring maillot dans un club de football français situé en bonne place de la Ligue 1 équivaut à 4 millions d'euros, soit l'équivalent de 133 minutes.

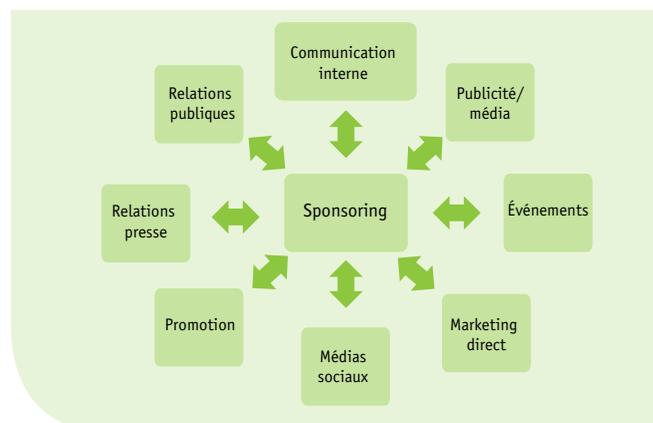
### Les contours du partenariat sportif

Parmi les modes de communication hors-médias<sup>72</sup> différentes techniques de communication consistent à apporter un soutien (matériel ou financier) à une manifestation, une personne, un produit ou une organisation en vue d'en tirer un bénéfice. Outre le sport, elles peuvent aussi concerner la culture, le social, l'environnement... Parmi ces techniques de partenariat, on distingue habituellement le sponsoring (ou parrainage) du mécénat.

Selon un arrêté du 6 janvier 1989 (JO du 31 janvier 1989, p. 1148), le mécénat constitue un « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général (ce qui n'exclut donc pas une contrepartie, même matérielle, indirecte) ». Le sponsoring est lui un « soutien matériel apporté à une manifestation, à une per-

72. La communication hors-médias désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas directement par les médias « traditionnels ».

— Figure 6 —  
Les domaines de valorisation d'un accord de sponsoring



Source : Sponsora

sonne, à un produit ou à une organisation, en vue d'en retirer un bénéfice direct ; cette opération étant destinée à promouvoir l'image du parrain, elle comporte l'indication de son nom ou de sa marque ».

Le sponsoring sportif est ainsi un outil de communication qui permet à une entreprise d'associer son nom à un sportif, une équipe, une fédération ou un événement afin de faire connaître l'entreprise, ses produits, sa marque et de les valoriser. Vis-à-vis d'un sport, l'enjeu est de tirer parti de ses valeurs, de sa charge affective et d'éléments culturels qui le caractérisent afin d'en récolter des bénéfices en termes d'image, de notoriété, de retombées commerciales ou de communication interne voire de stratégie de gestion des ressources humaines. Cette définition cache en fait une très grande variété de projets, selon le degré d'implication du sponsor dans l'opération : depuis le simple achat d'espace jusqu'à la participation active de ce dernier dans l'organisation de l'événement.

La promotion désormais multiplateformes d'un accord de sponsoring est estimée à deux à trois fois le montant de l'action de sponsoring initiale (figure 6). En effet, en dehors de l'affichage dans le stade et sur les maillots qui permet d'obtenir de la visibilité, il importe pour le sponsor de faire comprendre au public le lien qui unit la marque et le sponsorisé et de donner ainsi du sens au partenariat. L'activation du sponsoring peut se faire d'une part au travers d'actions de relations publiques destinées aux clients de l'entreprise (BNP-Paribas monte ainsi des opérations de relations publiques sur des événements tennis pour près de 60 000 clients et prospects dans le monde). Le sponsoring peut

également donner lieu à des animations internes permettant d'associer les collaborateurs à l'événement. Groupama, par exemple, partenaire en voile de l'équipe de Franck Cammas, organise des concours internes pour faire gagner des journées en mer à ses salariés. Plus de 300 salariés de Groupama (39 000 collaborateurs) ont ainsi navigué en 2009 avec le skipper, qui est lui-même salarié de Groupama. Le sponsoring peut représenter enfin un moyen d'animation des réseaux de vente et de distribution : la chaîne d'opticiens Vision Plus (fournisseur officiel du Tour de France) utilise ses voitures de la caravane officielle pour aller visiter et animer son réseau de 350 magasins.

Si le sponsoring affiche clairement sa finalité économique, le mécénat est en revanche considéré comme un don en fiscalité et en comptabilité. Le mécène verse de l'argent ou fournit un bien ou un service à une action ou activité d'intérêt général (culture, recherche, humanitaire...) et n'attend de son geste aucune contrepartie. Concrètement, le mécénat bénéficie d'un régime fiscal avantageux<sup>73</sup> mais le mécène a des droits de communication autour de ses actions qui sont limités : « L'association du nom de l'entreprise versante aux opérations réalisées par l'organisme relève du mécénat si elle se limite à la mention du nom du donateur, quels que soient le support de la mention (logo, sigle...) et la forme du nom, à l'exception de tout message publicitaire » (Article 17 de la loi de finances pour 2000 [n° 99-1172 du 30 décembre 1999]).

### Un marché en expansion et sensible à la conjoncture

En France, le sponsoring sportif représente à lui seul 6 à 8 % des dépenses de communication des entreprises nationales (Bolutny, 2005) et selon l'institut KantarSport (antérieurement TNS Sport), le marché français du sponsoring est estimé à 4 milliards d'euros en 2010, 5 ou 6 milliards si l'on ajoute les dépenses d'accompagnement (relations publiques, opérations promotionnelles, etc.)<sup>74</sup>. La progression annuelle des investissements en sponsoring en France est de l'ordre de 10 % par an depuis 10 ans, selon le président de l'association Sponsora (Ferrand, Torigani, 2006). Selon les résultats d'une étude de cette association, la France dénombre plus de 5 000 sponsors dans le domaine sportif pour la seule année 2010 et parmi eux 90 des 100 premiers annonceurs de l'Hexagone<sup>75</sup>. Par ailleurs, les actions de mécénat des entreprises françaises de plus de 20 salariés se sont également considérable-

73. La loi Aillagon de 2003 permet la déduction fiscale de 60 % des dons effectués pour le mécénat d'entreprise.

74. KantarSport (2011).

75. Admical-CSA (2010).

ment accrues ces dernières années, passant de 1 à 2 milliards d'euros entre 2005 et 2009<sup>76</sup>. En 2010, le sport représente 19 % du budget du mécénat<sup>77</sup>, soit environ 380 millions d'euros, à égalité avec la culture et derrière le social, l'éducation et la santé qui représentent 36 % du budget. L'enquête Admical-CSA estimait ainsi à 35 000 le nombre d'entreprises pratiquant le mécénat en France en 2009.

Enfin, dans le sillage de la communication des entreprises, dont le montant a fléchi de près de 9 % entre 2008 et 2009<sup>78</sup>, les investissements en sponsoring et en mécénat sont sensibles aux fluctuations des marchés économiques, avec respectivement une forte diminution de 30 % et de 20 % en 2009. Ces investissements ont depuis repris leur croissance, surtout en 2011.

### Une activité récemment professionnalisée

Le sponsoring sportif a atteint une certaine maturité, dans la mesure où, continuant à se développer, il s'est considérablement rationalisé. Ce processus a été favorisé par la professionnalisation du secteur de la communication en général et, plus récemment (depuis les années 1990), par celle du marketing sportif. Si les écoles spécialisées en marketing et communication se sont multipliées à partir des années 1980 (Viale, 1997), les premières formations en marketing sportif datent en revanche respectivement de 1992 à l'université de Strasbourg et de 1995 à l'Essec. D'autres formations spécialisées dans ce domaine, qu'elles soient universitaires (Orsay, Aix-en-Provence,...), dans des écoles de commerce (AMOS, ISC...) ou dans des organismes de formation continue (FAST Sport...) se sont développées depuis et contribuent à façonner les profils de certains professionnels du secteur.

En outre, le sponsoring, qui jusque dans les années 1990 était le plus souvent un outil mineur de la politique d'entreprise, est désormais de plus en plus intégré à la stratégie de communication globale de l'entreprise (externe et interne) sur le long terme. Le sponsoring n'est plus considéré comme un simple achat d'espace offrant une visibilité sur des maillots ou des panneaux, mais comme une véritable plate-forme à la fois de communication – interne ou externe – et de promotion commerciale (tableau 6). Contraint à la fois par la hausse des tickets d'entrée et par de récentes restrictions budgétaires, le sponsoring sportif s'est notamment doté d'outils de pilotage et d'évaluation (Desbordes, 2006)<sup>79</sup> lui permettant d'orienter sa stratégie et de légitimer les investissements réalisés auprès des

– Tableau 6 –  
Quelques exemples de ticket d'entrée du sponsoring sportif en 2011  
(en millions €/an)

Sport	Type de contrat	Montant
Formule 1	Partenaire majeur écurie	50
Cyclisme	UCI Pro — Équipes françaises	8
	Partenaires majeurs Tour de France	5
Automobile	Partenaire majeur écurie WRC	8
Football	Sponsoring maillot/club phare L1	6
	Partenariat Équipe de France	4
	Coupe de France	3,25
Rugby	Coupe de la Ligue/Partenaire majeur	2
	Partenariat Équipe de France	3,5
Voile	Top partenariat LNR	2
	Maxi Multicoque (incluant amortissement)	3,25
Tennis	Partenariat officiel Fédération	1
Handball	Partenaire majeur Roland-Garros	0,8
Athlétisme	Partenaire officiel de l'Open de Golf	0,5
Golf	Sponsor maillot Pro A	0,3
Basket-Ball	Partenaire majeur	500 000 €
	Partenaire officiel	200 000 €
	Fournisseur officiel	80 000 €
Le Marathon de Paris		

Source : KantarSport, Repères 2011.

directions d'entreprise. Selon une étude de Sporsora, 62 % des sponsors mettent en place des outils de mesure de l'efficacité de leur partenariat sportif. Cette instrumentation du sponsoring contribue à l'accroissement de sa crédibilité et, également, à la professionnalisation des cadres qui exercent cette activité. Il s'agit aussi désormais d'acquérir plus de profondeur dans une action de partenariat : de faire valoir celle-ci par d'autres opérations (relations publiques, communication interne, promotion commerciale...) et enfin de travailler sur le long terme. La fonction du sponsoring sportif acquiert ainsi une position plus stratégique et plus « affirmée »<sup>80</sup> au sens de J. Fombonne (2001).

### Les relations professionnelles

Le sponsoring sportif ne constitue pas à proprement parler un sous-secteur d'activité économique : il ne correspond pas à un ou plusieurs codes NAF spécifiques, puisque par définition les annonceurs relèvent de secteurs d'activité multiples. Ainsi chaque entreprise a sa propre logique en matière de relations professionnelles. En outre, les services sponsoring, étant donnés leur position un peu à part vis-à-vis de l'activité centrale de

76. Sporsora (2010).

77. Admical-CSA (2010).

78. UDA, (2012).

79. Le plus souvent, les entreprises commanditent des études d'exposition média et de notoriété auprès d'organismes spécialisés (instituts d'études ou agences de marketing sportif).

80. L'affirmation renvoie au processus selon lequel diverses tâches, auparavant disséminées entre différents acteurs de travail deviennent l'objet d'une même direction fonctionnelle.

l'entreprise, leur rôle en matière de communication institutionnelle et le type de cadres qui y travaillent, semblent peu concernés par l'activité syndicale. En revanche d'un point de vue transversal, en tant qu'acteurs de communication, 300 entreprises font partie de l'Union des annonceurs (UDA) qui est une association professionnelle de référence. Elle représente les intérêts de ses membres, favorise le développement de l'expertise de ses adhérents en réalisant notamment un panorama annuel chiffré des différentes activités de communication et de publicité, et contribue à la mise en œuvre d'une communication responsable.

De manière plus spécifique au sport, l'activité de représentation de ces cadres passe parfois par des associations telles que Sponsora qui regroupe plus d'une centaine de membres. Elle se définit comme l'association des acteurs de l'économie du sport à la croisée des annonceurs, des équipementiers, des agences et des médias, et qui souhaite promouvoir le marketing sportif « comme levier d'innovation, de management et de communication ». Elle organise des réunions thématiques, la remise de trophées, et réalise des enquêtes propres au secteur, qui favorisent la rencontre de ces professionnels, l'échange de bonnes pratiques et la constitution de savoirs communs. Un média spécialisé tel que *SportStratégies* (à travers notamment son site internet, son magazine d'information et son annuaire du marketing du sport), largement diffusé auprès de ces professionnels, contribue également à la formation d'un réseau professionnel et à la création d'une culture commune.

Dans le prolongement d'une formation pas toujours spécialisée, c'est à travers l'action de l'association et du média cités ci-dessus que les métiers du sponsoring sportif se professionnalisent, au sens où ils se spécialisent dans le domaine du sport et acquièrent une existence propre et une visibilité organisée en un réseau de professionnels réunis par une communauté de pratiques et de savoirs.

81. Les effectifs salariés mentionnés sont ceux qui sont concernés par le périmètre d'action des services sponsoring étudiés.

82. Banque 2 fait partie d'un groupe plus important qui comprend 127 000 salariés.

#### – Tableau 7 –

##### Détail des entretiens réalisés

	Cadres de direction	Cadres intermédiaires (n-1)	Cadres intermédiaires (n-2)	Consultant intégré à l'entreprise
Femmes		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsable Tour de France et Rugby (Téléphonie 2)</li> <li>– Public relation manager (Boissons 2)</li> </ul>	– Chargée de développement régional (Boissons 1)	
Hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Directeur du service sponsoring (Banque 2)</li> <li>– Directeur du service sponsoring (Boissons 1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsable du sponsoring France (Banque 1)</li> <li>– Responsable du service sponsoring sportif (Téléphonie 1)</li> <li>– Responsable sponsoring (Energie 1)</li> </ul>		– Responsable du sponsoring international (Banque 1)

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Pour réaliser cette enquête menée de 2009 à 2010, nous avons choisi sept grandes entreprises de différents secteurs d'activité qui ont développé une politique de sponsoring depuis plus d'une dizaine d'années et ont créé un service de sponsoring plus ou moins spécifique, avec des cadres dédiés à cette activité.

### Les sept entreprises étudiées

Les sept entreprises ont été choisies dans quatre grands secteurs d'activité distincts particulièrement actifs en matière de sponsoring sportif (le nom des entreprises a été rendu anonyme) :

- Banques – assurances (5<sup>e</sup> rang des annonceurs):
  - Banque 1 (182 000 salariés<sup>81</sup>), 2 entretiens.
  - Banque 2 (35 000 salariés<sup>82</sup>), 1 entretien.
- Énergie:
  - Énergie 1 (100 000 salariés), 1 entretien.
- Télécommunications:
  - Téléphonie 2 (100 000 salariés en France + 50 000 à l'étranger), 1 entretien
  - Téléphonie 1 (10 000 salariés), 1 entretien.
- Boissons:
  - Boissons 1 (3 500 salariés en France), 2 entretiens.
  - Boissons 2 (4 200 salariés en France), 1 entretien.

### Les cadres rencontrés

Neuf responsables sponsoring ont été rencontrés. Ils occupent des postes hétérogènes avec des responsabilités variables: directeur du service sponsoring sportif France ou équivalent (Boissons 1, Banque 2), responsable du sponsoring à l'international (Banque 1), responsable d'une entité au sein de la direction du sponsoring (Boissons 2, Téléphonie 2, Banque 1, Télé-

phonie 1) ou encore responsable du développement régional (Boissons 1). Les titres professionnels (ou intitulés de poste) à eux seuls ne permettent pas de situer ces cadres, mais leur niveau dans la hiérarchie, le contenu de la fonction et leur statut (contractuel ou non) précisés au cours des entretiens ont permis de construire le **tableau 7**.

Ensuite, l'importance de leur fonction dépend de la position de l'entreprise dans son champ organisationnel et de l'ampleur de la politique de sponsoring déployée. Huit cadres du sponsoring sont salariés de leur entreprise et un seul est un consultant extérieur hébergé par l'entreprise.

### TROIS PARCOURS TYPIQUES

Les cadres rencontrés sont principalement des hommes (deux tiers d'entre eux). Ils sont âgés de 28 à 63 ans. Ils ont tous été recrutés à l'origine comme cadre. Ils ont également tous un niveau de diplôme supérieur ou égal à Bac +3, six d'entre eux ayant au moins un diplôme de niveau Bac +5 (2 d'entre eux ont réalisé une thèse). On peut cependant distinguer trois types de parcours pour parvenir à leur poste actuel : recrutement direct à un poste lié au sponsoring sportif, recrutement préalable à un poste lié à la communication et recrutement suite à un parcours interne à l'entreprise (hors communication). Ces trajectoires correspondent à des profils distincts (avec notamment un capital sportif plus ou moins important) et des définitions du métier qui varient selon notamment la place attribuée à ce capital sportif (pratique, intérêt, culture...).

#### Les cadres spécialisés du sponsoring sportif

Sur les neuf cadres rencontrés, quatre ont un parcours spécifique caractérisé par une spécialisation précoce dans le marketing du sport voire le sponsoring sportif, et/ou par une formation ou des expériences professionnelles particulières en lien avec le projet de travailler dans le secteur du sport. Ce sont des hommes plutôt jeunes (28 à 41 ans). Ils ont un haut niveau de diplôme. Le premier a obtenu un diplôme d'école de communication de niveau Bac +4. Deux autres sont diplômés d'une grande école de commerce (avec une spécialisation en management du sport pour l'un

d'eux). Le quatrième a obtenu une agrégation en sciences de gestion, puis a réalisé une thèse sur le sponsoring sportif.

Ces cadres se caractérisent par un goût prononcé pour le sport qui s'est traduit par une pratique sportive intensive pendant leur cursus scolaire : l'un a été sportif de haut-niveau et les trois autres ont pratiqué de nombreux sports.

*« J'ai fait beaucoup de sport : de l'athlétisme en compétition, du foot, du tennis, de l'équitation, du judo... C'était une passion, et puis je me suis dit pourquoi ne pas travailler dans quelque chose qui me passionne. »*  
(Banque 1, Responsable sponsoring international)

C'est cet intérêt marqué pour le sport qui les a amenés à construire un projet professionnel en rapport avec ce domaine. Leurs expériences professionnelles (stage, thèse, premiers emplois...) ont été sciemment choisies en lien avec le marketing sportif et le plus souvent dans différents sous-secteurs : agences événementielles, fédérations, équipementiers, distributeurs, médias du sport. Ils ont été recrutés à une fonction liée au sponsoring dans leur entreprise, après une expérience professionnelle de 3 à 9 ans en lien avec le sport. Le réseau professionnel constitué à cette occasion apparaît déterminant pour leur recrutement. En l'absence d'une étroite codification du lien entre formation et emploi, le réseau professionnel contribue à définir et à garantir leur compétence (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 41-42).

*« C'est grâce à mon premier stage à la fédé de ski avec le directeur marketing qui est aujourd'hui un super ami. C'est lui qui m'a présenté l'agence de com dans laquelle j'ai bossé, qui connaissait super bien les gens chez Eurosport avec qui j'ai bossé et je pense qu'ils se sont passé un coup de fil au moment où je suis arrivé. La personne qui m'a recruté ici, je l'avais connue chez Bouygues, on était devenus potes en jouant au foot ensemble, etc. »*  
(Téléphonie 1, Responsable sponsoring)

Ces cadres occupent des positions élevées dans la hiérarchie du sponsoring : un poste de direction, une fonction plus spécialisée située juste en dessous de ce niveau hiérarchique ou une mission à caractère international (même si le cadre en question a un statut de consultant intégré au sein de l'entreprise). Dans tous les cas, ils concourent à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise en matière de sponsoring. Parmi les neuf responsables, on trouve les trois cadres

qui ont suivi les études les plus prestigieuses, avec une spécialisation en marketing, mais aussi ceux qui sont le plus dotés de capital sportif (formation spécialisée, expériences professionnelles dans le milieu sportif, réseau relationnel et pour l'un d'entre eux une pratique de haut niveau...).

On voit apparaître ici une liaison forte entre le niveau de la fonction exercée, le titre détenu, qui confère à ses détenteurs le capital culturel<sup>83</sup> et social (Bourdieu, 1975) nécessaire pour occuper une fonction de haut niveau hiérarchique et le capital sportif (spécialisation et expériences professionnelles) qui assoie leur légitimité dans le secteur.

*« L'Essec ne m'a donné aucune légitimité dans le travail que j'ai aujourd'hui, c'est-à-dire que je considère que c'est Audencia et le MMOS<sup>84</sup> qui m'ont donné le "visa". Je vais être honnête, je n'ai pas appris grand-chose au MMOS. Ça a été très intéressant en termes de rencontres professionnelles, découverte du milieu. Audencia m'a acheté un visa et une légitimité, des contacts, et ça a été pour moi la porte d'entrée auprès de tout le monde. Et la formation Essec, c'est le passeport d'un titre. »* (Banque 1, Responsable sponsoring international)

Outre leur fonction de responsable sponsoring, trois de ces cadres interviennent d'ailleurs dans des formations spécialisées en management ou marketing du sport (IEP de Paris, master 2 spécialisé en marketing du sport d'Orsay...).

Ces cadres se différencient cependant par le rôle qu'ils donnent à la culture sportive et à la passion sportive dans la définition de leur professionnalisme. Certains placent leur expertise en matière de sport au centre de leur professionnalisme.

*« La culture sportive est primordiale. Souvent, je rencontre sur les événements des gens qui font plus ou moins le même métier que moi et qui ne savent pas vraiment de quoi ils parlent, ils ne connaissent pas leur sport, n'en ont pas l'approche. Et c'est un petit peu surprenant. Donc la culture est importante à ce niveau-là. Le monde du tennis est un tout petit monde, et c'est important d'être sur la même longueur d'onde et de savoir de quoi on parle. »* (Banque 1, Responsable sponsoring international)

*« Je ne recruterai pas aujourd'hui quelqu'un qui ne s'y connaît pas en sport. C'est quand même un milieu spécial. Il faut comprendre le sport. Il faut connaître les règles, anticiper les enjeux, anticiper... ce que pour*

*rait être un résultat et ce que ça va impliquer, en terme d'image. »* (Téléphonie 1, Responsable sponsoring)

Deux d'entre eux, au contraire, se définissent avant tout par leur cœur de métier qui est le marketing, le sport n'étant alors qu'un support de communication.

*« Moi mon métier ce n'est pas de faire du sport, c'est de faire de marketing. Il se trouve que ma mission dans Boissons 1 est d'être au plus près du sport, mais je dois délivrer des stratégies et des plans marketing. [...] Après, mon positionnement, c'est de faire le lien entre une stratégie marketing et des actions en lien avec le sport. »* (Boissons, 1, Responsable sponsoring)

La passion du sport apparaît, quant à elle, antinomique avec la définition qu'ils donnent du professionnalisme dans leur métier. Les responsables de sponsoring se définissant dans ce cas avant tout comme les représentants de leur entreprise (qui dans la plupart des cas n'est pas à vocation sportive), la qualité de professionnel serait alors dictée par la logique économique de celle-ci. Ceci a une incidence sur leur conception de la hiérarchisation des diplômes. Aucun d'entre eux n'a suivi un parcours Staps et ils considèrent les formations en management du sport (sous-entendu ici Staps) comme étant moins professionnelles que les formations en marketing ou communication, dans la mesure où leurs étudiants seraient avant tout motivés par leur passion sportive et feraient passer celle-ci avant les impératifs professionnels. On voit bien ici le rôle négatif joué par la passion dans les jugements portés sur les formations. Le professionnalisme passerait dès lors par la distanciation vis-à-vis de la passion sportive, par l'intériorisation du contrôle des émotions (Elias, 1973 [1939]), en mettant en avant la dimension technique voire économique de la fonction.

*« Quand je recrute des stagiaires, je vais rarement sur des profils management du sport parce que ce qui est important chez Téléphonie 1 ce n'est pas que l'équipe de France de foot gagne mais plutôt que Téléphonie 1 soit visible. C'est fondamental dans le sens où il y a beaucoup de gens un peu trop passionnés qui vont du coup se focaliser sur le sport, c'est normal, je le fais aussi par passion, mais il faut vite prendre du recul. »* (Téléphonie 1, Responsable sponsoring)

*« Je ne veux pas de passionnés. Je veux des gens qui n'ont aucune relation à l'affect avec ce qu'ils font dans le domaine du sport. Je ne veux pas d'aficionados.*

83. On pourrait aussi évoquer ici les compétences linguistiques fortes de 3 de ces cadres sur des fonctions à dimension internationale, liées également à leur formation.

84. Mastère Management des Organisations de Sport de l'École de commerce Audencia de Nantes.

*Je veux des gens très accrochés et très compétents dans leur cœur de métier.» (Banque 2, Responsable sponsoring)*

Pour l'un d'eux, la passion du sport est même contradictoire avec la définition du travail bien fait et de l'éthique du métier, celle-ci risquant de compromettre la relation avec les sportifs notamment. La distanciation vis-à-vis de la passion sportive permettrait de prendre des décisions qu'on ne prendrait pas sous son influence et de limiter les risques induits par l'affect.

*« Il y a deux règles d'or pour le sponsoring : ne pas être accro à la voile et le deuxième, ne développer aucune relation affective avec les gens qui travaillent pour nous. Il faut que l'on soit capable de les virer et il faut que l'on soit capable de les sauver, mais ça signifie qu'il faut "désaffectionner". Nous, on est là pour construire des environnements qui sont favorables à des victoires et donc avec comme objectif pur : la communication. On travaille pour le groupe qui nous rémunère. Moi, je dis souvent : il ne faut jamais oublier la main qui nous nourrit.» (Banque 2, Responsable sponsoring)*

Pour ces profils, les projets de carrière paraissent ouverts. Deux d'entre eux aspirent à une carrière dans le marketing au sein de leur entreprise, un autre à une mobilité externe dans le secteur du sport sur une fonction attenante au marketing du sport et le quatrième à la création de sa propre entreprise en lien avec le sport.

*« J'ai fait trois petits bouts de carrière dans le sport à la suite, mais mon métier c'est de faire du marketing, et demain je ferai du marketing. Après, je peux créer de la valeur ajoutée en lien avec le sport, mais toujours sous cet angle stratégie marketing.» (Boissons 1, Responsable sponsoring)*

Les ressources de ces cadres fortement dotés en capital culturel spécialisé et en capital sportif leur permettent ainsi d'avoir des perspectives de carrière aussi bien dans la communication ou le marketing en général, que dans une fonction plus spécifiquement en lien avec le sport.

### Les cadres de la communication

Trois autres cadres, cette fois des femmes, d'âges variables, sont issues des métiers de la communication ou du marketing et se sont orientées ensuite vers le sponsoring. Elles ont suivi des formations spécialisées dans la communication ou le marketing (l'une d'elles a un

diplôme d'école de communication en trois ans et les deux autres ont un diplôme universitaire de niveau Bac +5 en gestion avec une spécialisation en marketing ou dans la communication). On voit poindre ici le poids des formations (les écoles de communication d'entreprise ont un public très majoritairement féminin) et une certaine division sexuelle du travail dans l'entreprise avec d'un côté des postes de direction occupés essentiellement par des hommes et les postes de cadres intermédiaires occupés davantage par des femmes.

Elles ont ensuite été recrutées sur un poste de communication puis se sont orientées vers le sponsoring sportif avec une affinité vis-à-vis du sport plus ou moins forte. Après avoir eu une expérience professionnelle en lien avec la communication (communication hors médias/relations presse/marketing puis commercial) tout d'abord dans une autre entreprise puis au sein de leur entreprise actuelle, elles ont intégré une fonction de responsable sponsoring à un niveau n-1 pour deux d'entre elles et à un poste plus proche du terrain pour la troisième.

Le profil sportif ne paraît pas déterminant pour ces trois personnes. En revanche, leur approche du métier diffère selon la force de leur intérêt pour le sport.

En lien avec leur formation, deux d'entre elles se définissent avant tout comme des cadres de la communication ou du marketing et expriment un fort intérêt voire une passion pour le marketing et plus accessoirement un intérêt pour le sport.

*« On fait tous ces métiers par passion même si pour moi, le sport, c'est pas forcément une passion.» (Boissons 2, Responsable sponsoring)*

*« C'est vraiment l'aspect marketing opérationnel qui m'a attirée sur ce poste-là et le fait de pouvoir développer un portefeuille de marques.» (Boissons 1, Responsable sponsoring)*

Vis-à-vis de leurs interlocuteurs, la connaissance du sport ne représente pas, selon ces deux personnes, une source particulière de crédibilité professionnelle (la légitimité professionnelle reposerait essentiellement sur leur expertise en marketing). En revanche, la connaissance de ces interlocuteurs – et dans ce cas les ayants droit du sport – permettrait d'adapter les termes de l'échange et surtout de créer du lien.

*« Je dirais que c'est un plus. Mais ce n'est pas indispensable parce que les négociations que l'on met en place avec eux n'ont pas forcément des liens avec les résultats*

*sportifs ou avec l'activité propre du club. Mais à partir du moment où vous connaissez un peu l'univers du client, vous savez ce qu'il aime, ce qu'il n'aime pas, les difficultés qu'il peut rencontrer. C'est important pour les échanges que l'on peut avoir avec nos interlocuteurs.»* (Boissons 1, Responsable développement régional)

La passion pour le sport est donc une norme de comportement dans les échanges avec les clients qui sont invités par l'entreprise à des manifestations sportives et doit être jouée ou simulée lors des interactions avec ceux-ci. Le partage de cet engagement affectif est ainsi défini comme un impératif afin d'entretenir le jeu social des relations publiques. Celui-ci suppose en effet que le professionnel incarne l'investissement que réalise l'entreprise dans le sport et repose dès lors sur une euphémisation de la dimension économique et un enchantement affectif du lien qui l'unit au client.

*« On est aussi acteur de communication donc il faut créer du lien entre nos clients et avec nos clients, puisque les RP c'est quand même l'intérêt majeur de ce métier... Oui, c'est important quand même d'avoir des notions, car les clients aussi nous disent: "et vous, vous aimez le sport? Vous connaissez le rugby? Ça vous plaît?" »* (Boissons 2, Responsable sponsoring)

Ainsi une norme professionnelle (l'exigence d'être intéressé voire passionné par le sport) émanerait de leur rôle vis-à-vis de leurs interlocuteurs et elles s'y plient plutôt volontiers. Elles soulignent également le fait que l'intérêt pour le sport permet de s'accommoder de conditions de travail qui amènent à travailler souvent sur des événements sportifs qui se déroulent le week-end et à devoir y faire bonne figure.

*« Sur ce poste-là, il faut véritablement aimer le sport, parce que ça demande de la disponibilité, parfois le week-end, parfois le soir, donc du coup il faut qu'à un moment donné ce soit un plaisir.»* (Boissons 1, Responsable développement régional)

*« Alors c'est vrai, quand on est en fin de saison et que ça fait 25 matches que l'on se tape, on a peut-être une petite lassitude. C'est des métiers de passion, donc je pense que si on n'a pas un minimum d'intérêt, ce n'est pas possible parce qu'on a des marques passionnantes, on a des territoires passionnants donc il faut quand même être à la hauteur de ça.»* (Boissons 2, Responsable sponsoring)

Ces deux personnes ne cherchent pas pour autant à poursuivre leur carrière dans le sponsoring sportif. La venue d'un enfant incite l'une d'elles à souhaiter des horaires plus classiques et à ne pas travailler le week-end. Elle oriente ainsi son projet de carrière vers un poste dans la communication *a priori* hors du domaine sportif. L'autre personne souhaite avant tout poursuivre sa carrière dans son entreprise à laquelle elle voue un fort attachement, en lien ou non avec le sport. La troisième personne accorde au contraire une place centrale à sa passion pour le sport dans la conception de son métier. Celle-ci a représenté un facteur déterminant de son orientation professionnelle et est définie comme un élément structurant de son métier (elle a déjà une expérience de près de 15 ans dans ce domaine).

*« Ma formation, elle s'est arrêtée avec la communication et après avec une volonté extrême et énorme de faire ce que je fais, c'est-à-dire de vouloir imposer ma passion pour le sport [...]. C'est une profession qu'on choisit parce qu'on est fait de ça, enfin, c'est ce pour quoi je suis faite dans cette vie, ce que j'aime, j'y trouve un intérêt, j'y trouve un épanouissement personnel.»* (Téléphonie 2, Responsable sponsoring)

En même temps, elle souligne bien que sa passion pour le sport ne va pas à l'encontre de la rationalité économique des décisions en matière de sponsoring.

