HAL
open science

Production et usage des aptitudes dans les services sportifs : un modèle de la compétence?

Hubert Amarillo

To cite this version:

Hubert Amarillo. Production et usage des aptitudes dans les services sportifs : un modèle de la compétence?. 2010. halshs-00523246

HAL Id: halshs-00523246

https://shs.hal.science/halshs-00523246

Preprint submitted on 4 Oct 2010

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

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

PRODUCTION ET USAGE DES APTITUDES DANS LES SERVICES SPORTIFS : UN MODELE DE LA COMPETENCE ?

Depuis plus de deux décennies, le secteur sportif [1] a connu une croissance soutenue de l'emploi, sensiblement plus forte que celle de la population salariée considérée dans son ensemble. Cette croissance du salariat est allée de pair avec un changement de sa composition, incluant des emplois aux fonctions plus diversifiées, de niveau de qualification plus élevé, et un peu plus ouverts aux femmes. Parallèlement, le monde associatif a dû intégrer des exigences managériales renforcées, et répondre aux changements de la demande des publics, soutenus par la diversification des supports et des pratiques. Ces tendances offrent les conditions d'une transformation des rapports entre les compétences exigées et celles offertes par les actifs, ce que nombre de chercheurs et d'acteurs interprètent comme un processus de professionnalisation. Dans le sport, comment sont produites les compétences nécessaires à cette professionnalisation ? Quelle est la part de celles transmises en situation de travail et de celles que le système de formation produit ? Quel est le sens des expressions « modèle de la qualification » et « modèle de la compétence » dans le secteur sportif ?

Les réponses apportées à ces questions partiront de l'étude du cas particulier que forment les emplois de « cadres » de proximité dans le secteur sportif. En effet, l'accès à ce groupe d'emplois est essentiellement basé sur les aptitudes acquises en cours de vie active et rarement sur la formation. Non seulement les employeurs évaluent les compétences dans l'exercice professionnel, mais aussi, à certaines étapes, ils les valident par des titres dont ils déterminent largement l'attribution.

Notre hypothèse est que ce segment d'emploi répond à une « logique compétence »[2], tantôt semblable à la version du « modèle *de la* compétence » (Paradeise et Lichtenberger, 2001), où « *l'entreprise reconnaît des acquis comme totalité* », tantôt à celle « *des* compétences » où l'entreprise considère ces mêmes acquis « *comme* [la] *somme de compétences partielles additives* ».

I - LES LIENS ENTRE FORMATION DES APTITUDES ET « MODELE DE LA COMPETENCE » DANS LE SECTEUR SPORTIF

Dans un premier temps, notre objectif consiste à mettre en évidence les liens qui existent entre la manière dont se forment les aptitudes dans le secteur sportif et certains des éléments centraux de la logique compétence, dans chacune de ses deux versions.

Le mouvement sportif, à travers son action de socialisation à l'occasion de la pratique amateur, de la participation bénévole puis de l'exercice professionnel occasionnel et régulier

[1] Le secteur dont nous parlons se compose des établissements relevant des codes NAF de l'INSEE 926 A et 926 C. D'autres activités sportives sont présentes dans les « autres activités associatives » (913 E), et nous essaierons de prendre en compte leurs particularités dans la réflexion menée ci-dessus.
[2] La « démarche compétence » mentionnée plus loin a un sens équivalent.

est le premier agent de transmission des savoir-faire et savoir-être utiles dans l'activité de travail.

Les modalités de la socialisation « initiale » puis professionnelle dans le sport constituent un terrain favorable à l'application d'une logique compétence.

1.1. Un préalable : le lien entre « modèle de la compétence » et marché interne

Est – il pertinent d'utiliser la notion de « logique compétence » pour réfléchir sur un secteur de petites entreprises, sachant que ce modèle a été élaboré et appliqué d'abord dans le monde des grandes entreprises ?

Rappelons que ce monde fonctionne selon une logique de marché interne. Or, les fédérations sportives, qui unissent les clubs et autres organisations d'encadrement de la pratique (Pôles Espoirs, Pôles France) constituent une forme particulière de marché interne. Les modalités de qualification (passage d'un niveau de qualification à un autre), les perspectives de promotion et de mobilité possèdent une certaine cohérence et une certaine stabilité à l'intérieur d'un même espace, la fédération, qui en font une sorte de marché interne. De plus, ces modes de qualification et ces principes de mobilité, parce qu'ils sont nettement séparés des règles du marché externe, révèlent l'organisation d'une forme interne de marché du travail.

