



**HAL**  
open science

## Les acteurs de l'intermédiation sur le marché du travail des cadres du “ secteur sport ”

Hubert Amarillo, Philippe Mossé

### ► To cite this version:

Hubert Amarillo, Philippe Mossé. Les acteurs de l'intermédiation sur le marché du travail des cadres du “ secteur sport ”. [Rapport de recherche] Laboratoire d'économie et sociologie du travail (LEST). 2008, pp.90. halshs-00524380

**HAL Id: halshs-00524380**

<https://shs.hal.science/halshs-00524380v1>

Submitted on 7 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

**Les acteurs de l'intermédiation sur le  
marché du travail des cadres du  
« secteur sport »**

*Une étude comparative entre un territoire rural et urbain*

Etude réalisée pour le compte de l'ONMAS  
par le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, UMR 6123

**Rapport final**

Février 2008

Réalisation : Hubert AMARILLO

Sous la direction de Philippe MOSSE  
Directeur de Recherches au CNRS

## SOMMAIRE

<b>Résumé</b> .....	p. 3
<b>Introduction, méthode et contexte de l'étude</b> .....	p. 4
<b>I – Le marché du travail des cadres est hétérogène, et fait peu appel aux intermédiaires</b> .....	p. 14
1. Un marché du travail hétérogène et mouvant.....	p. 15
2. La tension entre formation sur le tas et certification diplômée.....	p. 26
3. Deux facteurs de mobilité peu pris en compte par les intermédiaires: insatisfaction et usure au travail.....	p. 31
<b>II – Les liens directs entre offreurs et demandeurs dominant sur le marché du travail</b> .....	p. 35
1. Liens forts, socialisation par le sport, et rôle évaluateur de l'entreprise.....	p. 36
2. L'organisation de liens entre formation et emploi sur le segment cadre du marché du travail.....	p. 49
3. Un accompagnement modeste et incertain, malgré une demande d'orientation professionnelle.....	p. 53
<b>III – Les intermédiaires jouent néanmoins un rôle actif et croissant</b> .....	p. 59
1. Les intermédiaires participent à l'élaboration de l'offre de compétences proposée par les offreurs de travail.....	p. 60
2. Le rôle de l'intermédiation s'accroît ici et là, notamment avec l'afflux de jeunes diplômés de STAPS.....	p. 66
3. Les rapports entre intermédiaires et employeurs.....	p. 71
4. La création de liens directs entre offreurs de travail et employeurs.....	p. 78
<b>Conclusion</b> .....	p. 81
<b>Bibliographie</b> .....	p. 85
<b>Annexe : l'échantillon d'enquête</b> .....	p. 88
<b>Lexique</b> .....	p. 89

## Résumé

Cette étude souhaite apporter un éclairage aux questions suivantes : qui sont les intermédiaires du marché du travail des cadres dans le « secteur sport » ? Comment agissent-ils ? Quelle place occupent-ils ? Avec la professionnalisation des études à l'Université, et la demande plus insistante de compétences gestionnaires en provenance du secteur sport, ces questions sont d'actualité. Les résultats s'appuient sur une enquête de terrain menée dans deux départements, l'un rural et l'autre urbain, dans deux régions différentes. Après avoir préalablement rappelé que le secteur sport est de petite taille, et que la proportion de cadres y est plus faible que dans l'ensemble des services, nous avons présenté nos résultats en trois chapitres.

Dans le premier, nous insistons sur le fait que l'action menée par les intermédiaires est très dépendante de quelques particularités du marché du travail du secteur sport. Le segment cadre y est hétérogène et mouvant. La tension est toujours très présente entre certification diplômée et formation sur le tas. Ces faits ne rendent pas lisibles les liens entre formation et emploi, et favorisent l'hétérogénéité du segment professionnel des cadres. Ils compliquent et limitent l'action des intermédiaires. La présence d'un temps de travail très extensible, comportant une proportion notable de travail bénévole, est une autre spécificité importante. Cette condition d'exercice de l'emploi ne peut pas être acceptée par tout le monde, notamment par les diplômés de l'enseignement supérieur, plus exigeants. Elle limite d'autant la mobilité vers le secteur sport. Par ailleurs, de nombreux salariés interrogés expriment un désir de mobilité ascendante ou horizontale, lié à l'insatisfaction et/ou à l'usure au travail. Or les intermédiaires – généralistes ou non – n'ont pas vraiment apporté de réponse à ce type de difficultés.

Le deuxième chapitre met en évidence la place prédominante des liens directs, ou « *liens forts* » (Granovetter, 1973, 1983) entre offreurs et demandeurs de travail. Les offreurs héritent souvent d'un « capital sportif » transmis par la famille, qui favorise l'entrée dans le secteur sport. Ils ont aussi connu une importante socialisation par le monde fédéral (comme pratiquant, bénévole ou saisonnier), qui constitue un puissant mode d'accès à l'emploi. L'appartenance locale joue dans le même sens. Dans ces conditions, c'est « *l'entreprise qui juge les compétences* » (Reynaud, 2001), et occupe une position décisive dans l'élaboration des critères de sélection et d'embauche. Le diplôme joue très partiellement le rôle de mesure des compétences, ce qui renforce l'internalisation des critères de mobilité, et neutralise d'autant l'action des intermédiaires. Ces derniers sont néanmoins sollicités, lorsque les cadres – nombreux – souhaitent changer d'emploi.

Dans la dernière partie, nous soutenons que les intermédiaires jouent néanmoins un rôle actif et croissant. Le degré d'intervention des intermédiaires est élevé. Du côté des offreurs de travail, ils participent à l'élaboration de leur offre de compétences, et accompagnent les porteurs de projets. Du côté des employeurs, les intermédiaires réinterprètent les demandes en termes de compétences attendues. Nous avons en outre constaté que pour favoriser l'emploi cadre, certains intermédiaires modifient, en amont, les représentations des employeurs. Quelques intermédiaires favorisent les « *liens faibles* » (Granovetter, 1973, 1983), c'est-à-dire des liens directs mais ponctuels entre offreurs de travail et employeurs. En outre, l'afflux de diplômés, et la demande de travail parfois insatisfaite des employeurs, augmentent, ici et là, l'intervention des intermédiaires.

En conclusion, nous soulignons que l'intermédiation est assurée par des acteurs diversifiés, et prend de multiples formes, généralement éloignées du modèle de la mise en relation neutre entre offre et demande sur un marché. Mais la socialisation sportive fédérale, qui agit puissamment sur les règles d'accès et de promotion du marché du travail du sport, pose des limites à l'action des intermédiaires. Pour développer le périmètre d'action de ces derniers, il s'agirait de créer et d'organiser plus de « *liens faibles* » sur ce « *marché fermé du travail* » (Paradeise, 1984). En même temps, il importe de trouver les dispositifs d'aménagement collectif des trajectoires (Gazier, Schmidt, 2002) de travailleurs au statut souvent fragile, malgré leur niveau d'étude et de responsabilité élevé.

## **Introduction, méthode et contexte de l'étude**

---

## 1. INTRODUCTION

Cette étude souhaite apporter un éclairage aux questions suivantes : qui sont les intermédiaires du marché du travail des cadres dans le secteur sport? Comment agissent-ils ? Quelle place occupent-ils ?

1. Ces questions méritent d'abord d'être replacées dans leur contexte, celui de l'emploi cadre. En effet, la place et le rôle des intermédiaires de l'emploi des cadres dépendent dans une large mesure des caractéristiques de cette catégorie professionnelle dans le secteur sport.