*« Je dirais: ma passion relative, parce que ce n'est pas au détriment des choix de la société.»* (Téléphonie 2, Responsable sponsoring)

Elle assimile ainsi son métier à une vocation, dans le sens d'une rencontre et non d'un destin, (Demailly, 2008, p. 74), et met en exergue son fort engagement personnel dans le métier et la forte intrication entre vie personnelle et vie professionnelle qui en découle.

*« Ce sont des métiers passion, moi j'aime ce que je fais et je n'ai pas l'impression de travailler. Au même titre que lorsqu'on est artiste, ça se mélange dans la vie personnelle et professionnelle, mon ami adore le rugby, donc voilà, à un moment donné, les centres d'intérêt deviennent votre vie et vous vivez avec ça. Mes amis sont des rugbymen et la boucle est bouclée.»* (Téléphonie 2, Responsable sponsoring)

Elle n'envisage d'ailleurs pas de poursuivre sa carrière en dehors du sport.

«Aujourd'hui, j'ai 45 ans et je suis persuadée que je finirai ma carrière autour d'un domaine sportif quel qu'il soit. Que ce soit chez [Téléphonie 2] ou ailleurs, mais traitant du milieu du sport. Une fois qu'on y est né, on est pétri de ça.» (Téléphonie 2, Responsable sponsoring)

On est donc en présence de trois cadres intermédiaires issues d'une formation en communication. Pour deux d'entre elles, le sponsoring a représenté une opportunité temporaire et elles s'orienteront probablement ultérieurement vers des fonctions moins spécifiques. La troisième a au contraire orienté durablement sa carrière dans ce domaine en raison de son goût prononcé pour le sport.

### Les cadres du sponsoring maison

Enfin, troisième cas de figure, deux cadres, des hommes âgés de 50 et 63 ans, ont accédé au poste de responsable sponsoring suite à un long parcours interne (de 23 et 30 ans) dans leur entreprise respective qui est d'ailleurs de très grande taille. Le premier avait à l'origine mené des études de droit jusqu'à l'obtention d'une thèse et a ensuite passé un diplôme de gestion au cours de sa carrière. Le second est titulaire d'une maîtrise de gestion. Tous deux n'ont pas suivi de formation spécialisée en communication ou en marketing. C'est plutôt la conjonction entre une trajectoire professionnelle interne à dimension commerciale et un goût, voire une passion, pour le sport qui les a menés au poste qu'ils occupent aujourd'hui. Le cheminement du premier passe par la voie commerciale et une fonction au sein de la direction du personnel. Le second a occupé des fonctions de responsable d'agence puis de directeur communication au niveau régional. Tous deux mettent l'accent sur l'importance de la connaissance préalable du client pour pouvoir être responsable communication ou sponsoring au sein de leur entreprise.

«Je suis assez atypique car je suis plus âgé que la moyenne des collaborateurs qui travaillent dans le sponsoring. Je n'ai pas du tout de formation dans le sponsoring. Par contre, j'ai tout un réseau qu'eux n'ont pas. Le cœur du métier, ce n'est pas le sponsoring, le cœur du métier c'est la banque. Donc, mon parcours m'a permis de connaître les attentes des commerciaux et des clients.» (Banque 1, Responsable sponsoring France)

L'intérêt pour le sport semble plus ou moins déterminant pour ces deux personnes dans l'accès au poste de responsable sponsoring. L'un est un pratiquant sportif. Il a fait de la compétition en tennis et exprime un intérêt certain pour le sport tout en soulignant que ce n'est pas cela qui l'a conduit au poste qu'il occupe aujourd'hui. Il précise cependant que le goût et la connaissance du sport sont des dimensions importantes du métier.

Son référentiel identitaire principal est bien l'entreprise dans laquelle il a construit sa carrière et plus particulièrement son cœur de métier : la banque. Il se définit d'ailleurs comme «banquier» par opposition à ses collègues des services centraux de la communication, issus de formations spécialisées et ayant eu un parcours uniquement dans les métiers de la communication et du marketing, plus jeunes et ignorants des métiers de la banque. Le sport ne représente dès lors qu'un «matériau» support d'une relation commerciale et n'intervient qu'à la marge dans la construction de l'identité de ce cadre.

L'autre cadre, en revanche, est un ancien pratiquant et un passionné du sport automobile largement sponsorisé par son entreprise. La connaissance pointue de ce monde particulier additionnée à son expérience commerciale lui a valu l'accès à une fonction de responsable sponsoring.

«Je suis un passionné de courses automobiles. J'ai un stock impressionnant de revues et bouquins. J'ai fait quelques rallyes régionaux... Je suis considéré comme une bible dans le milieu automobile. Comme ça commençait à se savoir, la connaissance que j'avais du monde de la course... Donc là, c'est une création de poste de coordinateur international pour travailler la communication appliquée à la compétition auprès des filiales et je mets les pieds dans un monde merveilleux, je commence à travailler avec les stars, j'ai travaillé deux ans avec Schumacher.» (Énergie 1, Responsable sponsoring)

Cette personne met ainsi l'accent sur l'importance de la connaissance du sport dans sa pratique professionnelle...

«Il y a quand même un minimum de crédibilité à avoir au niveau du monde extérieur : les journalistes, les écuries, les partenaires constructeurs. Cela nécessite que vous ayez un minimum de connaissances sûres.» (Énergie 1, Responsable sponsoring)

... tout en indiquant que celle-ci ne constitue pas une condition *sine qua non* d'un recrutement et peut s'acquérir sur le tas. La reconnaissance de cette personne passe ainsi tout autant par sa connaissance du réseau commercial de l'entreprise que par sa connaissance encyclopédique du sport sponsorisé.

Étant donné leur âge et leur lien à l'entreprise, l'horizon professionnel de ces deux personnes se situe au sein de celle-ci, dans la même fonction au même niveau de responsabilité ou à un niveau supérieur.

Les cadres du sponsoring ont donc des profils plutôt hétérogènes et le sport occupe une place plus ou moins centrale dans la définition de leur professionnalité.

Pour certains, les connaissances relatives au sport représentent une composante à part entière de leur qualification et une compétence leur permettant d'exercer leur métier. Dans ce cas, le métier de responsable sponsoring sportif ou plus largement de responsable marketing sportif a tendance à constituer un métier aux contours spécifiques par rapport aux métiers de la communication et du marketing avec ses propres carrières et conceptions du métier.

Pour d'autres, ces connaissances sportives sont définies comme accessoires par rapport à la définition d'une profession dont le cœur est la communication et le marketing. Dans ce cas, la passion sportive apparaît pour certains comme un élément de définition du métier imposé par leur rôle, il s'agit alors de jouer ou de feindre la passion. Pour d'autres, elle représente une dimension repoussoir susceptible au contraire de compromettre le professionnalisme du cadre défini avant tout comme un homme (ou une femme) de communication ou de marketing, en situation de pouvoir (en tant que payeur) par rapport aux équipes sportives ou au sportif et vis-à-vis des prestataires et que l'affectif ou l'émotion ne doivent pas détourner de son rôle principalement économique.

## LE RAPPORT ORGANISATIONNEL

### Des services sponsoring à la place et à la structure variées

Hormis deux des entreprises étudiées qui sont des partenaires historiques du sport en France, les services sponsoring des autres entreprises sont de créa-

tion plus récente : depuis le milieu des années 1990 pour quatre d'entre elles. En raison de l'étendue des fonctions attenantes (événementiel, relations publiques, communication interne, communication externe, relations presse...) et des différents niveaux d'implication (international, national, régional), les services de sponsoring sportif des annonceurs sont organisés de manière très variée. Dans l'une des entreprises en particulier, le service sponsoring n'existe pas en tant que tel et est éclaté entre différentes fonctions et directions.

*« S'il y a un service de sponsoring chez Banque 1 ? On ne peut pas répondre. C'est l'accumulation d'un certain nombre de compétences. Chacun sur son activité permet d'avoir une activité de sponsoring. Il y a la Pub pour tout ce qui est réalisation de support média presse, print, vidéo. Il y a l'identité visuelle : création des bâches. Il y a les relations presse avec la direction Marque, Communication et Qualité, l'événementiel chez MCQ puisque pour les événements X ou Y, je fais appel à leur expertise pour aider les responsables de communication régionale. »* (Banque 1, Responsable sponsoring France)

Dans ce cas de figure, les cadres en charge d'opérations de sponsoring ne sont pas toujours dédiés à cette fonction.

*« Je ne fais pas 100% de mon temps sur du sponsoring. Je fais aussi de l'animation du réseau autour du tennis. Il n'y a pas une activité à 100% de sponsoring. C'est une des activités de la communication. »* (Banque 1, Responsable sponsoring France)

Ce sont pour la plupart des « cadres maison » ou des spécialistes de la communication et du marketing. Seul l'un d'entre eux, qui travaille sur les événements sportifs internationaux, a, outre un diplôme de grande école de commerce, un réseau dans le sport tissé à l'occasion d'expériences professionnelles antérieures. Dans les autres cas rencontrés, les services sponsoring constituent de petites cellules relativement autonomes et intégrées, situées au siège de l'entreprise et composées de 3 à 15 personnes (dont un petit effectif de 3 à 5 cadres). Ces cadres pilotent non seulement la stratégie de sponsoring (sportif et parfois autre) de l'entreprise en lien avec ses objectifs, mais négocient et gèrent aussi les contrats de partenariat, définissent le cahier des charges des événements et veillent à leur mise en place opérationnelle en géné-

ral en partenariat avec des agences. Parfois, ils coordonnent également l'action des correspondants régionaux. Ils peuvent également être en charge du volet relations publiques.

Leur faible effectif, qui ne dépend ni de la taille du groupe ni de l'importance des budgets dont ils ont la charge, s'explique par le fait que la plupart de ces entités sous-traitent un grand nombre de leurs activités à des agences de marketing sportif. Par exemple, l'un de ces services délègue à une agence la gestion des partenariats avec les clubs de football de Ligue 1, commande plusieurs agences pour la gestion opérationnelle de certains événements sportifs et en mandate une autre pour réaliser les mesures des retombées des actions de sponsoring.

Ces services, créés pour la plupart dans les années 1990, se sont peu à peu structurés pour devenir des entités plus ou moins autonomes au sein en général du département ou de la direction de la communication, du marketing ou de la marque.

*« Le service s'appelle Sponsoring Événementiel et il gère le sponsoring, le mécénat et l'événementiel, avec une particularité que n'a aucun autre département de la maison : c'est que l'on règne sur la totalité des activités qui sont en dehors de notre petite sphère, c'est-à-dire qu'ici il y a la communication interne, et aussi la direction de l'événementiel, la direction de l'Internet, des réseaux sociaux, etc. Et donc toutes ces activités-là ont été insérées dans la nôtre, c'est-à-dire que nous ne travaillons pas en coordination avec les autres parties de la maison. » (Banque 2, Responsable sponsoring France)*

Ces services sont d'ailleurs souvent présentés par leurs salariés comme des entités « à part », qui traitent d'une matière (le sport) qui n'a en général pas de lien étroit avec l'entreprise et qui ne sont donc pas en position de support direct vis-à-vis de l'activité principale de celle-ci.

Par ailleurs, selon la politique de l'entreprise en matière de sponsoring et la part de budget qui lui est consacrée, le service sponsoring occupe une position plus ou moins stratégique tant vis-à-vis de la direction de la communication que vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise, et de ce fait plus ou moins valorisée symboliquement.

*« Nous, on a une position assez compliquée pour plusieurs raisons. Alors premièrement, on est un monde à part, doté de beaucoup de moyens. Ce n'est pas sans créer quelques jalousies. Dans le même ordre*

*d'idée, beaucoup de gens ont deux opinions sur le sponsoring. La première, c'est que l'on a beaucoup de chance de faire ça, que c'est méga fun, que l'on voyage dans le monde entier. Il y a assez peu de considération des difficultés du métier. Et puis d'autre part, ils ont du mal à considérer cela comme une fonction pilier et donc à y mettre les moyens humains. » (Banque 2, Responsable sponsoring France)*

*« Le cœur de l'activité c'est quand même l'offre. Moi, je suis vraiment une fonction annexe de la boîte et nous, il faut qu'on s'adapte aux stratégies du marché, aux nouvelles offres qui sont lancées, à ce que vont devenir les points de ventes. » (Téléphonie 1, Responsable sponsoring).*

### **Le cadre du sponsoring aux prises avec un système de relations**

Selon sa position dans l'organigramme et son niveau hiérarchique, le métier de responsable sponsoring n'a pas le même contenu, les mêmes contours et les mêmes contraintes. D'un côté, les cadres dirigeants du sponsoring, chargés d'élaborer la politique de leur service en rapport avec le *branding* (marketing des marques), ont pour interlocuteurs principaux dans l'entreprise les dirigeants des services communication et le comité de direction.

Vis-à-vis d'eux, il s'agit de construire une légitimité de leurs actions (de démontrer les profits symboliques que peut en retirer l'entreprise à défaut de toujours pouvoir montrer les bénéfices économiques). C'est auprès de ces interlocuteurs qu'ils négocient les orientations, les budgets et qu'ils présentent les résultats. Ils doivent alors entretenir une certaine proximité culturelle avec eux et faire valoir leur expertise en marketing, attestée notamment par un diplôme spécialisé. Le sport apparaît être dès lors un support parmi d'autres, la culture sportive du responsable pouvant lui permettre d'étayer son argumentation et la passion sportive jouant un rôle plus marginal.

*« Mon grand avantage chez Boissons 1, c'est que le sport s'inscrit dans notre stratégie, et donc on peut véritablement avoir une mission stratégique avec des marques. Après, moi j'ai la chance, c'est pour ça que je suis dans ce job, d'avoir été de l'autre côté de la barrière en fait, côté marque en grande conso et côté stratégie chez Nike, donc je comprends où ils en sont, ce qu'ils font et puis d'où ils viennent, comment ils*

*fonctionnent. Alors ça aide beaucoup puisque dans une direction partenariat d'un annonceur, la problématique c'est d'arriver à faire le lien avec la stratégie.»* (Boissons 1, Responsable sponsoring)

*« Dans mon métier, il y a des gens qui n'ont fait que du sportmarketing dans leur vie, ce qui peut parfois leur poser des problèmes parce que quand ils échangent avec les marques, il peut y avoir une relation qui n'est pas forcément "d'adulte à adulte".»* (Boissons 1, Responsable sponsoring)

Certains responsables sponsoring sont également chargés d'entretenir les relations avec les clients internes (marketing relationnel), en l'occurrence les acteurs des réseaux de distribution, mais aussi avec les clients externes. Il s'agit ici d'entretenir des relations professionnelles en transmuant celles-ci en relations momentanément non économiques, l'enjeu étant de parvenir à créer un moment convivial en partageant des émotions liées au sport. La connaissance de l'univers du sport sponsorisé par l'entreprise ainsi que des problématiques du client apparaît être importante. Par ailleurs, ils définissent le cahier des charges pour les missions confiées aux agences, ce qui suppose de s'affirmer avant tout comme un professionnel de la communication qui s'est approprié les objectifs de l'entreprise. En tant que commanditaires, ces cadres sont dans une posture plutôt confortable (où ils peuvent faire jouer la concurrence entre leurs possibles prestataires). Ici encore, une certaine proximité professionnelle (fondée sur l'exercice d'un métier lié à la communication) paraît être favorable aux relations nouées avec les interlocuteurs et l'expertise en matière de sport ne semble pas constituer une ressource cruciale.

Avec les ayants droit, les relations sont, elles aussi, souvent favorables aux annonceurs qui sont les payeurs, sauf dans le cas d'une concurrence acharnée entre annonceurs. L'enjeu consiste à négocier des contrats avec les acteurs du sport, à veiller à leur application et à entretenir les relations.

La connaissance de l'univers sportif et la passion sportive du cadre peuvent certes faciliter les relations avec ce monde mais elles ne semblent pas déterminer leur nature qui est avant tout économique. La passion sportive doit ainsi être dosée afin de ne pas compromettre leur nature professionnelle (et de ne pas tomber dans le « supportérisme »).

La structuration stratégique et symbolique du système de relations dans lequel ces cadres du sponsoring s'inscrivent permet de mieux comprendre la variation de leur profil observée précédemment. Elle permet également d'identifier un dosage selon leur position entre, d'une part, le modèle du cadre professionnel du marketing ou de la communication, représentant de l'entreprise et de sa logique économique selon une approche très contractuelle; et, d'autre part, le modèle du cadre plus proche du milieu sportif qui mettrait alors davantage l'accent sur le lien qui l'unit à ce monde.

### Les modalités de gestion des cadres du sponsoring

À la différence des fonctions de marketing et de communication chez l'annonceur, qui sont assumées principalement par des femmes (Amiech, 2010), ces fonctions spécialisées dans le sport semblent être majoritairement occupées par des hommes. Les services communication ou équivalent de ces entreprises recrutent en très grande majorité sur les postes d'entrée de cadre des jeunes gens titulaires d'un diplôme d'école de commerce et de communication ou d'un master spécialisé, qu'ils testent lors de stages longs. Plus exceptionnellement, des anciens sportifs sont recrutés à des postes de responsable sponsoring et dans ce cas, généralement, ils ont une fonction plus opérationnelle. Le recrutement est effectué dans une perspective de carrière interne, ces jeunes recrues pouvant ensuite évoluer au sein d'un service communication souvent très étoffé (même si les cadres ayant un profil trop spécialisé dans le sport ont probablement moins de chance d'y parvenir).

En ce qui concerne le taux de rotation des cadres du sponsoring, il semble qu'il soit beaucoup plus faible que celui des cadres du marketing et de la communication, pour lesquels la mobilité tous les deux ou trois ans représente un véritable mode de gestion des carrières (Amiech, 2010), comme d'ailleurs chez les équipementiers sportifs. Il est possible d'expliquer cette différence par la spécialisation sportive de ces fonctions qui nécessite une expertise peu substituable ou une ancienneté dans la fonction.

En dehors de leur entreprise, ces cadres spécialisés dans le sponsoring sportif peuvent envisager une fonction similaire chez un autre annonceur, chez certains ayants droit (ligues, fédérations sportives...), ou encore dans des agences à des postes de chargés de

clientèle. Mais les possibilités de mobilité semblent assez faibles et conditionnées par les créations de poste ou les départs finalement peu fréquents.

« On est sur un développement de personnes qui travaillent et qui sont formées sur le sport avec un marché hyper étroit. On ne va pas dans le sens d'une multiplication de postes. Alors la Ligue nationale de rugby, je sais qu'elle cherche un directeur marketing communication, à la fédé, ils ont recruté un directeur des relations presse, à la direction communication marketing aussi. » (Téléphonie 2, Responsable sponsoring)

Il s'agit donc d'un marché du travail à la fois étroit et fermé dans lequel se dessinent trois types de trajectoires :

- les spécialistes du marketing qui ont ou non une valence sport et qui pourront poursuivre leur carrière en dehors du secteur du sport ;
- les spécialistes du marketing du sport qui verront le plus souvent leur carrière limitée au secteur du sport ;
- les cadres « maison » qui arrivent au sponsoring par opportunité, dont ce n'était pas la fonction première et qui demeureront dans l'entreprise.

Enfin, les conditions de travail de ces responsables sponsorings sont particulières. Un certain nombre d'entre eux sont amenés d'une part à se déplacer assez souvent à l'étranger (l'un d'eux a « dépassé la barre des 800 vols » récemment) et d'autre part à travailler fréquemment la nuit ou les week-ends en fonction des événements sportifs.

La passion pour le sport joue ici un rôle évident dans l'acceptation voire la valorisation de ces conditions de travail.

## LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, les entreprises dans lesquelles évoluent ces cadres relèvent de diverses conventions collectives sans lien avec le sport, si bien que leur niveau respectif de qualification peut être variable selon les grilles de classification en question. Les cadres rencontrés n'ont en outre pas d'activité syndicale.

En revanche, des liens transversaux sont créés en lien avec leur domaine d'activité : sur les sept entreprises

étudiées, quatre sont adhérentes de l'UDA et quatre autres sont membres de Sporsora en raison de l'orientation sportive majeure de leur communication.

En conclusion, les cadres du sponsoring sportif apparaissent *a priori* comme les cadres les moins spécifiques de cette logique. Ils ont suivi des parcours divers pour parvenir à leur fonction actuelle, sont caractérisés par un diplôme de haut niveau pour la plupart en lien avec leur fonction et, à la différence des cadres précédents, plus rarement assorti d'une spécialisation dans le domaine du sport. Ils sont cependant dotés pour la plupart d'un capital sportif non négligeable.

Leur place en général proche du sommet stratégique explique leur forte dotation en capital culturel. Dotés d'une expertise dans leur domaine, disposant en général d'un budget important, ils bénéficient en outre dans le champ du marketing sportif d'un prestige certain du fait de la proximité et de la position de pouvoir qu'ils occupent vis-à-vis du monde sportif mais aussi vis-à-vis des prestataires qu'ils engagent. En tant que chargés notamment de la communication institutionnelle de leur entreprise, ils ont principalement un rôle de traduction de l'imaginaire sportif pour le transformer en un vecteur d'image de marque. Ils entretiennent ainsi un rapport instrumental au sport pour lequel l'important n'est pas qu'ils soient eux-mêmes des passionnés, mais qu'ils comprennent les ressorts de la passion sportive afin de la convertir en valeur ajoutée pour leur entreprise. Ainsi, selon les cas, ces cadres ont un intérêt plus ou moins fort pour le sport.

Enfin, l'autonomisation, relative, des métiers du marketing sportif vis-à-vis du marketing semble davantage résulter des associations professionnelles qui créent du lien entre ces cadres, les valorisent (par des assises, la remise de trophées...) et qui mettent l'accent sur la spécificité du métier, plutôt que des diplômes universitaires spécialisés qui ont quelques difficultés à se faire valoir dans ce sous-secteur. ●

## – CONCLUSION DE LA LOGIQUE 1 –

Les cadres enchanteurs présentent des profils variés et résultent de divers modes de construction.

Les « cadres maison » de la grande distribution d'articles de sport renvoient à des profils de cadres plus faiblement diplômés que la moyenne (à poste comparable), souvent issus des formations Staps, et voyant dans les perspectives de promotion interne une occasion inespérée de lancer leur carrière. Directement au contact de la clientèle, ces cadres sont de véritables « managers » en ce sens qu'ils ont pour mission d'encadrer d'autres salariés (une équipe de vendeurs ou des cadres de l'échelon inférieur, selon le niveau hiérarchique) et qu'ils ont la responsabilité d'un compte d'exploitation. Recrutés sur critères sportifs, ils sont en outre fortement empreints d'une culture maison largement inspirée par l'idéologie sportive. Ils sont ainsi façonnés par l'organisation afin d'incarner un imaginaire sportif correspondant d'ailleurs à leur goût pour le sport et d'offrir ainsi un service avisé aux clients avec une charge symbolique voire émotive forte. Le rapport éducationnel est certes plus implicite (même si le recrutement d'étudiants de la filière Staps induit par le recrutement sur critère sportif joue un rôle certain dans la cohérence du modèle et si le fait de ne pas tenir compte *a priori* du niveau de diplômes des cadres recrutés exerce une influence sur la valorisation des postes). Enfin, les relations professionnelles, dominées par l'acteur central du secteur, sont sciemment marginalisées.

La construction de la qualification des cadres commerciaux et du marketing des équipementiers, des chefs de projet des agences événementiel et des responsables du sponsoring sportif chez les annonceurs résulte davantage d'un rapport éducationnel fort. En effet, une grande majorité de ces cadres se caractérisent par un haut niveau de diplôme, une expertise dans leur domaine, souvent spécifique au sport, une expérience professionnelle en lien avec leur expertise et un intérêt voire une passion pour le sport. Leur qualification procède ainsi de l'appariement entre leur mode de socialisation préalable à leur recrutement au sein de l'entreprise et la fonction qu'ils exercent. Celle-ci consiste à offrir une prestation (campagne de communication, événement, gamme de produits...) qui incarne un imaginaire sportif (des valeurs, une symbolique) susceptible de s'apparier avec la stratégie de l'entreprise cliente, et le rôle de

ces cadres consiste à créer ce lien entre le client ou donneur d'ordre et le monde du sport. Le rapport organisationnel apparaît également déterminant dans la construction de la qualification de ces cadres. Tout d'abord, les entreprises qui les ont recrutés les valorisent en leur offrant un certain potentiel d'évolution en interne. Par ailleurs, si certaines d'entre elles mobilisent, comme dans le cas des « cadres maison », la culture sportive à des fins managériales, elles ne cherchent pas cette fois à façonner leur qualification mais à consolider principalement leur adhésion à l'entreprise, la proximité avec le monde du sport professionnel représentant un vecteur de valorisation privilégié. Enfin, les relations professionnelles jouent au contraire un rôle très mineur dans la construction de la qualification de ces cadres qui représentent un groupe particulièrement valorisé. De fait, leur professionnalisation se développe à travers d'autres modes de représentation. Les trois activités étudiées ici sont en effet caractérisées par leur origine récente (années 1990), c'est-à-dire en l'occurrence par la constitution de territoires professionnels parfois encore flous par rapport à leurs fonctions souches : le marketing et la communication. Leur autonomisation vis-à-vis de celles-ci s'est cependant renforcée. En effet, d'une part, nombre d'organisations à vocation sportive de ces sous-secteurs ont une politique de recrutement de diplômés issus de formations spécialisées en management et/ou marketing du sport. D'autre part, les mobilités de cadres entre ces trois activités produisent, pour un grand nombre d'entre eux, un champ d'expérience commun. Enfin, la présence d'associations professionnelles et de médias spécialisés dans ce domaine favorise l'émergence de métiers spécifiques au marketing du sport transversaux aux entreprises, voire d'un marché professionnel.

Pour finir, il apparaît que les cadres du sponsoring sportif occupent une position centrale dans le secteur privé marchand du sport et en représentent en quelque sorte le groupe de référence en termes de prestige et de pratiques professionnelles. Ils sont en effet détenteurs d'un haut niveau de diplôme, ce qui rend d'ailleurs cette catégorie de cadres assez fermée dans la mesure où elle est peu accessible à des salariés non diplômés de l'enseignement supérieur. Ils sont en outre les représentants d'entreprises prestigieuses (hors sport ou dans le secteur du sport). Enfin, ils sont en position d'intermédiaires entre leur entre-

prise et le monde du sport et contribuent à la production de l'imaginaire sportif. En effet, le sport paraît être un objet pourvoyeur de valeurs et de sens plus évocateur et plus puissant que d'autres objets tels la culture ou le social par exemple, en raison principalement de son caractère ludique et des passions qu'il suscite auprès de l'ensemble des catégories sociales. ●



## —LOGIQUE 2 : LES « CADRES RATIONALISATEURS »—

- 104 Les cadres de la presse sportive
- 124 Les cadres des clubs professionnels de football
- 141 Conclusion de la logique 2

—5—

## – LES CADRES DE LA PRESSE SPORTIVE –

La presse sportive est un sous-secteur des médias qui relève aussi du champ organisationnel du sport et l'on peut s'interroger sur l'effet de cette double appartenance sur la construction de ses cadres. « La presse sportive constitue un sous-ensemble spécifique et partiellement autonome, d'une part du secteur des médias et d'autre part du spectacle sportif dont elle est une des composantes avec la radio et la télévision » (Bourg, Gouguet, 1998, p. 179). Nous interrogerons ainsi l'influence de ces deux champs sur la presse sportive et nous considérerons en particulier une de ses entreprises phares: *L'Équipe*. Par ailleurs, la presse sportive, comme la presse en général, comporte une double nature: il s'agit à la fois d'une production industrielle et d'une création intellectuelle (répondant à des attentes de la clientèle mais aussi définie comme un service public). Si la presse sportive a longtemps été portée par une logique avant tout professionnelle (celle des journalistes), dans quelle mesure serait-elle désormais davantage déterminée par une logique organisationnelle ou entrepreneuriale introduisant un mouvement de rationalisation? En effet, G. Deslandes (2008, p. 8) constate « la place de plus en plus importante du management dans l'économie des médias, justifiée par l'impératif de « création de valeurs » pour les actionnaires et la nécessité pour les entreprises de redéfinir leurs stratégies » et par sa spécificité: tenir ensemble une logique économique et une logique éditoriale. En tous les cas, comment s'articulent ces deux logiques? Comment serait alors défini le rôle des cadres gestionnaires dans la presse sportive et simultanément, comment leurs profils évoluent-ils?

### LA PRESSE SPORTIVE EN FRANCE: CONFIGURATION, TENDANCE ET NOUVEAUX ENJEUX

L'histoire du sport et celle de la presse sportive sont étroitement imbriquées depuis plus d'un siècle. Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, certains titres de presse ont créé leurs propres événements sportifs, en l'occurrence cyclistes, afin d'en diffuser ensuite les récits épiques (en 1903, *l'Auto journal* organise ainsi le Tour de France)<sup>85</sup>.

Aujourd'hui, le sport constitue toujours un gisement d'audience ou un produit d'appel très important et attire ainsi lecteurs et annonceurs.

### Une presse sportive soumise aux mutations du secteur des médias

Resituons tout d'abord la presse au sein du champ médiatique dans son ensemble qui peut être considéré comme étant composé de différents médias (même s'ils sont de moins en moins indépendants les uns des autres) et de sous-champs thématiques (information générale, sport, cinéma, divertissement,...). Les médias<sup>86</sup> spécialisés dans le sport ou ayant un volet sport relèvent ainsi de la presse écrite, de la télévision, de la radio et d'Internet. Ils ne constituent pas un secteur d'activité aisément identifiable, mais font partie d'un secteur plus large intitulé « Information, communication » par l'Insee dans sa nomenclature des activités françaises, dont relèvent différents codes NAF:

- J 58.13 Édition de journaux;
- J 58.14 Édition de revues et périodiques;
- J 58.14.2 Revues et périodiques en ligne;
- J 58 29 Édition d'autres logiciels;
- J 60.1 Édition et diffusion de programmes radio;
- J 60.2 Programmation de télévision et télédiffusion;
- J 63.8 Traitement de données, hébergement et activités connexes; portails Internet;
- J 63.9 Autres services d'information (agences de presse...).

Les médias du sport connaissent un processus d'évolution en partie propre et lié au marché du sport, qui peut représenter un atout stratégique pour certains d'entre eux, mais une grande partie de ses traits (inflation des droits de retransmission, choix des sports diffusés...) ne peuvent être saisis qu'à l'aune de la transformation de l'organisation économique et sociale des industries de médias dans leur ensemble qui est à l'œuvre depuis plusieurs décennies. Cette transformation a en effet connu une accélération brutale depuis le début des années 2000, qui s'est traduite par une multiplication exponentielle de l'offre et un décloisonnement des médias, sous l'effet conjoint de la numérisation des contenus, de la déréglementation du secteur et de la mondialisation de l'économie.

85. D'autres exemples existent. En 1869, *Le Vélocipède* commandité par un fabricant de vélos organise Paris-Rouen et invente ainsi la matière première de son actualité. En 1891, *Le Petit Journal* conçoit Paris-Brest aller-retour, soit 1 200 km. (Bourg, 1996, p. 49).

86. Selon une majorité de typologies, la notion de médias regroupe la presse, la télévision, le cinéma, la radio et Internet – certaines en excluent le cinéma et y ajoutent l'affichage.

– Tableau 8 –

Chiffres de diffusion de la presse écrite (1990/2008)

	Nombre de titres en 1990	Nombre de titres en 2008	Variation 1990/2008	Diffusion totale annuelle 1990 (en milliards)	Diffusion totale annuelle 2008 (en milliards)	Variation 1990/2008	Chiffre d'affaires en million en 2008
<b>Ensemble presse éditeur</b>	<b>2 890</b>	<b>4 588</b>	<b>+ 59 %</b>	<b>6,940</b>	<b>6,928</b>	<b>- 0,2 %</b>	<b>10 450</b>
Presse spécialisée grand public	830	1 938	+134 %	1,822	1,644	- 5,4 %	3 928 (38 %)
<i>Dont Presse sportive</i>	<i>102</i>	<i>210</i>	<i>+106 %</i>	<i>0,265</i>	<i>0,249</i>	<i>- 6 %</i>	<i>445 (4 %)</i>
Presse gratuite d'information	7 en 2002 46 en 2005	108	+134 % (/2005)	0,139 en 2002 0,410 en 2005	0,681	+ 66 % (/2005)	330 (3 %)

Source : Direction du Développement des Médias (DDM), Presse écrite : Chiffres et statistiques, 2009.