Ainsi, pour étudier les pratiques de gestion de la qualification dans les petites entreprises, nous sommes conduits à prendre en compte le système formé par la fédération sportive avec laquelle elles sont en interdépendance.

1.2. Dans le secteur sportif, la qualification est le résultat d'une socialisation par les loisirs et par le travail bénévole puis rémunéré

L'étude du mode d'entrée des actifs dans le secteur sportif révèle l'importance que possède la « socialisation fédérale initiale » pour l'exercice professionnel. L'expérience de pratiquant et / ou de bénévole acquise dans les clubs et fédérations est souvent une étape nécessaire pour occuper, ultérieurement, un emploi dans le secteur sportif (Chevalier, 2002).

Le secteur sportif produit la grande majorité des aptitudes qu'il utilise ensuite dans la production de services. Cette fonction est peu courante dans le monde économique contemporain, où la production de la qualification relève d'institutions spécialisées appartenant au système éducatif et de formation d'un côté, et la production des biens et services relève des entreprises de l'autre. Cette socialisation produit des savoirs et savoir-faire, en partie certifiés, en dehors du système éducatif classique.

Cette réalité se traduit par une place de l'expérience au moins aussi importante que celle de la certification diplômée. Le sport est un de ces secteurs où l'on peut difficilement raisonner en terme de distinction entre savoirs formels d'un côté (acquis avant l'entrée sur le marché du travail) et des savoirs informels de l'autre, requis et acquis dans un poste de travail. Si un diplôme (BEES, BPJEPS) est exigé pour exercer à titre professionnel, l'existence de pré-requis pour entrer en formation implique un niveau de pratique préalable – et donc, une socialisation dans le sport fédéré, d'autant plus que les titres fédéraux sont souvent la première marche de la qualification professionnelle. En outre, une grande partie des diplômes sont acquis en formation continue.

De même, les titres universitaires ne peuvent guère être valorisés sans une expérience antérieure ou parallèle du secteur sportif. Certains diplômés de STAPS que nous avons rencontrés, en situation d'emploi, poursuivaient leur formation dans la perspective d'une promotion ou d'une amélioration de leur statut. Leur parcours ne correspondait pas au schéma propre à de nombreuses autres filières universitaires, celui où la formation initiale certifiée précède l'insertion professionnelle.

En conséquence, dans le secteur sportif, l'accès aux emplois de cadre et de dirigeant se fait bien plus par la formation sur le tas et la promotion en cours de vie active que par la certification diplômée. L'expérience précède sinon accompagne le diplôme.

1.2.1. Le travail bénévole, une voie de la compétence peu évoquée

Nombre de cadres sont fondateurs de la structure qui les emploie. Là aussi, la formation sur le tas est la source d'apprentissage des responsabilités administratives et du management général d'une structure, de la gestion du matériel et de l'équipe. Or, pour un tiers des salariés interrogés, cet apprentissage a d'abord été bénévole :

> « (…) *pendant un an et demi j'ai donc créé la structure et je me suis retrouvé Président de la structure* (…) *pendant un an et demi, ben j'ai fait, du bénévolat, sur le terrain, en tant que Président* » (Directeur Technique, cadre, Club de voile).

L'activité bénévole offre un cadre protecteur qui permet le développement d'activités naissantes encore fragiles jusqu'à leur envol définitif :

> « (…) *on l'a faite naître* [la structure] (…) *on l'a faite vivre, donc, avec une toute petite échelle au niveau du fonctionnement, euh, sur l'eau on avait peu de groupes ; on a essayé, petit à petit, ben d'étudier que ce soient des plans financiers* (…), *d'achat de matériel et d'amortissement, pour pouvoir à un moment, se salarier* (…) » (idem).