Ainsi, la structure professionnelle de ce secteur se distingue d'abord par la faible proportion du groupe des « dirigeants et cadres » (7 % des postes en 2004, en PACA), et par leur faible progression dans le temps.

De plus, l'accès aux fonctions d'encadrement et de direction a été traditionnellement pourvu par la formation sur le tas et une forte acculturation au milieu sportif. La formation universitaire, comme les formations professionnelles sportives élevées (BEES II<sup>1</sup>) sont restées marginales.

Or, le secteur de l'emploi sportif, au niveau de l'encadrement intermédiaire et supérieur, semble connaître aujourd'hui des transformations significatives, marquées par un rôle accru des diplômés et l'essor des fonctions managériales.

Les formations aux niveaux II et I se multiplient et se diversifient, notamment avec la montée en puissance des diplômes professionnalisant mis en œuvre à l'université. Dans le secteur sport, la demande de cadres dont la professionnalité ne s'appuie pas uniquement sur la performance sportive mais aussi sur des compétences gestionnaires ou d'animation de territoire semble de plus en plus insistante.

La fonction d'intermédiation du marché du travail doit donc être saisie dans ce contexte de transformation des logiques de production des qualifications et de professionnalisation de fonctions managériales en croissance. Ces logiques redéfinissent les contours de la catégorie des cadres dans le secteur sportif. Nous sommes en train d'assister à la formation d'un corps de spécialistes.

2. Ces questions de départ en appellent d'autres :

- Qui regrouper parmi les intermédiaires : ANPE, APEC, Profession Sport, CROS et CDOS, cellules emploi de l'Université, associations de cadres en recherche d'emploi, associations d'étudiants, autres ?
- Quelle est leur place dans les recrutements par rapport aux autres formes d'intermédiation (relations interpersonnelles, cooptation par les pairs, etc.)?
- Comment sont-ils organisés ?

---

<sup>1</sup> BEES 2 : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif du deuxième degré.

- Quelles sont leurs logiques d'action ? Comment interprètent-ils les « signaux » dont sont porteurs les individus en matière de compétence (diplômes, parcours professionnel, dispositions personnelles, performances sportives, etc..) ? Sont-ils en mesure d'agir sur la demande de travail elle-même ?
- Dans quels réseaux de la relation formation-emploi sont-ils insérés ? Quels sont leurs liens avec les employeurs et avec les acteurs de la formation ?

Et plus largement :

- Comment penser l'intermédiation des cadres, sachant que ce groupe est en construction ?
- Comment penser la « catégorie » intermédiation dans un secteur où, sur certains segments d'emploi, elle apparaît embryonnaire ?

Notre objet d'étude nous amène en préalable à répondre à deux autres questions : qu'entend-on par « secteur sport », et qui sont les « cadres » ?

Nous définissons le « secteur sport »<sup>2</sup> comme celui dont l'activité principale consiste à organiser et à encadrer la pratique sportive, et à gérer des installations et équipements sportifs. Il correspond à deux codes de la NAF 700 de l'INSEE : 926.A et 926. C. Ce secteur constitue le noyau central des activités sportives, et ne retient pas celles qui sont liées à la formation ou encore à la production et à la distribution d'articles de sport. Il comprend les activités des établissements à statut marchand et non marchand, et c'est sur ce dernier secteur que nous concentrerons notre analyse, même si un regard pourra parfois être porté sur le segment marchand de ces activités. De plus, toutes les entreprises dont l'activité est liée à la pratique sportive ne sont pas classées dans les deux codes de la NAF cités. Elles relèvent aussi, pour environ 40 % d'entre elles, des « autres formes associatives non classées ailleurs » (913 E). Il est cependant très difficile de séparer les emplois du segment sportif de ce secteur, des emplois relevant d'autres activités. Nous ne pouvons prendre en compte et encore moins étudier de manière fiable les actifs de ce code NAF. Retenons simplement que le secteur sportif mesuré à partir des deux codes retenus sous-estime assez largement l'effectif du groupe d'emplois qui nous intéresse.

Les cadres sont habituellement définis comme un groupe professionnel spécifique : tant du fait de différences objectivables (cotisation à une caisse de retraite particulière, classification, syndicalisme propre, etc.), que par des traits moins directement saisissables, liés à leur emploi : autonomie, exercice de responsabilités (notamment hiérarchiques), sinon appartenance à un "saliariat de confiance"<sup>3</sup>. Nous aurons une vision un peu plus large de ce « segment professionnel »<sup>4</sup>, dans le cas des activités sportives. En effet, il est fréquent que des salariés ayant des responsabilités de gestion de structure et d'équipe, et bénéficiant d'une large autonomie, n'aient pas forcément ce statut. Nous nous intéresserons donc aussi à cette frange

<sup>2</sup> Nous reprenons l'expression de N. Leroux, utilisée dans l'ouvrage qu'elle a coordonné en 2002 (p. 12).

<sup>3</sup> Selon l'expression employée par P. Bouffartigue pour désigner la propriété longtemps distinctive de cette catégorie professionnelle en France. Voir : *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.

<sup>4</sup> Au sens où l'emploie Dubar et Tripiet (1998), c'est-à-dire comme le niveau le plus bas « de structuration d'un ensemble de personnes exerçant le même type d'activité » (p. 181) ; le premier niveau est celui du « segment professionnel », le second le « groupe professionnel » (par exemple, les ingénieurs) et le troisième la « catégorie socioprofessionnelle » (voir *Sociologie des Professions*, p. 181-182).

de salariés qui possède les caractéristiques des cadres sans en avoir le statut. Ce décalage est confirmé par l'application en cours de la convention collective nationale du sport, qui aboutit rarement à l'attribution du statut de cadre. Très souvent aussi, des personnes ayant une formation de technicien sportif (niveau IV) exercent des fonctions managériales (direction de structure et gestion d'équipe) et ne possèdent pas une des caractéristiques centrales de ce groupe professionnel, à savoir la détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

3. Les choix théoriques. Il y a peu de travaux sur le fonctionnement « micro-sociologique » du marché du travail des cadres sportifs. Pour traiter cette question des intermédiaires, nous avons décidé de retenir une approche institutionnelle du marché du travail, car elle est capable de rendre plus lisible le fonctionnement de ce marché.

En effet, la sociologie de l'emploi<sup>5</sup> a fait l'hypothèse d'un lien entre processus sociaux et emploi. Maruani et Reynaud estiment « *qu'il n'est plus possible de réduire les analyses sociologiques de l'emploi et du chômage à celle des conséquences des mouvements de l'économie* »<sup>6</sup>.

Dans cette perspective, la sociologie de l'emploi souligne le rôle actif de régulation des marchés du travail par les acteurs de l'intermédiation de l'emploi. Leur action ne se résume pas à une simple mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi, qui serait transparente et neutre sur un marché considéré comme naturel. Ces acteurs structurent le marché du travail par leur activité de mise en relation, par l'organisation de filières de la relation formation-emploi, le tri de l'offre de travail, la participation à l'élaboration de l'offre de compétence, ou encore l'interprétation et la reformulation de la demande des employeurs.