Si bien que l'on peut parler à la suite de J. Gabszewicz et N. Sonnac (2006, p. 3) d'un véritable changement de paradigme. Les mutations à la fois technologiques, économiques et sociales affectent ainsi la configuration industrielle de ce secteur dans son ensemble ainsi que la profession de journaliste et représentent autant de défis auxquels doivent faire face les entreprises médiatiques (notamment du sport) et en particulier leurs cadres gestionnaires.

### Panorama de la presse sportive

Afin d'étudier l'influence de l'orientation sportive de ce sous-secteur sur ses cadres gestionnaires, nous focaliserons cette étude sur la presse sportive, elle-même soumise à l'ensemble des mutations précédemment évoquées.

#### Un secteur dynamique mais en difficulté

À la fin des années 2000, la presse sportive représente environ 5 % de la presse et 11 % de la presse spécialisée grand public, qui constitue elle-même la plus grande part de la presse éditeur (42 %). Elle se situe en termes de part de marché derrière la presse consacrée aux loisirs, la presse de radio/télévision et la presse féminine. Mis à part les journaux gratuits, la presse sportive (comme la presse dans son ensemble) se caractérise par l'existence d'un double marché, celui du lectorat qui représente la part la plus importante de ses recettes *via* la vente en kiosque et par abonnements et celui des annonceurs par la vente d'espace publicitaire (Balle, 2011, p. 65). À l'instar de l'ensemble de la presse payante, la presse sportive a subi une dimi-

nution régulière de son chiffre d'affaires depuis le début des années 2000 (tableau 8).

La presse écrite sportive rencontre en effet un certain nombre de difficultés. La baisse des ventes s'explique par la concurrence déjà ancienne des médias audiovisuels et par celle, plus récente, de l'information en ligne mais aussi par les transformations du marché (poursuite de l'essor de la presse magazine, développement des quotidiens gratuits) et par une certaine désaffection du public. En outre, la faiblesse conjoncturelle du marché de la publicité dans une période de difficultés économiques accentue encore les problèmes du secteur. Les revenus publicitaires de la presse sportive (dont la part est restée globalement constante à 22 %) ont ainsi baissé de 38 % entre 2000 et 2009.

#### La structuration de la presse sportive

Considérons à présent la structure de ce sous-secteur. Depuis ses origines, la presse écrite sportive est marquée par la présence d'un quotidien national quasi monopolistique (*L'Équipe*), une spécificité française, ainsi que par le dynamisme éditorial de la presse magazine. En 2008, on dénombrait ainsi 11 quotidiens (dont 9 titres spécialisés turfisme/hippisme), 24 hebdomadaires, 86 mensuels et 88 trimestriels sportifs (tableau 9).

#### La presse quotidienne : un marché monopolistique

*L'Équipe* demeure cependant le fleuron de la presse sportive, loin devant les autres quotidiens et les re-

-Tableau 9-

## Nombre des titres de presse sportive par spécialité (2008)

	Total	Quotidien	Hebdomadaire	Mensuel	Trimestriel	Autres
<b>Sports</b>	<b>210</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>1</b>
Auto Moto	26		3	14	9	
Sport Ballons	51		14	25	11	1
Équitation	20			6	14	
Turfisme/hippisme	31	9	4	13	5	
Nautisme	23			11	12	
Vélo	16			8	8	
Généralistes et autres	43	2	3	9	29	

Source : Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles, Tableaux statistiques de la Presse, 2008.

-Tableau 10-

Quotidiens nationaux	Diffusion France payée en 2009 (au numéro)
<i>Le Parisien/Aujourd'hui en France</i>	488 553
<i>Le Figaro</i>	314 318
<i>L'Équipe</i>	303 105
<i>Le Monde</i>	288 049
<i>Libération</i>	111 583

Source : OJD PV 2009

vues spécialisées comme *France football*, *Onze Mondial*, *Sport Auto*<sup>87</sup>.

Au sein de la presse quotidienne nationale, le journal *L'Équipe* détient aussi une place privilégiée puisqu'il occupe le 3<sup>e</sup> rang derrière *Le Parisien/Aujourd'hui en France* et *Le Figaro* (tableau 10). Certains quotidiens (*Le Monde* et *Libération* par exemple) ont développé leur rubrique sport afin d'élargir leur lectorat et d'accroître leurs recettes publicitaires, ce qui nuance la situation monopolistique de *L'Équipe*.

Plus encore que les quotidiens nationaux français d'information générale et politique, *L'Équipe* voit sa diffusion s'éroder. Longtemps quotidien français le plus lu, *L'Équipe* a ainsi été dépassée par les journaux gratuits *20 minutes* et *Métro*. Au cours de son histoire, la suprématie de *L'Équipe* n'a été ébranlée que pendant de très courtes périodes par la survenue d'un concurrent, comme en 1987-1988 (*Le Sport*). Plus récemment, dans les années 2000, la survenue de titres gratuits ou *low cost* a également inquiété le leader qui a répliqué promptement en lançant son propre titre. Ainsi, *Sport*, lancé en 2003 puis transformé en hebdomadaire en 2004, avait une position quasi monopolistique sur le marché de la presse spor-

tive gratuite jusqu'à ce que le groupe Bolloré lance en 2009 un nouveau magazine hebdomadaire : *Direct Sport*. Du côté de la presse sportive low cost, *Le 10 Sport*, quotidien commercialisé en 2008 à un tarif compétitif de 0,50 €, a été immédiatement concurrencé par *Aujourd'hui Sport*, un journal au concept très proche lancé le même jour par le groupe Amaury (désormais devenu un hebdomadaire).

### La presse magazine : un marché fécond

Parallèlement, le dynamisme de la presse sportive s'illustre par le doublement du nombre de titres sportifs entre 1990 et 2008, en miroir du développement de la presse magazine et faisant écho à la segmentation accrue des pratiques sportives et aux stratégies marketing des entreprises. Le taux de natalité et de mortalité des titres sur ce marché est élevé, compte tenu du caractère éphémère de certaines pratiques sportives et de la concurrence vive entre les titres sur une même niche. L'attraction de cette presse magazine tient au fait qu'elle est susceptible de capter un lectorat ciblé et fidèle car passionné de sport et des annonceurs spécialisés friands d'une présentation plus attractive que celle d'un quotidien et d'un marché de lecteurs spécifique et homogène.

L'augmentation du nombre de titres de presse magazine s'explique ainsi par l'accroissement des enjeux économiques qu'elle recèle, ceux-ci étant considérés « comme des produits commerciaux gérés à l'instar de ceux d'autres secteurs industriels » (Toussaint-Desmoulin, 1989, p. 104). Un certain nombre de magazines sportifs sont le fait de petites entités qui se concentrent sur leur métier de base, l'activité édi-

87. Kantar média (2010).

toriale (les rédacteurs sont le plus souvent des pigistes), et représentent une faible part du marché. D'autres au contraire sont rattachés à des grands groupes (tableau 11) à la recherche d'effets de synergie (services communs dont la régie publicitaire, stratégie de marque...) et de pistes de diversification (Rebillard, 2007).

Sur ce marché, le groupe Amaury s'illustre à nouveau avec la présence d'un magazine prépondérant, *France-Football*, qui a pris en 1946 le relais du magazine *Football* d'avant-guerre (1929-1944), mais également avec d'autres titres tels *Vélo magazine* ou *Le Journal du golf* (gratuit). D'autres groupes ont également développé une spécialisation sport comme La font Presse (avec 12 magazines de rugby, football et vélo), Sud Ouest (presse mensuelle de surf avec plusieurs titres : *Surf session*, *Bodyboard*, *Surfer's et Surfuse*), Ouest France (*Voiles et Voiliers*) ou encore Bolloré (*Direct Sport*). *A contrario*, ces dernières années, plusieurs groupes ont choisi de céder leurs titres sportifs (Lagardère, Prisma Presse, Mondadori, Le Monde...) à d'autres entreprises. Enfin, les opérations de fusion, acquisition, cession qui bouleversent la configuration du secteur n'épargnent pas la presse sportive, avec notamment l'arrivée de fonds d'investissement étrangers. Ainsi, en 2005, Oxynvest, fonds d'investissement belge détenu par Michel Leclercq (fondateur de Décathlon), a racheté à 100 % le groupe Sofimav, implanté à Toulouse, qui s'était spécialisé dans l'édition de magazines aquatiques, avec *Natation* et *Apnea*.

### Des stratégies économiques plurielles

Le paysage de la presse n'a pas fini de se redessiner. D'une part, les entreprises ont poursuivi la modernisation technique de leur système de fabrication (en particulier la numérisation dans les années 1990) afin d'en réduire le coût et d'en accélérer le rythme. D'autre part, la plupart d'entre elles cherchent à alléger leurs charges d'exploitation par la diminution des effectifs et le recours à des pigistes. Elles sont en outre prises le plus souvent dans un mouvement de restructuration à la suite de l'ouverture de leur capital, de prises de participations et de fusions enclenchant un processus de concentration et parfois la venue d'investisseurs financiers de dimension internationale. La plupart des groupes concernés adoptent d'ailleurs une large politique de diversification. Sur le segment de la presse, certains créent eux-mêmes leur propre réseau d'information gratuite ou *low cost*,

–Tableau 11–

Titres de presse	Groupe de presse
<i>France Football</i>	Groupe Amaury
<i>L'Équipe magazine</i>	Groupe Amaury
<i>Onze Mondial</i>	Sporteam SAS depuis 2010
<i>Tennis Magazine</i>	Sporteam SAS
<i>Sport Auto</i>	Mondadori
<i>Voiles et Voiliers</i>	Ouest France
<i>Midi Olympique</i>	La Dépêche

Source : tableau réalisé par les auteurs

comme *L'Équipe (Aujourd'hui sport)* ou *Ouest France (20 minutes)*. Ils changent également de format, transforment leur maquette, multiplient leur offre de suppléments, magazines et produits hors presse (DVD, livres...), et investissent dans leur capital de marque. La diversification suit aussi une logique multimédias. Ainsi, la quasi-totalité des titres de presse d'information investissent désormais aussi la toile en créant leur site compagnon (*L'Équipe* a créé le site Internet éponyme *L'Équipe.fr* en 2000)<sup>88</sup> et élargissent leur champ d'intervention (web 2.0, web-radios – création de la radio web RTL-*L'Équipe* en 2007<sup>89</sup> –, chaînes Internet...). La diversification s'effectue également en direction des radios, des télévisions (*L'Équipe TV* est créée en 1998) mais aussi des *smartphones* et tout récemment des tablettes tactiles (*L'Équipe.fr* a créé une application pour iPhone en 2009 et pour iPad en 2010). La presse quotidienne se diversifie ainsi autour du noyau dur que constituent les titres quotidiens. Et « pour les entreprises de presse magazine, il est possible de parler de mutation en groupe de communication plurimédias pour la plupart internationalisés » (Charon, 2009, p. 66).

### Le sous-secteur de la presse sportive en chiffres

L'Union syndicale des journalistes sportifs de France regroupe 2 500 journalistes sportifs professionnels. Ces derniers représentant 35 % des effectifs, on peut estimer à 7 200 (2 500/0,35) le nombre total de salariés de la presse sportive. En outre, dans la presse en général, la catégorie professionnelle la plus importante est celle des cadres (51 % de la population) qui comprend les journalistes. On peut ainsi en déduire que les cadres gestionnaires représenteraient 16 % des salariés (51 % – 35 %), soit une population d'environ 1 100 cadres.

88. Après avoir repris à l'identique le contenu de leurs titres de presse sur Internet au début des années 2000, les entreprises de presse ont élaboré désormais des contenus spécifiques sur ce support.

89. Elle a obtenu en mai 2009 l'autorisation d'émettre en numérique dans trois villes de France : Paris, Marseille et Nice.

Enfin, en transposant les chiffres de l'ensemble de la presse à la presse sportive, il ressort que les entreprises sont de petite taille (93 % d'entre elles ont moins de 50 salariés) et que les plus grandes (plus de 500 salariés) concentrent seulement 35 % des effectifs. En outre, les salariés qui travaillent dans le secteur de la presse sont le plus souvent des hommes (57 %) et ont une moyenne d'âge de 41 ans<sup>90</sup>, proche de la moyenne d'âge nationale des cadres (42,7 ans selon l'Agirc, 2012)<sup>91</sup>.

### Les relations professionnelles

Les relations sociales au sein de la presse sportive ne sont pas spécifiques et doivent être appréhendées au travers des relations professionnelles de la presse en général. La presse est une branche professionnelle très organisée regroupant de nombreuses institutions. Tout d'abord, différentes conventions collectives structurent ce secteur. Outre la convention collective nationale des journalistes, il existe différentes conventions selon l'échelle de diffusion (nationale, régionale, départementale), la périodicité de la presse (quotidienne, hebdomadaire...): la vocation de l'entreprise (presse magazine, portage de presse, édition, agence de presse, routage, publicité, distribution directe) et la catégorie professionnelle des salariés. Ainsi, pour la presse quotidienne nationale, on ne dénombre pas moins de quatre conventions collectives: celle des ouvriers, celle des cadres administratifs, celle des cadres des services techniques et celle des employés.

Par ailleurs, un grand nombre d'acteurs (syndicats et autres instances de représentation) jouent un rôle dans les processus de négociation. Du côté des employeurs, la Fédération nationale de la presse française rassemble six syndicats.

Le Syndicat de la presse parisienne regroupe les douze quotidiens français les plus importants (*Le Figaro*, *Le Monde*, *Libération*, *Les Échos*, *La Croix*, *France Soir*, *L'Équipe*, *Le Parisien*, *La Tribune*...) qui réalisent un chiffre d'affaires global avoisinant le milliard d'euros.

- Le Syndicat de la presse quotidienne régionale regroupe les 58 titres de la PQR.
- La FNPS – Fédération nationale de la presse spécialisée – regroupe sept syndicats de la presse, représentant chacun les titres d'un domaine donné d'activité (en tout plus de 1 500 titres).
- Le SPPMO (Syndicat professionnel de la presse magazine et d'opinion).
- Le SPQD (Syndicat professionnel des quotidiens départementaux).

- La FPPR (Fédération de la presse périodique régionale).

On trouve par ailleurs le SPMI – Syndicat de la presse magazine et d'information – qui regroupe 60 sociétés (dont Hachette Filipacchi) représentant 500 titres (chiffre d'affaires: 3,5 milliards d'euros), et d'autres syndicats tels la FNAPPI (agences de presse photos et informations), le SNLI (lettres d'information) et le SPG (presse gratuite).

Du côté des salariés, il existe d'une part un certain nombre de syndicats qui représentent les journalistes et, d'autre part, des syndicats qui sont interprofessionnels ou représentent d'autres groupes professionnels. Parmi les syndicats de journalistes, le Syndicat national des journalistes (SNJ) occupe une position de premier plan. Aux élections triennales à la commission paritaire qui délivre la carte de presse, 49,6 % des journalistes qui se sont exprimés lors du dernier scrutin, en juin 2009, ont choisi les candidats du SNJ alors que huit listes étaient en compétition. Le taux de participation était d'ailleurs important (40,6 %). Le Syndicat national des journalistes CGT arrive en second. Puis on trouve les autres groupements spécialisés des grandes confédérations syndicales: l'Union syndicale des journalistes CFDT, le Syndicat des journalistes CFTC, le Syndicat général des journalistes FO, le CFE-CGC Journaliste et le syndicat Sud culture et médias. Les journalistes représentent une population assez fortement syndiquée (environ 12 %<sup>92</sup>) comparativement aux autres cadres (8 %), ce qui a notamment contribué à la consolidation et à la reconnaissance de ce groupe professionnel. Le statut des journalistes comporte quelques aspects à souligner. Notamment, le titre de journaliste n'est pas soumis à une condition de formation mais à l'exercice salarié régulier de cette activité, sanctionné par la carte de presse délivrée par la « Commission de la carte d'identité professionnelle des journalistes ».

Par ailleurs, il n'existe pas de syndicats propres au secteur particulier de la presse sportive. L'Union des journalistes de sport de France (UJSF), qui regroupe 1 500 membres, n'est en effet pas un syndicat mais un organisme chargé de défendre les droits et intérêts de ses membres et notamment de délivrer des habilitations aux journalistes leur permettant un accès privilégié aux grands lieux du sport lors d'événements sportifs et de veiller à l'existence d'installations dans ces lieux qui soient propices à l'exercice de leur métier. Ainsi, les journalistes sportifs sont souvent

90. Observatoire des métiers de la presse (2009).

91. Agirc. Champ: cadres Agirc, Articles 4 et 4bis, année 2010.

92. Selon le Club de la presse et des médias en 2009.

membres de cette association professionnelle et certains d'entre eux adhèrent à l'un des syndicats de journalistes.

Il existe également d'autres groupements de salariés tels le Syndicat national du personnel d'encadrement de la presse (Spep CFE-CGC), ainsi que des syndicats interprofessionnels tels le Syndicat national de presse, d'édition et de publicité (FO-SNPEP), le Syndicat interprofessionnel de la presse et des médias de la confédération nationale du travail (SIPM-CNT), la Fédération des travailleurs de l'information, du livre, de l'audiovisuel et de la culture CFTD (Ftilac-CFTD), le Syndicat national des cadres et techniciens du livre et de la communication CGT (SNCTLC-CGT), etc. Nous ne disposons guère d'informations sur la représentativité de ces syndicats.

Par ailleurs, nous ne ferons qu'évoquer ici l'importance des syndicats des industries de l'édition du livre, du papier et de la communication, comme le Syndicat général du livre et de la communication écrite (SGLCE-CGT), qui est le syndicat unique des ouvriers de la presse quotidienne nationale française. Ce syndicat est parvenu, grâce à sa puissance de blocage des presses, à obtenir notamment des salaires élevés et un contrôle du placement des ouvriers. Il a aujourd'hui un poids minoré en raison du vaste processus de numérisation des techniques d'impression.

Enfin, l'organisation sociale du secteur des médias comporte une spécificité puisqu'aux trois acteurs du système des relations professionnelles (les pouvoirs publics, les représentants des salariés et ceux des employeurs) s'ajoute un quatrième interlocuteur: les sociétés de journalistes (SDJ) ou de rédacteurs (SDR). Les sociétés de journalistes sont des instances collectives qui regroupent les membres des rédactions. La première SDJ est créée au *Monde* en 1951<sup>93</sup>. En 2005, la Fédération française des sociétés de journalistes (FFSJ, créée en 1967) s'est refondée sous la forme d'un forum permanent des SDJ qui regroupe 32 sociétés de journalistes, rassemblant 3 500 journalistes soit presque 10 % de la corporation (Dupuy, 2011, p. 6). Ces sociétés n'ont pas de statut unique et occupent des positions et des rôles variés selon les entreprises (mobilisation vis-à-vis des transformations de l'entreprise, veille quant à la ligne éditoriale ou au respect de règles déontologiques, représentation et défense des journalistes...). Dans les entreprises où il existe une SDJ, l'adhésion des journalistes à celle-ci est en général massive (80 à 90 %).

Pour finir, les mouvements de grève ne sont pas rares dans le monde de la presse qui traverse des difficultés économiques structurelles. Les conflits sociaux ont été portés très souvent par les différentes sections syndicales des métiers du livre (dans un contexte de modernisation des imprimeries et de réductions d'effectifs). Dans un contexte de restructuration, ils ont été également à l'initiative des rédactions autour de revendications diverses concernant la défense de l'emploi, les salaires ou les pigistes. Dans les médias du sport, et principalement à *L'Équipe*, des grèves générales ou partielles ont eu pour objet la restructuration des imprimeries, la modernisation des rédactions, les salaires, l'emploi ou encore les pigistes. Bien que peu fréquents, ces jours de grèves peuvent entraîner la non-parution des titres<sup>94</sup> et sont de ce fait provisionnés par l'entreprise.

La mobilisation de ces différentes instances au sein des entreprises, leurs relations et le degré de conflictualité sont cependant très variables d'une entreprise à l'autre, en fonction du modèle et de la situation économique locale notamment.

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Pour ce sous-secteur d'activité, l'enquête réalisée en 2010 a porté sur une seule entreprise, celle qui occupe une position dominante sur son marché: le groupe L'Équipe.

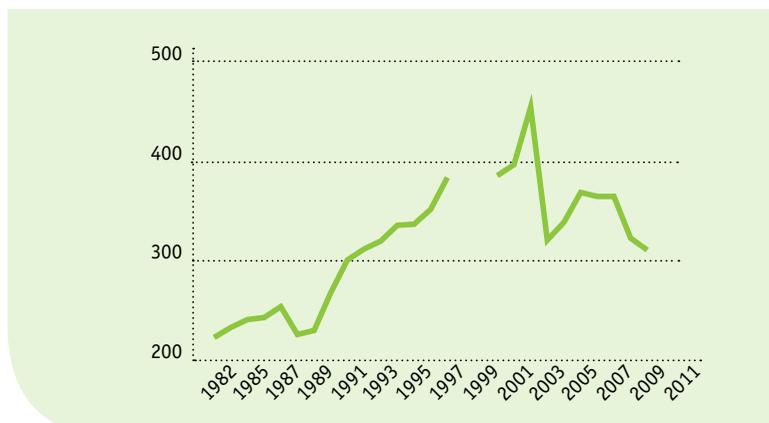
### L'entreprise

La SNC L'Équipe fait partie du groupe L'Équipe qui constitue l'essentiel du pôle sport du groupe Amaury (Editions Philippe Amaury, 2<sup>e</sup> groupe de presse quotidienne en France). Ce dernier comprend également deux autres pôles: le « pôle info » (édition du quotidien régional *Le Parisien* et de sa déclinaison nationale *Aujourd'hui en France*) et le « pôle annonces classées » (immobilier, carnet, automobile). Ce groupe familial de taille relativement modeste (3 000 personnes), couvre un chiffre d'affaires estimé à 700 millions d'euros. Il est détenu à 75 % par la famille Amaury et à 25 % par le groupe Hachette Filipacchi-Presses (groupe Lagardère SCA). Le contrôle familial du groupe lui permet de conserver la maîtrise de son activité éditoriale mais restreint ses ressources financières

93. Ce type de société de journalistes est une société de participation dans la mesure où elle détient une part du capital de leur entreprise.

94. L'OJD, l'Association pour le contrôle de la diffusion des médias, enregistre chaque année la diffusion des titres de presse et indique les jours de non parution en raison de grèves.

- Figure 7 -

Diffusion payée du journal *L'Équipe* de 1982 à 2011 (en milliers)<sup>95</sup>

Source : schéma réalisé par les auteurs

à la différence d'un certain nombre de grands groupes multimédias soumis dès lors à un contrôle de type managérial. Comme tous les groupes centrés sur l'édition de quotidiens d'information générale et politique, ce groupe a pour caractéristique d'être fortement intégré verticalement, maîtrisant à la fois la conception, l'édition, l'impression et la diffusion du journal.

Côté sport, le groupe L'Équipe comprend une activité principale centrée sur la presse sportive papier (notamment le quotidien *L'Équipe* et des magazines tels que *France Football*) qui représente 85 % de son CA en 2011. Avec l'ensemble de ses titres sportifs<sup>96</sup>, le groupe représente 57 % de parts de marché de la presse sportive en France en 2009 (en nombre d'exemplaires)<sup>97</sup>. Depuis 1998, le groupe a élargi son activité vers les médias numériques sportifs. Ses activités numériques (la chaîne de télévision L'Équipe TV ; les sites Internet, sites mobiles et applications L'Équipe.fr, FranceFootball.fr, etc. ; la radio numérique RTL-L'Équipe) dépendent d'une autre filiale : L'Équipe 24/24 qui partage des ressources avec la SNC L'Équipe, et notamment des services communs (juridique, financier...). Le groupe souhaiterait que les journalistes « papier » volontaires déclinent sur Internet les sujets qu'ils ont traités pour la presse, ce qui provoque quelques résistances (les journalistes des médias numériques presse étant rattachés à une convention collective moins avantageuse - celle des télévisions numériques - que les journalistes côté presse).

Cette stratégie « cross-média » permet au groupe de bénéficier de sa notoriété acquise côté presse pour s'implanter sur les nouveaux marchés porteurs, de

favoriser la valorisation mutuelle de ses activités et l'émergence d'une véritable marque et de contribuer à l'accroissement de ses recettes publicitaires (en proposant aux annonceurs des partenariats croisés).

La SNC L'Équipe, créée en 1985, s'est constituée autour du vaisseau amiral que représente le quotidien éponyme. Ce dernier créé en 1946 sous l'impulsion du journaliste J. Goddet, suite à la disparition de son ancêtre *L'Auto*, est sous la coupe du groupe Amaury depuis 1965. « Il est désormais au sport ce que la Bourse est à l'économie »<sup>98</sup>. Avec 2,35 millions de lecteurs par jour en moyenne en 2010 (figure 7), *L'Équipe* est le seul quotidien sportif à détrôner dans son pays certains titres de presse d'information généraliste payante<sup>99</sup>. Outre le journal *L'Équipe*, la SNC édite notamment les hebdomadaires *France Football* et *L'Équipe Magazine* ainsi que le mensuel *Vélo Magazine*. En 2010, elle réalise un chiffre d'affaires de 230 millions d'euros, en croissance cette année-là mais en baisse régulière depuis 2006 (250 millions d'euros). Son CA représente 85 % de celui du groupe L'Équipe en 2011 et 40 % de celui du groupe Amaury. Cette entreprise reste en outre excédentaire avec un bénéfice de 9 millions d'euros.

La position de leader qu'occupe la SNC L'Équipe tient pour une part à l'histoire du quotidien qui est étroitement liée au milieu sportif. Il a contribué à asseoir sa domination commerciale en mettant en place de nombreuses épreuves sportives. Au Tour de France, s'ajoutent notamment la création des coupes d'Europe de football (1955), de basket (1960) et d'athlétisme, le Tour de l'avenir (1961), la coupe du monde de ski (1966), la Route du Rhum à la voile (1978) et le Tour de France féminin (1984) qui sont depuis 1992 organisés par l'agence d'événementiel sportif Amaury Sport Organisation (ASO), autre filiale du groupe Amaury, et lui permettent d'alimenter l'actualité sportive tout au long de l'année, mais également les recettes publicitaires de ses journaux (les sponsors des événements sont également des acheteurs d'espaces pour faire valoir leurs opérations). ASO, dirigé par Émilien Amaury, est sans doute l'élément le plus rentable du groupe, avec un bénéfice d'environ 30 millions d'euros pour 150 millions de chiffre d'affaires en 2007. Elle a racheté notamment le Critérium du Dauphiné libéré en 2010 et le Tour de France à la Voile en 2012. Elle est par ailleurs un groupe déjà international, propriétaire à 47 % de la Vuelta (Espagne), organisateur de courses cyclistes en Belgique, aux Pays-Bas et, ce qui est moins connu,

95. La courbe est tronquée car certains chiffres n'ont pas pu être trouvés.

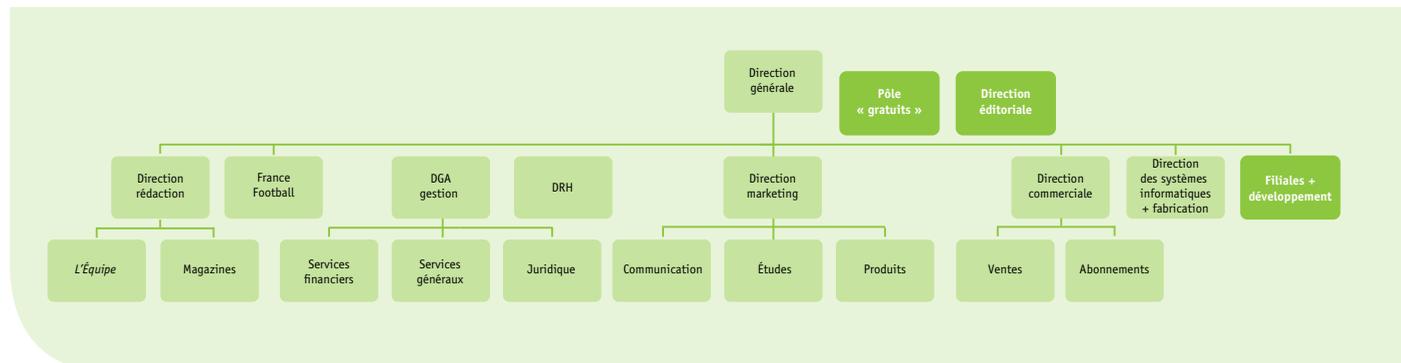
96. *L'Équipe*, *L'Équipe magazine*, *France Football*, *Vélo Mag* (mensuel), *Sport&Style*, *Journal du Golf* (mensuel gratuit acquis en 2006), *Journal du Tennis*, *Journal du Nautisme*, *Journal de l'Équitation*.

97. Calcul réalisé par les auteurs.

98. Harscoet, « L'Équipe, l'épique et l'éthique », *Le Monde diplomatique*, septembre 2007, p. 22 - 23.

99. TNS-Sofres - EPIQ 2010 LNM.

– Figure 8 –  
Organigramme simplifié du Groupe L'Équipe



Source : schéma réalisé par les auteurs

dans le Golfe (Tour d'Oman et Tour du Qatar) et encore bientôt en Chine et en Argentine (cyclotourisme). À la suite du Dakar (devenu sud-américain), le groupe s'étend aujourd'hui vers l'Orient avec le Silk Way (départ de Moscou et arrivée à Sotchi, sur les bords de la mer Noire).

Cette position dominante tient d'autre part à la place que le journal occupe actuellement dans la sphère sportive. Il contribue à construire les réputations professionnelles, celles des joueurs (ballon d'or, notes accordées aux footballeurs au lendemain des matches...) comme celles des entraîneurs (Ohl, 2000). Il a également un poids au regard des acteurs économiques qu'il promeut directement *via* sa régie publicitaire (Amaury médias est également une filiale du groupe Amaury) ou bien dont il assure la visibilité *via* les articles de presse. Les recettes publicitaires du journal *L'Équipe* représente 30% de son chiffre d'affaires, ce qui est d'ailleurs assez faible comparativement aux autres grands quotidiens<sup>100</sup>. Au-delà de cela, la puissance rédactionnelle de *L'Équipe* tient à une équipe de journalistes experts dans leur domaine couvrant largement l'actualité sportive nationale et internationale.

Enfin, la SNC L'Équipe est une PME de près de 500 personnes structurée en différentes directions (figure 8).

Outre les rédactions *France Football*, *L'Équipe* et des autres magazines (en vert clair dans la Figure 8), le groupe L'Équipe comprend une structure divisionnelle, en rouge cette fois, comprenant différentes activités : le pôle « Gratuits » (qui s'occupe de l'édition des journaux gratuits), la Direction éditoriale<sup>101</sup> et trois filiales : L'Équipe 24/24, L'Équipe & co et Presse Sports. La vocation de L'Équipe & co (filiale à 100%

de la SNC L'Équipe) est de développer des produits, des services, des licences, des événements corporate, des droits et des marques en France comme à l'international, exclusivement dans le domaine du sport, que les contenus soient numériques, sur support papier ou audiovisuels. Presse Sports est, quant à elle ; l'agence photographique du groupe.

Cette structure est doublée d'une structure fonctionnelle regroupant diverses fonctions classiques : ressources humaines, gestion financière, juridique, marketing, commercial.

Sur un effectif total de 3 000 personnes, la SNC L'Équipe regroupe ainsi près de 480 salariés dont 85 cadres administratifs, 51 employés et 336 journalistes qui représentent ainsi 70% des effectifs, sans compter un volant de 300 pigistes.

### Les entretiens réalisés

18 entretiens ont été réalisés au sein du groupe L'Équipe auprès de 10 cadres et de 8 journalistes. L'un des 10 cadres rencontrés est un cadre dirigeant de L'Équipe 24/24 et les 9 autres travaillent au sein de la SNC L'Équipe (8 cadres administratifs ou commerciaux et 1 cadre technique). L'un d'eux n'est plus en fonction depuis 2002.