Dans un grand Club omnisport plus hiérarchisé, un Responsable de section voile décrit un itinéraire proche du salarié précédent. Il ne crée pas de structure nouvelle, mais développe celle qui existe sur la base d'une activité principalement bénévole :

> « (…) *disons que j'ai provoqué, en fait, mon emploi... Ils* (la Fédération) *venaient de construire une structure, ici, le bâtiment de la maison de la mer, grosse structure, et elle était vide, vide de personnes, et donc y avait tout à, tout à créer, tout à faire, quoi, de l'aménagement intérieur au recrutement et au développement des activités* (…)*; alors j'ai proposé mes services en revenant un temps, même un temps de travail, pratiquement bénévole, où je faisais, je faisais le mercredi, le samedi, comme ça, un petit peu, en bénévole, et puis après j'ai, j'ai sollicité l'emploi, j'ai dit qu'il y avait un travail à temps complet à faire sur ce club, à développer, quoi ; donc le club existait déjà, hein, il fonctionnait dans un petit bungalow en face, et puis là ils ont changé de structure, donc, il y avait de quoi développer beaucoup plus* ». (Responsable de section voile, non cadre, Club omnisport).

En générant des aptitudes à partir de la situation de travail, le bénévolat vérifie un des principaux postulats du modèle de la compétence : une capacité qualifiante des savoir-faire transmis en situation de travail au moins aussi élevée que celle des savoirs communiqués dans le face-à-face scolaire. Cependant, en permettant aux futurs salariés de se qualifier

progressivement et dans la durée, à l'abri de la sanction trop immédiate de la performance, il se différencie d'un « modèle *des* compétences » associé à une évaluation systématique des aptitudes.

Au total, la qualification des travailleurs est organisée par un acteur social prédominant, le sport fédéré et ses organisations employeurs. L'Etat n'intervient qu'afin de codifier et d'organiser certains de ses aspects (diplômes et prérogatives associées, établissements de formation).

Ainsi organisée, la qualification sportive est très loin de la définition de la qualification conçue par Reynaud (2001), comme fruit de compromis établis dans le temps entre plusieurs acteurs sociaux, autour de la définition des aptitudes et de leur rapport avec des emplois et des rémunérations. Cette définition ne s'applique pas à la grande majorité des services sportifs.

Cette situation où domine une relation individualisée entre travailleur et employeur constitue un cadre favorable à l'exercice d'une gestion centrée sur les compétences personnelles.

1.3. La compétence : rupture avec la qualification

Nous pouvons également définir la logique compétences à partir des ruptures qu'elle introduit par rapport à celle de la qualification.

Renforcement du rôle de l'entreprise, individualisation et subjectivation sont les trois critères que nous retiendrons pour mettre en avant la rupture introduite par cette logique.

1.3.1. La place prééminente de l'entreprise

Dans un secteur où domine la logique compétences, l'entreprise évalue la majeure partie des qualités des travailleurs. Les règles et titres généraux viennent confirmer cette évaluation plutôt que la signaler a priori. Comme l'écrit Reynaud (2001) à propose de cette logique, c'est « *l'entreprise qui juge la compétence* ».

Par exemple, l'embauche des dirigeants salariés sur la base de leur notoriété (parcours compétitif) au sein d'un milieu professionnel souligne le rôle de ce milieu comme instance de validation des aptitudes. Ce critère de sélection à l'embauche obéit à une logique compétences, dans la mesure où il s'attache presque exclusivement à la performance en acte.

> *« Je crois que j'ai jamais donné un CV dans un club de voile, j'ai dû en faire pour des dossiers, des trucs comme ça, mais jamais… j'en ai jamais donné ; les clubs avant me connaissaient, même les comités, tout ceux qui organisaient les régates, me connaissaient parce que j'ai beaucoup régaté, donc j'étais connu par mon nom, par mes titres, par mes… ainsi de suite »* (Chef de base, non cadre, Club de voile).

1.3.2. Une relation salariale individualisée

Selon Gazier (1992), « *l'option* [de la logique compétence] *est d'organiser, au sein de l'entreprise, les itinéraires évolutifs d'une main – d'œuvre dont on évalue et développe le 'potentiel productif' individuel* ».