Nous insisterons enfin sur les lignes de clivage qui ressortent avec force dans ce secteur : espace marchand contre non marchand, diplôme contre expérience professionnelle, filières d'emplois stabilisées contre précarité du travail et des parcours professionnels, etc. Ces clivages sont inscrits dans la socialisation des acteurs, et donc dans leurs choix. Comprendre la structuration de ce champ, c'est convenir qu'il est pris en tension entre différentes logiques, souvent polarisées, qui en orientent la dynamique.

Dans ce mouvement, les intermédiaires de l'emploi ne sont pas les catalyseurs d'une relation, mais se transforment eux mêmes au cours du temps et sont partis prenants des diversités locales.

Afin de recueillir des éléments d'information de ce champ mouvant et peu étudié, la méthodologie retenue s'appuie sur deux phases successives.

## **2. METHODE**

### *1. Une phase exploratoire*

Une phase exploratoire a été menée sur la base de sources documentaires et auprès de quelques interlocuteurs privilégiés, afin :

---

<sup>5</sup> Lire la synthèse de M. Maruani et E. Reynaud (2002), *Sociologie de l'emploi*, Coll. Repères, La Découverte.

<sup>6</sup> Idem, p. 3.



- D'apporter une réponse argumentée aux questions de définition du cadre méthodologique, de découper le secteur et l'emploi sportif de façon cohérente ;
- D'affiner et de valider nos premières hypothèses de travail ;
- De recueillir les premières informations permettant de construire les outils qualitatifs nécessaires pour mener notre enquête de terrain.

Cette phase comprend aussi un cadrage statistique afin de donner quelques repères sur l'emploi et le marché du travail des cadres sportifs :

- Les diplômés de niveau, II et I (sources : Université, DRJS) ;
- Les emplois relevant de la catégorie socioprofessionnelle des cadres dans le secteur sport : volume, proportion dans l'emploi total, évolution dans le temps (sources : INSEE, Recensement Général de la Population, DADS) ;
- Le marché du travail des cadres : offres et demandes d'emploi enregistrées par l'ANPE (codes ROME correspondant au groupe des cadres) :
  - Offres d'emploi de cadres émises par le secteur sportif (92.6 A et 92.6 C) et éventuellement par d'autres secteurs d'activité ;
  - Demandes d'emploi de cadres sportifs inscrits à l'ANPE (Source : DEFM de l'ANPE) ;
  - Taux de demande d'emploi de la catégorie cadre (nombre de demandeurs d'emploi de la catégorie rapporté au total des effectifs de cadres; données de l'ANPE et de l'INSEE). Cet indicateur apporte un éclairage concernant la place de l'ANPE sur le marché du travail.
- Des données de gestion : celles de Profession Sport sur les publics reçus et les emplois demandés ; celles d'autres intermédiaires ou interlocuteurs.

## 2. Une enquête par entretien, à caractère monographique

Néanmoins, les données statistiques disponibles ne sont pas suffisantes pour répondre à notre problématique, et le niveau micro-sociologique étudié exige le recueil de données qualitatives de terrain.

Le cœur de notre enquête a consisté à mener des monographies de sites.

Un site correspond à un bassin d'emploi sportif, sur lequel interviennent prioritairement les intermédiaires de l'emploi.

Après concertation avec les partenaires de l'ONMAS, deux territoires ont été étudiés :

- *un territoire urbain* : l'emploi sportif y est développé ; les employeurs de taille moyenne et grande sont nombreux ; l'appareil de formation est étendu ; les services sportifs sont diversifiés (sport compétitif fédéré, loisirs sportifs, sport insertion, etc.). Pour des raisons pratiques et méthodologiques, le territoire des Bouches-du-Rhône, et de la région marseillaise en particulier, semblent appropriés pour mener cette monographie.

- *un territoire d'arrière-pays* : l'emploi sportif y est présent, mais moins diversifié (peu de tourisme sportif ou de sport insertion) ; néanmoins, certains secteurs, parce qu'ils sont restés jusque là peu développés, peuvent présenter des opportunités de croissance et d'emploi ; les services d'intermédiation seraient moins développés ; concernant, en particulier, les diplômés de l'enseignement supérieur, les salariés ont été formés sur d'autres territoires. Nous avons choisi d'observer ce type d'espace à partir du département du Lot-et-Garonne (Aquitaine).

Ces monographies s'appuieront sur des entretiens avec au moins un des responsables de chaque structure intermédiaire repérée et sélectionnée.

Nous compléterons cette enquête par des entretiens avec un échantillon de cadres titulaires d'un emploi. L'objectif est, d'une part, de comprendre la logique de leur parcours professionnel, et le rôle exercé par d'éventuels intermédiaires tout au long de ce parcours ; d'autre part, de mettre en évidence les modalités de leur accès à l'emploi actuellement occupé, ainsi qu'à d'autres fonctions éventuellement exercées précédemment.

La consultation de sources documentaires internes et d'autres accessibles en ligne ont complété les données ainsi recueillies.

Le paragraphe suivant donne une première idée de ces deux territoires et contextualise notre questionnement.

### **3. ELEMENTS DE REPERAGE STATISTIQUE : LE CONTEXTE DE L'ACTION DES INTERMEDIAIRES DANS LES DEUX DEPARTEMENTS**

La place et le rôle des intermédiaires de l'emploi qui interviennent en faveur des cadres dépendent dans une large mesure des caractéristiques de cette catégorie professionnelle dans le secteur sport.

#### **L'emploi dans le secteur sport représente moins de 1 % de l'emploi salarié privé dans chacun des deux départements (données UNEDIC)**

Dans les Bouches – du – Rhône, le secteur sport occupait 3 209 salariés en 2005<sup>7</sup>. Dans ce département, l'effectif employé par ce secteur est comparable à celui d'autres départements urbanisés et de taille analogue (Rhône, Gironde, Nord, Hauts – de – Seine, Yvelines...).

A ce chiffre, nous pourrions ajouter au moins une centaine d'emplois cadres<sup>8</sup>, notamment dans les associations de tourisme et de plein air, où la pratique sportive constitue l'activité dominante.

---

<sup>7</sup> Source : UNEDIC.

<sup>8</sup> Dans la mesure où sont déjà recensés 355 emplois de « Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels » en 1999 dans la région PACA dans le secteur 913 E (source : Recensement Général de la Population de 1999, INSEE).

De plus, l'activité du secteur associatif non sportif<sup>9</sup> est proportionnellement plus développée dans les Bouches – du – Rhône que dans le Lot-et-Garonne, avec 2,1 % de l'emploi privé sur le premier territoire, contre 0,9 % dans le second.

Sans doute, en zone urbaine, les activités sportives organisées en dehors du secteur sportif produisent des effets particuliers sur les conditions d'emploi des cadres (davantage d'emplois stables) et les critères de leur recrutement (davantage de diplômés).

Dans le Lot-et-Garonne, l'UNEDIC recensait 442 personnes salariées dans le secteur sportif en 2005. Ce secteur représentait 0,68 % de la population salariée du secteur privé dans le département, proportion comparable à celle relevée dans les Bouches-du-Rhône (0,63 %).