Afin de comprendre la composition et l'activité de la population des cadres du *back-office* dans une entreprise de presse, il nous a paru essentiel de rencontrer également des journalistes. Aussi avons-nous interviewé 8 journalistes dont 2 représentants syndicaux et 2 représentants d'associations professionnelles.

Au-delà de ces entretiens, 28 « profils » (ou curriculum vitae) de gestionnaires actuels au sein de la SNC L'Équipe ont été sélectionnés *via* des réseaux sociaux

<sup>100</sup>. Les recettes liées à la publicité et aux petites annonces représentent 41,9% du CA des quotidiens d'information générale et politique. (Ministère de la culture et de la communication. Direction générale des médias et des industries culturelles, 2008, p. 26).

<sup>101</sup>. Cette direction chapeaute les différentes directions de la SNC et est en charge de « veiller à la qualité » et à « l'évolution nécessaire des produits de l'entreprise ».

professionnels sur Internet. Ils ont été choisis d'une part en raison du fait que l'intitulé de leur fonction, confronté à leur niveau de diplôme et à leur ancienneté, a permis, avec une marge d'erreur assez faible, de les assimiler à des cadres et, d'autre part, parce que leur profil était détaillé (fonction actuelle, expériences, diplômes, centres d'intérêt). Parmi ces 28 profils, 18 exercent une fonction au sein de la direction marketing ou communication et les dix autres assurent une fonction liée au commercial (2), au juridique (2), aux ressources humaines (3) ou à la gestion financière (3).

## RAPPORT FORMATION/EXPÉRIENCE/ EMPLOIS

Qui sont les cadres administratifs et commerciaux d'une entreprise spécialisée dans la presse sportive telle *L'Équipe*? Quels sont les diplômes et les expériences professionnelles valorisés dans ce sous-secteur? Quelle place est donnée au capital sportif? Les liens forts entretenus par l'entreprise avec le sport ont-ils une influence sur la qualification de ses cadres?

### Les cadres dirigeants de *L'Équipe*: des «quadras», diplômés et expérimentés

La très grande majorité des cadres rencontrés exercent actuellement une fonction haut placée dans la hiérarchie du groupe *L'Équipe*: l'un au sein de la filiale 24/24 et les autres au sein de la SNC *L'Équipe*. En effet, 4 des 8 cadres gestionnaires actuellement en fonction rencontrés sont des cadres dirigeants qui font partie de la filiale 24/24 ou du «comex» (comité exécutif) de la SNC *L'Équipe* qui rassemble les principaux directeurs de leur entreprise<sup>102</sup>. 3 autres font partie du «comop» (comité opérationnel) qui regroupe les principaux dirigeants de niveau n-1 de la SNC. Ceci nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la composition des équipes et des profils des cadres dont ils sont responsables.

Ces 8 cadres administratifs et commerciaux sont en grande majorité des hommes (6 d'entre eux). Ils ont en moyenne 40 ans et une ancienneté de 8 ans, avec une grande hétérogénéité de parcours: le plus ancien travaille dans l'entreprise depuis 21 ans et les deux cadres les plus récents dans l'entreprise ont été recrutés six mois avant l'entretien. Un seul est issu de la

promotion interne. Presque tous les autres ont un niveau de diplôme équivalent à Bac +4 ou Bac +5, en lien avec leur fonction. Trois ont ainsi obtenu un diplôme d'école de commerce et exercent une responsabilité dans le domaine du marketing ou du commercial, deux ont suivi un cursus de gestion à l'université (l'un est directeur de la filiale *L'Équipe* 24/24, l'autre est responsable des études) puis ont obtenu un DESS (l'un spécialisé dans la gestion des télécommunications et de la télévision, l'autre en marketing) et deux ont un diplôme de droit (DRH et Responsable juridique). Aucun d'entre eux n'a opté pour une spécialisation dans le domaine sportif.

Avant d'être recrutés par le groupe *L'Équipe*, la moitié de ces cadres a eu des expériences professionnelles dans le monde de la presse, des médias en général ou dans des secteurs proches tels l'affichage. L'une d'entre eux a travaillé au siège du groupe Amaury avant d'occuper son poste actuel. Trois ont travaillé dans des agences de publicité ou dans des services marketing d'entreprises de grande consommation (directeur marketing, responsable marketing, responsable des ventes). Un seul de ces cadres (le directeur marketing) a eu auparavant des expériences professionnelles dans des entreprises à vocation sportive (en l'occurrence des équipementiers sportifs de renom).

### Un capital sportif requis dans les fonctions marketing et commerciale

Parmi les cadres rencontrés, un seul a été sportif de haut niveau en parallèle de ses études (le directeur marketing), trois autres (directeur de *L'Équipe* 24/24, responsable marketing, responsable des ventes) sont ou ont été des multi-pratiquants de sport et déclarent, à l'instar de la personne précédente, vouer une passion au sport. Les autres sont des pratiquants occasionnels ou des non-pratiquants et ne développent une culture sportive que depuis qu'ils travaillent dans l'entreprise.

Ainsi, seule une minorité de ces cadres dirigeants est pourvue d'un capital sportif. Les cadres dotés d'un profil sportif plus typé, qui les a d'ailleurs amenés à s'orienter vers un média spécialisé dans le sport, sont les deux dirigeants du marketing et le directeur en charge du développement des nouveaux médias numériques (TV, internet...). Il convient tout de même de souligner que les plus hauts dirigeants du groupe *L'Équipe* ont aussi un bagage sportif: le Directeur général a notamment travaillé chez un équipementier sportif (le précédent avait dirigé un club de football

<sup>102</sup> Le directeur général, les deux directeurs généraux adjoints, le responsable des ventes, le directeur des services informatiques, la directrice des RH, les directeurs marketing et le directeur de la rédaction.

professionnel), et le Directeur général adjoint chargé de la gestion est un grand amateur et pratiquant de sport (golf, football, rugby...).

En interrogeant les différents dirigeants, on apprend qu'un grand nombre de cadres gestionnaires situés plus bas dans la hiérarchie ont un capital sportif important. Dans certaines entités en particulier, telles que la direction marketing (les services communication et produits notamment), la direction commerciale (le service des ventes tout particulièrement) mais aussi la régie publicitaire (qui constitue une autre filiale du groupe L'Équipe), la plupart des cadres ont un profil sportif et/ou une passion sportive.

À titre d'exemple, la direction marketing comprend environ 30 cadres. Sur 18 profils de cadres du marketing ou de la communication identifiés<sup>103</sup>, 15 sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac +5 et 3 d'un diplôme de niveau Bac +4. Les cursus suivis sont assez variés. Ces cadres sont surtout issus d'écoles de commerce ou de communication mais aussi de filières universitaires diverses (dont Staps). Trois grands types de spécialisation au niveau master émergent : un tiers dans les domaines de la communication et/ou des médias, un autre tiers en marketing et le dernier tiers en management du sport (pour moitié au sein d'une école de commerce et pour moitié à l'université). Enfin, les expériences professionnelles antérieures de ces cadres montrent qu'ils ont suivi un parcours dans des entreprises du secteur des médias (un quart d'entre eux), dans le secteur du sport (un tiers d'entre eux) ou dans la communication ou le marketing.

Les cadres ayant un capital sportif sont donc concentrés dans des directions qui exercent un rôle vis-à-vis de la définition des résultats ou des produits proposés par l'entreprise. Pour certaines fonctions de cadres – marketing, communication, commercial (ventes) – la passion pour le sport, voire un profil sportif, sont requis par l'entreprise au moins autant qu'induits par les motivations des individus à intégrer une entreprise ayant une activité en lien avec leur passion.

Dans ce sous-secteur des médias du sport, les profils des cadres gestionnaires font ainsi écho à la complexification des enjeux. Ce processus s'exprime par le remplacement de personnes issues de la promotion interne par des experts et surtout par le développement de nouvelles fonctions sur lesquelles sont également recrutées des personnes certes dotées de diplômes spécialisés dans leur domaine (mais peu dans le management des médias) mais aussi fortes d'une expérience professionnelle dans le secteur ou dans des secteurs d'activité de référence (la publicité ou la

grande consommation pour le marketing par exemple). De ce point de vue, le rapport formation/expérience/emploi ne semblerait pas spécifique au secteur des médias du sport et s'apparenterait à celui du secteur des médias en général. Il faut noter néanmoins qu'un certain nombre de cadres disposent d'un capital sportif qui peut certes être induit par la vocation sportive de l'entreprise (attirant ainsi à elle les passionnés de sport) mais qui peut également être le fruit d'une véritable politique d'entreprise, d'autant que seuls certains types de fonctions sont concernés.

## — RAPPORTE ORGANISATIONNEL ET CONSTRUCTION DE LA FONCTION MARKETING —

### La montée en compétence de la fonction marketing depuis le milieu des années 1980

Les mutations de la configuration des médias ont entraîné une recomposition des compétences gestionnaires dans les entreprises de presse. Ce sont de nouvelles méthodes de gestion, d'organisation, de décision, en un mot de management, qui vont s'imposer, conjointement à un renouvellement sociologique de l'encadrement et des directions. L'entrée des gestionnaires dans les groupes de presse date du milieu des années 1970, à rebours d'une tradition qui valorisait la promotion interne et l'expérience des différents métiers du journalisme. Désormais, le recrutement privilégie des cadres diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, dotés de spécialisations dans des domaines cruciaux (gestion du personnel, finance, marketing...), avec parfois des parcours à l'international et souvent une expérience dans le secteur des médias et de la publicité<sup>104</sup>. Dès les années 1960 mais surtout depuis les années 1970 et 1980<sup>105</sup>, les plus grandes entreprises de presse ont ainsi engagé une « montée en compétence » en matière de marketing (Charon, 1991).

Les transformations du modèle économique et l'augmentation du poids stratégique de la fonction marketing dans l'entreprise révèlent ainsi un mouvement de professionnalisation, qui cependant n'est pas spécifique aux médias du sport. Dans le secteur des médias, « c'est l'élite managériale qui a pris peu à peu le pas sur l'élite professionnelle et plus encore sur l'élite politique administrative [...] ce sont surtout les

103. Sur plusieurs réseaux sociaux professionnels, nous avons accédé à 18 curriculum vitae de cadres de ce service.

104. Ce processus était déjà à l'œuvre dans les années 1980, comme le souligne J.-M. Charon (1991, pp. 249-252).

105. « Technique diappui limitée dans son rôle et assez vivement contestée dans la presse française des années 1970, le marketing s'impose au cours des années 1980 comme un élément indispensable à la conduite d'un nombre grandissant de titres » (Pradié, 2004, p.135).

diplômés des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, voire de science politique, qui, au plus haut niveau, trustent de plus en plus les responsabilités». (Deslandes, 2008, p. 60).

Le développement de la fonction marketing s'est traduit par la multiplication des études visant à comprendre le lectorat et les annonceurs, afin d'adapter les produits aux nouveaux marchés, et de mieux promouvoir et commercialiser les titres. Certains quotidiens ont intégré tardivement et avec réticence les démarches marketing arguant que le succès d'un titre reposait sur la qualité de son contenu rédactionnel et sur la sensibilité culturelle, politique ou autre qui s'y manifestait. Les « notions de promotion, voire de marketing, réservées aux produits de grande consommation courante relevaient d'une évidente perversion »<sup>106</sup>.

### La construction d'équipes marketing au sein de *L'Équipe*

La culture de la publicité était bien sûr déjà présente au sein du groupe Amaury dès le rachat de *L'Équipe* en 1965 (E. Amaury a fondé en 1929 puis géré durant quinze ans l'Office de publicité générale<sup>107</sup> et a en outre assuré la fonction de directeur des services de publicité au sein de différents journaux). Néanmoins, l'établissement du marketing en son sein date plutôt du milieu des années 1980 (avec le démarrage d'études de marché). Il fait écho à l'introduction du marketing dans les groupes de presse dans les années 1970 et plus particulièrement dans les années 1980 (Charon, 1991, p. 270-291). Mais, dans ce cas précis, elle résulte aussi de la stratégie de redressement du groupe Amaury mise en place suite à une grave crise de cinq ans marquée par une grève, la disparition du président fondateur et une bataille juridique des héritiers (Charon, 1989).

À *L'Équipe*, l'établissement de la fonction marketing correspond notamment à l'arrivée de J.-P. Courcol à la direction générale de l'entreprise en 1984. Celui-ci succède au journaliste J. Goddet qui a dirigé le journal *L'Auto* de 1931 à 1944, puis le journal devenu *L'Équipe* de 1946 à 1984. J.-P. Courcol avait été champion de tennis de niveau international dans les années 1960, il s'est ensuite reconverti dans la publicité et y a fait carrière dans plusieurs grands groupes (agence NCK, Havas-conseil, Young & Rubicam). Il dirigera la SNC *L'Équipe* jusqu'en 1993, date à laquelle il est nommé directeur général du groupe des Éditions Amaury. Les premières années de sa direction précédant 1987 sont marquées par une lutte acharnée contre la concurrence d'un nouveau quotidien *Le Sport* et se sont soldées par

une mutation accélérée du journal. Des études de marché très poussées ont été menées afin de mieux connaître les attentes de son lectorat et la hiérarchie de ses disciplines favorites (Bourg, 1996). Une nouvelle maquette a été mise en place deux semaines avant la sortie du premier numéro de son concurrent, avec une augmentation de 20 % de la pagination, de nouvelles rubriques, l'impression de la Une et de sa dernière page en couleur, et une politique de communication importante. Le tout représentant un budget financier considérable de 20 millions de francs).

Ce profil de dirigeant non issu du monde professionnel des journalistes et représentant une élite managériale issue de la publicité scellera l'emprise du marketing dans cette entreprise de presse et constituera le point de départ d'une succession de dirigeants à la tête de la SNC *L'Équipe* au profil similaire. Ainsi, le successeur de J.P. Courcol est son beau-frère P. Roussel. Cadre autodidacte mais aussi joueur de volley-ball de niveau national, il avait eu une expérience dans la publicité au sein du groupe Havas notamment avant de devenir directeur marketing et commercial de *L'Équipe* de 1986 à 1993. Il sera directeur général du journal de 1993 à 2002. Ensuite, C. Chenut rejoint *L'Équipe* en 2003 au poste de directeur général de la SNC *L'Équipe*. Diplômé de Dauphine et titulaire d'un MBA, président du stade de Reims, il est l'ex-directeur général de DDB, 4e groupe publicitaire français, et a en outre été auparavant éditeur du magazine *Création* (Groupe Stratégies). F. Morinière (l'actuel directeur général depuis 2003), enfin, est diplômé de l'ESCP. Ex-président d'une société d'affichage, il a également travaillé chez CBS et chez Rossignol.

À l'instar de la presse en général, on voit bien ici l'importance prise par la culture de la publicité, ou plus exactement du marketing, au sein de l'entreprise au travers du profil de ses dirigeants. Et depuis le début des années 2000, en lien avec une stratégie de diversification multimédias du groupe, le poids de l'expérience professionnelle au sein des médias devient aussi une dimension clef de leur profil<sup>108</sup>. Enfin, le capital sportif de ces dirigeants occupe une place importante et se transforme : anciens champions sportifs à l'origine, ils sont désormais dotés d'une expérience professionnelle au sein d'entreprises à vocation sportive. L'arrivée de ces dirigeants s'accompagne du recrutement d'une équipe de spécialistes souvent connus de ceux-ci, partageant peu ou prou les mêmes formations ou les mêmes itinéraires professionnels, sur laquelle

<sup>106</sup> J.M. Charon (1991, p. 270).

<sup>107</sup> L'OPG gère les annonces publicitaires pour plusieurs titres de la presse démocrate-chrétienne.

<sup>108</sup> Afin d'assurer le développement de nouveaux médias à partir de la fin des années 1990, des cadres gestionnaires sont recrutés sur le marché externe. Ils sont issus de grandes écoles de commerce, sont dotés d'expériences professionnelles dans le secteur des médias et d'un profil sportif, comme l'illustrent le fondateur de *L'Équipe* TV (également directeur de *L'Équipe*.fr) et le directeur de *L'Équipe* 24/24.

ils fondent leur démarche. Tel est le cas de la constitution de l'équipe marketing en 1984 puis en 1993<sup>109</sup>.

« En 1993, nous étions dans un univers où pas mal de gens qui avaient un peu soupé de la pub, à plus ou moins haut niveau, avaient envie de vivre une autre aventure, dans un domaine qui était pour tous une grosse passion. » (Responsable marketing B)

### Le développement de la fonction marketing depuis 1984

Si la presse écrite est touchée par la crise économique depuis les années 1990, *L'Équipe* ne sera véritablement ébranlée par celle-ci qu'au début des années 2000 (ce qui correspond au changement de paradigme induit par la révolution numérique) puis à partir de 2006. Auparavant, la période 1987-1998 est marquée par une croissance continue de la diffusion du quotidien portée essentiellement par le développement du sport professionnel et sa médiatisation.

Cependant, dès les années 1980, les services marketing se sont étoffés au sein de *L'Équipe*, en lien avec la nécessité de mieux connaître le marché, le lectorat de ses titres et ses annonceurs (l'éventail des études de marché s'est considérablement élargi<sup>110</sup>) afin d'adapter son offre (modification des maquettes, des formats...), de se diversifier (création de *L'Équipe magazine* en 1980<sup>111</sup>, *Vélo Magazine* en 1993...) mais aussi de communiquer pour élargir son audience, réduire ses invendus et accroître ses recettes publicitaires. Dans les années 1990, s'instaure une vaste démarche de rationalisation des méthodes utilisées.

« En 1993, ils ont commencé à essayer de rationaliser à la fois la perception du sport par les Français, la perception du journal par les lecteurs et un certain nombre d'études de marché. Rationalisation de tout le service des ventes en termes d'informatique, avec constitution de bases de données pour pouvoir, de la façon la plus pointue possible, régler des quantités par zone géographique, par ville, par point de vente, etc. [...] Le directeur a installé ces outils, mais toujours avec ce rôle particulier par rapport à une rédaction, par rapport à un journal. » (Responsable Marketing B)

Le développement du marketing au sein de *L'Équipe* correspond également à l'émergence du sport marchand porté par une intensification de sa médiatisation télévisuelle et la starification de nombre de sportifs.

« Ça a bougé aussi parce que le monde du sport a bougé. À la fin des années 80 et au début des années 90, le sport marchand en tant que tel a émergé parce qu'il y avait des stars françaises présentes dans de grands sports majeurs et que L'Équipe en parlait. Nous étions donc aussi sur une dynamique positive de ventes, de diffusion. Les victoires étaient au rendez-vous, les champions étaient là, mais aussi, il y avait une stratégie marketing qui était assez ferme sur le mix rapport qualité/prix, avec un prix de vente qui était invariable quasiment pendant dix ou douze ans. Avec ces études-là, nous avons un suivi du lecteur, de l'appréciation du produit, des contenus, des bases de données qui ont été mises en place. Nous étions sur un trend positif où chaque année on faisait 2,5 % de croissance en moyenne. » (Responsable marketing B)

En miroir également des mutations du secteur des médias à la fin des années 1990, l'accroissement des effectifs des équipes marketing a coïncidé avec une politique de diversification multimédias menée au tournant des années 2000, avec tout d'abord la création de L'Équipe TV en 1998, puis la création de L'Équipe.fr en 2000 et enfin la création de la radio numérique RTL L'Équipe en 2007 et l'accès à la TNT gratuite avec L'Équipe HD en 2011, ce qui a conduit à transformer le groupe de presse en un groupe multimédias. À partir du début des années 2000, accentuée par les premières inflexions des ventes (en 2001 et 2002) et à la faveur d'une nouvelle direction générale, une politique de développement de la marque L'Équipe se fait ainsi jour.

« En 2003, il (le directeur général) nous a tenu un discours de marque. Il nous a parlé de branding. C'est le premier qui nous a gonflés avec cela. C'est la marque et encore la marque. Tout son discours était de savoir que L'Équipe était présente partout, qu'on en entendait parler partout. Il se serait satisfait d'être une marque des plus célèbres de France. C'était quand même déconnecté. On est un journal qui doit des informations à ses lecteurs. Il ne parlait pas du tout le même langage que les journalistes. » (Journaliste J, Délégué du personnel)

Une politique de diversification des titres de presse s'est également poursuivie au sein de la SNC L'Équipe entre 2004 et 2007 : *Sport and Style*, supplément trimestriel du journal *L'Équipe* (2005), *L'Équipe féminine* (2006), ainsi que le lancement des magazines gratuits *Le Journal du Golf* (mensuel gratuit racheté en 2006), *Le Journal de l'Équitation* ou encore *Le Journal du Tennis* (2007)

109. P. Roussel est recruté en tant que directeur commercial et marketing en 1986. F. Gabet (« Monsieur Études ») est recruté comme directeur marketing et communication en 1989, après dix ans de carrière dans la publicité au sein du groupe Havas Advertising. C'est également un grand amateur de rugby et un ancien joueur de deuxième division. É. Heurteloup, qui était directeur des ventes, avait travaillé dans des centrales, des agences conseils médias et dans la publicité. Il avait également joué au tennis et au volley-ball à un niveau élevé.

110. Ce n'est qu'à partir de 2005 qu'a été constitué un panel de lecteurs, qui a permis de réaliser des études approfondies à moindre coût.

111. *L'Équipe magazine* est le supplément hebdomadaire du quotidien sportif français *L'Équipe*, joint au journal chaque samedi depuis 1980.

Cette politique de diversification est le fruit d'une politique générale au sein de laquelle la réflexion marketing est importante, et parfois même motrice. Elle se décline en différents axes marketing qui ont une influence sur la partie éditoriale. Devant les chiffres encourageants de son site internet, le groupe L'Équipe veut mettre l'accent sur la convergence web-papier. Plus globalement, il souhaite porter la part de ses activités hors presse à 20% du chiffre d'affaires, contre 15% actuellement en 2011 et 10% en 2008.

La fonction marketing apparaît ainsi comme un élément clef de réponse ou de veille vis-à-vis des diverses transformations du marché des médias.

### Le rôle du capital sportif dans la fonction de cadre du marketing

Ces cadres issus d'agences de publicité ou d'entreprises de grande consommation ont importé avec eux des démarches et méthodes qu'il leur fallait adapter à la presse, en l'occurrence sportive. Or les politiques des entreprises de presse en matière de construction des compétences marketing pâtissent toujours du faible nombre de formations dédiées dans le système éducatif<sup>112</sup>. On comprend sans doute mieux ainsi les transferts de compétences, d'ailleurs assez récents, depuis le secteur des médias...

*« Ce n'était pas des copier-coller, mais des études qui étaient modélisées sur ce que l'on avait tous fait dans la communication, dans la publicité, pour nos clients, en particulier les gros clients de l'alimentaire ou les gros clients de la lessive : méthode américaine, études de marché. »* (Responsable marketing B)

...mais aussi le poids de la culture sportive chez les cadres du marketing dans une entreprise dont la matière première est relative au sport.

### Des connaissances sportives utiles à l'interprétation des marchés et à la prise de décision

Le responsable marketing souligne combien il est important que les personnes (pour la plupart des cadres) des services « produits » et « communication » aient un profil sportif et soient imprégnées d'une culture sportive, c'est-à-dire qu'elles soient dotées d'une qualification en matière sportive, ce qui permet de limiter les actions de formation par l'entreprise.

*« Il y a une culture sportive, il faut un peu connaître l'histoire du sport, connaître les grands événements, le calendrier. C'est très important. Si quelqu'un n'est pas capable de dire quand commence une saison de F1, cela ne m'intéresse pas, parce qu'il va falloir que je lui explique tout cela et c'est compliqué. Bien sûr, une culture du sport, des grands événements, des champions, de l'histoire, de ce que cela représente, parce que l'on va être amené à travailler sur cette matière première-là. »* (Responsable marketing B)

Au-delà, la socialisation par la pratique sportive ou les expériences professionnelles des personnes recrutées permettent également à ces cadres du marketing de disposer d'un capital social (un ensemble de relations nouées avec le monde du sport) et d'une passion pour le sport.

*« L'équipe marketing a aussi de très bons joueurs de tennis, un ancien hockeyeur et... enfin bon il y a une vraie connexion avec le monde du sport, avec les clubs... Certains connaissent les athlètes personnellement... Donc il y a un vrai attachement, une véritable passion pour une équipe, pour un truc... Non, ça ne serait pas rédhibitoire... mais je ne vois aucun exemple de gens du marketing, de la com' qui ne soit pas à fond dedans. »* (Responsable Marketing A)

Au sein de la direction des ventes, le service éponyme chargé au quotidien de prévoir les quantités de journaux à imprimer et à diffuser dans chaque région en fonction de l'actualité sportive, comporte également dans ses équipes des personnes (16 cadres sur 18) qui, selon leur responsable hiérarchique, ont une culture sportive notable.

*« Baigner dans la culture sportive, pour l'équipe que je dirige, c'est une obligation. Le délégué régional qui travaille à Marseille doit être « dans » l'OM, ce n'est pas possible autrement... Il doit avoir une culture sportive pour pouvoir dire : oui à l'OM, il s'est passé ça il y a 3 ans... »* (Responsable des ventes)

Dans ces cas de figure, les compétences ou la culture sportive, dont sont dotés les responsables marketing, jouent un rôle dans l'exercice de leur métier, et ce indépendamment des autres départements. Dans certains domaines, la fonction marketing est en effet assez séparée de la rédaction lorsqu'il s'agit d'activités d'analyse du marché, de promotion du journal, de ventes des espaces publicitaires, de relation aux

<sup>112</sup> Celles-ci se développent (il en existe une à l'IEP de Paris) mais demeurent encore assez rares.

abonnés, de commercialisation des produits dérivés, etc., même si ces dernières peuvent avoir des répercussions sur le travail journalistique.

### Des compétences sportives utiles au dialogue avec les rédactions

En revanche, dès qu'il s'agit d'intervenir en amont sur la conception des « produits » de l'entreprise lors de la création de nouveaux titres, de suppléments ou de dossiers, ou de l'adaptation des anciens (redéfinition des maquettes, de la place des images, du format des articles,...), le service marketing participe à l'orientation du contenu du journal et doit faire face à la définition de la « qualité » du journal (Eyraud-Duverney, 2002) des journalistes. Pour ces derniers, toute ingérence serait *a priori* condamnée au nom de la définition qu'ils donnent de leur « professionnalisme », c'est-à-dire des principes et des valeurs qui guident leur métier.

*«Après des années où la direction n'a cessé d'insister sur le développement commercial de la « marque » et le rapprochement avec le monde du sport, ses dirigeants et ses champions, la SDJ a toujours rappelé que L'Équipe est d'abord un journal qui n'est pas là pour « légèrer » le sport ou plaire aux annonceurs mais pour informer ses lecteurs. Face à la baisse des ventes et à un monde sportif rompu aux règles de la communication, il est urgent de remettre au centre de la réflexion et de toute relance de l'information les journalistes chargés de la glaner, trop souvent considérés comme de simples exécutants.» (Interview d'un journaliste représentant de la SDJ<sup>113</sup>)*

Au sein de L'Équipe, la ligne éditoriale n'est pas clairement explicitée et constitue un véritable serpent de mer, dépendant des interprétations des contextes d'action et des acteurs en présence.

*«Sur la ligne éditoriale, il n'y a rien de formalisé. Il y a eu une tentative dans les années 2000 suite à l'affaire Jacquet. La ligne éditoriale était le mouton à cinq pattes. C'est-à-dire qu'il fallait être rigoureux sur l'information, très précis, être à la recherche de l'info, en même temps retranscrire l'émotion que les gens avaient vécue. Parfois, c'était incompatible. Il fallait garder la tête froide et objective alors que c'est incompatible. Ce n'était pas très clair. Ça n'a jamais été repris, revu ou corrigé. On en est resté là.» (Journaliste J, Délégué du personnel)*

Les journalistes et le management semblent ainsi avoir une approche de la ligne éditoriale qui ne soit pas toujours convergente.

*« Notre slogan était : "L'Équipe légende le sport". Ce sont des accroches de publicistes... On avait fait remarquer que ce n'était pas très français. En général, on légende des photos. Et si c'était "légende" au sens "magnifie le sport", ça ne nous allait pas car le sport n'est pas toujours à magnifier. C'est le dilemme de L'Équipe : il faut plaire, encenser le sport, et d'un autre côté, informer aussi de ses dérives. X (le Directeur général) nous avait présenté des Unes. Il avait dit "Voilà les Unes que j'aime". C'était celles aux titres "Magnifique" ou "Grandiose". Nous, on penchait pour des Unes plus informatives, plus sobres.» (Journaliste K, membre de la SDJ)*

De plus, le journal est finalement porteur d'orientations multiples : l'information sportive certes mais aussi le divertissement, la mise en scène du sport, le partage de la passion sportive (le slogan actuel de L'Équipe est « Partageons le sport »), le plaisir sans virer au sensationnalisme, ce qui laisse une grande place à l'interprétation...

« Le succès de L'Équipe est dû à l'indépendance de sa rédaction et à son respect de l'éthique fondamentale du sport.

Informer de façon crédible et donner du sens à l'actualité tout en préservant le souffle épique du sport, faire vivre au consommateur l'événement de l'intérieur, décrypter l'actualité sportive en toute indépendance vis-à-vis des pouvoirs,... autant de choix qui on fait du groupe L'Équipe une référence culturelle et une marque populaire pour les passionnés de sport.

Notre but ? Partager l'émotion et la passion du sport de haut niveau ».

Source : lequipeandco.com

Ce caractère problématique de la qualité éditoriale induit la mise en place « d'accords entre les professionnels engagés dans la production du journal sur des définitions partagées des caractéristiques du produit, et le produit final est le résultat d'opérations de qualification qui jalonnent la fabrication du journal » (Cabriolé, 2009). En dehors des influences du marketing sur la rédaction, il existe bien d'autres transactions qui concourent à l'élaboration d'un journal : l'angle d'attaque défini entre le chef de rubrique et le journaliste, les choix individuels des journalistes de prendre des risques ou non au

<sup>113</sup> P. Santi, *Le Monde*, 29-02-2008.

regard de leur possible carrière au sein du journal, les pressions exercées par certains sponsors en faveur de publi-rédactionnels, celles des actionnaires sur certains sujets liés aux événements sportifs qu'ils organisent via la filiale ASO...

Les responsables marketing sont ainsi en situation de devoir s'accorder avec la direction de la rédaction (composée de journalistes aguerris) et de la convaincre de relayer la politique marketing dans la production journalistique. Les principaux responsables des services marketing traitent en effet avec la tête de la rédaction, en général lors des conférences de rédaction, et ont peu de relations avec les journalistes eux-mêmes. La direction de la rédaction, pour qui : *« une chose est sûre : L'Équipe, c'est bien sûr une entreprise. Mais c'est avant tout un journal »* (Directeur de la rédaction), est située à l'interface entre les professionnels et la structure administrative, et joue ainsi un rôle d'arbitrage au coup par coup entre la logique marketing et la logique rédactionnelle.

*« Ils font l'interface entre les journalistes et les fonctions supports, c'est plus difficile pour eux parce qu'ils sont un peu sur deux jambes, ils essayent de répondre aux problématiques de marché... mais ils sont aussi les avocats de ce qui peut entrer dans la rédaction. Disons qu'ils arrivent à faire le pont. »* (Directeur de L'Équipe 24/24)

En dernière instance, ce sont en effet les rédacteurs en chef qui chaque jour décident ou non de la parution d'un article, qui évaluent jusqu'où ils peuvent aller (en fonction des différents intérêts en présence) et qui prennent les risques correspondants. Sachant qu'à la différence des autres journalistes au sein de L'Équipe, ils risquent non pas d'être ralentis dans leur promotion ou mis au placard, mais d'être « remerciés », même si leur expérience professionnelle au sein du quotidien dominant pourra être valorisée sur le marché externe de la presse sportive.