L'auteur a émis ce constat à partir de l'observation des grandes entreprises situées hors du champ sportif. Mais, comme souligné plus haut, il peut s'étendre aussi au marché interne formé par chacune des fédérations sportives, lorsqu'elles construisent les itinéraires des amateurs, bénévoles et travailleurs, et valorisent le potentiel de ceux qui correspondent le mieux à leurs critères. Ce potentiel est notamment (mais pas seulement) évalué, chez les éducateurs et surtout les entraîneurs, à travers les résultats obtenus dans les compétitions sportives.

1.3.3. Le secteur sportif valorise les qualités subjectives liées à la personne

Cette individualisation « *ouvre la porte à la valorisation des qualités subjectives liées à la personne* » (Gazier, 2005, p.167) : capacité à être autonome, a prendre des décisions et des responsabilités, et autres savoir – être particuliers promus par l'entreprise.

Pourtant, selon Gazier (2005), ces nouveaux critères n'ont pas fait disparaître ceux de la qualification. Ces derniers se maintiennent, mais ne sont plus suffisants face à des conditions économiques transformées : « *l'aptitude à apprendre et l'aptitude à diffuser ses connaissances autour de soi viennent compléter la liste des critères* [ceux de la qualification] *et permettent de parler de compétences* » (p. 166).

Ces deux ajouts signifient qu'il n'est pas suffisant pour l'entreprise de détenir un stock de capacités productives utilisables. Elle doit « *évaluer une aptitude individuelle à acquérir d'autres capacités au cours du temps, à évoluer et à faire évoluer* » (p. 166 – 167).

Paradoxalement, on retrouve ici le « groupe de métier » et son aptitude intrinsèque à transmettre. L'application de la logique compétences pourrait constituer un des volets de la « *révolution des métiers* » actuelle (Piotet, 2002). « *La compétence est bien en ligne avec les changements auxquels font face les entreprises et les métiers, qui valorisent les capacités d'initiative et d'adaptation individuelles* » (Gazier, 2005, p. 167).

1.3.4. Les valeurs du monde sportif : un terrain favorable à l'épanouissement du « modèle des *compétences »*

Plus profondément, il existe une affinité entre ce modèle et les valeurs du monde sportif, en particulier celles de l'effort et du mérite personnels. Dans le premier modèle, « *on bâtit une méritocratie interne sur la base du tri d'une main – d'œuvre jugée prometteuse* » (Gazier, 1992, p. 345). Dans le secteur sportif, la place accordée aux résultats et à la compétition valorisent l'effort accompli et le mérite.

Performance sportive et performance professionnelle apparaissent ainsi liées : la performance sportive des travailleurs agit comme un signal révélateur d'aptitudes professionnelles. Lorsque les performances physiques sont révélatrices d'aptitudes, le sport émerge comme un instrument exemplaire afin de mesurer la performance (temps, distance, points). Il est un terrain propice au « modèle *des* compétences », et non plus à celui *de la* compétence.

Et, bien que les politiques publiques de la jeunesse aient insisté sur les dimensions sociales et socialisantes du sport, sa philosophie compétitive reste très présente, voire s'accroît dans le monde fédéral (Loirand, 2001).

Plus largement, la valorisation du sport est révélatrice du « *culte de la performance* » qui a gagné nos sociétés occidentales depuis les années 1980 (Ehrenberg, 1991). Le travailleur entier est tendu vers un unique but, la performance, principe consubstantiel à celui de compétence, au détriment d'autres fonctions plus collectives du travail.

II – SOCIALISATION, COMPETENCES ET LOGIQUE DE METIER

Néanmoins, à côté de plusieurs éléments qui confortent l'idée de la présence d'une logique compétence dans le secteur sportif, il est manifeste que les formes de la socialisation des (futurs) travailleurs ne reposent pas sur un simple principe gestionnaire.

Tout d'abord, les formes de gestion de l'activité et des hommes ne présentent pas un degré de rationalisation élevé si on les compare à la situation en vigueur dans d'autres activités économiques. Ensuite, parce que la socialisation ne sert pas seulement à produire immédiatement des compétences, mais dans une première étape, à faire vivre ensemble et à transmettre des normes et des savoirs, qui ouvrent l'accès à l'exercice professionnel et à la construction d'identités collectives.