**Emploi salarié privé et établissements dans le secteur sport (926 A et 926 C) et le secteur associatif généraliste (913 E) dans les Bouches-du-Rhône et le Lot-et-Garonne**

	Bouches-du-Rhône		Lot-et-Garonne	
	Etablissements	Salariés	Etablissements	Salariés
926 A	80	426	9	63
926 C	700	2 783	115	379
<i>Sous total secteur sportif</i>	780	3 209	124	442
913 E	1 349	10 692	78	578

Source : UNEDIC, Résultats définitifs, 2005

En outre, la taille moyenne des établissements du secteur de l'organisation et de l'encadrement de la pratique sportive (926 A et C) est légèrement supérieure dans la zone provençale que dans le Lot-et-Garonne : 4 salariés en moyenne contre 3,3. Cette moyenne est sans doute tirée vers le haut par la présence de plus grands clubs employeurs, moins fréquents dans le département rural. Ce constat est défavorable en matière d'emploi de cadres, puisque la plus grande taille d'une organisation est un facteur propice à l'exercice de fonctions de management.

**Une proportion de cadres globalement peu élevée parmi les actifs du secteur sport**

Selon le Recensement Général de la Population de 1999, à l'échelon national, 11,3 % des actifs du secteur sportif relevaient des fonctions managériales, contre 10 % en 1990.

L'exploitation des DADS<sup>10</sup> de l'année 2004 nous permet de disposer de données plus récentes, mais uniquement à une échelle locale, celle de la région PACA<sup>11</sup>. L'intérêt des DADS est de nous renseigner sur le niveau de qualification des postes dénombrés, et donc sur la part des cadres dans l'emploi total. Une des limites de cette source est qu'elle est basée sur le nombre de postes. Un salarié ayant un travail dans deux établissements différents au cours de la même année se retrouvera dans deux postes distincts. En cas de mobilité élevée, ceci amène à surestimer le nombre d'emplois et donc de salariés présents dans le secteur sport.

<sup>9</sup> Code NAF 913 E.

<sup>10</sup> La Déclaration Annuelle des Données Sociales est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise employant des salariés, en indiquant leur statut et leurs rémunérations. Nous remercions l'ORM PACA pour les données qui nous ont été transmises.

<sup>11</sup> Nous ne disposons malheureusement pas de ces données – payantes – pour la région Aquitaine.

Selon ces données, le secteur de la gestion d'installations sportives (926 A) est composé de 6,4 % de postes de cadres (210 postes sur un total de 3 274). Les « professions de l'information, des arts et des spectacles » formaient le groupe le plus important (137 postes). Quant au secteur des « autres activités sportives » (926 C), il comprenait 7 % de postes de cadres (soit 988 sur un total de 14 019). Dans ce groupe professionnel, les emplois les plus fréquents (735 postes sur 988) sont là aussi ceux des « professions de l'information, des arts et des spectacles ». Ces professions correspondent aux emplois liés à la communication et à l'organisation de manifestations sportives. Les « cadres administratifs et commerciaux d'entreprise » (206 postes) forment le deuxième groupe le plus important par le nombre de postes de cadres.

Dans ces deux secteurs, la part des cadres permanents est très faible comparée à celle des salariés non permanents et occasionnels. Cette précarité est plus généralement présente chez l'ensemble des salariés du secteur sport.

En outre, les effectifs de cadres sont sans doute surestimés par l'approche fondée sur les DADS. Selon cette dernière source, le secteur sport comprend plus de 17 293 postes, alors que l'UNEDIC enregistre un effectif de 8 479 salariés dans ce même secteur au 31 décembre 2003.

Néanmoins, si l'on retient le principal enseignement des DADS, à savoir une proportion d'environ 7 % de cadres dans le secteur sport, les effectifs de ce groupe seraient d'au moins 600 emplois en région PACA.

La taille de ce groupe est à rapprocher des 846 diplômés de niveau II et plus sortis de la filière STAPS au cours de l'année universitaire 1999 – 2000<sup>12</sup>, dans la seule académie d'Aix-Marseille.

Les chiffres précédents ne prennent pas en compte les emplois de l'Etat et des collectivités territoriales liés à l'organisation, à la promotion et à l'enseignement sportifs. Eux aussi offrent des débouchés aux diplômés de l'enseignement supérieur. Concernant les collectivités territoriales, le département compte 20 à 30 emplois de CTAPS<sup>13</sup> en 2003<sup>14</sup>.

Par ailleurs, la région PACA est la deuxième après l'Ile – de – France en terme d'implantation de Pôles France et de Pôles Espoirs (54 structures contre 71)<sup>15</sup>. Les Bouches – du Rhône accueillent 24 de ces Pôles. Ces structures sont employeuses de cadres sportifs, appartenant très majoritairement à la fonction publique, mais souvent formés localement (STAPS) et au parcours sportif et professionnel fréquemment inscrit dans le contexte local. Ces emplois représentent donc un débouché pour les diplômés provençaux.

La région Aquitaine concentre un nombre moins élevé de pôles sportifs ; le Lot-et-Garonne n'en accueille aucun.

---

<sup>12</sup> Source : Académies d'Aix – Marseille et de Nice, traitement ORM PACA.

<sup>13</sup> Conseiller Territorial des Activités Physiques et Sportives, catégorie A ; source : enquête Collectivités Territoriales de l'INSEE, traitement ORM PACA.

<sup>14</sup> Pour un total de 114 CTAPS en PACA en 2003 (source : Observatoire du CNFPT, traitement ORM PACA).

<sup>15</sup> Source : MSJS.

La zone provençale concentre également la plus grande partie des sièges des ligues et comités régionaux<sup>16</sup> (54 sur 77)<sup>17</sup>, et une majorité des sièges des ligues et comités PACA. Or, ces structures recrutent de plus en plus de cadres chargés de leur développement, et sont également employeuses d'agents publics qui exercent auprès d'elles comme entraîneurs et cadres fédéraux.

Néanmoins, le CDOS 13 évalue seulement à une trentaine le nombre de "grands" clubs méditerranéens employeurs de cadres. Une part importante de ces clubs sont de type omnisports. Le CDOS considère que le nombre d'emplois cadres créés par le mouvement sportif (clubs, comités et ligues) au niveau départemental est faible. Le même constat est dressé par Profession Sport 13.

Quant à lui, le Lot-et-Garonne réunit une soixantaine de comités départementaux. Mais, comparés à leur homologue du sud-est, peu d'entre eux sont employeurs de salariés exerçant des fonctions de management ou de développement.

Enfin, aux données précédentes, ajoutons le fait que près d'un quart des actifs repérés comme éducateurs sportifs par le RGP<sup>18</sup> sont titulaires d'un diplôme de niveau III (14,3 %) et de niveau II (10,1 %), soit entre 500 et 600 personnes dans les Bouches-du-Rhône. Sachant que les éducateurs sportifs exercent parfois des fonctions de cadre (encadrement d'une équipe de permanents, responsabilité d'un secteur, gestion d'équipement et de budget...), on peut faire l'hypothèse qu'une partie d'entre eux relèvent, de fait, davantage de ce groupe professionnel que de celui des professions intermédiaires.

En somme, en préalable à notre étude, il nous semble que la petite taille du secteur sport, et plus encore la faible proportion de cadres dans l'emploi, ne créent pas, a priori, les conditions d'une intervention significative des intermédiaires sur ce segment de l'emploi. Même si les nombreux diplômés de l'Université, comme les besoins de mobilité professionnelle, plaident pour une hypothèse inverse.