*« C'est à nous de prendre les risques qui nous semblent devoir être pris, de ne pas les prendre si on pense qu'on ne doit pas les prendre, de présenter ce qui nous paraît être le meilleur journal pour le plus grand nombre de nos lecteurs. Des lecteurs mécontents, il y en a tous les jours. Ce qu'il faut surtout, c'est que tous les jours, il y ait une majorité de lecteurs contents. »* (Directeur adjoint de la rédaction)

En dehors des décisions stratégiques concernant les nouvelles formules à mettre en œuvre, la direction du marketing n'est pas en mesure d'exercer une contrainte directe vis-à-vis de la direction de la rédaction constituée de journalistes renommés, dotés d'une forte expertise métier (« ils ont la science de l'écriture » nous dira le responsable marketing) et qui sont chaque jour responsables de la sortie du journal. Par ailleurs, si au sommet de la rédaction, les emplois ne sont pas stables (la fréquence des changements de directeur de rédaction l'atteste), il existe en revanche très peu de turn-over au sein de la rédaction. Les départs volontaires sont rares, ce qui peut s'expliquer en premier lieu par les avantages dont bénéficient les journalistes tant symboliques (le prestige du quotidien et sa position dominante dans la presse sportive) que matériels (la rémunération moyenne est élevée (3 500 euros brut par mois) au regard des autres journalistes de presse en général et ils bénéficient d'un 13<sup>e</sup> mois, de dispositifs d'intéressement et de participation correspondant à environ deux mois de salaire, et de nombreux jours de congés).

Ainsi, pour être acceptée, la démarche marketing doit être considérée comme légitime aux yeux de ceux qui sont supposés se l'approprier et orienter leur travail en fonction d'elle.

*« Le rôle n'est pas d'imposer, mais plus de proposer et d'accompagner. Sur certains sujets de diversification, le marketing est beaucoup plus acteur et moteur. Je pense notamment à des hors-séries qui vont être lancés, pour lesquels le concept même du produit vient du marketing. »* (Responsable des études)

On remarque ici la posture adoptée par les cadres du marketing vis-à-vis de la rédaction cherchant ainsi à préserver l'« indépendance des journalistes » : il ne s'agirait pas d'imposer ou de dicter une conduite mais d'insuffler une orientation. Le marketing souffre en effet d'une défiance historique de la part des journalistes. À la logique marchande du marketing selon laquelle les articles doivent être avant tout attractifs, les journalistes opposent les principes de rigueur et de qualité de l'information qui doivent avant tout sous-tendre les sujets. Afin de faire passer leur message, les cadres du marketing s'appuient ainsi sur le caractère objectif des études qui représentent une source de légitimité qu'ils opposent à la vision « instinctive » du lectorat qu'ont les journalistes.

La direction de la rédaction souligne cependant qu'elle ne prend pas pour « argent comptant » le résultat des études. En mettant en exergue son « intuition », elle montre qu'elle conserve son « quant-à-soi » vis-à-vis des décisions prises au quotidien et ne manque pas de préciser la prééminence des journalistes, experts dans leur domaine vis-à-vis de la définition du contenu du journal, sur le lectorat.

Du côté des journalistes, la valeur de ces études est aussi très souvent remise en question et celles-ci sont présentées comme étant instrumentalisées par la direction pour légitimer la politique de l'entreprise.

*« Nous ne nous faisons aucune illusion sur la valeur de ces études lecteurs, telles qu'elles nous sont présentées. Ce n'est pas à vous que je vais apprendre que nous pouvons faire dire ce que nous voulons aux études. Il s'agit d'études menées plus d'un point de vue marketing que d'un point de vue enquête sociologique donc c'est clairement instrumentalisé. »* (Journaliste L, représentant au CE)

Ainsi, cherchant à prévenir les conflits de territoire et à lever les obstacles culturels entre journalistes et hommes de marketing, les cadres du marketing vont chercher à anticiper les oppositions des journalistes en adoptant en quelque sorte leur point de vue.

*« Ce n'est jamais présenté comme une raison commerciale. Ce qui va primer, c'est l'intérêt journalistique. Dans cet espace-là, ce sera une discussion au niveau de l'intérêt journalistique. Vous traitez le journal comme ça, mais est-ce que ce ne serait pas mieux de le traiter de cette façon. Après, se pose souvent la question de savoir ce qu'on met en Une. Il y a un intérêt commercial, même s'il n'est jamais présenté comme cela. »* (Directeur adjoint de rédaction)

Ils soulignent également combien leurs connaissances dans le domaine du sport, leur culture sportive sont essentielles pour trouver un terrain d'entente avec les journalistes afin d'apparaître comme un interlocuteur légitime à leurs yeux et ainsi faire passer un message de nature marketing auprès de leur direction.

*« Il était parfois difficile de dialoguer parce qu'on arrivait avec notre étiquette de marchand du temple. Il fallait trouver des angles d'attaque, donc la passion du sport, l'intérêt, la discussion que l'on pouvait avoir avec eux en marge de discussions*

*business ou en marge de discussions marketing, c'était fondamental. Parce que chaque personne a ses passions, ses histoires à raconter. Il était parfois plus facile de commencer à parler pendant un quart d'heure sur: "Je me souviens de...; qu'est-ce qui va se passer demain? Qu'est-ce que tu penses de telle ou telle chose?", de parler de sport, de parler de cet univers-là pour ensuite mieux dialoguer, mieux se comprendre, etc. C'est impossible de discuter avec un journaliste de L'Équipe si vous ne vous intéressez pas au sport et si vous n'êtes pas passionnés par plein de disciplines. Voilà, on baigne là-dedans, on discute de cela, et sinon on n'est pas considérés. Cela fait partie des critères induits de recrutement. »* (Responsable marketing B).

Les acteurs justifient et orientent leur action en se parant d'une norme commune (la passion pour le sport), en se référant à un bien commun (le sport) et en adoptant la logique de leur interlocuteur. La passion à l'égard du sport représente une ressource dans cet espace professionnel car elle y fait figure de norme, voire de valeur positive neutralisant ou euphémisant pour un temps les conflits de position et favorisant l'appartenance commune à une même entreprise.

*« Ce sont des liens inexistant dans d'autres secteurs de la presse. Il en existe un qui peut être fort alors que par ailleurs nous avons beaucoup de sources de désaccord forcément, mais il s'agit d'un canal qui ne se rencontre pas dans d'autres entreprises de presse. »* (Journaliste L, représentant au CE)

Comme l'indiquent P. Moati et E. Volle (2011, p. 18) à propos d'une réflexion sur la fonction marketing dans le secteur de la grande distribution: « la longévité et la réussite des responsables marketing semblent être directement liées à leur légitimité personnelle au sein de l'organisation, laquelle découle notamment de leur parcours et de leur capacité à gagner la confiance des opérationnels ».

Il semble au sein de *L'Équipe* que les journalistes soient désormais très ouverts (par la force des choses?) à la logique de l'entreprise.

*« Quand une nouvelle formule sort, on élabore une grille d'évaluation en fonction des objectifs. Quelqu'un passe tous les jours au crible les numéros. Nous avons des points de rendez-vous avec la rédaction, maintenant on*

*peut parler, on passe en revue l'ensemble des Unes, on débat avec eux, même sur des notions quantitatives. Nous avons étoffé une base d'administration des données où deux personnes "screenent" nos produits tous les jours: elles comptent les colonnes de foot, les pages de foot, etc., pour avoir une vision très concrète des produits. Nous avons des bases factuelles. Cela nous permet d'avoir accès à la rédaction sur des bases saines et concrètes. Quelqu'un de la communication assiste tous les jours aux conférences de rédaction. On peut anticiper sur les contenus, discuter sur les opérations que l'on peut être amenés à faire, parfois leur suggérer des choses. Là aujourd'hui, l'ouverture existe, la discussion existe. Nous n'avons pas la science de l'écriture du journal, donc parfois ils peuvent nous dire: on le fait comme cela. OK, pas de souci. Mais le dialogue est possible.» (Responsable marketing B)*

Ce capital sportif, qui s'ajoute à la détention de diplômes spécifiques relatifs à la fonction exercée et à une expérience dans des secteurs d'activité référents, est donc défini comme ayant plusieurs fonctions: pour certains, il s'agit d'une connaissance presque technique qui permet de prévoir, d'anticiper et de rationaliser les ventes. Pour d'autres, au marketing, elle représente également dans le même registre une connaissance, une sensibilité, une culture utiles à l'analyse des études réalisées auprès du lectorat, mais également à l'analyse du marché de la presse sportive, lorsqu'il s'agit d'orienter une campagne de communication ou de définir un nouveau produit ou un numéro spécial, elle permet d'orienter le jugement. Elle aurait enfin un rôle vis-à-vis de la rédaction dans la mesure où elle permettrait d'apparaître comme un interlocuteur légitime partageant une culture voire une passion commune, ce qui favoriserait ainsi l'influence du marketing sur le contenu éditorial. Ce capital sportif demeure cependant un critère implicite de recrutement et n'est pas valorisé en tant que tel. La passion sportive requise se manifeste dès lors surtout par l'implication de soi et l'adhésion à une culture d'entreprise dont la matière première est le sport.

### La gestion des ressources humaines appliquée aux cadres du marketing

Au sein du groupe *L'Équipe*, la gestion des ressources humaines demeure encore très administrative, même si des projets de rationalisation et de développement sont en cours visant notamment à favoriser les convergences entre les différents médias et les évolutions de carrière. La gestion des cadres du marketing en

particulier ne semble pas présenter de caractéristiques spécifiques.

### Recrutement et formation

Les principaux dirigeants de la fonction marketing ont été recrutés par la direction générale. Et ces dirigeants ont eux-mêmes recruté leurs subordonnés, ce qui explique en partie la relative proximité des parcours et des profils des cadres au sein de cette fonction. Par ailleurs, comme évoqué précédemment, le capital sportif fait partie des critères de recrutement tacites des cadres de la fonction marketing. Cette exigence n'est pas clairement affichée par l'entreprise dans la mesure où d'une part ce sont les compétences métier qui sont placées au premier plan, et d'autre part les personnes qui présentent leur candidature à un poste dans cette entreprise sont pour la plupart de fervents amateurs de sport. Enfin, comme l'indique un dirigeant de l'entreprise, choisir des passionnés de sport évite de devoir augmenter l'offre de rémunération pour les inciter à rentrer dans l'entreprise.

*« Je viens d'avoir un entretien avec des financiers, c'est des gens qui aiment le sport, ce ne sont pas des sportifs de haut-niveau, mais on sent que la chose qui peut les faire basculer par rapport à un poste dans lequel ils sont plutôt bien ou à l'aise, c'est cette dimension sportive. C'est ce qui nous évite de mettre le petit coup de salaire en plus, c'est ce qui peut faire bouger les choses et les retenir, c'est pour cela que le turn-over est relativement faible. » (Directeur de L'Équipe 24/24)*

En outre, chacun s'accorde à dire que le turn-over au sein des équipes en général et marketing en particulier est assez faible, en raison du prestige de l'entreprise, de sa place dominante sur son marché et de la passion des salariés vis-à-vis du sport.

*« Les gens qui viennent sont des gens qui sont passionnés de sport. Alors déjà, le fait de rentrer à L'Équipe, si vous êtes journaliste, c'est évident, et pour le reste ce sont des gens qui sont quand même très très sport. Ce qui explique qu'on ait très peu de turn-over d'ailleurs parce que c'est difficile quand vous êtes à L'Équipe d'aller trouver mieux. » (Directeur de L'Équipe 24/24)*

Outre la passion pour le sport et la culture induite, les recruteurs de cadres en marketing évoquent également l'intérêt de l'esprit sportif (goût de la compé-

tion, *fair-play*, amour du beau geste...) dans l'exercice de leur mission. L'engagement sportif est ici valorisé au travers des qualités qu'il induit et qui sont supposées transférables à l'univers professionnel.

« C'est intéressant sur le CV de quelqu'un de savoir quel sport il a pu pratiquer. Parce que c'est une des choses un peu clé dans l'état d'esprit que les gens doivent avoir. Moi j'ai embauché D. qui est responsable de la communication. D. a joué au foot, il a fait de la boxe. En plus de son cursus, il avait le goût du sport collectif, il avait le goût du dépassement de soi. Dans son discours : comment il vit le sport collectif, l'amour du beau geste, le *fair-play*, etc. Un certain nombre de notions que l'on va retrouver dans le travail. Avec le côté compétition aussi. B. a fait de la compétition de hockey sur roulettes dans des clubs importants, J. a été 2-6 au tennis. Ce sont des gens que j'ai embauchés à la communication ou au marketing. Quand on a été 2-6 au tennis, quand on a fait des compétitions, etc., on est armé un peu plus pour aller pondre un projet, aller chercher l'information. Il faut aussi cette niaque. C'est vrai que F. a joué au rugby, H. a fait du tennis et du volley-ball à un niveau important, moi j'ai joué au volley, au tennis, mais toujours avec cet esprit un peu compétition. » (Responsable marketing B)

Par ailleurs, il ne semble pas que la formation professionnelle des cadres gestionnaires soit particulièrement développée. Elle ne présente pas non plus de caractère spécifique, le sport n'étant pas mobilisé à l'occasion de ces actions de formation.

### Évaluation, rémunération et promotion interne

La gestion des ressources humaines dans l'entreprise peut être définie comme étant avant tout de nature administrative, même si sa directrice actuelle arrivée fin 2008 souhaite mettre en place des démarches plus structurées. À titre d'illustration, les processus d'évaluation ne sont pas très formalisés, les entretiens annuels n'étant pas rendus obligatoires.

« D'après mes informations, les entretiens annuels sont faits dans certains services, dans d'autres ils ne le sont pas. Je pense que la Direction des Ressources humaines a vraiment le souhait de les généraliser. » (Responsable des ventes)

Pour les cadres interrogés, la rémunération n'est pas toujours jugée motivante, surtout lorsqu'ils la com-

parent à celle des journalistes, qui résulte de la position professionnelle avantageuse de ce groupe et de l'histoire des négociations salariales.

Enfin, certains cadres gestionnaires sont devenus cadres par promotion interne. Lorsqu'il y a des départs, soit ils sont forcés, soit ils font suite à une démission. La plupart des cadres souhaitent en effet rester au sein de cette entreprise qui occupe une position économique et symbolique forte sur son marché. En outre, comme le nombre de postes de cadres n'est pas très élevé, les perspectives d'évolution existent mais ne sont pas très nombreuses.

« Il y a de la promotion interne parce que les gens ne quittent pas l'entreprise, parce que c'est un peu la marque de leur vie et qu'ils aiment cette entreprise. Il y a peu de *turn-over*. » (Responsable des ventes)

Malgré la taille relativement modeste de l'entreprise et le faible nombre de ses cadres (85), une gestion plus fine des carrières est actuellement envisagée afin de développer la convergence entre les différents médias, de réduire le cloisonnement entre les différentes fonctions et de développer des passerelles entre elles.

### La culture sportive

La SNC L'Équipe, du fait de son fort ancrage dans le monde du sport, développe naturellement en son sein une culture d'entreprise en lien avec le sport à travers divers dispositifs.

Tout d'abord, l'Association sportive, qui relève du comité d'entreprise, semble plutôt dynamique et regroupe une partie importante des salariés de l'entreprise (un tiers). Des salariés représentent l'entreprise au sein de compétitions sportives renommées telles l'Iron Man ou La Parisienne. L'entreprise organise d'ailleurs elle-même un certain nombre d'événements sportifs auxquels participent certains salariés (tels les 10 km de L'Équipe depuis 2011).

En outre, la SNC met en place des événements sportifs à vocation interne à l'occasion de la célébration d'événements particuliers, auxquels elle convie de grands champions sportifs.

« Un 100 mètres amical chronométré opposant notre société à celle de Canal + a été organisé par la com interne. Chaque équipe composée de salariés était représentée par un grand champion. Le capitaine de L'Équipe était Usain Bolt en personne ! Nous étions

*tous conviés pour encourager nos coureurs et partager ce moment de convivialité.* » (Responsable juridique)

L'entreprise favorise en effet régulièrement la rencontre entre les salariés et de grands champions, en particulier les administratifs qui n'ont pas l'occasion de les côtoyer.

*« Pour les fonctions supports que nous sommes, c'est important. La rédaction côtoie les grands champions sur le terrain, ce qui n'est pas le cas de bon nombre de salariés exerçant des fonctions dites administratives. En termes d'appartenance à un journal sportif et plus largement au monde du sport, avoir accès pour certains à de grandes stars du sport, dont certaines sont leurs idoles, c'est très important. »* (Responsable juridique)

Des concours sur le thème du sport sont également organisés au sein de l'entreprise permettant à certains salariés de gagner des places pour des événements sportifs.

Par ailleurs, d'autres types d'événements sportifs sont mis en place à des fins de relations publiques avec des entreprises partenaires.

*« Aujourd'hui on organise aussi pour fédérer, un truc qui s'appelle "Inter VIP". On réunit autour de la thématique sportive deux « compétitions », avec des annonceurs, avec des partenaires privilégiés d'un côté, puis on fait une autre session avec les dépositaires de presse et les grossistes de presse qui sont nos relais entre les marchands de journaux et nous. On les fait aussi se souder, être avec nous, se sentir bien autour du sport, les valeurs du sport. Il y a un coach connu qui vient les échauffer, etc. Ils font un peu de foot, un peu de tir à l'arc. C'est une ou deux fois par an. Depuis cinq ans. Ce sont les responsables de la communication de marques qui sont nos annonceurs. Et ici, c'est le "comex". »* (Responsable Marketing B)

Enfin, la rhétorique sportive paraît être largement mobilisée dans le discours des managers notamment.

*« Pour nous mobiliser, nous motiver, nos managers emploient parfois un langage sportif en utilisant des métaphores empruntées au monde du foot, du rugby. Exemples : "on est des piliers", "on est des attaquants", "on occupe le terrain"... Le mot "équipe" revient également souvent. Je n'irai pas jusque dire qu'on est coaché, mais sur un dossier on peut s'entendre dire par*

*exemple que "l'important c'est de faire aussi bien que Bordeaux hier". Si on n'a pas vu le match, on lit L'Équipe du jour et on prend le message : mené, Bordeaux gagne finalement le match 4-3. »* (Responsable juridique)

Cette mobilisation plurielle du sport (dans la culture de l'entreprise) est portée également par une campagne de communication qui a d'ailleurs une double vocation externe et interne, et qui s'articule autour du slogan « Partageons le sport ».

*« C'est une campagne qui porte en elle un certain nombre de valeurs, aussi bien pour l'interne que pour l'externe. La campagne devait vraiment renouer le fil avec le lecteur, c'était fondamental. C'était aussi en interne un fil qui se dénouait entre la direction et les gens de l'interne. On a briefé l'agence qui travaille sur la communication vis-à-vis du grand public, et le slogan s'appelle "Partageons le sport". Du coup, c'est très porteur pour nous, à la fois en termes de guide-line sur le développement, c'est très porteur sur la communication, parce qu'on met "Partageons le sport" partout. En interne, c'est un véritable vecteur pour ressouder les équipes. »* (Responsable marketing B)

Enfin, on est frappé en entrant au siège de L'Équipe par la manière dont l'entreprise a agencé et décoré son espace de manière à rendre visible, voire palpable, l'univers sportif dans lequel elle évolue.

*« À la cantine, vous avez des poteaux de rugby. Il y a également des kakemonos représentant une piste d'athlétisme. Le hall d'accueil est décoré de Unes grand format. On est dans le milieu du sport. Des aménagements servent également à ceux qui partent faire du sport à la pause déjeuner, à savoir la mise à disposition de douches. C'est vrai que c'est une vraie chance... Mon bureau n'est pas représentatif mais dans certains bureaux vous avez des photos de sportifs, des T-shirts dédiés, des ballons, du matériel. »* (Responsable juridique)

Certains cadres rencontrés font en outre le lien entre cet univers sportif et le style vestimentaire décontracté des salariés.

*« Ici, on est dans un milieu de sportifs. Aujourd'hui, je suis en jean. Je ne dis pas qu'il faut venir en baskets ou que je travaille en baskets. On peut avoir une allure décontractée. Il y a cette culture du travail dans la*

*décontraction tout en donnant le meilleur de nous-mêmes.* » (Responsable juridique)

Cette mobilisation du sport concourt à créer notamment pour le personnel administratif un univers sportif dont ils sont *a priori* moins imprégnés que les journalistes.

*« Tout ce qui est du registre de l'expression du sport dans nos métiers est très important, et même si on n'en a pas conscience, cela existe dans notre façon d'être. »* (Responsable Marketing B)

### Des relations professionnelles qui favorisent les journalistes

Au sein de *L'Équipe*, les relations professionnelles sont régies par les conventions collectives de la presse qui sont catégorielles. Les journalistes et les cadres administratifs relèvent ainsi de celle des cadres, et les employés de celle des employés. En revanche, les journalistes de *L'Équipe 24/24* (et les autres salariés) dépendent de la convention collective des chaînes thématiques qui est moins avantageuse que celle de la presse, ce qui accroît les difficultés pour mettre en place des synergies entre le travail des journalistes côté presse et celui des journalistes de la partie numérique, puisque les rémunérations ne sont pas de même niveau.

Au sein de la SNC *L'Équipe*, la syndicalisation est plus faible (environ 8%, 10% selon le SNJ-CGT) que celle des journalistes dans leur ensemble (12%). Ce sont en effet essentiellement les journalistes qui sont syndiqués et parmi eux, surtout la plupart des ouvriers du livre devenus journalistes lors du processus de modernisation technique de l'entreprise à la fin des années 1990.

*« C'est le syndicat "rédaction" qui fait la plupart des négociations. Le personnel administratif est très peu représenté, voire inexistant, ce qui résume assez bien la façon dont on construit sa place. »* (Responsable des ventes)

Les cadres gestionnaires, de leur côté, ne sont pas syndiqués, et comme ils font partie du même collège que les journalistes, ils sont peu représentés dans les instances collectives de représentation.

Le syndicat historiquement majoritaire en nombre d'adhérents est le SNJ-CGT, loin devant le SNJ. Lors des élections professionnelles (DP et CE), les deux syndicats s'allient au sein d'une même liste d'ailleurs unique qui obtient 98% des voix. Ce poids historique

des journalistes dans les négociations explique le différentiel de conditions d'emploi (salaires, nombre de jours de congés...) entre les deux catégories professionnelles et l'éventuel malaise ressenti par certains cadres gestionnaires.

*« Le rapport est de 200 personnes d'un côté, 300 de l'autre. Vous avez deux castes dans l'entreprise. Les journalistes ayant des avantages supérieurs aux autres, cela complique la gestion des hommes. Cela a un impact, dans la philosophie et dans la façon dont l'entreprise fonctionne. »* (Responsable des ventes).

Enfin, il existe peu de mouvements de grève (moins de 5 jours d'arrêt par an), qui sont principalement liés à des questions de salaires et de conditions de travail, sachant que celles-ci sont considérées par un syndicaliste comme *« plutôt bonnes ici. On n'a pas trop à se plaindre quand même »*. Les mouvements les plus importants étaient portés par les ouvriers du livre lors des différentes vagues de modernisation technique de l'entreprise (dans les années 1980 et 1990).

En dehors de ces syndicats, une Société des journalistes (SDJ) avait été créée au sein de *L'Équipe*, dans les années 1970. Elle est tombée en désuétude dans les années 1980 et a été relancée en 1993. Elle a connu une période faste entre 1995 et 2000 correspondant à la forte croissance du journal, au cours de laquelle 44% des journalistes en étaient membres. Les dernières années d'activité, cette proportion était tombée à 22%. Et depuis 2007, la SDJ se voit bien compromise par l'absence de journalistes se présentant aux élections de son bureau. Le rôle de la SDJ était défini de manière bien distincte du rôle des syndicats, sa finalité étant de représenter les intérêts de la rédaction selon une logique purement éditoriale, vis-à-vis notamment des pressions commerciales (telles les invitations par des organisateurs d'événements, qui certes réduisent les coûts de déplacement et d'hébergement pour l'entreprise, mais compromettent la neutralité du journaliste vis-à-vis des événements), mais aussi des pressions de l'actionnaire vis-à-vis de la rédaction afin qu'elle n'entache pas la réputation des événements qu'ASO organise, et notamment le Tour de France.

Dans le contexte économique d'un champ médiatique en pleine ébullition, la SNC *L'Équipe*, leader historique sur le marché de la presse sportive, est devenue une entreprise pluri-médias. Depuis plus de

25 ans, elle étaye sa position dominante en développant notamment une stratégie marketing au sens large, qui se traduit par une politique de développement de ses produits, une politique commerciale plus ajustée et une politique de communication qui consiste désormais à déployer sa marque. Les équipes gestionnaires dans ces domaines se sont ainsi étoffées progressivement. Et à la différence des autres cadres de l'entreprise, leurs cadres sont non seulement titulaires d'un niveau de diplôme Bac +4 ou +5 et souvent d'une expérience dans le secteur des médias, mais sont aussi détenteurs pour la plupart d'un capital sportif (formation spécialisée et/ou expériences

professionnelles et/ou culture sportive). Cette qualification sportive peut s'expliquer par l'émergence de formations en management du sport, mais surtout par le rapport organisationnel qui suppose pour ces gestionnaires de posséder une culture sportive (voire une passion pour le sport) dans un métier dont la matière première est l'information sportive et d'acquiescer une légitimité professionnelle en particulier vis-à-vis des journalistes sportifs, afin de peser sur l'orientation du journal. La SNC L'Équipe développe ainsi une culture d'entreprise axée sur le sport qui vise à fédérer ses deux piliers que constituent la rédaction et les gestionnaires. ●

## – LES CADRES DES CLUBS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL –

Depuis deux décennies, l'univers du football professionnel connaît une dynamique profonde de professionnalisation, qui concerne les sportifs eux-mêmes mais aussi les cadres administratifs et gestionnaires. Cette dynamique demeure certes inégale d'un club à l'autre. Mais la plupart des clubs comptent aujourd'hui dans leur effectif, aux côtés des salariés historiques faiblement diplômés et promus en interne, des cadres spécialisés en management du sport ou non issus du secteur du sport et détenteurs de compétences gestionnaires généralistes très pointues. Au sein de cet univers, la passion du sport occupe aujourd'hui une place ambivalente. D'une part, elle est l'allié le plus fidèle du sport professionnel dont elle porte le développement (sport spectacle). Simultanément, elle renvoie symboliquement au monde stigmatisé de l'amateurisme et à ses errances gestionnaires, et fait pour cette raison l'objet d'une certaine défiance de la part des cadres administratifs et gestionnaires.

### LES EFFETS DES TRANSFORMATIONS DU FOOTBALL PROFESSIONNEL SUR LES STRATÉGIES DES CLUBS

Depuis le début des années 1990, le football professionnel est confronté à une démultiplication de ses moyens financiers, en raison notamment de l'explo-

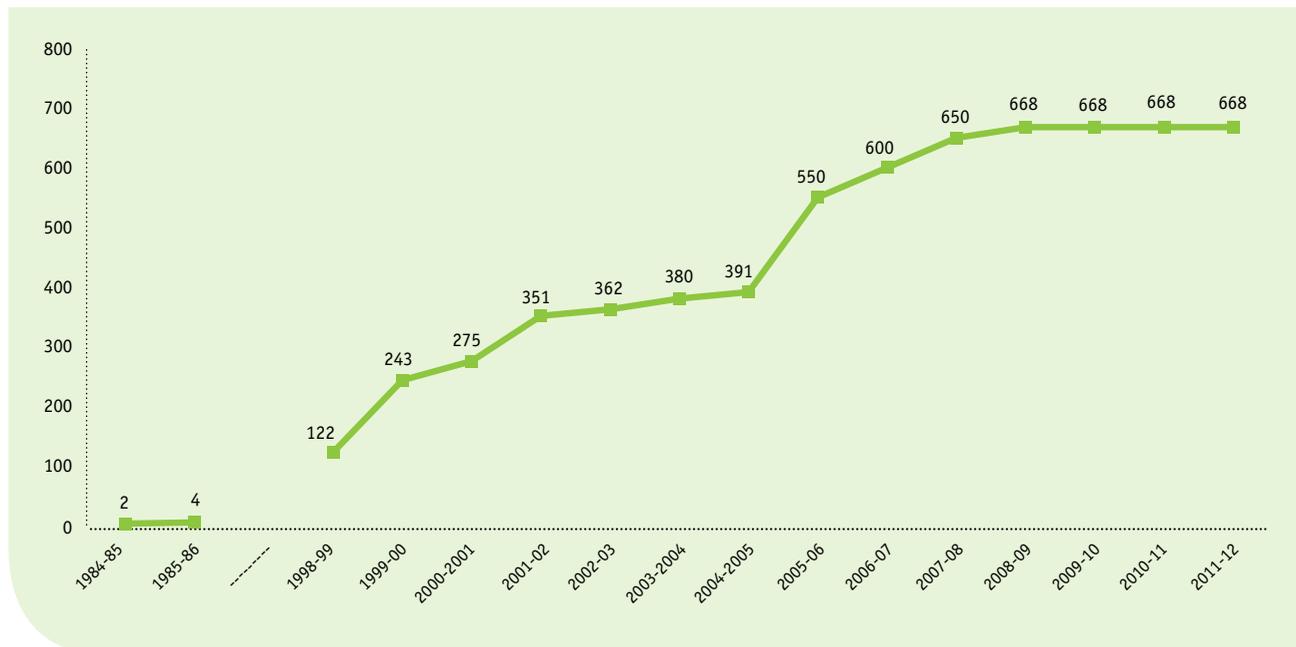
sion des droits télévisuels et du sponsoring sportif. Ces enjeux financiers nouveaux imposent aux clubs de développer une gestion à la fois plus rigoureuse et susceptible de les soustraire aux aléas liés à la « glorieuse incertitude du sport »...

### Une nouvelle donne économique depuis les années 1990

Le football professionnel français a connu sur la période récente quelques grandes transformations qui ont eu un impact significatif sur la structure économique des clubs. En premier lieu, les droits télévisuels ont connu une croissance exponentielle (figure 9). Ils sont en effet passés de 2 millions d'euros en 1984-85 à 668 millions d'euros en 2011-2012 et représentent aujourd'hui plus de la moitié des revenus des clubs professionnels. Cette inflation est ainsi à l'origine d'un véritable changement de modèle économique du secteur (Drut, 2011). L'absence de pérennité de cette source de financement contribue cependant à fragiliser les clubs, comme en témoigne sa légère contraction pour la période 2012-2016 (610 millions d'euros au total), à l'issue d'un processus de négociation chaotique marqué par le retrait d'Orange (sauf pour les mobiles), les tergiversations de Canal + et l'irruption d'Al-Jazira.

En second lieu, le secteur est caractérisé par une diminution sensible des subventions publiques qui sont passées de 67 millions d'euros en 1995-96 à 37 millions d'euros en 2008-2009, où elles ne représentaient

– Figure 9 –  
Évolution des droits TV France L1 et L2 (en millions d'€)



Source : Graphique réalisé par les auteurs à partir de données diverses

plus que 4 % du budget des clubs en moyenne<sup>114</sup>. Afin de faire face à cette réduction, les clubs se sont trouvés dans l'obligation de développer d'autres sources de revenus, au premier rang desquelles le sponsoring, le *merchandising* et la billetterie. En dépit des efforts déployés en ce sens, ces recettes nouvelles sont considérées comme encore insuffisantes.

De manière plus générale, ces postes ne représentent aujourd'hui qu'une part modeste du budget des clubs français là où l'on observe des budgets construits autour de trois postes plus équilibrés (droits TV, billetterie et sponsoring/*merchandising*) en Allemagne, en Espagne, voire en Angleterre (où les droits TV représentent quand même 49 % du budget des clubs), pays dont les championnats sont plus attractifs pour les investisseurs et dont les stades modernes connaissent un taux de remplissage important.

En troisième lieu, le football professionnel français présente un résultat net en forte dégradation<sup>115</sup>, et ce en dépit de l'existence d'une Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG), garante de la bonne gestion financière des clubs.

Comme conséquence de ces déficits récurrents, les clubs professionnels ont été contraints de s'endetter. En France, cet endettement demeure certes modeste au regard des autres grands championnats européens mais cette situation n'en est pas moins inquiétante à divers

titres. Tout d'abord, l'augmentation du budget moyen des clubs (14 millions d'euros en Ligue 1 en 1995 contre plus de 50 millions d'euros en 2010) entraîne mécaniquement un accroissement du montant des déficits potentiels. Parallèlement, la part de la masse salariale dans ces budgets a connu une véritable explosion au cours de la période récente, passant de 53 % en 1999-2000 à 79 % pour la saison 2011-2012.

Ensuite, la crise économique actuelle est à l'origine de la réduction drastique des budgets de communication des entreprises, et notamment de leurs dépenses de sponsoring et de billetterie (loges en particulier).