2.1. L'évaluation et la rationalisation des activités sont limitées

Ce secteur de petites entreprises fait rarement l'objet d'une rationalisation des activités et des tâches. Or, celle-ci constitue le préalable à l'identification des compétences. En dehors de l'activité d'encadrement de la pratique, où prérogatives et diplômes sont étroitement liés, la polyvalence des emplois prédomine. De nombreux dirigeants de structures, sont des managers doublés d'éducateurs, tandis que certains éducateurs exercent de réelles fonctions managériales.

Néanmoins, l'évaluation, aujourd'hui plus serrée, des résultats des bénéficiaires de subventions publiques représente un vecteur puissant de rationalisation des activités. Elle se traduit par la nécessité d'utiliser des compétences gestionnaire plus élevées. Mais, la formalisation reste peu poussée, même dans les associations, de plus en plus nombreuses, qui fonctionnent d'abord en autofinancement.

Cette faible rationalisation a pour corollaire la rareté des procédures d'évaluation des compétences et des résultats de chacun, qui est pourtant une dimension cruciale de la logique *des* compétences.

Plus largement, en référence à Dejours (2003), nous insistons sur la limitation intrinsèque à l'acte d'évaluation du travail, notamment lorsqu'il s'applique à une action différente d'une prescription, comme la capacité à faire face aux aléas, aux inattendus pour arriver au but à réaliser. Dans les activités sportives liées à la nature, la saisonnalité et les conditions climatiques imposent déjà leurs variations. Mais le rapport au travail partagé par les salariés de nombreux clubs exprime un refus de la routine, la recherche de nouvelles sensations (exemple emblématique des sports dits « de glisse »), l'intérêt porté à de nouveaux projets de développement.

Ainsi, le rapport au travail valorisé par les encadrants du sport manifeste une sorte de modération du modèle *des* compétences. Comme le suggère Bertrand (2002, p. 8), les « *démarches compétences* » doivent laisser des zones d'ombre qui sont des zones de liberté,

« *de respiration individuelle et collective* », à la manière dont Crozier et Friedberg (1977) parlaient de « zones d'incertitude ».

2.2. Le rôle de la socialisation : au – delà de la compétence

A son niveau le plus général, la socialisation opérée par le secteur sportif peut se décrire comme une occasion de vivre ensemble, à travers l'exercice de la pratique sportive. Ce « vivre ensemble » est aussi le temps de transmettre des normes, des valeurs et des représentation partagées de l'activité sportive, qui serviront de support à l'exercice ultérieur du travail et des métiers.

Le monde fédéral offre aussi l'occasion et le lieu pour se tester, se révéler plus ou moins bon dans telle ou telle pratique. Il est une sorte d'entre deux, entre le monde amateur et le monde professionnel, un lieu de présélection peu coûteux au regard de ce qui se pratique dans nombre d'entreprises privées d'autres secteurs d'activité en matière de recrutements.

Au fond, la socialisation initiale par le sport fédéré permet de détecter et de produire des qualités selon un schéma bien différent de la conception calculatrice qui inspire la logique *des* compétences.

2.3. Des « hommes de métier »

Nous pensons que la portée des démarches compétences est également limitée dans le sport en raison du maintien d'une logique de métier. Celle-ci valorise le caractère collectif des identités professionnelles, ce qui dépasse la portée de ces démarches.

Le métier valorise le caractère collectif des identités. Par delà la diversité des situations professionnelles, il existe un sentiment d'appartenance au groupe des éducateurs sportifs, le sentiment de partager les mêmes conceptions de l'activité professionnelle. Cette communauté est ressentie au-delà du groupe qui exerce immédiatement cette fonction. Elle est encore présente chez les responsables de structure ou de service. En effet, la plupart ont exercé cette fonction et obtenu la certification correspondante à un moment donné de leur vie professionnelle, leur identité ultérieure se faisant dans le sillage de la figure de l'éducateur diplômé. De plus, ces responsables continuent majoritairement à exercer des fonctions d'encadrement dans le cadre de leur emploi de direction.

Les « hommes de métiers » se distinguent aussi des autres groupes d'emploi parce que le métier est synonyme d'autonomie, d'initiative et d'adaptation individuelle.