## **4. PLAN DE L'ETUDE**

La présentation des résultats de l'étude est organisée en trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous verrons que le marché du travail du secteur sport est mouvant et hétérogène. Il est également pris en tension entre certification diplômée et formation sur le tas. Celle-ci ne rend pas lisibles les liens entre formation et emploi, et favorise l'hétérogénéité du groupe professionnel des cadres. Elle complique et limite l'action des intermédiaires. Une autre particularité de ce marché est la présence d'un temps de travail très extensible, comportant une proportion notable de travail bénévole. Cette condition d'exercice de l'emploi ne peut pas être acceptée par tout le monde, ce qui limite la mobilité vers le secteur sport. Enfin, de nombreux cadres expriment un désir de mobilité ascendante ou horizontale, lié à

---

<sup>16</sup> Il s'agit de la région Provence - Alpes, qui comprend quatre départements : Bouches – du Rhône, Vaucluse, Alpes de Haute – Provence, Hautes - Alpes. En région PACA, le mouvement sportif est divisé en deux territoires : Provence – Alpes, et Côte d'Azur.

<sup>17</sup> Source : CROS Provence – Alpes.

<sup>18</sup> Code PCS 4233 : « Moniteurs et éducateurs sportifs, sportifs professionnels » ; ces emplois appartiennent au groupe des « Professions intermédiaires ».

l'insatisfaction et/ou à l'usure au travail. Or les intermédiaires – généralistes ou non – n'ont pas vraiment apporté de réponse à cette catégorie de difficultés.

Le deuxième chapitre met en lumière la place prédominante des liens directs entre offreurs et demandeurs de travail. Les « liens forts », au sens de Granovetter (1973, 1983), prévalent entre ces deux catégories d'agents. « Capital sportif » et socialisation par le monde fédéral constituent un puissant mode d'accès à l'emploi. L'appartenance locale joue dans le même sens. Dans ces conditions, c'est bien « *l'entreprise qui juge les compétences* » (Reynaud, 2001), et occupe une position décisive dans l'élaboration des critères de sélection et d'embauche.

Dans une dernière partie, nous verrons que les intermédiaires interviennent de manière active et croissante. Du côté des offreurs de travail, ils participent à l'élaboration de leur offre de compétences ; ils accompagnent les porteurs de projets. Du côté des demandeurs de travail : les intermédiaires réinterprètent les demandes des employeurs en termes de compétences attendues. Certains intermédiaires modifient, en amont, les représentations des employeurs, pour favoriser l'emploi cadre. D'autres favorisent les « liens faibles », c'est-à-dire des liens directs mais ponctuels entre offreurs de travail et demandeurs. En outre, l'afflux de diplômés, et la demande de travail parfois insatisfaite des employeurs, augmentent ici et là l'intervention des intermédiaires.

A travers cette étude, les comparaisons entre territoire urbain et rural s'avèrent éclairantes des processus en cours. La variable territoriale possède une valeur explicative des caractéristiques des forces de travail en présence (travail salarié/bénévole ; niveau de qualification), de celles de la gestion de l'emploi ou encore des politiques locales d'aide à l'emploi. Ces dimensions sont elles-mêmes en interaction avec les formes et le degré de développement de l'intermédiation.

### **Rappel de vocabulaire**

**L'offre de travail** : elle est proposée par les **individus à la recherche d'un emploi**

**La demande de travail** : elle est exprimée par les **employeurs** qui sont à la recherche d'une personne proposant sa force de travail.

**Le marché du travail des cadres est  
hétérogène et fait peu appel aux  
intermédiaires**

# I - UN MARCHE DU TRAVAIL HETEROGENE ET MOUVANT

Dans cette partie, nous commenterons d'abord les raisons culturelles et économiques d'une croissance de l'emploi cadre. Nous insisterons ensuite sur les facteurs de son hétérogénéité (discipline sportive, territoire, politiques publiques, concurrence entre les sources de la formation) et de son instabilité (insatisfaction, usure au travail), qui dessinent le contexte de l'action des intermédiaires.

## 1.1. Les raisons culturelles et économiques favorisant l'emploi cadre

### 1.1.1. *Ethos du sport et fonction d'encadrement: une association a priori favorable*

A priori, le sport semble favorable à la fonction d'encadrement. Tel qu'il est vécu dans les clubs, en particulier les plus compétitifs d'entre eux, le sport est synonyme d'engagement, de volonté, de résultats. Ces valeurs sont partagées par le monde des cadres. Définis comme impliqués, à la fois autonomes et proches des intérêts des dirigeants, ils se distinguent des autres salariés qui ne feraient qu'exécuter des ordres.

Bourdieu (1980) souligne la proximité entre l'éthos du sport et celle des dirigeants du monde économique. La pratique compétitive symbolise l'« *affirmation virile des futurs chefs* »<sup>19</sup>. Le sport défendrait une morale de l'éducation sensiblement opposée à celle définie par l'institution scolaire, basée sur la connaissance livresque et la docilité. Dans le sport, ce qui est en jeu, « *c'est une définition de l'éducation bourgeoise* » : « *c'est 'l'énergie', le 'courage', la 'volonté', vertus de 'chefs' (d'armée ou d'entreprise), et surtout peut-être l'initiative' (privée), l'esprit d'entreprise' »*<sup>20</sup>. Le monde sportif affirme « *l'existence d'une hiérarchie irréductible à la hiérarchie proprement scolaire* »<sup>21</sup> : valorisation de l'éducation contre l'instruction, du caractère et de la volonté contre l'intelligence.

La socialisation sportive des salariés rencontrés se traduit effectivement par l'appropriation de valeurs d'engagement (le bénévolat), de volonté, sinon d'initiative, par exemple à travers l'expérience du développement d'une activité.

Mais le modèle professionnel du groupe qui est en train de se construire est bien éloigné de celui des cadres des autres secteurs d'activité, tant en terme de niveau de diplôme (difficulté des diplômés de l'université à faire leur place), que de statut d'emploi (rarement cadre), et de reconnaissance professionnelle, notamment à travers des représentants propres.

Dans le sport, la fonction d'encadrement est encore bien souvent diffuse, peu reconnue, et partagée avec les dirigeants bénévoles.

### 1.1.2. *Les ressorts économiques de la création d'emplois*

#### *a – La croissance des budgets des clubs*

---

<sup>19</sup> Bourdieu P. (1980), *Questions de sociologie*, p. 179.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Idem, p. 180.



La croissance du budget des clubs a été favorable, à terme, au recrutement de salariés spécialisés dans des fonctions d'encadrement.

L'ascension des budgets a lieu dans les clubs professionnels ou semi-professionnels : le club de rugby est passé de 5,5 millions d'euros il y a « *trois ans ou quatre ans* », à 7,7 millions en 2007. La progression du club de handball rencontré a été plus fulgurante : en 10 ans, le budget est passé de « *10 à 15 000 euros* » à 600 000 euros en 2007. Il est passé de zéro salarié à 9 emplois.

Dans ce dernier club, le premier salarié embauché n'a plus le temps de tout faire. Cela conduit à une plus grande spécialisation des fonctions et des tâches. Ainsi, le premier commercial a été embauché à partir du...

*"(...) moment où, dans la polyvalence, je ne pouvais plus tout mener moi ; déjà qu'au bout de deux ans le développement avait été multiplié par quatre ou par cinq, le club, dans certains domaines, et que je n'arrivais plus à suivre, donc je suis allé voir mon Bureau Directeur, et je leur ai dit, voilà, j'ai une problématique qui est la suivante : je ne peux plus assurer"* (Directeur technique, club de handball, Bouches-du-Rhône).