Pour terminer, le championnat français présente historiquement une balance des transferts avec l'étranger structurellement excédentaire. Dans un contexte de crise économique et d'anticipation du Fair Play financier mis en place par l'UEFA, l'endettement excessif des clubs anglais, espagnols et italiens pourrait cependant remettre en question la pérennité de cette ressource financière.

Enfin, si le bilan des clubs français demeure à ce jour globalement sain, les besoins de financement sont importants. Or l'activité est risquée car les résultats sportifs sont par nature incertains. La spécificité de ce secteur d'activité économique a justifié la création à la fin des années 1990 du statut de société anonyme sportive

<sup>114</sup>. Ernst & Young (2010).

<sup>115</sup>. À noter que, dans la loi de finances pour 2010, la suppression du Droit à l'image collective (DIC), qui permettait aux clubs de bénéficier d'une réduction de charges sociales sur 30 % de la rémunération des sportifs, a contribué à creuser sensiblement ce déficit sans que cela ne soit pour autant le signal d'une mauvaise gestion financière des clubs.

professionnelle (SASP), proche de celui plus classique de société anonyme (SA). En autorisant la rémunération des dirigeants, le versement de dividendes aux actionnaires et la détention d'une faible part des capitaux seulement par les associations auxquelles sont adossés les clubs, ce statut a encouragé l'arrivée d'investisseurs privés, consacrant ainsi l'entrée de plain-pied du football business français dans le monde capitaliste.

Dans les faits, les clubs professionnels de football ont de tout temps entretenu une forte proximité avec les milieux économiques. Outre des entreprises industrielles, qui sont à l'origine de la création de nombreux clubs (Peugeot et le FC Sochaux, Casino et l'AS Saint-Étienne, les industries minières et le RC Lens...), des entreprises du secteur tertiaire en contrôlent d'autres aujourd'hui (la holding Aulas et Pathé pour l'Olympique Lyonnais, Michel Seydoux - cinéma - et le groupe Partouche pour le LOSC...). Au cours de la période récente, la création du statut de SASP a cependant renforcé cette tendance et on a ainsi observé l'arrivée de nouvelles catégories d'investisseurs porteurs d'attentes spécifiques, en termes d'image notamment :

- Des groupes de médias, avec Canal + au PSG jusqu'en 2006 et M6 aux Girondins de Bordeaux, qui sont dans le même temps diffuseurs. L'influence grandissante du monde des médias dans le football professionnel s'est simultanément traduite par la nomination à la tête de certains clubs d'anciens hommes de médias (à Rennes, à Marseille, au PSG).
- Des milliardaires désireux d'investir dans le football professionnel, par exemple au Stade Rennais depuis 1998 ou à l'AS Monaco en 2011.
- Des gros investisseurs étrangers, qu'il s'agisse de groupes industriels, tel le japonais Index Corporation, qui a pris le contrôle du Grenoble Foot 38 en 2004<sup>116</sup>, ou les divers fonds d'investissement qui ont dirigé le PSG depuis la fin de l'ère Canal + (Colony Capital, soutenu par Butler Capital Partners et Morgan Stanley jusqu'en 2011 puis Qatar Investment Authority).

Si elle témoigne des enjeux d'image portés par le football professionnel, l'arrivée de ces nouveaux investisseurs a également entraîné un relèvement du niveau d'exigence vis-à-vis des clubs en termes de résultats sportifs autant qu'économiques.

### Une économie confrontée à l'incertitude des résultats sportifs

Le football professionnel français, qui englobe une quarantaine de clubs dégagant 1,276 milliard d'eu-

ros de chiffre d'affaires 2009, représente aujourd'hui le cœur d'une véritable économie du spectacle sportif. Autour des clubs gravitent en effet des médias, des grands groupes industriels et tertiaires ou encore des professionnels du tourisme et des équipements sportifs. Au total, ce sont donc 4,37 milliards d'euros de chiffre d'affaires que réalisait cette même année la filière du football professionnel en France.

En matière d'emploi, ensuite, l'ensemble de cette filière englobait alors 25 000 emplois (18 600 ETP), soit autant que la filière cinématographique et plus que les biotechnologies, avec un effet démultiplicateur très significatif puisque pour chaque emploi de joueur professionnel, 22 emplois sont créés dans l'économie nationale. Si l'on s'en tient au strict périmètre des clubs, ces derniers employaient 3 897 personnes en 2009, réparties entre joueurs (43 %), encadrement sportif (15 %) et administratifs (42 %, dont un tiers de femmes). Les effectifs administratifs des clubs professionnels français représentaient ainsi en 2009 une population totale de 1 646 salariés, en forte augmentation au cours de la période récente (22 % seulement des effectifs des clubs en 1997)<sup>117</sup>.

À noter que le nombre précis de cadres n'a pas pu être déterminé. Un responsable du Snaaf<sup>118</sup> interrogé estime qu'ils sont au nombre de 800 dans les structures professionnelles du football, soit un taux d'encadrement d'environ 20 %. Mais ce pourcentage, outre qu'il cache des disparités importantes entre les clubs qui accèdent au plus haut niveau et les autres, doit être considéré avec précaution dans un secteur où le statut d'une partie de l'effectif salarié (joueurs et encadrement sportif) est atypique.

Bien que très significatif, ce secteur d'activité économique demeure cependant fragile en raison de sa forte dépendance vis-à-vis des résultats sportifs. Ceux-ci ont tout d'abord un impact direct sur le budget des clubs. Ainsi, la participation ou non à une Coupe d'Europe est à l'origine d'une forte variation des ressources des clubs. À titre d'exemple, la non-participation à la Ligue des Champions est évoquée à l'Olympique Lyonnais comme étant une véritable « catastrophe industrielle ». Les clubs sont également confrontés à la possibilité d'une relégation sportive, particulièrement difficile à gérer pour les plus puissants d'entre eux (Nantes, Lens ou Auxerre par exemple).

Bien que plus juste d'un point de vue sportif, cette concurrence ouverte confère au sport européen un

116. Depuis lors, le GF 38 a été relégué en CFA2 après la liquidation judiciaire de sa structure professionnelle.

117. Les chiffres mentionnés ci-dessus sont tirés du premier baromètre « Foot Pro », Ernst & Young (2010).

118. Syndicat national des administratifs et assimilés du football.

mode de fonctionnement ultra-capitaliste en comparaison des ligues fermées américaines qui limitent le risque économique. « La ligue fermée est un cartel de tous les clubs participant à un championnat, aucun club n'étant promu en division supérieure ou relégué en division inférieure à la fin de chaque saison. C'est la forme adoptée par la Major League Baseball (MLB), la National Football League (NFL), la National Basketball Association (NBA) et la National Hockey League (NHL), c'est-à-dire les ligues majeures en Amérique du Nord. La ligue maximise les revenus et le profit collectifs des clubs. » (Andreff, 2007, paragraphe 8).

Simultanément, les contrats de sponsoring, le *merchandising* et les recettes de billetterie sont corrélés non seulement à la conjoncture économique mais aussi et surtout à la qualité des prestations des clubs. Des prestations de bon niveau génèrent en effet des ressources financières complémentaires qui permettent aux clubs d'attirer les meilleurs joueurs et d'accroître par suite, selon une logique de *star system*, les recettes de *merchandising*, de billetterie, etc. Enfin, la clé de répartition des droits télévisés en France, élaborée lors de la saison 2003-04, repose à 30 % sur la performance sportive et à 20 % sur la notoriété, critères étroitement liés aux résultats sportifs<sup>119</sup>.

Loin d'être anecdotique, cette dépendance des recettes vis-à-vis des résultats sportifs s'avère problématique car elle confère à l'activité d'organisation de spectacles sportifs un caractère très incertain, difficilement supportable d'un point de vue strictement économique.

En réponse à cette difficulté, les clubs professionnels s'efforcent donc depuis deux décennies environ de développer et d'améliorer la commercialisation de la marque qu'ils incarnent afin de lisser leur activité économique en la rendant moins dépendante des résultats sportifs. Ce choix stratégique s'est traduit par le recours à de nouvelles méthodes de gestion ainsi que par le déploiement de nouvelles activités, moins dépendantes des performances sportives. Il s'articule notamment autour de trois axes principaux :

- Le premier axe concerne tout d'abord la réfection des stades ou la construction par les clubs de stades modernes, au travers parfois de partenariats public/privé. Outre l'accroissement des recettes de billetterie qui en résulterait, l'ambition des clubs dans ce domaine porte sur la construction de véritables complexes commerciaux à proximité des stades (« OL

Land » à Décines par exemple), sur le développement de l'offre entreprises (location de loges à l'année et autres prestations haut de gamme), sur l'accroissement de la consommation dans le stade (utilisation du porte-monnaie électronique, offre de boissons et de restauration plus accessible et plus adaptée) ou encore sur le développement de l'offre hors jours de match (organisation de concerts, de spectacles, etc.).

- Le deuxième axe vise à concevoir de nouveaux types de contrat de sponsoring plus pérennes : à titre d'exemple, la pratique du *namings*<sup>120</sup> est actuellement en plein développement et pourrait couvrir 20 à 25 % du coût des futures enceintes<sup>121</sup>. De même, la diversification des prestations de sponsoring (visite des joueurs dans l'entreprise partenaire par exemple) pourrait contribuer à attirer de nouveaux investisseurs.

- Enfin, un troisième axe concerne le développement des actions de marketing direct et de communication externe. Cet axe prévoit notamment la segmentation de l'offre des clubs selon les caractéristiques du public local, la mise en place du *yield management*<sup>122</sup> pour la billetterie, l'alimentation en temps réel du site internet, la mise en service de chaînes TV, la fidélisation des abonnés par l'organisation d'une ou plusieurs réceptions annuelles ou encore la systématisation des tournées d'été à l'étranger.

### Les relations professionnelles au sein du football professionnel français

On compte au sein du football français divers syndicats professionnels.

Côté salariés, tout d'abord, deux d'entre eux représentent uniquement des acteurs sportifs : l'Union nationale des footballeurs professionnels (UNFP), créée en 1961, pour les joueurs, et l'Union nationale des entraîneurs et cadres techniques professionnels du football (Unecatef), fondée en 1977, pour les encadrants sportifs. Les administratifs, quant à eux, sont représentés par le Syndicat national des administratifs et assimilés du football (Snaaf). Créé en 1974, il a été l'un des acteurs majeurs de la négociation de la convention collective des personnels administratifs et assimilés du Football (CCPAAF) et est en outre aujourd'hui membre du conseil d'administration de la Ligue de football professionnel, et intégré à diverses commissions de la Fédération française de football et instances de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG).

119. Les 50 % restant sont répartis à parts égales entre les clubs.

120. Le *namings*, pratique de sponsoring en plein développement, consiste à donner à un enceinte sportive le nom d'une entreprise ou d'une marque sponsor pour une période allant en général de 15 à 30 ans (par exemple : l'Emirates Stadium d'Arsenal).

121. Besson (2008).

122. Le *yield management* est un système de réservation permettant de maximiser le chiffre d'affaires grâce à une meilleure gestion des capacités disponibles. Cette tarification en temps réel est également utilisée dans l'hôtellerie ou le transport aérien.

Côté employeurs, ensuite, deux principaux syndicats existent. L'Union des clubs professionnels de football (UCPF), d'abord, a été créée en 1990 pour favoriser le développement sportif et économique des clubs. Sa création a eu pour vocation de donner naissance à un organisme susceptible de représenter l'ensemble des employeurs au sein du conseil d'administration de la Ligue de football professionnel (où elle dispose d'une majorité absolue des voix pour les décisions à vocation économique) et lors des négociations collectives menées avec les syndicats salariés, qu'il s'agisse des joueurs et entraîneurs (Charte du football professionnel) ou des administratifs (CCPAAF). L'UCPF occupe aujourd'hui la vice-présidence du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS), organisation représentant exclusivement l'ensemble des employeurs du sport (associatifs ou privés) dans le cadre notamment des négociations relatives à la convention collective nationale du sport (CCNS), signée en 2006. Elle est en outre membre associé de l'Association des ligues européennes de football professionnel (EPFL) depuis 2000 et participe à ce titre au dialogue social européen lancé depuis 2009 par la Commission européenne. L'Association des employeurs du football français (AE2F), ensuite, a été créée en 2009 pour défendre les intérêts des ligues et districts de la Fédération française de football (qui n'a pas qualité d'employeur), ainsi que de certains clubs amateurs.

En matière de relations professionnelles, le secteur du football professionnel est par ailleurs caractérisé par l'existence de deux conventions collectives spécifiques. La première est la Charte du football professionnel, créée en 1973 et encore appelée convention collective nationale des métiers du football (CCNMF), en vertu de jugements récurrents de la Cour de Cassation lui ayant reconnu le caractère de convention collective. Cette convention pose un cadre aux relations entre la Fédération française de football (FFF) ou la Ligue de football professionnel (LFP), les organismes employeurs (clubs...) et les salariés relevant des métiers du football (joueurs et éducateurs). En ce qui concerne les joueurs et éducateurs, on soulignera également l'existence d'un dialogue social à l'échelle européenne. Le 19 avril 2012, l'Association européenne des ligues de football (EPFL), l'Association des clubs européens (ECA), la FIFpro (syndicat représentatif des joueurs) et l'UEFA ont en effet signé à Bruxelles un accord définissant les exigences minimales applicables à l'ensemble des contrats de joueurs conclus en Europe.

La seconde est la convention collective des personnels administratifs et assimilés du football (CC-PAAF). Créée en 1983, elle a été actualisée en 2006 afin d'être en conformité avec la convention collective nationale du sport (CCNS) dont elle reste très largement indépendante. Elle régule aujourd'hui les rapports entre la Fédération française de football, les organismes employeurs relevant d'elle, et l'ensemble des salariés du football français, à l'exception des joueurs, des entraîneurs et des fonctionnaires mis à disposition.

## LE DISPOSITIF D'ENQUÊTE

Trois clubs professionnels de football ont été étudiés entre 2009 et 2011 : le FC Cosmopolitan, le RC Saint-Florent et l'US Septentrionale (les noms ont été changés). Ces trois clubs, qui occupent actuellement le haut du pavé de la Ligue 1, ont été choisis selon deux critères. En premier lieu, ils présentent une envergure sportive et économique de premier plan et comptent donc dans leurs rangs un nombre suffisamment important de cadres administratifs et gestionnaires, ce qui n'est pas le cas de clubs plus modestes. En second lieu, ils donnent à voir des degrés de professionnalisation et des logiques économiques relativement différents.

### Présentation des trois clubs étudiés

Le FC Cosmopolitan est un objet d'étude passionnant car il est à l'avant-garde de la dynamique de rationalisation du secteur du sport, et ce à divers titres. En particulier, son passé prestigieux (vainqueur de nombreux trophées) lui confère un gros potentiel de développement qui séduit de nombreux investisseurs.

Le club se distingue aussi par des déficits récurrents, qui ont justifié le renforcement de sa structure administrative en vue d'en rendre la gestion plus rigoureuse. Au moment de la réalisation de l'étude, l'effectif total du club était de 170 salariés, dont une équipe administrative et gestionnaire de 50 personnes environ (une trentaine de cadres).

L'US Septentrionale, de son côté, représente l'une des valeurs montantes du paysage footballistique français, gagnant des trophées et disputant à plusieurs occasions les coupes d'Europe au cours des dernières années.

Au cours de cette même période, le club a connu une mutation profonde. Sa structure administrative a été largement renouvelée au moment de sa privatisation à l'orée des années 2000. Ce travail de restructuration s'est traduit par l'élargissement très significatif des pôles financier et marketing/communication. Simultanément, la nouvelle équipe dirigeante a fait le choix d'investir massivement dans les infrastructures sportives : centre d'entraînement, centre de formation, stade...

L'US Septentrionale emploie environ 130 personnes, avec une équipe administrative et gestionnaire d'une soixantaine de personnes (dont une quinzaine de cadres).

Le RC Saint-Florent, enfin, représente un club emblématique du patrimoine footballistique français. Après plusieurs années de retrait, voire de déclin, la remontée s'opère à la fin des années 2000. Elle a été rendue possible par de multiples réorganisations destinées à régler des problèmes structurels de gouvernance ainsi que des difficultés financières chroniques, qui se sont notamment traduites par une réduction drastique des effectifs administratifs et sportifs (123 personnes au total aujourd'hui, avec une équipe administrative et gestionnaire de 33 personnes, dont 7 cadres seulement).

En dépit d'une importante notoriété, et à l'inverse du FC Cosmopolitan et de l'US Septentrionale, le RC Saint-Florent a fait au cours des dernières années le choix de cultiver son image de club familial, fortement ancré dans le tissu socio-économique local.

### Présentation des acteurs interrogés

18 entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès de cadres administratifs et gestionnaires des trois clubs ainsi qu'auprès de représentants des syndicats du secteur – Snaaf et UCPF en l'occurrence (tableau 12).

## DES PROFILS DE CADRES CONTRASTÉS

Un constat ressort de manière immédiate de l'étude de la population de cadres considérée : sa forte dominante masculine. Si l'on trouve quelques femmes dans ces clubs, elles demeurent rares et le plus souvent cantonnées à des postes d'encadrement intermédiaire. En dehors de cette caractéristique transversale, chacun des

– Tableau 12 –  
Détail des entretiens réalisés

<b>FC Cosmopolitan :</b> <b>6 entretiens</b>	1 directeur commercial 1 directeur billetterie 1 directeur marketing 1 directeur juridique 1 directrice des ressources humaines 1 directrice des relations entreprises
<b>US Septentrionale :</b> <b>6 entretiens</b>	1 DG adjoint en charge des opérations 1 DG adjoint administratif et sportif 1 directeur financier 1 directeur des relations entreprises 1 directeur communication et de la marque 1 directeur juridique
<b>RC Saint-Florent :</b> <b>4 entretiens</b>	1 directeur marketing et communication 1 directeur administratif et financier 1 directeur général des services 1 directeur de la communication
<b>Relations professionnelles :</b> <b>2 entretiens</b>	1 directeur du Snaaf (syndicat employés) 1 responsable juridique UCPF (syndicat employeurs)

trois clubs étudiés présente une population de cadres relativement spécifique dont nous allons rendre compte.

### Le FC Cosmopolitan : une forte influence du secteur de l'entertainment

Au FC Cosmopolitan, tout d'abord, la structure administrative compte 50 personnes, dont une trentaine de cadres gestionnaires, parmi lesquels on trouve 13 directeurs de service. Cette population de cadres est caractérisée par l'existence de deux profils types bien distincts. 17 sont faiblement diplômés (Bac +3 maximum) et issus de filières de formation peu spécialisées, sans lien avec la gestion. Leur choix de rejoindre le FC Cosmopolitan, généralement assez ancien, a été motivé par la passion du football en général et du club en particulier, et ils n'ont acquis le statut de cadre qu'ultérieurement par promotion interne. Tel est par exemple le cas du directeur billetterie arrivé au club comme caissier lors des matchs à domicile. Le deuxième groupe de cadres – 14 personnes dont la quasi-totalité des chefs de service – est composé d'individus recrutés sur le marché externe. Ces derniers sont fortement diplômés (Bac +5) et issus de filières spécialisées, à forte orientation économique (écoles de commerce, parcours universitaires en sciences de gestion, instituts d'études politiques...). En revanche, aucun d'entre eux n'est titulaire d'un diplôme en management du sport. Outre cette uniformité dans leur profil de formation, 12 d'entre eux ont en commun une expé-

rience antérieure dans l'*entertainment*, qu'il s'agisse du secteur des médias (Lagardère Active pour l'un, M6, TFI, RTL et JC Decaux pour un autre) ou de celui du spectacle (Stade de France ou encore GIP Coupe du monde de rugby 2007). On note également que parmi ces 14 cadres, plus des deux tiers ont été recrutés après 2004, voire très récemment, ce qui s'explique par la création de nouvelles fonctions (ex : directrice des relations entreprises) mais laisse également supposer un *turn-over* important sur ces fonctions, au gré notamment des changements de présidents.

Enfin, tous ou presque ont un fort intérêt pour le football (tout en n'étant pas forcément à l'origine des supporters inconditionnels du club), mais ils considèrent dans le même temps que cette inclination n'a pas influencé leur recrutement dans la mesure où ils la jugent plutôt « stigmatisante » dans leur fonction actuelle.

### L'US Septentrionale : des cadres formés au management du sport

À l'US Septentrionale, ensuite, les effectifs administratifs sont d'environ 60 personnes dont une quinzaine de cadres qui présentent deux caractéristiques distinctives. En premier lieu, si leurs parcours de formation sont relativement hétérogènes, 4 des 6 chefs de service ont achevé leurs études par (ou les ont reprises avec) une spécialisation en management du sport, soit à l'université (UFR Staps), soit en école de commerce. Parmi les autres cadres, en revanche, on compte un seul diplômé d'une formation en management du sport, le reste de la population ayant un diplôme spécialisé de niveau variable mais presque toujours en lien avec son activité. Cette bonne adéquation entre le type d'emploi occupé et la nature du diplôme obtenu s'explique par le fait que presque tous ont été recrutés après 2000, période de restructuration qui a suivi la privatisation du club, avant éventuellement de gravir les échelons en interne pour les plus anciens d'entre eux, au fur et à mesure que la structure administrative s'est étoffée. Pour certains, il s'agissait alors d'un premier emploi, tandis que d'autres ont une expérience professionnelle antérieure dans une fonction connexe à celle qu'ils exercent aujourd'hui (au sein du groupe Darmon ou chez JC Decaux par exemple pour les cadres commerciaux).

### Le RC Saint-Florent : des cadres très attachés à leur club

Le RC Saint-Florent, enfin, présente une population de cadres très hétérogène en termes de formation comme

de parcours antérieur. En contraste avec les deux autres clubs, on soulignera cependant qu'un seul des cadres interrogés a suivi une formation en management du sport (master Marketing du sport de l'Essec), dans le cadre d'une reprise d'études. De même, un seul a eu une expérience dans le secteur des médias (sur Europe 2 puis au sein d'une radio locale, au sein de laquelle il commentait les matchs du club).

En revanche, tous présentent un fort attachement à la région (dont eux-mêmes ou leur conjoint sont originaires) et une passion pour le football, et en particulier pour le RC Saint-Florent. Contrairement au FC Cosmopolitan, cette passion pour le football ou pour le club est ouvertement revendiquée dans la mesure où elle a représenté leur principale motivation pour réorienter leur trajectoire professionnelle vers le secteur du football (dont elle était parfois très éloignée puisque l'un d'entre eux était concessionnaire automobile puis dirigeant d'une entreprise de textile, un autre repreneur d'entreprises en difficultés...).

En conclusion, les profils de cadres observés dans les trois clubs s'avèrent sensiblement différents. Loin d'être anecdotique, ce contraste est le reflet de politiques de club différentes, qui induisent des positionnements stratégiques bien spécifiques.

## LE RAPPORT ORGANISATIONNEL : LE FOOTBALL PROFESSIONNEL ENTRE IDENTITÉ RÉGIONALE ET AMBITION INTERNATIONALE

Dans les clubs professionnels de football, le rapport organisationnel est structuré par la coexistence de deux univers interdépendants mais que tout oppose : le champ sportif (joueurs et encadrants) et la structure administrative. Dans une logique de bureaucratie professionnelle, le champ sportif représente le centre opérationnel, cœur de métier de ces organisations, tandis que la structure administrative regroupe les fonctions support. Dans ce contexte, l'ancrage dans le champ sportif confère trois spécificités au management de ces organisations : le nécessaire recours à des politiques de club<sup>123</sup> visant à découpler autant que possible performance sportive et performance économique ; un rapport ambivalent à la passion sportive, simultanément stigmatisée et instrumentalisée ; et enfin l'existence de trajectoires

123. J.-M. Faure et C. Suaud (1994, p. 7) définissent la « politique de club » comme « un ensemble de choix socialement et économiquement interdépendants pris en fonction de particularités locales (comme la position du football dans le système des sports régionaux, les attentes du public ou les relations avec les collectivités locales) et de la position du club dans l'espace national du football professionnel ».

professionnelles différentes pour les cadres intermédiaires et les cadres dirigeants, en raison du dualisme du marché du travail de cette catégorie socioprofessionnelle.

### Des politiques de club orientant significativement la politique de recrutement des cadres

#### Une explosion des effectifs administratifs et gestionnaires

En raison notamment de la forte augmentation des ressources liées aux droits TV et aux contrats de sponsoring, le modèle économique du football professionnel français a connu au cours des vingt-cinq dernières années une transformation majeure. Afin de gérer au mieux ces ressources nouvelles, les clubs ont d'abord été contraints de développer des compétences jusqu'alors embryonnaires ou non spécialisées (en finance, RH et droit notamment) mais aussi de réintégrer certaines activités externalisées, désormais jugées stratégiques et supposant par conséquent un traitement interne et spécifique (accompagnement juridique, régie publicitaire...). Ce processus de rationalisation des structures et de spécialisation du travail administratif entamé au milieu des années 1980 s'est accéléré au FC Cosmopolitan dans les années 1990 et poursuivi tout au long de la décennie 2000, durant laquelle la logique de conversion au sport business a gagné des clubs comme l'US Septentrionale puis le RC Saint-Florent.

*« L'argent règle beaucoup plus le milieu. On est moins amateur. Il faut donc maintenant être plutôt spécialisé pour lire des contrats de sponsoring, pour traiter dans le monde des affaires. Il faut commencer à avoir une spécialisation. [...] Forcément, on veut voir comment on parle du club, en bien, en mal, dans la presse, est-ce qu'il va falloir réagir après sur le plan juridique en mettant quelque chose dans les communiqués de presse derrière. C'est tout le pouvoir des médias. »* (FC Cosmopolitan, Directeur juridique)

Simultanément, la forte dépendance de ces sources de financement vis-à-vis des résultats sportifs a rendu nécessaire au cours des dernières années le développement d'activités annexes, permettant aux clubs de découpler autant que possible la performance économique de la performance sportive. Cela s'est traduit par la création de nouvelles activités marketing et commerciales : valorisation de l'image du club, multi-

plication des supports de communication (réseaux sociaux numériques, chaîne de télévision propre, application mobile, *merchandising*...), fidélisation des sponsors par le développement de prestations annexes, optimisation de la billetterie, etc.

*« Par définition, un club est "résultats dépendant". Mais si on a développé un certain nombre d'outils, de produits, de services et des bonnes relations avec des entreprises, on peut espérer avoir des relations un peu plus pérennes que strictement en fonction de l'affiche ou du dernier résultat. »* (FC Cosmopolitan, Directrice des relations entreprises)

*« Bien sûr qu'on est intimement liés à la performance de l'équipe et qu'on a plus de VIP lorsque l'on est 1<sup>er</sup> du championnat que lorsque l'on est 20<sup>e</sup>, mais le but de tout ce que l'on fait est aussi de se prémunir de l'aléa sportif. Donc, à partir du moment où l'on est capable de proposer aux entreprises un contenu, où elles s'y retrouvent, où elles vont être en relation avec un réseau d'entreprises, on réussit quand même à pondérer l'impact des résultats. Si une année on a des difficultés et que l'on se retrouve en queue de peloton, forcément je vais avoir un désengagement d'un certain nombre d'entreprises, mais le fait d'avoir produit du contenu à côté va permettre de n'en perdre peut-être que 30 au lieu de 50, c'est cela l'idée. »* (US Septentrionale, Directeur des relations entreprises)

Le développement de ces compétences nouvelles s'est alors traduit par une vague de recrutements importante dans les clubs, et par conséquent une croissance significative des effectifs administratifs. Ces emplois administratifs recouvrent des activités à proprement dites administratives qui relèvent des fonctions supports d'une organisation (administration, marketing, trésorerie et finance, communication interne et externe, etc.) ou encore des tâches plus techniques (entretien, gardiennage...). L'encadrement intermédiaire, notamment, s'est fortement accru au cours des années 1990 pour le FC Cosmopolitan (sous l'influence également des problèmes de « supportérisme ») puis à l'US Septentrionale et au RC Saint-Florent dans les années 2000 avec l'arrivée massive de cadres jeunes disposant d'une expertise dans le domaine administratif et gestionnaire.

*« Le club s'est complètement réorganisé sur un mode d'entreprise classique même si auparavant, avait déjà été mise en place une structure avec un direc-*

teur général et des départements avec des responsabilités bien établies. Donc, il y avait un département opérations, un département financier, un département sportif, un département marketing-communication, un comité de direction qui était composé essentiellement des salariés et des directeurs de département ou de service sous l'autorité du directeur général. Le président, lui, était là pour définir les grandes lignes de la politique générale et les salariés étaient là pour la mettre en œuvre. [...] La structure marketing est celle qui évolue le plus en termes de salariés. On a également beaucoup professionnalisé et organisé le secteur de la communication et celui de la billetterie. Les canaux de vente ont énormément progressé ainsi que les moyens technologiques : internet, la télévision, les sites sociaux sur lesquels on se doit d'apparaître. » (US Septentrionale, DG adjoint chargé des opérations)

Parmi ces nouveaux arrivants, on trouve ainsi des cadres rationalisateurs, dont le recrutement est destiné à gérer au mieux les investissements du club (infrastructures, valeur marchande des joueurs, masse salariale, etc.), à renforcer son expertise au niveau juridique (contrat de joueurs ou de sponsoring), ou encore à homogénéiser et rendre plus efficace sa communication dans un contexte passionnel très propice aux excès en tout genre. Ces profils de cadres rationalisateurs, surtout présents dans les fonctions financières, juridiques, RH, communication ou d'administration générale, correspondent assurément à la tendance dominante dans le football professionnel contemporain. Toutefois, parmi ces nouvelles recrues, on trouve également un certain nombre de cadres enchanteurs ayant pour mission de développer les activités annexes du club précédemment évoquées (*merchandising*, commercialisation des prestations en loges, contrats de sponsoring de longue durée...). L'expertise de ces cadres, qui présentent essentiellement des profils marketing et commerciaux, s'inscrit ainsi dans une logique de réduction de la dépendance du club vis-à-vis de la performance sportive par la valorisation de la passion qu'il suscite auprès du grand public et des partenaires.

Pour autant, le fort développement de ces deux populations de cadres intermédiaires, peu différenciées entre les clubs, ne doit pas cacher la persistance d'une certaine hétérogénéité dans le profil des cadres dirigeants, révélatrice des spécificités de la politique des trois clubs étudiés.

### **Le FC Cosmopolitan : la valorisation d'une exposition médiatique exceptionnelle**

Le FC Cosmopolitan, tout d'abord, présente la spécificité de bénéficier d'une exposition médiatique exceptionnelle, liée à ses performances sportives mais aussi aux affaires financières et aux problèmes de « supportérisme » qui ont émaillé son histoire. À tel point qu'aujourd'hui, outre la recherche de résultats sportifs, la politique du club semble reposer sur la valorisation en France et à l'étranger de cette image exceptionnelle.