L'autonomie s'observe tout d'abord à travers la capacité du groupe de métier à reproduire lui-même la qualification. Comme l'écrit Fredy-Planchot (2007, p. 26) à propos du compagnonnage, il s'agit d'un « *système de formation dont la vocation est de faire assurer l'enseignement par les hommes de métiers eux – mêmes* ». Ainsi, les clubs nautiques rencontrés maintiennent le plus souvent un volant de stagiaires afin d'entretenir une main-d'œuvre à la fois disponible et connaissant le fonctionnement propre à chaque club :

> « (…) *le principe, après, c'est que c'est des gens qu'on va pouvoir être amené à embaucher, parce qu'ils sont en train de passer une phase de diplôme, et que c'est quand même toujours mieux d'embaucher quelqu'un qu'on a formé, ou qui a vu la structure, parce que ça va, parce qu'on va gagner vachement de temps sur la saison*

ou au moment où il va rentrer dans l'entreprise pour venir éventuellement bosser avec nous » (Chef de base nautique, non cadre).

L'homogénéité sociale et professionnelle que recouvre la notion de métier favorise l'atténuation des clivages hiérarchiques et une capacité à apprendre mutuellement entre stagiaires et salariés :

« (…) *et puis c'est des gens* [les stagiaires], *aussi, qui peuvent apporter, parce que la péda elle est pas non plus innée, et puis elle est pas figée, donc c'est des gens un peu plus jeunes, ou pareils, qui ont peut – être une autre vision, une autre approche de certains publics, donc c'est intéressant* (…) » (Idem).

Quant à la capacité d'adaptation et de perfectionnement des groupes de métiers, nous la retrouvons dans la réflexivité qu'ils portent sur leur pratique, notamment à l'occasion des échanges avec les stagiaires :

« (…) *et y a aussi cet intérêt de constamment continuer à prendre du recul, aussi, sur le, sur ce qu'on fait, sur comment on encadre et, ça* [l'accueil de stagiaires], *ça permet de toujours garder le, voilà, de garder à l'esprit, que : ben tiens !* » (Idem).

Enfin, les gens de métier valorisent les savoir-faire acquis en situation de travail, même si la reconnaissance de la qualification passe par une certification, comme c'est le cas pour les éducateurs sportifs. Les cadres considèrent que les savoir-faire acquis sur le terrain sont à l'origine de leurs compétences. La « théorie » permet, à certains moment de leur parcours, et dans un après-coup, de prendre du recul par rapport à leur pratique :

« [La formation m'a permis] *d'arriver après à mettre sur du principe théorique les séances que j'avais pu avoir où j'avais senti que ça marchait pas bien, ou que ça passait pas, ou des fins de semaine où tu te dis, ben merde, les gamins (...) pourquoi ils en sont pas là, alors que c'était mon objectif* (…) » (Directeur Technique, cadre, club de voile).

2.3. Cadre de proximité : à la fois technicien et dirigeant

Les cadres que nous avons rencontrés exerçaient tous une double fonction : à la fois managériale et d'encadrement de la pratique :

"c'est qu'après [lorsque je suis devenu directeur] *il y a un besoin de continuer à être sur l'eau, on pratique forcément toujours, et à faire passer cette passion à des gamins de tout âge, et puis après bien sûr à des adultes* » (idem).

La boutade d'un cadre permet de saisir ce conflit d'arbitrage entre le monde de la pratique sportive et celui de l'administration et du management :

« (…) *en gros, nous, quand on plaisante, notre bureau c'est la mer*" (idem).

Le récit de ce responsable permet d'illustrer la composante managériale d'un encadrant intermédiaire[3] :

[3] BARBUSSE (2006) met en évidence cette dimension chez les entraîneurs.

« *Moi, j'ai un bureau de section, je suis responsable de la section, enfin je suis responsable technique on va dire, j'ai une équipe de quatre moniteurs permanents, une équipe d'une dizaine de moniteurs saisonniers, des entraîneurs, des vacataires les week-ends et les mercredis, et je gère tout ça euh… pour que ça tourne, quoi, hein, et puis on a 250 adhérents, à peu près huit cents stagiaires l'été, plus cinq cents scolaires, donc, c'est, voilà, c'est devenu une, gestion assez importante, donc ça s'est hiérarchisé un petit peu par la force des choses* » (Responsable de section voile, non cadre, Club omnisport).