L'augmentation des budgets des clubs va de pair avec des exigences commerciales plus fortes de la part des partenaires :

*"(...) on ne demande plus les mêmes sommes, aussi ; il y a huit ans, on avait besoin de dix euros, maintenant, on a besoin de cent mille ; on ne demande plus les mêmes sommes ; donc, on ne demande plus les mêmes sommes, et comme tout est en rapport de qualité/prix, voilà ; dans le monde du sport, pour attacher un partenaire, si il vous donne, si il achète 10 euros de prestations il faut lui en donner 15 ou 20, voilà ; parce que : un, ben, les gens sont devenus exigeants ; deux, on est noyé par le sport et sa représentation, sur, abondamment sur les chaînes de télévision, ce qui fait, que, il va comparer à ce qu'il voit à Sport Plus ; trois, il y a la concurrence du club voisin ; donc, il faut tuer la concurrence locale"* (Idem).

Cette croissance des exigences commerciales s'est accompagnée du recrutement d'un cadre commercial (diplômée d'une école supérieure de commerce), en plus d'un commercial déjà présent, et d'un responsable du marketing et de la communication (titulaire d'un Master 2 en Management des Organisations Sportives).

#### *b – La volonté d'embaucher des salariés hautement qualifiés*

C'est le cas d'un certain nombre de comités départementaux. Ils rompent avec la logique de promotion des éducateurs en cours de vie professionnelle, pour recruter des diplômés de l'Université, dès lors que ces derniers possèdent aussi une bonne expérience de la vie fédérale.

C'est le cas aussi des plus grands clubs, lorsque leurs dirigeants bénévoles conviennent que les fonctions de coordination et de conception de projets, devenues plus exigeantes et plus coûteuses en temps, doivent passer de leurs mains à celles de salariés spécialisés.

Ainsi, ce grand club des Bouches-du-Rhône, composé de plusieurs sections, dont la plus importante est celle de la voile, a embauché un coordinateur, car il n'existait pas d'échelon

entre les responsables de section, et les dirigeants bénévoles, dont la charge de travail était devenue trop lourde :

« (...) on a, depuis peu, depuis trois-quatre mois, on a embauché, un coordinateur, parce que justement, du fait de cette multiactivités, etc., c'était un petit peu délicat à gérer, puisqu'on a beaucoup de personnes quasi-autonomes et il fallait, il fallait un petit peu quelqu'un pour faire le lien entre tout ça, entre le secrétariat, les salariés, l'administration, parce qu'on était, on n'était pas dans un flou artistique, mais... »  
(Chef de base, Section voile, Club Omnisports, Bouches-du-Rhône)

Cette situation, pour exemplaire qu'elle soit, n'en demeure pas moins exceptionnelle.

## 1.2. Hétérogénéité et instabilité de l'emploi cadre dans le secteur sport

### 1.2.1. La demande de travail hautement qualifié varie sensiblement en fonction de la discipline sportive

L'emploi cadre est très dépendant des ressources financières et des formes d'organisation de chaque fédération sportive.

Tout d'abord, les Fédérations sportives sont très inégales face aux ressources financières dont elles peuvent disposer. Certaines (Football, Tennis, Rugby dans une moindre mesure) ont des moyens nettement plus importants que les autres. Elles peuvent décider de mener une politique active de création d'emplois, notamment de cadres, aux différents échelons de l'organisation fédérale. Par exemple, *"la particularité [du tennis] tient au fait de la capacité financière de la Fédération dégagée par ses propres productions (spectacles sportifs) et de la politique de redistribution en faveur des instances régionales (ligues, clubs) et des entités sportives (clubs)"*<sup>22</sup>.

Par ailleurs, les choix organisationnels viennent s'ajouter aux effets des contraintes financières. Une fédération comme celle du tennis peut décider de structurer l'emploi de ses Ligues et Comités autour de quelques emplois types, comme par exemple : Conseiller En Développement et Conseiller Sportif Départemental. Dans d'autres Fédérations, les échelons locaux restent maîtres de la création d'emplois de cadres et des contours de leurs profils, ce qui ajoute à l'hétérogénéité de l'emploi selon le territoire observé.

Ainsi, dans le cas du tennis, l'organisation hiérarchisée de la Fédération amène largement à définir les contours des postes créés :

« ...de toutes façons, le comité suit les orientations de la Ligue, qui suit les orientations de la Fédération ; donc, après, il y a un petit peu de marge, qui est donnée, on peut interpréter des fois des choses un peu différemment, mais c'est suivi »  
(CEDAS<sup>23</sup>, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).

---

<sup>22</sup> Cf. C. PIGEASSOU, in *L'emploi sportif en France: situation et tendances d'évolution*, p. 165.

<sup>23</sup> CEDAS: Conseillère En Développement et Animatrice Sportive. Au moins un Conseiller En Développement est présent dans chaque Ligue et chaque Comité de la Fédération Française de Tennis; ce Conseiller peut également remplir des fonctions d'encadrement sportif et son intitulé d'emploi intègre alors l'appellation d'Animateur Sportif.

Dans le secteur de la voile, dont les clubs associatifs ont eux aussi développé une offre loisir, les relations entre clubs et Fédération sont moins hiérarchisés. Certains clubs souhaitent davantage d'indépendance. Ce Directeur technique d'un club de voile, sous statut associatif, a développé une activité de loisirs qui a attiré un large public, et a sensiblement accru les recettes. L'affiliation à la Fédération n'est pas vécue comme une nécessité :

*« on est encore affiliés cette année, c'est pas dit qu'on continue... »* (Directeur technique, club de voile, Bouches-du-Rhône)

Le club ressent sa relation avec la Fédération comme inégale :

*« On nous impose, voilà, des drapeaux marqués Orange parce que c'est le nouveau partenaire de la Fédération Française de Voile... on se sent, honnêtement, un peu, un peu vache à lait, hein, pour ce genre de Fédération... pour être très honnête »* (Idem).

L'obtention de labels<sup>24</sup> délivrés à l'échelle nationale par la Fédération pourrait apparaître comme un moyen de structurer l'emploi et les compétences sur une filière d'activité. En fait, il s'agit plus d'une stratégie commerciale :

*"(...) on obtient des labels Ecole de voile et loisir par rapport au volume d'activité ; et pour eux [la Fédération], le volume d'activité, c'est de l'argent (...). En fin d'année, ils font un point sur toutes les licences qu'on leur a vendu, parce que nous, ça on les vend, mais c'est de l'argent qui va directement à la Fédération Voile, et là ils disent : ah, ben ouais, [votre club a] accueilli, euh, cent gamins entre quatre et six ans dans l'année, vous avez le label « Jardin des mers », et là, voilà, on reçoit un joli petit drapeau marqué label... euh, et y se passe pas grand chose derrière... »* (Idem).

*« (...) on a beau avoir tous les labels parce qu'on a vendu beaucoup de licences, qu'on a accueilli beaucoup de gamins, et que donc, ça enrichit la Fédé, c'est pas pour ça que autant les moniteurs travaillent correctement, et que les instits<sup>25</sup> s'y retrouvent... »* (Idem)

Selon ce Directeur, l'obligation légale de posséder un diplôme pour encadrer contre rémunération et dans de bonnes conditions de sécurité, donne un gage suffisant de professionnalisme:

*« (...) de plus en plus, tous les gens qui travaillent dans le sportif, même si ils ont pas des labels, ils ont tendance à plus trop faire n'importe quoi, y a des contrôles, tout le monde a les brevets d'Etat »* (Idem).