« Il y a une mise en scène, parce que ce que l'on vend est une affiche ! Ce que l'on vend est de la visibilité donc il y a un fort aspect événementiel. Après, il y a une grosse préoccupation qui est de vendre plus de produits dérivés. Dans les stades anglais, tout le monde porte le maillot, tout le monde se rue à la boutique. Aujourd'hui, en France, on court un peu derrière ce monde anglo-saxon et le sport fait partie de la vie économique. Et ici, c'est clairement affiché, on veut pousser le modèle jusqu'à être dans un modèle anglo-saxon où tout le monde porte le maillot. C'est objectivement affiché, il n'y a pas de faux-semblant par rapport à ça. C'est vraiment pour du business. [...] Et il y a un peu le côté paillette et aujourd'hui, c'est non négligeable. Le FC Cosmopolitan, dimanche, c'est là où il fallait être. Quand tout le monde vous appelle pour vous dire : "je n'ai pas eu de places...", cela veut dire qu'il y a des célébrités dans le carré, on le sent. Donc tous les gens qui étaient au carré dimanche, je ne suis pas sûr qu'ils soient tous fans de foot... Mais c'est un événement. Comme à la finale de la Coupe du monde de rugby, il faut y être, comme à la finale de la Coupe du monde de foot, il fallait y être. Comme il faut être à la première de Mozart ou autre, cela fait partie du microcosme de la ville. Ce sont des lieux de relation. Vous dites au client : "d'accord, vous allez vous acheter une loge pour venir voir un événement mais vous avez aussi l'occasion de croiser X 35 fois dans l'année, vous pourrez aussi aller voir Y et vous croiserez Z." » (FC Cosmopolitan, Directrice des relations entreprises)

« La vraie spécificité, c'est que les clubs gèrent leurs médias. Ils ont une télé, un site internet, un magazine, des applications mobiles. C'est quelque chose qui est au cœur même de ce que leurs supporters et sympathisants attendent. [...] Le département média d'un club de foot est essentiel parce que, la plupart du temps, les gens qui aiment le foot ne peuvent pas

se contenter d'un match tous les 15 jours, il faut qu'ils consomment du foot toute la journée. Il y a des émissions de foot tout le temps. Il faut alimenter sans cesse en informations, à la fois la presse et nos supporters. On ne donne pas de l'information parce que cette information est nécessaire et sensible pour l'intérêt du club, non, elle n'existe que parce que les gens vous la demandent. C'est un produit qu'ils veulent consommer.» (FC Cosmopolitan, Directeur marketing)

En raison de cette forte surface médiatique, le FC Cosmopolitan entretient d'ailleurs depuis longtemps des liens privilégiés et stratégiques avec le secteur des médias. Historiquement, le club a en effet servi de produit d'appel à un groupe de média qui, dans les années 1990, a investi massivement dans son développement afin de valoriser son offre télévisuelle. À cette période, tous les présidents du FC Cosmopolitan à l'exception du dernier d'entre eux sont d'ailleurs issus du secteur des médias. À cet égard, le parcours de ces présidents successifs explique que la quasi-totalité des cadres recrutés au cours de la dernière décennie soient issus du secteur des médias ou du spectacle.

*« Puisque ça fait 20 ans que je suis dans le métier, j'étais un peu connu ici... On connaissait mon travail et, sans se connaître forcément très bien, on s'est déjà croisé les uns et les autres. Donc l'effet combiné du cabinet de recrutement et de ma bonne image sur le marché a fait que, sur ce job un peu complexe, on s'est dit que ça allait pouvoir marcher ensemble. »* (FC Cosmopolitan, Directeur commercial)

En conclusion, la politique de club du FC Cosmopolitan repose sur la valorisation de sa forte image médiatique. Si elle puise ses origines dans la stratégie imaginée dans les années 1990 par le groupe de média qui possédait le club, cette politique a été pérennisée depuis 2006 par les nouveaux propriétaires. À tel point que cette proximité historique du club avec l'univers des médias explique aujourd'hui la forte représentativité des cadres gestionnaires issus de ce secteur d'activité, dont la mission consiste à rationaliser la gestion et la communication du club afin de valoriser la « marque FC Cosmopolitan ». Ces cadres, bien que la plupart d'entre eux soient en prise directe avec la politique de communication, renvoient ainsi davantage à la figure du cadre rationalisateur qu'à celle du cadre enchanteur.

## **L'US Septentrionale: la success story des années 2000**

L'US Septentrionale, ensuite, propose une excellente illustration du processus de professionnalisation de la population des cadres administratifs et gestionnaires du secteur du sport au cours des deux dernières décennies.

Depuis sa privatisation en 1999, le club a connu une formidable phase de développement qui l'a amené de la Ligue 2 à la Ligue des Champions en 5 ans et au titre de Champion de France en à peine plus de 10 ans. Cette décennie florissante au plan sportif a été marquée par le choix d'une stratégie privilégiant les investissements à long terme. Ainsi, la politique sportive du club est demeurée très sobre, avec une balance des transferts structurellement excédentaire (recrutement modeste et vente chaque année d'un ou deux joueurs à forte valeur marchande). En revanche, au cours de cette période, le club s'est doté d'infrastructures exceptionnelles en faisant l'acquisition d'un centre d'entraînement moderne (locaux administratifs et centre de formation) et en menant à bien la construction de son nouveau stade. Outre cet investissement massif dans les infrastructures, ce développement progressif et maîtrisé a été accompagné par une montée en compétences de la structure administrative et gestionnaire.

*« Il y a dix ans lorsqu'on a repris le club, notre premier objectif était de repositionner l'US Septentrionale parmi les meilleurs classements, le deuxième objectif, très concret et très matériel, était l'arrivée du stade. On a donc décidé qu'il fallait rester 3 ans en Ligue 1 pour pouvoir asseoir nos bases. On a eu la chance et la compétence d'aller très vite au niveau sportif, ce qui nous a rapporté beaucoup d'argent. Mais cet argent-là, au lieu de l'investir dans les joueurs, on l'a investi dans des structures. On voulait positionner le club dans les meilleurs clubs de Ligue 1 car on était dans une grande métropole française, donc il y avait une population et un bassin économique suffisants pour pouvoir atteindre cet objectif. En outre, on a fait le choix de structurer le club, ce qui n'existait pas auparavant, donc on a réalisé des structures "en dur" et des structures dans l'encadrement. Dix années ont donc été nécessaires pour atteindre notre but. On savait que tout était réuni pour créer, ici, un club fort et que, par contre, le management, la compétence étaient l'une des clefs de la réussite. »* (US Septentrionale, DG adjoint administratif et sportif)

« Le premier projet a été [le nouveau centre d'entraînement] et, en même temps, la bataille pour le stade, parce qu'à l'époque, s'il y avait eu privatisation, c'est parce qu'il y avait eu, dans le contrat, la promesse des collectivités de pouvoir fournir à l'US Septentrionale un nouveau stade. Et si ce projet s'est concrétisé c'est grâce à un parcours sportif exceptionnel sur lequel on s'est appuyé pour faire une communication "agressive". On a donc réussi à convaincre, mais cela a été difficile. Et puis en même temps, on a fait le nouveau centre d'entraînement. Ce projet a représenté, pour le club, des années mobilisatrices, fédératrices, où l'on travaillait tous ensemble. On a vu grandir le projet, on a donc vécu des moments très intéressants. » (US Septentrionale, DG adjoint en charge des opérations)

Cette montée en compétence s'est d'abord traduite par l'accroissement significatif des effectifs administratifs et gestionnaires du club au cours de la décennie 2000. L'organisation hiérarchique qui en a découlé a alors fait naître des opportunités pour les salariés historiques du club ou pour de jeunes diplômés présentant des compétences très spécialisées et désireux d'accéder à un poste d'encadrement. Ce constat permet de rendre compte du fait que 4 cadres dirigeants sur les 6 que compte le club ont accédé au statut de cadre soit par promotion interne, soit lors d'un recrutement sur un poste nouvellement créé, à l'issue de leurs études.

« J'ai eu la chance de décrocher un stage à l'US Septentrionale, aux alentours de 2002, à une époque où le club venait d'accéder à la ligue 1 et avait amorcé une stratégie de développement. C'est [Directeur marketing et communication] qui m'a recruté, juste un peu après [Directeur communication], et quasiment en même temps que [Directeur des relations entreprises]. Cela a été l'époque où il y a eu cette volonté de monter une stratégie, de se staffer. Un directeur administratif avait été nommé, le poste de directeur marketing et communication avait été créé. [...] Lors de mon apéritif de fin de stage, j'ai eu l'occasion de discuter avec [Directeur administratif] qui est devenu directeur général par la suite. Il m'a dit qu'il avait cherché un juriste mais qu'il avait abandonné parce qu'il n'avait pas trouvé la personne qui lui convenait. [...] Il m'a proposé le travail, il a créé le poste de juriste au sein du club qui dépendait directement de la direction générale. Étant donné que c'était une création de poste, il m'a proposé un CDD à temps partiel parce qu'il fallait justifier le poste. Il a été suivi d'un CDI en 2003 mais pas en tant que cadre, en tant qu'employé. [...] Je suis

resté seul chargé des affaires juridiques, en collaboration avec un conseil extérieur en la personne d'un avocat. Et puis il y a 4 ans, en 2007, on a recruté une secrétaire juridique pour que je puisse déléguer un certain nombre de tâches, puisqu'en tant que responsable juridique mes fonctions allaient du juridique à l'administratif. » (US Septentrionale, Directeur juridique)

En outre, 5 des 6 cadres dirigeants actuels de l'US Septentrionale possèdent une expertise dans le management des organisations sportives. Cette spécialisation a été acquise grâce à une formation spécialisée dans ce domaine (en Staps ou en école de commerce) pour 4 d'entre eux et/ou par une expérience dans des organisations comparables du secteur du sport pour 2 d'entre eux (FC Nantes pour l'un et Stade Français Rugby pour l'autre). À cet égard, la forte représentation de ce registre de compétences très ciblé, qui constitue une spécificité de l'US Septentrionale en comparaison des deux autres clubs étudiés, pourrait s'expliquer par la présence à la tête du club, après le rachat de 1999, d'un tandem de dirigeants (dont l'un est toujours au club) eux-mêmes diplômés de formations en management du sport (respectivement du DESS de droit et d'économie du sport de Limoges et d'une maîtrise en management du sport de l'université de Marseille).

Elle classe à cet égard les cadres dirigeants du club essentiellement dans la catégorie des cadres rationalisateurs dans la mesure où leur mission principale consiste d'une part à exploiter avec sobriété et efficacité les infrastructures acquises par le club et d'autre part à accompagner son développement sportif de manière à éviter toute prise de risque inconsidérée.

En conclusion, l'US Septentrionale est l'un des rares clubs français à avoir connu au cours de la dernière décennie des résultats sportifs à la fois satisfaisants et réguliers. Contrairement au FC Cosmopolitan et au RC Saint-Florent, le club a en outre été relativement épargné par les crises sportives ou extra-sportives (hormis peut-être au sujet de la construction du nouveau stade), ce qui lui a permis de mettre en œuvre sa stratégie à long terme, fondée sur l'investissement dans des infrastructures modernes, dans un climat apaisé. Tel n'est pas le cas du troisième et dernier club étudié : le RC Saint-Florent.

**Le RC Saint-Florent: le retour à un ancrage local fort**  
L'histoire récente du RC Saint-Florent, enfin, est celle d'un club qui n'est jamais parvenu à se stabiliser spor-

tivement et économiquement afin de retrouver son lustre d'antan. La fin des années 2000, période particulièrement difficile pour le club, illustre bien cette problématique. Désireuse de ramener le club dans les premières places du championnat, la direction avait alors consenti à des investissements importants tant au niveau sportif (recrutement ambitieux) que gestionnaire, avec la mise en place d'une équipe administrative pléthorique. Loin d'être couronnée de succès, cette politique volontariste a au contraire conduit le club au bord du dépôt de bilan en raison de l'insuffisance des résultats sportifs.

Ces difficultés financières ont alors incité les actionnaires à restructurer le club en profondeur tant sur le plan administratif que sportif. Ainsi, la structure administrative a été bouleversée en profondeur, avec la mise en place d'un nouvel organigramme et une réduction drastique des effectifs.

*« On avait un fonctionnement en râteau en termes de management, qui est le fonctionnement des grands groupes. Il y avait jusqu'à 11 ou 12 directeurs, et chacun avait un découpage énorme. Vous aviez un directeur de la sécurité, un directeur de l'organisation, un directeur financier, un directeur administratif, un directeur juridique, un directeur marketing, com, presse, internet. [...] Aujourd'hui, nous fonctionnons à 4 personnes: le DAF, un ancien de la maison, [M. Y] pour le marketing et la com, [l'entraîneur] pour le sportif et moi-même. À nous 4, on doit être capable de tout gérer. [...] Quand nous aurons fini notre organisation, nous aurons divisé par 2 le nombre de salariés. Et sur le côté football, nous ne sommes pas loin d'un tiers de diminution. Au global, l'entreprise aura diminué d'un tiers en deux ans, et je pense en faisant du meilleur travail. »* (RC Saint-Florent, Directeur général des services)

Dans les faits, cette restructuration témoigne d'un changement d'orientation stratégique du club. En premier lieu, cette nouvelle organisation, plus économe en ressources, est logiquement celle d'un club désireux d'assainir ses finances en se dotant d'une structure administrative plus conforme à son statut sportif actuel, celui d'un bon club de milieu de championnat.

*« Notre club est trop petit pour avoir [une organisation à l'anglaise]. L'organisation que j'essaie de mettre en place, je ne l'invente pas, c'est celle de l'US Septentrionale avant la nouvelle organisation Ligue des champions. À mon avis, c'est la bonne organisation pour passer d'un club en difficultés à un club*

*performant. Ensuite, quand le club commence à entrer dans une gamme supérieure, il faut changer à nouveau l'organisation. C'est comme tout schéma managérial, vous changez l'organisation à des moments précis de l'évolution de l'entreprise. »* (RC Saint-Florent, Directeur général des services)

Mais au-delà de cette réduction d'effectifs, c'est le profil même des cadres dirigeants qui a évolué. En effet, sur la dizaine de directeurs de services salariés par le club à la fin des années 2000, un seul est aujourd'hui resté au club, le directeur administratif et financier. En revanche, deux cadres dirigeants ont été recrutés au cours de la période récente qui présentent des profils particulièrement originaux. Tous deux sont des entrepreneurs originaires de la région, l'un expert-comptable spécialisé dans la restructuration d'entreprises en difficultés puis dans le secteur du football (rachat et fusion de clubs), l'autre autodidacte, ancien concessionnaire automobile reconverti dans le textile après avoir racheté une entreprise dans ce secteur d'activité. Ainsi, l'équipe dirigeante du RC Saint-Florent est aujourd'hui amenée par deux entrepreneurs expérimentés, habitués au redressement d'entreprises, qui disposent en outre d'un solide réseau relationnel dans les milieux patronaux, locaux notamment.

*« Depuis deux siècles, ma famille est sur [Saint-Florent]. »* (RC Saint-Florent, Directeur marketing et communication)

*« Comme j'étais diplômé d'expertise comptable et de gestion financière d'entreprise, j'ai décidé de lancer une activité de reprise d'entreprises en difficultés. [...] J'ai fait des dossiers aussi bien de serrurerie, de métallerie, d'automatisme, dans le tertiaire, dans l'informatique, la formation en anglais, la formation en langues, etc. Je me suis donc dit: pourquoi pas dans le sport? »* (RC Saint-Florent, Directeur général des services)

Ce recrutement dessine dans les faits les contours d'une politique caractérisée par la volonté d'ancrer le club plus fortement dans le tissu économique local.

*« Je suis un homme de l'entreprise, je suis donc obligé de parler comme un homme d'entreprise. Vous aviez une entreprise qui se voyait comme une multinationale. Or aujourd'hui, nous sommes une PME et rien d'autre. Cela peut déplaire car il est vrai que les pro-*

*priétaires aimeraient avoir une autre vision, mais force est de constater que nous sommes dans une ville qui n'est plus une grande ville de France. Les entreprises ont un pouvoir économique relativement limité. Je prends un exemple pour bien me faire comprendre. Le [RC Saint-Florent] avait investi sur de la panneautique fixe où l'entreprise qui voulait afficher son nom devait payer 250 000 €. On était dans la création de la rareté, faire de la marque [RC Saint-Florent] du très haut de gamme. J'ai enlevé tout cela et j'ai mis de la panneautique accessible à un budget de 3 000 €. Ainsi, les annonceurs peuvent venir sur un petit match. Alors effectivement, on va trouver de la boulangerie, des choses comme celles-là autour du stade, mais selon nous, cela correspond à ce que notre population et notre environnement peuvent faire. On organise aussi des repas avec les personnes de la CCI, de la CGPME... qui correspondent au tissu local, même si cela nous rapporte peu. Et nous essaierons de la construire ainsi, en trouvant une place entre le Real de Madrid et le FC Lorient. Il ne faut pas que l'on se rapproche de l'un ou de l'autre, nous devons trouver notre place.» (RC Saint-Florent, Directeur général des services)*

Cette politique correspond ainsi à un retour à l'identité historique régionale du RC Saint-Florent, à une régénération de son ADN par la reconquête des milieux économiques locaux. Au regard du parcours des cadres qui la composent aujourd'hui, l'équipe dirigeante du club s'inscrit en cohérence avec ce projet économique. En effet, ces cadres présentent un profil ambivalent : s'ils endossent avant tout la fonction de cadres rationalisateurs, missionnés pour restructurer le club, ils entretiennent simultanément avec lui un rapport passionnel qui, comme nous allons le voir, renvoie à bien des égards à la figure du cadre enchanteur.

Outre l'adéquation mise au jour entre la politique des clubs et le profil de leurs cadres dirigeants (pour le FC Cosmopolitan et le RC Saint-Florent notamment, le lien étant moins évident pour l'US Septentrionale), une deuxième composante du rapport organisationnel présente un intérêt particulier : celle du rapport à la passion sportive, variable d'un club à l'autre.

### Des politiques de club induisant un rapport contrasté à la passion

La direction des clubs est confrontée à la nécessité de se positionner par rapport à la passion suscitée par

les figures du véritable *star-system* qu'est devenu le football contemporain. Ce rapport à la passion est investi différemment selon la politique des clubs. Si certains clubs la stigmatisent, au motif qu'elle serait source d'irrationalité dans les décisions économiques et sportives (le FC Cosmopolitan et, dans une moindre mesure, l'US Septentrionale), d'autres y voient au contraire une source d'opportunités économiques et la valorisent à ce titre dans le recrutement de leurs cadres (le RC Saint-Florent).

### La passion, stigmatisme de l'amateurisme

Avant toute autre considération, le secteur du football professionnel se distingue par la passion qu'il génère. Reposant sur une économie du *star-system* (Benhamou, 2002), alimentée par une exposition médiatique extrême, il est une source forte d'identification et génère un engouement de masse qui suscite parfois démesure et excès. Dans cet univers atypique, la non-passion représente une posture visant à contrer ou à tempérer le fanatisme des supporters. Il s'agit bien de montrer que le club lui-même n'est pas sous l'emprise de ces passions négatives et qu'il met en place les dispositifs adéquats pour s'en préserver. La non-passion devient un principe d'action exigé pour pouvoir faire face au feu des critiques et aux assauts des supporters. Par ailleurs, dans un secteur où certains clubs ont été accusés de malversations financières, l'injonction au professionnalisme et son affichage sonnent comme une manifestation de la volonté de moraliser le secteur. Ainsi, d'un point de vue professionnel autant que symbolique, se faire représenter par un aréopage d'experts non passionnés peut constituer pour un club une stratégie de positionnement identitaire s'inscrivant en rupture par rapport au modèle repoussoir du football amateur, dont la passion constituerait le stigmatisme des temps passés.

*« Je pense que quand on est trop passionné, ça peut porter tort à l'objectivité. Donc, il ne faut surtout pas être passionné. C'est une des premières questions que je pose quand je recrute quelqu'un : êtes-vous supporter d'un club de sport quel qu'il soit ? Et, si on me répond "oui", je pars avec un a priori négatif parce que je pense que la personne, quelque part, a un engagement de cœur. » (FC Cosmopolitan, Directeur commercial)*

Cette stigmatisation de la passion du football est un deuxième élément d'explication de la stratégie de recrutement de cadres atypiques dans certains clubs, comme par exemple le FC Cosmopolitan. Dans ce

club, aucun cadre ne vient spécifiquement du monde du sport ou n'a de formation en management du sport. Les experts recrutés soulignent l'importance de montrer patte blanche à l'entrée, si bien que l'expérience dans ce secteur ou la formation en management du sport apparaissent le plus souvent comme des signaux négatifs stigmatisant des populations dont la motivation principale serait la passion pour le football ou plus généralement le sport. Au sein de ce club, la professionnalisation s'est au contraire traduite par le recrutement d'un volant de cadres experts à côté – parfois en remplacement – d'une population d'amateurs recrutés historiquement un peu par hasard, sur des emplois peu qualifiés, en raison de leur intérêt fort pour le club et son activité (dont ils retirent des bénéfices symboliques) et qui ont gravi les échelons hiérarchiques. *A contrario* d'une politique de GRH qui viserait à utiliser l'intérêt voire la passion pour l'activité de l'entreprise comme un levier d'implication, le FC Cosmopolitan recherche donc à dépassionner son recrutement et à enjoindre les cadres à un strict professionnalisme.

Ce discours de stigmatisation de la passion sportive semble être commun à un certain nombre de clubs, notamment parmi les plus huppés. Ainsi, on trouve des analyses comparables chez les cadres dirigeants de l'US Septentrionale.

*« À l'époque, on disait: "attention aux supporters". J'étais donc très réticent dans le fait de recruter des supporters, dans tous les domaines. Je pense qu'il faut être capable, dans ce métier, d'un certain détachement et d'un certain recul parce que ça peut devenir très dangereux pour son travail. La grosse différence entre une entreprise privée classique et un club de foot qui veut travailler de manière professionnelle sur le type managérial d'une entreprise, c'est cet effet "passion" qui peut polluer le travail ainsi que l'effet médiatique. On a tous contractuellement des clauses qui nous empêchent de parler n'importe comment, car sinon cela pourrait être catastrophique. »* (US Septentrionale, DG adjoint en charge des opérations)

Toutefois, au cours des dernières années, le recrutement de l'US Septentrionale a fait la part belle à des cadres issus du secteur du sport ou ayant suivi une formation en management du sport. Là où ces parcours étaient stigmatisés dans la conception du professionnalisme mise en avant par le FC Cosmopolitan, ils semblent au contraire être considérés par l'US

Septentrionale comme une validation de la capacité des cadres à appréhender les rouages du fonctionnement d'un club de football et les enjeux relatifs à sa gestion autrement que par le prisme déformant du regard du supporter ou du profane, tous deux inadaptés, chacun à leur manière.

*« On s'est dit qu'il fallait faire attention à la passion, parce que la difficulté est d'expliquer à des gens qui ont connaissance de tout, et qui touchent 1 500 ou 2 000 €, qu'un joueur qui ne joue jamais et va rester sur un banc, peut toucher 150 000 € par mois. Par exemple, lorsque la gestionnaire paye est arrivée, elle venait me voir tous les quarts d'heure en me disant que ce n'était pas normal que tel joueur gagne autant alors qu'elle gagnait beaucoup moins. Il y a toute une pédagogie à mettre en place pour expliquer qu'on est dans un milieu particulier, qu'il faut accepter certaines choses. Et si on n'arrive pas à les accepter, il faut aller voir ailleurs. Il faut des gens discrets et professionnels, qui ne tombent pas dans la passion. Si notre comptable montait dans la tribune pour crier que les joueurs sont trop payés, cela ferait un peu désordre. Ça n'a l'air de rien, mais il peut y avoir beaucoup de dérives comme cela. Il faut être très vigilant à ce propos. »* (US Septentrionale, Directeur financier)

À un même écueil, celui de l'incompatibilité entre passion sportive et raison économique, le FC Cosmopolitan et l'US Septentrionale opposent ainsi deux conceptions différentes – et inégalement radicales – du professionnalisme dans le champ du football professionnel. Loin d'être fortuite, cette divergence de conception pourrait être interprétée comme étant le résultat de l'inégale exposition médiatique des deux clubs ainsi que des déboires juridiques récents du FC Cosmopolitan, qui ont imposé au club un retour au professionnalisme le plus strict, excluant toute forme de spécificité liée à l'inscription de l'activité dans le champ sportif.

#### **La passion partagée comme source d'opportunités commerciales**

À l'opposé de la conception négative de la passion sportive précédemment mise au jour, le RC Saint-Florent a opté pour un positionnement consistant au contraire à la valoriser afin de maximiser le bénéfice économique qu'il en retire.

*« Quels que soient nos interlocuteurs, la passion est importante. Je vais prendre un exemple, prenons le pool bancaire avec quatre banques différentes. Quand je les*

*appelle, ils me parlent avant tout de football. Si je n'ai pas de répondant, si je suis complètement étanche au football, et que je leur dis : "je ne peux pas vous donner mon sentiment sur tel match, car je ne l'ai pas vu", il y a un truc qui ne va pas. Les banquiers, je les reçois les soirs de match parce que nous savons que c'est aussi un levier extraordinaire. Ce n'est pas dans tous les secteurs d'activité que vous pouvez inviter des gens et que vous savez que vous allez partager un moment d'émotion. C'est autre chose que d'aller au restaurant ou de les inviter à l'Opéra. Nous en jouons, c'est clair.»* (RC Saint-Florent, Directeur administratif et financier)

Ce choix est assurément à rapprocher de la politique actuelle du club consistant à renforcer son ancrage dans le tissu socio-économique local. L'exigence d'une gestion rigoureuse demeure logiquement très présente au RC Saint-Florent mais la passion sportive est ici réhabilitée car elle est à la fois le ciment de l'identité du club lorsqu'elle est partagée avec les supporters et une source d'opportunités commerciales lorsqu'elle est communiquée à son environnement économique.

Logiquement, cette conception de la passion sportive rejaillit sur le profil des cadres recrutés. Celle-ci devient en effet un critère indispensable pour tout candidat à un recrutement, là où elle était au FC Cosmopolitan un facteur réhibitoire.

*« On a recruté quelqu'un qui ne connaissait pas le milieu du football et qui a pris en grippe ce milieu-là. Tout d'un coup, elle a découvert un milieu qui représentait pour elle des choses aberrantes, des salaires astronomiques, et j'ai trouvé cela dommage. Quand on travaille dans un club de football, on véhicule de la passion, on vend de la passion aux supporters, et si en interne nous ne sommes pas passionnés par ce que l'on fait et, entre guillemets, le produit que l'on vend, c'est dommage.»* (RC Saint-Florent, Directeur administratif et financier)

À l'extrême, la valorisation de la passion du club, renforcée par son passé glorieux, a permis au RC Saint-Florent d'attirer deux de ses principaux cadres dirigeants actuels. Bien que totalement extérieurs au monde du sport, ces derniers disposent d'une expertise dans la direction d'entreprise ainsi que d'un réseau important dans les milieux patronaux locaux, dont on a vu qu'ils représentaient une voie de développement prioritaire du club, en raison de leur passé d'entrepreneurs.

*« Je baigne dans ce club depuis que je suis tout petit, en tant que supporter. J'ai toujours aimé ce club et le foot, et j'ai toujours eu envie d'allier, dans la mesure du possible, ma passion et mon travail.»* (RC Saint-Florent, Directeur marketing et communication)

*« Le [RC Saint-Florent], c'est ma passion. J'ai trois finalités dans la vie : d'abord construire une famille. [...] Ensuite, faire une activité qui me mette à l'abri des problèmes financiers le plus tôt possible, c'est la raison pour laquelle je suis parti sur cette activité [rachat et restructuration d'entreprises en difficultés]. Je l'ai réussi et je suis tranquille sur cet aspect-là. Le troisième projet... Quand j'étais en 6<sup>e</sup> et que le professeur de mandait ce que l'on voulait faire dans la vie, je répondais : je veux diriger le [RC Saint-Florent]. »* (RC Saint-Florent, Directeur général des services)

En conclusion, loin d'être une simple source d'aveuglement, la passion sportive représente pour les cadres dirigeants des clubs professionnels de football un vecteur privilégié de mise en relation avec l'environnement économique, voire un argument commercial. Presque paradoxalement, la figure du cadre rationalisateur, caractéristique du football professionnel actuel, se double de celle du cadre enchanteur. Au final, ce sont l'histoire et la politique de chaque club qui semblent influencer son positionnement vis-à-vis de cette passion sportive, positionnement dont on a souligné l'influence sur le profil des cadres recrutés.

### Un marché du travail des cadres dual

Le dernier constat relevant du rapport organisationnel conduit à mettre au jour un certain dualisme du marché du travail des cadres du secteur du football professionnel.

Les cadres dirigeants sont la courroie de transmission des choix stratégiques imposés par le(s) actionnaire(s). Le président, le directeur général et les principaux chefs de service sont les garants de la mise en œuvre cette politique générale, à laquelle leur action est étroitement associée. En cas de changement dans la structure de l'actionnariat (rachat du club ou ouverture du capital), le président est ainsi susceptible d'être évincé du jour au lendemain et remplacé par l'homme de confiance de l'actionnaire majoritaire.

De même, les principaux chefs de service (directeur marketing, communication, financier, admi-

nistratif, juridique...) sont relativement exposés en cas de changement de présidence, de crise sportive, de difficultés économiques ou d'affaires judiciaires. Or un président ou un chef de service reste durablement marqué par l'image du club au sein duquel il a occupé des responsabilités et, au regard du faible nombre de clubs professionnels et de la concurrence existant entre eux, il lui est donc difficile de retrouver un emploi dans le même secteur du football professionnel. Lorsqu'ils sont débarqués, ces cadres dirigeants sont ainsi contraints d'élargir leur recherche d'emploi à d'autres pans d'activité du secteur sportif (monde fédéral, grands événements sportifs, clubs de rugby...), voire de quitter purement et simplement ce secteur pour retourner dans leur secteur d'origine (les médias et *l'entertainment* pour les dirigeants du FC Cosmopolitan, l'industrie pour ceux du RC Saint-Florent, etc.).

*« Soit vous allez sur des fonctions d'organigramme, sans les dénigrer, et alors vous pouvez en faire votre métier, soit vous allez sur des fonctions de direction importantes – ce que j'ai dit à [Directeur Marketing et Communication] au moment de son embauche ainsi qu'à [Directeur Administratif et Financier] au moment de son évolution de la direction financière à un véritable poste de DAF – et vous prenez un risque énorme quant à votre avenir. [...] Parce qu'aujourd'hui tout peut bouger très vite. Il y a tellement de luttes de pouvoir dans le football ou dans le sport que les emplois sont très précaires. Mon emploi est archi précaire par rapport à un changement de direction, mais également par rapport à un ballon qui tape sur le poteau et passe de l'autre côté. [...] Dans certains secteurs d'activité, vous savez que vous pourrez faire toute votre carrière. Là, ce n'est pas le cas. »* (RC Saint-Florent, Directeur général des services)

*« Notre Président quittera son poste d'ici quelques temps et je serai donc dépendant, à un moment donné, de cette passation de pouvoir. Donc, soit d'ici 6 mois, 1 an ou 2 ans il y a un changement qui me permet d'avoir un projet personnel intéressant et je continuerai, soit je déciderai de changer pour un autre domaine sportif car je ne pense pas que je retrouverai dans le foot un projet aussi valorisant et aussi intéressant. En outre, je me vois difficilement partir sur un autre projet du club. »* (US Septentrionale, DG adjoint administratif et sportif)

Les cadres intermédiaires, en revanche, survivent généralement aux changements d'actionnariat ou de présidence ainsi qu'à l'alternance des périodes fastes et des crises qui font le quotidien d'un club professionnel. Étant moins exposés, l'opportunité leur est souvent offerte de s'inscrire durablement dans le projet du club, au prix il est vrai d'un déroulement de carrière plus contraint puisque les promotions aux postes de direction ne concernent qu'un petit nombre d'élus. En outre, en cas de licenciement (à la suite d'une relégation du club par exemple) ou de départ volontaire, ils peuvent plus raisonnablement qu'un cadre dirigeant espérer poursuivre leur carrière dans le même secteur en briguant un poste dans un autre club.

Ainsi, le marché du travail des cadres administratifs et gestionnaires du football professionnel est clairement segmenté. Si des possibilités d'ascension sociale existent, les catégories de cadres intermédiaires et cadres dirigeants correspondent en effet à des trajectoires professionnelles spécifiques, donnant à voir l'existence d'une relation négative entre le degré de responsabilité d'un individu et son espérance de carrière au sein de ce secteur.

## DES RELATIONS PROFESSIONNELLES EN VOIE DE DÉGRADATION

Bien que caractérisé par un taux de syndicalisation quasiment nul, le secteur du football professionnel apparaît précurseur en matière de relations professionnelles (au même titre que quelques autres : golf, sports équestres...), en raison de l'ancienneté de ses conventions collectives propres : la convention collective nationale des métiers du football (CCNMF), signée en 1973, pour les joueurs et éducateurs, et la convention collective des personnels administratifs et assimilés du football (CCPAAF), créée en 1983.

Dans ce contexte, la signature en 2006 de la convention collective nationale du sport (CCNS), surtout destinée aux sports qui ne disposaient d'aucun accord collectif, n'a pas eu d'impact déterminant sur les cadres administratifs du secteur du football. En effet, elle s'avère moins avantageuse que la CCPAAF qui prévoit des minima salariaux plus élevés et une prise en compte de l'ancienneté dans la branche (et non dans la seule entreprise).