Le maintien d'une activité de « technicien » en même temps qu'une fonction dirigeante produit une identité particulière. Elle se situe à mi – chemin entre l'homme de métier, qui se définit par une « *identité de profession* », et le dirigeant promu, dont l'« *identité d'organisation* » est avant tout le résultat d'un parcours professionnel (Bouffartigue, 2001, p. 56).

2.4. La croissance des contraintes gestionnaires renforce la dimension managériale des emplois de cadres et dirigeants sportifs

Les contraintes gestionnaires se sont développées. Un grand nombre d'associations fonctionnent essentiellement sur la base de l'autofinancement. Un cadre ou un dirigeant doit avoir une capacité à s'adapter à une demande plus diversifiée, à satisfaire un public considéré comme une clientèle, et non plus comme un groupe homogène d'adhérents qui s'investissent dans un club.

Selon (Bouffartigue, 2001), les « *groupes professionnels construits dans le giron de l'Etat* » font « *l'objet de prescriptions de plus en plus denses* ». Il en est de même pour les travailleurs sociaux et les « *groupes professionnels dont l'unification symbolique est plus récente et / ou qui sont situés au niveau 'intermédiaire' dans l'espace social* ».

III – DES COMPETENCES AU METIER : LA PROFESSIONNALISATION ?

3.1. Les cadres promus : plus tout à fait des hommes de métier

Nous avons écrit en introduction que les efforts de rapprochement entre les compétences demandées et celles offertes par les cadres étaient souvent analysées comme un processus de professionnalisation.

Rappelons que dans sa forme idéal-typique, la professionnalisation désigne un mouvement conduisant des travailleurs vers des groupes d'emplois identifiés, reconnus et qualifiés par la certification.

Dans cette perspective, la formation des aptitudes passerait d'une logique *de la* compétence (contexte organisationnel marquant ; savoirs en action), à une forme de transversalité (propre à plusieurs secteurs d'activité) et de généralité des compétences que traduit l'accès au statut de profession.

L'identité de dirigeant promu que nous avons rencontrée est marquée par un parcours promotionnel en cours de vie active, mais aussi par des temps forts de certification : passage au statut d'éducateur breveté (pour certains, à un second degré), acquisition de brevets fédéraux (en particulier, d'entraîneur), parfois entrée en formation universitaire. La première

partie de leur parcours professionnel (accès au BEES ou BPJEPS) conduit à une logique de métier, qui reste présente dans la suite de ce parcours, sans pour autant céder la place à une "identité de profession".

Au mieux, certains cadres du secteur sportif se situent aujourd'hui sur un point intermédiaire entre une identité de métier, partielle, et un statut de professionnel mal identifié.

3.2. Changer l'« espace de qualification » sportif

Nos travaux antérieurs ont contribué à révéler le caractère « discontinu » de l' «*espace de qualification* » (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982) des activités sportives en France. D'un côté, chez les professions intermédiaires, nous avons repéré une logique de la qualification, caractéristique du « métier » transversal d'éducateur sportif. De l'autre, pour les emplois hiérarchiquement supérieurs, où l'organisation des entreprises définit les identités, la logique *de la* compétence domine. Ces deux segments d'emplois du secteur sportif correspondent à deux voies de socialisation et d'accès à chacun des deux groupes professionnels.

Le processus de professionnalisation pourrait rendre cet espace moins discontinu. En effet, les transformations actuelles de l'emploi sportif reflètent un essor du modèle de la qualification, qui est un facteur de rapprochement entre les modes de fonctionnement des deux segments d'emplois, et ce pour deux raisons. Premièrement, l'extension de la convention collective nationale du sport, encore très récente (novembre 2006) devrait conduire à une plus grande codification des activités exercées et des emplois, même si l'on doit regretter l'absence d'équivalence posée entre le niveau hiérarchique des fonctions exercées et le niveau de diplôme. Néanmoins, et deuxièmement, le rôle de la certification se renforce, sous l'effet du changement des pratiques d'acteurs décentralisés. Ce mouvement est assez perceptible en ce qui concerne les emplois de cadres des comités et ligues et ceux des associations fédérées de tourisme et de plein air.