### **1.2.2. Le profil des emplois hautement qualifiés varie selon le type de territoire**

Le type de zone géographique, urbaine ou rurale, introduit des différences sensibles dans les actions menées pour des emplois a priori identiques. En zone rurale, une « Conseillère en développement » de la Fédération Française de Tennis qui cherche à promouvoir sa discipline doit d'abord développer les animations dans les clubs, alors que cette politique est déjà largement engagée sur un territoire urbain:

<sup>24</sup> Labels : « Ecole Française de Voile », « Voile loisir », « Compétition ».

<sup>25</sup> Ce club reçoit de nombreuses classes d'élèves ; les instituteurs sont les interlocuteurs habituels des éducateurs sportifs.

*« ...souvent, les clubs ont tendance à vivre un petit peu comme ça, vivoter, et des fois, il n'y a pas souvent d'animation, d'événementiel, qui peut se passer, parce qu'en fait, le tennis, aujourd'hui ça suffit plus ; un club, pour vivre, il faut qu'il arrive à faire un peu d'évènementiel, soit au niveau de ses adhérents, soit aux alentours, ou dans sa ville et ainsi de suite (...) ; ça, ça paraît souvent difficile à faire, pour les clubs, parce qu'ils disent on sait pas faire, on sait pas comment faire » (CEDAS, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).*

La demande de travail des employeurs s'orientera donc vers des travailleurs ayant des compétences pour animer la vie des clubs. Ce profil est lié à un certain degré de développement de l'activité sur le territoire.

Le « Délégué Départemental » de la fédération multisports insiste aussi sur l'importance des manifestations sportives en terme d'animation de la vie locale sur les zones rurales du Lot-et-Garonne.

Dans le même ordre d'idée, un Comité régional a confié à un Agent de développement la mission de créer un comité départemental ex nihilo sur un territoire rural, sachant que les tentatives précédentes, basées uniquement sur le bénévolat, avaient échoué :

*"(...) par contre il y a eu un grand vide, il y a eu plusieurs essais sur ce département, puisque, comme dans toute association c'est surtout soutenu par les bénévoles, donc, il y avait déjà des tentatives, mais qui avaient un petit peu échouées" (Agent de développement, CAE STAPS, Comité Départemental Handisport, Lot-et-Garonne).*

*"Je suis arrivé tout seul, donc, j'étais tout seul; le but ça a été de m'encadrer de bénévoles, donc, d'en trouver, des bénévoles, pour pouvoir constituer le noyau dur, hein, du Comité Départemental, donc, de trouver quelqu'un qui serait intéressé à prendre la présidence d'un Comité Départemental, secrétaire, vice-président, trésorier, et ensuite, de m'encadrer, aussi, d'une équipe, de bénévoles, mais aussi, ben, de professionnels qui travaillent dans ce milieu là, donc aujourd'hui on est seize, seize plus moi, bénévoles au sein de ce Comité Départemental, avec, ben, chaque membre des spécialités telles que l'accessibilité, telles que, il y a des médecins, il y a des ergothérapeutes" (Idem).*

Ici encore, l'exemple du tennis nous éclaire sur les clivages qui opposent zone rurale et urbaine à travers les types d'activité, le statut et les intérêts des professionnels :

*« ...l'Hérault et le Lot-et-Garonne, c'est totalement différent (...) vous avez un Comité, vous avez 25 000 licenciés, et un autre, vous en avez 6 000 ; vous avez, ici, un côté rural, et là-bas, c'est pas du tout rural, quoi, c'est très commercial, la région de Montpellier, c'est très touristique, et très commercial ; les orientations sont totalement différentes ; ici, la plupart des BE sont salariés, là-bas, ils sont pratiquement tous en libéral, quoi ; donc, c'est des manières de voir les choses, des manières de vivre les choses, c'est pas les mêmes difficultés » (CEDAS, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).*

Ces variables locales influencent le mode de structuration du groupe professionnel des éducateurs, et, par suite, agissent sur les conditions de création d'emplois à responsabilité.

### ***1.2.3. Forte présence du bénévolat et essor de la mutualisation des emplois en zone rurale : un frein à l'emploi salarié et à la prise de responsabilité***

L'exemple du tennis est significatif de l'essor du bénévolat et du mouvement de mutualisation des emplois, alors même que ce secteur est davantage professionnalisé et de taille plus importante que d'autres sur le département.

*a – La plus forte présence du bénévolat*

*Limite à la professionnalisation du secteur sportif...*

La CEDAS fait la comparaison entre le Lot-et-Garonne, où elle travaille actuellement, et des territoires urbains (Montpellier, Paris) où elle a également exercé, et sur lesquels l'encadrement bénévole est rejeté au profit d'un encadrement salarié:

*« ...ici [Lot-et-Garonne], il y a des initiateurs qui travaillent, beaucoup d'initiateurs, peu de BE; sur l'Hérault, il y a beaucoup de BE, et les initiateurs, on leur fait la chasse » (CEDAS, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).*

*« ...les clubs, ici, n'ont pas les moyens de pouvoir payer des BE, et, il y a beaucoup, beaucoup de bénévolat, ici, au niveau des initiateurs, des fédéraux, quoi, beaucoup de bénévolat, hein, des gens qui ont un certain âge, qui sont encore sur les terrains, parce qu'il n'y a personne pour donner des cours le mercredi de dix à douze »*

Or, la place importante du bénévolat a des effets en cascade sur l'emploi. Elle maintient une faible professionnalisation des encadrants, et contraint les quelques salariés existants à être polyvalents. A son tour, cette situation restreint la promotion d'éducateurs, voire l'embauche de personnes hautement qualifiées, à des postes à responsabilité reconnus

*...mais appui énergique à l'activité salariée*

D'un autre côté, le bénévolat peut aussi consolider l'activité du travail salarié. L'unique employé du comité départemental handisport souligne la disponibilité et la motivation propres aux bénévoles du Lot-et-Garonne (il est lui-même originaire d'un département urbain). Ils l'ont aidé à dresser un bilan favorable des six premiers mois de son contrat. L'intérêt des acteurs publics pour un projet inédit dans le département est aussi venu appuyer l'action des bénévoles :

*"Au bout de six mois, enfin, bon, si je dois faire un bilan, je suis assez satisfait de ce qui s'est passé, je pensais pas que ça aille aussi vite, moi je m'étais donné deux ans pour bien planter, implanter le Comité Départemental, créer des liens, avoir des premières subventions, ouvrir le compte, avoir une équipe de bénévoles qui fonctionne bien, et puis commencer certaines manifestations, au bout de six mois, on a déjà fait tout ça, quoi, c'est-à-dire qu'on a un compte, on va avoir des sous sur ce compte, on a une bonne équipe de bénévoles qui sont très motivés, et qui sont super compétents, euh, des relations entre les Comités Départementaux et le Comité Régional, excellentes, des relations avec la Jeunesse et Sports, et Conseil Général, etc., qui sont excellentes aussi (...)" (Agent de développement, Comité Départemental Handisport, Lot-et-Garonne).*

*b – La mutualisation des emplois ne favorise pas la prise de responsabilité des salariés dans les clubs*

A propos des éducateurs brevetés d'Etat de tennis, la CEDAS remarque :

*« Ils sont mutualisés, donc ils font quatre heures là, cinq heures là, deux heures là, donc (...), ils ne participent pas au développement du club, ils font leurs heures » (CEDAS, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).*