Elle a simplement contraint les acteurs du secteur du football à s'aligner sur certains articles de son Chapitre 12, consacré au sport professionnel (ex : article 35 de la CCPAAF sur la valorisation spécifique des heures de nuit notamment), sans que cela ne soulève de difficulté particulière.

Depuis, une nouvelle classification des métiers du secteur a vu le jour en juillet 2009. Celle-ci a intégré de nouveaux métiers dont l'émergence est liée aux transformations contemporaines du secteur (ex : chef de projet marketing ou responsable marketing), et en a relégué d'autres dans la hiérarchie (ex : secrétaire de direction, poste dont les prérogatives ont été sensiblement réduites avec le développement des effectifs administratifs des clubs).

Pour autant, en dépit de l'existence de ces deux conventions, le personnel administratif (employés et cadres) demeure le parent pauvre du football professionnel. Selon les personnes interrogées, le constat persiste, en effet, d'une carence de gestion de cette catégorie de salariés qui pâtit de contrats de travail souvent obsolètes et d'une offre de formation limitée. En ce qui concerne les cadres, enfin, l'article 32 de la CCPAAF stipule que cette catégorie socioprofessionnelle est soumise aux règles en vigueur, sans dérogation particulière. Comme dans les autres secteurs, son temps de travail ne peut être prédéfini et organisé de manière rigide dans la mesure où il varie avec les contraintes liées au travail à réaliser. Cet article souligne en revanche la possibilité de recourir à une rétribution complémentaire ou à un congé exceptionnel pour compenser la réalisation d'un travail supplémentaire.

Au cours de la période récente, il convient cependant de noter que ces relations professionnelles se sont singulièrement dégradées. En l'absence des grandes centrales traditionnelles, les salariés sont représentés presque uniquement par le Snaaf (la CFDT ayant également quelques représentants à la Fédération). Côté employeur, en revanche, on observe l'existence de deux syndicats dominants. L'UCPF, d'une part, représente le monde professionnel et entretient de très bonnes relations avec le Snaaf. L'AE2F, d'autre part, se fait le porte-parole du football amateur (ligues et districts) et ses relations avec le Snaaf sont très dégradées, à tel point que cette association d'employeurs a pris la décision il y a quelques mois de dénoncer unilatéralement la CCPAAF. À l'issue d'âpres négociations, l'AE2F a

certainement obtenu gain de cause sur trois points d'achoppement majeurs :

- La limitation de la prise en compte de l'ancienneté au sein de la branche dans le calcul des indemnités de licenciement (article 23, adopté historiquement pour limiter les licenciements dans les clubs relégués, aujourd'hui sources de difficultés budgétaires potentielles pour les ligues et districts).
- Le plafonnement de l'ancienneté conservée en cas de changement d'organisation au sein du secteur pour le calcul des primes qui viennent majorer les salaires, conformément à l'article 53.
- Le passage à une négociation annuelle et non plus trimestrielle du point d'indice, comme le prévoyait initialement l'article 52. Mal acceptée par les salariés du secteur, attachés à l'idée d'augmentations trimestrielles, cette transformation n'a cependant pas fondamentalement changé le fonctionnement du secteur, en dehors du fait que la négociation de la valeur du point d'indice est désormais annuelle.

Mais le succès de ces négociations n'a pas suffi et l'AE2F campe sur sa volonté de quitter la CCPAAF. Une décision qui pourrait à terme provoquer une véritable explosion du football français au sein duquel seraient alors contraints de cohabiter trois statuts différents, ceux des salariés de la FFF (statut propre), du monde amateur – ligues et districts – (CCNS à l'avenir) et du monde professionnel (qui conserverait la CCPAAF).

En conclusion, le secteur du football professionnel a connu depuis 1990, et plus particulièrement au cours de la décennie 2000, une dynamique de transformation profonde liée à son entrée de plain-pied dans le sport business. Ainsi, les clubs professionnels sont de plus en plus considérés comme des entreprises à part entière et la volonté existe de les gérer comme telles. La conséquence de cette évolution est double. En premier lieu, le secteur a vu se déployer en son sein une logique de rationalisation marquée par l'encastrement progressif du cœur de métier, le football professionnel, dans une sphère économique dont il a désormais parfaitement intériorisé les exigences financières. À cet égard, l'émergence d'une nouvelle population de cadres, au profil variable selon les clubs, mais dont la mission a consisté partout à renforcer l'emprise de la structure administrative et gestionnaire sur le « cœur de métier » est particulièrement révélatrice de cette transformation. S'ils sont nés de

la conversion du football professionnel au sport business, ces cadres rationalisateurs ont en retour apporté une contribution déterminante à la structuration de ce secteur d'activité en lui donnant à la fois une viabilité et une légitimité économiques.

Mais, en second lieu, cantonner la transformation contemporaine du football professionnel à cette dynamique de rationalisation équivaudrait à passer sous silence l'argument sur lequel s'est construit le succès planétaire de ce sport: la passion. Si elle reste consubstantielle du football moderne, cette passion sportive a été perçue par de nombreux acteurs du secteur comme un stigmate de l'amateurisme dont il convenait de se libérer, dans la perspective de rationalisation précédemment évoquée. Pour autant, on continue de trouver dans le secteur du football

professionnel une population de cadres dont la fonction consiste à exploiter méthodiquement la passion suscitée encore et toujours par le football chez les supporters et/ou partenaires des clubs afin de dégager de nouveaux gisements de profit, moins corrélés aux résultats sportifs. Ces cadres enchanteurs, évoluant sur des postes de responsable marketing, communication, merchandising ou encore relations entreprises (et pointant derrière la figure du cadre rationalisateur chez d'autres cadres dirigeants, comme en témoigne le cas du RC Saint-Florent), ont ainsi pour mission de raviver la flamme de la passion qui représentera probablement au cours des années à venir le principal vecteur de développement du secteur du football professionnel, une fois sa rationalisation achevée. ●

## – CONCLUSION DE LA LOGIQUE 2 –

La figure du cadre rationalisateur est ainsi particulièrement représentative de deux sous-secteurs étudiés: la presse sportive et les clubs professionnels de football. Sa spécificité est révélatrice de la problématique à laquelle sont confrontées depuis le tournant des années 1990 les organisations de ces sous-secteurs, celle de la nécessaire économicisation de leur cœur de métier. Cette économicisation donne à voir deux facettes principales.

En premier lieu, ces cadres sont garants de la gestion rationnelle de leur organisation face aux comportements passionnels caractéristiques du secteur du sport. Ils ont ainsi pour mission de s'assurer du respect des législations en vigueur (en matière de respect du droit à l'image ou de transferts de joueur par exemple) ou encore de la pertinence des décisions d'ordre financier afin d'éviter de mettre en péril leur organisation.

En second lieu, certains d'entre eux ont pour mission de rationaliser les fonctions marketing et commerciale. En la matière, la problématique est à la fois de tirer le meilleur profit de la passion suscitée par le sport professionnel auprès du grand public et de lisser au maximum les résultats économiques en les découplant de l'actualité ou des résultats sportifs, selon les

cas, par définition irréguliers. Dans la presse sportive, cette logique conduit ainsi à une meilleure gestion de la marque, à un élargissement de la gamme de produits mais aussi à une politique commerciale plus fine. Dans les clubs professionnels de football, elle se traduit par exemple par le développement des produits dérivés, par la diversification des prestations proposées aux entreprises partenaires, par la mise en place du *yield management* pour la gestion de la billetterie ou encore par la rationalisation de la communication auprès des médias ou des supporters.

Au regard de ces missions, le profil des cadres étudiés est assez variable. La plupart d'entre eux sont titulaires d'un diplôme de niveau Bac +4 ou +5 avec une spécialisation ou non dans le sport, dotés d'une expérience professionnelle dans ce secteur et passionnés de sport. Toutefois, de fortes disparités existent qui tiennent aux spécificités de chacune des organisations étudiées. Ainsi, dans la presse sportive, le rapport organisationnel impose aux cadres gestionnaires de détenir une bonne culture sportive afin d'acquérir une légitimité professionnelle vis-à-vis des journalistes sportifs et de pouvoir ainsi orienter la ligne éditoriale du journal. Dans les clubs professionnels, en revanche, la passion pour le sport est plus diversement appréciée. Si elle est un puis-

sant moteur de l'engagement des cadres du RC Saint-Florent ou de l'US Septentrionale, tel n'est définitivement pas le cas au sein du FC Cosmopolitan où elle apparaît surtout comme le stigmate de l'amateurisme et de ses errances coupables. De même, le poids des diplômes et de l'expérience professionnelle est à relier aux stratégies des différentes organisations. Si les cadres de la presse sportive présentent tous un diplôme de niveau Bac +4 ou +5 et une « coloration sportive » liée à la spécialisation de ce diplôme ou à leurs expériences antérieures, les profils observés dans les clubs professionnels sont plus contrastés. À titre d'exemple, nombre de cadres du FC Cosmopolitan, véritable entreprise de divertissement, se distinguent par la valence *entertainment* de leur profil souvent marqué par une expérience antérieure dans le secteur des médias ou

du divertissement. Tel n'est pas le cas en revanche de ceux du RC Saint-Florent, club caractérisé par un ancrage régional fort, dont la caractéristique principale tient à leur insertion dans le tissu socio-économique local.

Plus que par un profil type, le cadre rationalisateur est donc caractérisé par la nature de sa mission qui consiste à valoriser économiquement la spécificité du secteur dans lequel il évolue, en l'occurrence la passion, tout en préservant son organisation des dangers qui lui sont afférents. À n'en pas douter, de tels profils de cadres pourraient dès lors être également identifiés dans des secteurs aussi variés que la culture, l'édition, la publicité ou encore dans l'ensemble des organisations dont l'activité comporte une dimension créatrice, propice à l'exaltation des passions. ●

# –CONCLUSION GÉNÉRALE–

–6–

Au cours de cette recherche, l'analyse a porté sur les rapports complexes existant entre un secteur d'activité – en l'occurrence le secteur privé marchand du sport – et ses cadres gestionnaires. En premier lieu, ce secteur peut être considéré comme un champ organisationnel en phase de structuration (selon la perspective de P.J. DiMaggio et W.W. Powell, 1983) en raison de l'intensification des interactions en son sein, de la présence d'acteurs intermédiaires ou encore du développement de facteurs concourant à sa régulation, tels que les réseaux professionnels et les formations spécialisées en management du sport. Ce processus d'autonomisation relative du secteur vis-à-vis d'autres secteurs d'activité lui permet de définir certaines de ses règles de fonctionnement et de produire des types spécifiques de « qualification » de cadres, qui sont ici appréhendés comme la résultante de trois rapports sociaux (rapport éducatif, rapport organisationnel et système des relations professionnelles), selon le cadre d'analyse de M. Maurice, F. Sellier, J.-J. Sylvestre (1982).

À partir d'une enquête menée dans six sous-secteurs d'activité, deux figures de cadres gestionnaires spécifiques au secteur du sport ont été identifiées : les « cadres enchanteurs » et les « cadres rationalisateurs ».

La première logique, les « cadres enchanteurs », concerne principalement la distribution d'articles de sport, les équipementiers sportifs, les agences d'événementiel sportif et les services sponsoring sportif des annonceurs mais aussi les régies publicitaires des médias sportifs et des clubs professionnels. Ces cadres représentent les figures de proue de la production du service proposé par leur entreprise et jouent le rôle d'intermédiaires entre d'un côté le monde du sport (instances sportives et/ou sportifs) et/ou son image, et de l'autre leur client (entreprise ou particulier). Leur mission consiste à auréoler le produit ou service sportif de propriétés symboliques qui permettent d'enrôler le client et de générer une plus-value économique. Certains de ces cadres, en particulier ceux de la grande distribution d'articles de sport, possèdent des traits spécifiques (en l'occurrence une faible valorisation du diplôme et des perspectives d'évolution en interne) liés à l'influence du secteur d'origine. Les autres cadres se caractérisent le plus souvent par un haut niveau de diplôme, une expertise souvent relative au sport et un fort intérêt pour le sport fréquemment valorisé par leur employeur.

Le rapport éducatif est prégnant dans la mesure

où le diplôme (éventuellement spécialisé) et l'expérience professionnelle représentent le premier mode de construction de ces cadres. En outre, les types de valorisation organisationnelle de ces cadres (en termes de salaire et de perspectives de carrière) varient selon la taille et la structure hiérarchique plus ou moins développée de leur entreprise. Quoi qu'il en soit, la plupart de ces entreprises mobilisent la culture sportive pour renforcer l'adhésion de leurs cadres à leurs marques et en faire des vecteurs de transmission de la passion sportive. Enfin, dans ces différents sous-secteurs, les relations professionnelles, marginalisées (grande distribution d'articles de sport), faibles (agences) ou peu spécifiques au sport (annonceurs), jouent un rôle mineur dans la construction du profil de ces cadres.

La deuxième logique, les « cadres rationalisateurs », apparaît plus particulièrement dans les sous-secteurs en prise directe avec le sport professionnel, tels que les médias du sport et les clubs professionnels de football. Le rapport organisationnel joue ici un rôle clef dans la construction de ces cadres. En effet, gestionnaires dans une organisation particulière (une bureaucratie professionnelle) dotée d'un cœur d'activité composé d'un groupe professionnel fort (ici les journalistes et les joueurs de football), ils ont pour mission d'accroître la rationalisation de l'activité de production de leur entreprise et de développer des activités indépendantes du cœur d'activité (*yield management* pour la billetterie, activité de prévision des ventes pour la presse...). Porteurs avant tout de la logique organisationnelle, ils sont également façonnés par leur trajectoire antérieure : le plus souvent, ils ont suivi une formation de niveau Bac +4 ou +5 spécialisée ou non dans le sport, ils ont une expérience professionnelle dans ce secteur et sont passionnés de sport (même s'il s'agit parfois d'un élément jugé repoussoir dans une perspective de rationalisation). Enfin, comme précédemment, les relations professionnelles sont peu déterminantes dans la construction du profil de ces cadres.

Pour finir, deux idées méritent d'être mises en exergue. Tout d'abord, la structuration et l'autonomisation du secteur passent principalement par une dynamique de professionnalisation des cadres (associant diplômes et expériences plus ou moins spécifiques au secteur). La passion sportive joue un rôle important de curseur dans le positionnement de ces derniers au sein du secteur, passion qu'il s'agit selon les cas

d'exalter ou de tempérer. Ce processus de professionnalisation des cadres gestionnaires s'impose dès lors comme une source d'isomorphisme (DiMaggio, Powell, 1983) entre les organisations du secteur en raison du développement de connaissances, de valeurs et de méthodes communes auquel il donne lieu et de leur déploiement *via* la mobilité de ces cadres, les réseaux d'information et les dispositifs de reconnaissance spécifiques.

Ensuite, la mise au jour de ces deux figures de cadres rend bien compte de deux forces complémentaires qui traversent le secteur privé marchand du sport. D'un côté, ce secteur est soumis à un processus de marchandisation ou d'économicisation (mise en marché) du sport, qui se traduit par la rationalisation de ses modes de gestion et qui transforme le sport en un bien économique comme un autre. Ce processus réduit *a priori* les aspects pathogènes de la passion sportive, au risque parfois de l'étouffer alors même qu'elle constitue un ressort essentiel de cette économie, en particulier dans le sport professionnel. D'un autre côté, le secteur du sport est également mû par un vaste processus d'exploitation et d'exaltation de cette passion sportive, celle-ci étant alors instrumentalisée afin d'enchanter ou d'euphémiser les logiques économiques sous-jacentes.

Si la présente étude est dédiée au secteur du sport, il convient de souligner que certaines de ses conclusions sont assurément transférables à d'autres secteurs d'activité. À titre d'exemple, l'existence de problématiques comparables peut être observée dans le secteur de la culture au sein duquel une même tension est à l'œuvre entre un rapport passionnel à l'activité et une pression économique rationalisatrice. ●

## – BIBLIOGRAPHIE –

- H. Amarillo, *Les acteurs de l'intermédiation sur le marché du travail des cadres du « secteur sport ». Une étude comparative entre un territoire rural et urbain*. Étude réalisée pour le compte de l'ONMAS, P. Mossé (dir.), 2008.
- M. Amiech, *La population des cadres du marketing et de la communication au pouvoir industriel. Essai sur l'influence d'un groupe professionnel en expansion*. Thèse de doctorat, université Paris Ouest Nanterre, 2010.
- D. Andolfatto (dir.), *Les syndicats en France*. La documentation française, Les études, Paris, 2007 [2004].
- Apec, *Les métiers des fonctions commerciale et marketing*. Les Référentiels des métiers cadres, 2003.
- Apec, *Le recrutement de cadres commerciaux: pratiques et enjeux. Étude qualitative auprès des recruteurs de cadres commerciaux*. Les études de l'emploi cadre, 2009.
- Apec, *Pratiques de rémunération des cadres dans les entreprises en 2010*. Les études de l'emploi cadre, 2010.
- Apec, *Industrie: évolution et tendances sur le marché de l'emploi cadre*. 2011a.
- Apec, *Les effectifs cadres en France fin 2010*. 2011b.
- F. Balle, *Médias et sociétés*. Montchrestien, Domat politique, Paris, 2011.
- M. Bardet, N. Cicut, V. Millereux, « Les clusters: un enjeu pour le développement du sport et de ses organisations? ». *Revue Européenne de Management du Sport*, 29, 2011, 43-53.
- P. Bauger, O. Aubel, C. Faber, L. Pichot, « Définir les compétences: un enjeu pour l'emploi sportif ». *Travail et Emploi*, 99, 2004, 99-108.
- M. Bel, « Politique publique décentralisée: quel rôle pour la proximité? Le cas de l'ouverture des licences professionnelles ». *Économie publique*, 16, 2005/1, 3-26.
- F. Benhamou, *L'économie du star-system. Une exploitation économique systématisée de la notoriété*. Odile Jacob, Paris, 2002.
- S. Bernard, « La promotion interne dans la grande distribution: la fin d'un mythe? ». *Revue française de sociologie*, 532, 2012/2, 259-291.
- E. Besson, *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*. Rapport d'évaluation réalisé à la demande du Premier Ministre, 2008.
- L. Boltanski, *Les cadres, La formation d'un groupe social*. Les éditions de Minuit, Le sens commun, Paris, 1982.
- F. Bolotny, *Le sponsoring sportif*. Les Échos - Eurostaf, Paris, 2005.
- P. Bouchet, C. Pigeassou (dir.), *Management du sport: actualités, développements et orientations de la recherche*. AFRAPS, Montpellier, 2006.
- P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. La Dispute, Paris 2001.
- P. Bourdieu, « Le titre et le poste: rapports entre le système de production et le système de reproduction ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2, 1975, 95-107.
- P. Bourret, *Les cadres de santé à l'hôpital. Un travail de lien invisible*. Séli Arslan, Paris, 2006.
- J-F. Bourg, « La presse sportive en France. Formes du marché, stratégie concurrentielle et offre d'informations ». *Recherches en communication*, 5, 1996, 45-82.
- J-F. Bourg, J-J. Gouguet, *Analyse économique du sport*. PUF, Pratiques corporelles, Paris, 1998.
- J-F. Bourg, J-J. Gouguet, *Économie politique du sport professionnel. L'éthique à l'épreuve du marché*. Vuibert, Paris, 2007.
- J.-M. Brohm, *Sociologie politique du sport*. Presses universitaires de Nancy, Nancy, 1992.
- S. Cabriolé, « La rationalisation de l'édition des quotidiens d'information ». Communication aux *Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Nancy, 2009.
- J-P. Cadet, M. Möbus, *La promotion au statut de cadre des professions intermédiaires*. Partenariat de recherche Apec/Céreq. Apec, 2011.

- J. Calmand, D. Épiphanie, P. Hallier, *De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse. Enquête « Génération 2004 ». Interrogation 2007*. Note Emploi Formation 43, Céreq, 2009.
- J. Camy, A. Ferrand et R. Viallon, *Quelles formations pour l'industrie du sport en Rhône-Alpes ? Rapport réalisé pour la région Rhône-Alpes*, 2007.
- J. Camy, N. Le Roux (dir.), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*. AFRAPS-RUNOPES, Montpellier, 2002.
- J-L. Chappelet, « Lausanne et le management du sport. Des origines à nos jours ». <http://www1.lausanne.ch/ville-sportive/capitale-olympique/capitale-administrative-sport/Pole-de-competences-academiques-management-sport/lausanne-et-le-management-du-sport.html>
- O. Chardon, « Renouveau des générations, concurrence des formations : un diplôme pour quel métier ? ». DARES, *Premières Synthèses*, 31-1, 2004.
- J-M. Charon, « Le groupe Amaury : la foi dans le marché ». *Médiaspouvoirs*, 15, 1989, 53-75.
- J-M. Charon, *La presse en France de 1945 à nos jours*. Seuil, Paris, 1991.
- J-M. Charon, « Stratégies pluri-médias des groupes de presse ». *Les cahiers du journalisme*, 20, 2009, 64-82.
- P. Chelladurai, G.A. Paton, « History and Current Status of Sport management », in P. Bouchet, C. Pigeassou (dir.), *Management du sport : actualités, développements et orientations de la recherche*. AFRAPS, Montpellier, 2006, 275-296.
- H. Chéronnet, *Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée*. L'Harmattan, Le travail du social, Paris, 2007.
- E. Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artistique*. Métailié, Paris, 1998.
- CNDS/Direction des Sports, INSEP, MEOS, *Enquête « Pratique physique et sportive 2010 »*, 2010.
- F. Cochoy, S. Dubuisson-Quellier, « Introduction. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand ». *Sociologie du travail*, 42, 2000, 359-368.
- N. Curien, *Économie des réseaux*. La Découverte & Syros, Repères, Paris, 2000.
- DARES, *Enquêtes Réponse 1998-1999 et 2004-2005*, volet « Représentants de la direction ».
- DARES, *Les métiers en 2009*. Analyses, 69, 2010.
- DARES, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés ». *Premières Synthèses*, 16-1, 2008.
- V. Deltail, P. Dieuaide, « Gestion et production des savoirs : un nouveau modèle de marché professionnel des cadres ? ». *Knowledge, Work and Society*, 1-1, 2003, 83-104.
- L. Demailly, *Politiques de la relation. Approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles*. Presses universitaires du Septentrion, Ville-neuve d'Ascq, 2008.
- M. Desbordes (dir.) *Stratégie des entreprises dans le sport. Acteurs et management*. Economica, Paris, 2001.
- M. Desbordes, *Les modes d'évaluation du sponsoring. Fiche pratique*. Presses Universitaires du Sport, Voiron, 2006.
- G. Deslandes, *Le management des médias*. La Découverte, Repères, Paris, 2008.
- A. Desrosières, L. Thévenot, *Les catégories socioprofessionnelles*. La Découverte, Repères, Paris, 1988.
- P.J. DiMaggio, W.W. Powell, « The iron. Cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, 48, 1983, 147-160.
- C. Dubar, P. Tripier, *Sociologie des professions*. Armand Colin, U, Paris, 1998.
- C. Dupuy, « Des instances de représentation des salariés plurielles et mouvantes dans le secteur des médias en France : concurrence, complémentarité, et arrangements en situation de crise ». Congrès de l'AFSP, 2011, 1-19.
- C. Durieux, « Firms, réseaux et apprentissages ». *Économies et sociétés*, 34-9, 2000, 87-111.
- A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*. Hachette Littérature, Paris 1995 [1991].
- N. Elias, *La civilisation des mœurs*. Pocket, Agora, Paris, 1973 [1939].
- F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, *Façons de recruter*. Métailié, Paris, 1997.

- J-M. Faure, C. Suaud, « Un professionnalisme inachevé. Deux états du champ du football professionnel en France, 1963-1993 ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 103, 1994, 7-26.
- J-M. Faure, S. Fleuriel, *Excellences sportives. Économie d'un capital spécifique*. Éditions du Croquant, Champ Social, Bellecombe-en-Bauges, 2010.
- G. Felouzis, « Des mondes incertains: les universités, les diplômés et l'emploi ». *Formation Emploi*, 101, 2008, 135-147.
- A. Ferrand, L. Torrigani, *Sport et sponsoring*. Insep Publications, 2006.
- A. Ferrand, S. McCarthy, T. Zintz, *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations*. De Boeck, Bruxelles, 2009.
- J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*. Vuibert, Paris, 2001.
- B. Forgues, M. Frechet, E. Josserand, « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche ». *Revue Française de Gestion*, 32-164, 2006, 17-32.
- J. Gabszewicz, N. Sonnac, *L'industrie des médias face à l'ère numérique*. La Découverte, Repères, Paris, 2010 [2006].
- J. Gautié, O. Godechot, P-E. Sorignet, *Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail: les cabinets de chasseurs de têtes*. Centre d'Études de l'Emploi, Document de travail 38, 2005.
- J-F. Giret, A. Lopez, J. Rose, *Des formations pour quels emplois ?* La Découverte, Paris, 2005.
- M. S. Granovetter, « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, 78-6, 1973, 1360-1380.
- G. Groux, « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », in A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*. La Découverte, Paris, 2004, 277-298.
- C. Guillaume, S. Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. » *Travail, genre et sociétés*, 17, 2007, 79-103
- C. Hautbois, A. Loret, J-F. Raze, « Le management du sport en France: état de la situation en Staps. Année universitaire 2005-2006. ». *Revue européenne de management du sport*, 15, 2006.
- D. Hillairet, « L'industrie des articles de sport », in N. Le Roux, *L'emploi sportif en France: situation et tendances d'évolution*. AFRAPAS/RUNOPES, 2002, 225-244.
- C. Laurent (dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*. L'Harmattan, Paris, 2008.
- G. Lazuech, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire: un nouvel entrepreneuriat? ». *Formation Emploi*, 95, 2006, 59-74.
- S. Le Minez, « Topographie des secteurs d'activité à partir des flux de mobilité intersectorielle des salariés ». *Économie et Statistique*, 354, 2002, 49-83.
- N. Le Roux (dir.), *L'emploi sportif France. État de la connaissance, attente des partenaires sociaux et méthodes d'analyse*. AFRAPS-RUNOPES, Montpellier, 2004.
- N. Le Roux, « Évolution des connaissances et perspectives de recherche sur l'emploi et la professionnalisation dans le secteur du sport », in P. Bouchet, C. Pigeassou (dir.), *Management du sport: actualités, développements et orientations de la recherche*. AFRAPS, Montpellier, 2006, 113-141.
- A. Loret (dir.), *Sport et Management. De l'éthique à la pratique*. Dunod, Paris, 1993.
- M. Maurice, F. Sellier, J-J. Silvestre, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. PUF, Paris, 1982.
- J-L. Michel, *Les professions de la communication*. Ellipses, Paris, 2004.
- H. Mintzberg, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Éditions d'organisation, Paris, 2006 [1973].
- H. Minzberg, *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation, Paris, 1982.
- P. Moati, E. Volle, *Les enjeux de management associés à la montée en compétence marketing des distributeurs*. 14<sup>e</sup> Colloque Etienne Thil, Roubaix, France, 2011.
- P. Naville, *Essai sur la qualification du travail*. Syllepse, Paris, 2012 [1956].
- F. Ohl, « Le journalisme sportif, une production sous influence: l'exemple de la PQR ». *Regards Sociologiques*, 20, 2000.
- F. Ohl, G. Tribou, *Les marchés du sport: Consommateurs et distributeurs*. Armand Colin/SEJER, Paris, 2004.

- J. Pierre, « Rapport à la marque et culture d'entreprise, le cas de la société Adidas France ». *Revue européenne du management du sport*, 11, 2004, 95-136.
- J. Pierre, « Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres ». *Staps*, 2006/2, 74, 69-84.
- M.T. Pignoni, E. Tenret, « Présence syndicale: des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions ». *DARES, Premières Synthèses*, 14.2, 2007.
- C. Pradié, « L'irrésistible montée des études de marché dans la presse française (1920-1990) ». *Le Temps des médias*, 3, 2004, 126-137.
- F. Rebillard, « Innovations et conservatisme dans les groupes de presse magazine: illustrations par la presse Basketball et la presse internet ». *Les cahiers du journalisme*, 17, 2007, 298-321.
- P. Rolle, P. Tripiet, « Valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail », in Colloque de Dourdan: *La division du travail*, Galilée, 1978.
- L. Thévenot et A. Desrosières, *Les catégories socioprofessionnelles*. La Découverte, Paris, 1988.
- N. Toussaint-Desmoulin, « Comment le management vint aux médias ». *Médiaspouvoirs*, 16, 1989, 100-105.
- E. Verdier, *Mondialisation et analyse sociétale: l'exemple de l'innovation*. Document de travail, LEST (UMR 6123), 3-7 juillet 2000.
- T. Viale, *La communication d'entreprise. Pour une histoire des métiers et des écoles*. L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises, Paris, 1997.
- E. Wattez, *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*. Assouline, Paris, 1998.
- L. Wolff, « Le paradoxe du syndicalisme français: un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés ». *DARES, Premières Synthèses*, 16.1, 2008.

## – AUTRES RÉFÉRENCES –

- AACC, *L'emploi dans les agences*. 2008.
- Admical, *Le mécénat d'entreprise en France. Résultats de l'enquête Admical-CSA*. 2010.
- Agirc, 2012, Champ: cadres Articles 4 et 4bis, année 2010.
- ANAé-Bedouk, *Le marché des agences de communication événementielle en France*. 2011.
- ANAé-Bedouk, *Le marché des agences de communication événementielle en France*. 2010.
- CDES, Amnyos consultant, Ithaque, *État des lieux du sport. Panorama emploi/formation du secteur*. Contrat d'études prospectives de la branche professionnelle du sport. 2008.
- Ernst & Young, *1<sup>er</sup> baromètre « Foot Pro ». Impacts économiques et sociaux*. 2010.
- Fifas, Sport zoom. 2009.
- FPS, *Commerce des articles de sport et des équipements de loisirs*. Observatoire prospectif du commerce, données 2010.
- Kantar média, *L'étude SIMM-TGI*. 2010.
- KantarSport, *Les Tickets d'entrée du sponsoring*. 2011.
- KantarSport, Ineum Consulting, Audencia Nantes, *Le temps libre des Français dédié au sport*. Edition 2010.
- Ministère de la culture et de la communication. Direction générale des médias et des industries culturelles. *Tableaux statistiques de la presse*. Edition 2008.
- Ministère des sports, *Les chiffres clés du sport*. 2010.
- Observatoire Cetelem 2011.
- Observatoire des métiers de la presse. *Les salariés de la presse en 2009*.
- Sponsor, *Synthèse du panorama des agences de marketing sportif*. 2010.
- UDA, *Les chiffres clés des annonceurs*. 2012.

---

N° 2013-45

---

JUIN 2013

---

## – LES CADRES GESTIONNAIRES DU SPORT –

Les métiers du « futur » ou les métiers en « émergence » suscitent un intérêt d'une grande constance.

La recherche, menée dans le cadre d'un partenariat avec l'Apec, est consacrée aux cadres gestionnaires du secteur privé marchand du sport. Elle met en évidence des logiques transférables à d'autres domaines :

- Le rôle structurant des diplômés dans la construction de certains métiers cadres.
- Le rôle des diplômés eux-mêmes et de leur réseau dans ce processus.
- L'importance de l'histoire des entreprises, de leur dirigeants et des relations sociales.
- La valorisation de la passion en tant que compétence.

Être passionné de sport permet parfois d'être recruté sur un poste de cadre. Mais si cette passion est requise pour enchanter les rapports économiques dans les métiers éloignés du sport professionnel (distribution spécialisée, équipementiers, etc.), elle peut au contraire devenir un marqueur négatif dans les sous-secteurs pour lesquels l'enjeu majeur consiste à rationaliser les modes de gestion (clubs professionnels, médias du sport, etc.).



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

ISBN 978-2-7336-0689-6

**Responsable du projet :** Nathalie LEROUX, sociologue, maître de conférences à l'UFR Staps, membre du Centre de recherche sur le Sport et le Mouvement (CeRSM, EA 2931), université Paris Ouest Nanterre La Défense.

**Chercheur associé au projet :** Yan Dalla Pria, sociologue, maître de conférences à l'UFR Staps, membre du Centre de recherche sur le Sport et le Mouvement (CeRSM, EA 2931), université Paris Ouest Nanterre La Défense.

**Équipe projet du département Études et Recherche de l'Apec :** Hélène Alexandre, Gaël Bouron, Raymond Pronier.

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**  
0810 805 805\*  
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H  
\*prix d'un appel local