Un autre moyen de rendre moins discontinu cet espace serait de réduire la logique des doubles parcours. Un double parcours n'est pas forcément mauvais, il est souvent synonyme d'accès réussi à l'emploi sportif, mais il est coûteux en efforts et en temps, et ne peut offrir un exemple pour tous. Dés lors, la socialisation par le sport ainsi que la promotion au cours de la vie active devraient davantage donner accès à des titres eux-mêmes reconnus par les professionnels. Quant aux titres, ils pourraient s'articuler de manière plus généralisée et systématique à une connaissance pratique et prolongée du monde du sport. Cette articulation est à rechercher tant que l'accès aux emplois supérieurs se fera avant tout sur la base des connaissances du terrain.

CONCLUSION

La réflexion précédente permet de faire apparaître dans le groupe des cadres de proximité du secteur sportif un « modèle *de la* compétence ». Le monde fédéral, donc les employeurs, jouent un rôle de premier plan dans la transmission des connaissances professionnelles et dans leur évaluation. Il offre l'exemple d'une « organisation qualifiante », source d'enrichissement professionnel pour les salariés. Mais dans le sport, le rapport salarial en vigueur ne permet pas aux entreprises de s'engager sur la permanence de l'emploi et la progression professionnelle de ces salariés. Par ailleurs, le statut d'éducateur sportif, par lequel sont passés la plupart des cadres, sert en partie de référence identitaire pour ceux qui exercent encore des fonctions

d'encadrement de la pratique. Il permet tant bien que mal de maintenir la reconnaissance des acquis comme totalité, et non comme de simples « *compétences partielles additives* » (Paradeise et Lichtenberger, 2001) comme le veut le « modèle *des* compétences ». Cependant, en valorisant les qualités subjectives de la personne, le monde sportif offre un terrain favorable à l'épanouissement de la logique *des* compétences. Cet aspect est renforcé par l'augmentation des contraintes gestionnaires qui renforcent la dimension managériale des emplois de cadres de proximité.

Dans ce contexte, une professionnalisation qui améliorerait l'articulation entre expérience et titres, tout en maintenant la centralité existante de la socialisation sportive dans la production des compétences, serait le signe d'un changement « *mécanique* » (Silvestre, 1986), c'est-à-dire périphérique au modèle en place.

En même temps, certains éléments sont l'indice d'une atténuation de la discontinuité de l'espace de qualification. A terme, ils pourraient provoquer un « *changement structurel* » (idem) de cet espace, c'est-à-dire une « *déstabilisation des pratiques centrales* » et « *l'éventuelle apparition de comportements nouveaux obéissant à d'autres logiques* » (Gazier, 1992, p. 317).

Bibliographie

Barbusse B. (2006, Août). *Sociologie et management des sportifs professionnels : vers une identification de la composante managériale du métier d'entraîneur de sport collectif*. Communication présentée au Congrès de l'Association Française de Sociologie, Bordeaux.

Bertrand H. (2002). Sens, portée et limites des démarches compétences. In D. Brochier (coord.) (2002), *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, (pp. 5-12). Paris : Economica,.

Bouffartigue P. (2001). Les cadres. Fin d'une figure sociale. Paris : La Dispute.

Chevalier V. (avec Dussart B.) (2002). De l'amateur au professionnel : le cas des pratiquants d'équitation. *L'année sociologique*, 52, 451-468.

Crozier et Friedberg (1977). L'acteur et le système. Paris : Seuil.

Dejours C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Paris : INRA Editions.

Ehrenberg A. (1991). Le culte de la performance. Paris : Calmann – Lévy.

Fredy-Planchot A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue Française de Gestion*, *33* (175), 23-32.

Gazier B. (1992). Economie du travail et de l'emploi. Paris : Dalloz.

Gazier B. (2005). Vers un nouveau modèle social. Paris : Flammarion.

Loirand G. (2001). Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'une engagement. In P. Chantelat (coord.), *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux débats, nouveaux enjeux*, (pp. 273-299). Paris : L'Harmattan.

Maurice M., Sellier F. et SILVESTRE J. – J. (1982). Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale. Paris : PUF.

Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001). Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, *43* (1), 33-48.

Reynaud J. – D. (2001). Le management par les compétences, un essai d'analyse. *Sociologie du travail*, *43* (1).

Silvestre J. – J. (1986). Marché du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité. *Formation Emploi*, 14, 54-61.