Cette salariée a choisi de venir dans un département rural qu'elle connaissait déjà, après avoir travaillé plusieurs années dans des clubs en région parisienne et sur Montpellier :

*« Ici [en Lot-et-Garonne], les BE ne font que professionnaliser, vraiment, l'enseignement, essayer de le structurer un petit peu ; mais, et là, c'est pas une critique envers eux, c'est qu'à un moment donné, quand on lui dit : tu fais deux heures à Tataouine et quatre heures à, je sais pas où, d'accord, ben, il fait ses deux heures, il prend sa voiture, et hop, il s'en va, et voilà ; donc, on peut pas lui demander, quand il fait deux heures dans un club, de donner derrière trois heures gratuites de préparation, de produits d'animation, et tout le machin » (Idem).*

*« Le souhait de tout BE, souvent, c'est d'avoir une structure ; c'est pas amusant, de courir, quelque part, après le cachet, hein, parce que c'est ça ; aujourd'hui, tout BE, enfin, à un moment donné, a envie de pouvoir se poser et sortir des jeunes, avoir quelque chose de suivi, pouvoir faire progresser son école de tennis, l'agrandir, mettre en place le programme du mois, la compétition et ainsi de suite » (Idem).*

La dissémination des emplois d'éducateurs entre différents clubs compromet ainsi la possibilité de connaître une promotion interne. En contrepartie, les dirigeants bénévoles, dégagés de cette contrainte, consolident leur position dans la gestion des clubs.

#### **1.2.4. Les politiques publiques en faveur de l'emploi cadre**

*a – PACA et les Bouches-du-Rhône*

L'emploi des cadres sportifs a été nettement encouragé par le Conseil Régional PACA qui, au travers de son « Plan Régional pour l'Emploi », prévoit la création de postes d'« agent de développement » dans le secteur sportif. Ces emplois sont réservés aux candidats titulaires du BEES 2 ou au minimum d'un titre universitaire de niveau II. Le dispositif de la Région est assez unique dans son genre, car il est spécifiquement orienté sur le sport, alors qu'ailleurs les emplois du sport sont inclus dans ceux de la vie associative en général.

Au départ, ce dispositif avait l'intention de créer 75 postes « d'agents de développement des activités et des territoires ». Dans les faits, en deux ans, entre le 1<sup>er</sup> janvier 2005 et le 31 décembre 2006, 91 emplois d'agent de développement financés par le Conseil Régional ont été créés en PACA. En septembre 2007, à la date de l'enquête, la Région atteint environ 150 emplois créés. L'objectif de 75 emplois en 5 ans est donc largement dépassé. Pour la seule année 2005, 25 emplois de cadres ont été créés par ce dispositif, dont une grande partie dans les Bouches – du – Rhône.

Précisons que 60 % de ces emplois sont situés dans des clubs, 14 % dans des comités départementaux, et 18 % dans des ligues. Autrement dit, les « têtes de réseau associatives » (comités et ligues) sont minoritaires comme employeurs par rapport aux clubs, en particulier les plus gros d'entre eux, qui expriment ainsi une demande de travail qualifié plus importante qu'avant.

Par ailleurs, l'âge moyen d'entrée dans l'emploi est de 32 ans. Il faut savoir que l'âge moyen d'entrée en diplôme des postulants au BEES<sup>26</sup> ou au BPJEPS<sup>27</sup> est de 28 ans. Néanmoins, au-delà de cet effet d'âge, les employeurs sont à la recherche de personnes expérimentées. La demande d'expérience est possible car ce dispositif régional ne pose pas de limite d'âge.

Enfin, 85 % des personnes embauchées ont une double qualification Université + Brevet d'Etat, démontrant que la croissance de l'emploi cadre va de pair avec le maintien d'une spécificité des profils de responsables dans le secteur sportif, associant compétences gestionnaires à celles d'encadrement de la pratique.

Cette politique locale de l'emploi est la plus importante mesure publique en faveur de l'emploi de personnes hautement qualifiées (niveau II et plus) en région PACA. En outre, elle conduit à l'élévation du niveau de qualification des emplois dans les clubs sportifs, et au recrutement de cadres à la fois diplômés et expérimentés. Elle modifie donc le paysage local de l'emploi du secteur sportif en développant le segment cadre de l'emploi.

Le deuxième dispositif dynamisant le marché des cadres a été la création, au niveau national, de 1000 emplois en CAE pour les diplômés de STAPS (licence minimum). Elle fait suite à une décision interministérielle de juin 2006 relative au « Plan de développement de l'emploi sportif qualifié pour la pratique des activités physiques et sportives »<sup>28</sup>. Localement, ce dispositif est moins créateur d'emplois que celui impulsé par la Région. La DDJS des Bouches-du-Rhône recense 30 emplois créés entre l'été 2006 et septembre 2007, dans les domaines suivants : 23 emplois relatifs au volet « quartiers sensibles » du dispositif (y compris 7 emplois liés à la Coupe du Monde de Rugby, qui constitue le premier programme du plan) et un troisième volet « handisport » comprenant 7 emplois.

### *b – Le Lot-et-Garonne*

Force est de constater que les politiques publiques ne se sont pas penchées sur l'emploi cadre en Lot-et-Garonne, ou n'ont pas trouvé de levier pour les rendre effectives.

Nous ne relevons pas de dispositif régional spécifique en faveur de cet emploi. Seul le plan en faveur des diplômés de STAPS a conduit à la création d'emplois. La DDJS du Lot-et-Garonne recense 7 emplois en CAE STAPS créés dans le département : 4 dans le secteur du rugby (Périgord agenais), 1 dans l'handisport, 1 dans le sport adapté, 1 au Comité départemental de basket. Ces emplois sont donc principalement liés à l'activité rugbystique locale, déjà dotée de solides moyens financiers<sup>29</sup>, comparée aux autres secteurs sportifs.

<sup>26</sup> BEES : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif, délivré par le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

<sup>27</sup> BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport, créé en 2001, et destiné à remplacer les « anciens » BEES.

<sup>28</sup> Cf. Circulaire interministérielle du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement, du Ministère de la Santé et des Solidarités et du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.

<sup>29</sup> Par exemple, le Sporting Union Agen de Rugby est doté du sixième budget du championnat de Pro D2 en 2007-2008, soit 7,7 millions d'euros (d'après le Président du club, cité par rugbyrama.fr le 18/11/2007, source : AFP).

### ***1.2.5. Loisirs, tourisme et action sociale: globalement moins présents dans le Lot-et-Garonne***

Outre le sport compétitif fédéré, le département des Bouches-du-Rhône représente bien d'autres sous – secteurs sportifs tels que le sport loisir, le tourisme sportif, ainsi que l'action sociale. Le territoire se distingue tant par des espaces naturels importants et diversifiés, accessibles à la population urbaine et aux touristes, que par le développement des politiques sociales à destination des populations défavorisées. Nous pouvons en attendre une diversité des profils de cadres rencontrés.

Selon l'Office des Sports, Profession Sport ou encore la DDJS, l'offre de loisirs sportifs demeure restreinte dans le Lot-et-Garonne. Les fédérations multisports et quelques comités en sont les principaux acteurs. Quant au tourisme sportif, marginal, il se cantonne trop souvent, selon la DDJS, au tourisme fluvial.

### ***1.2.6. Les titulaires de BEES 2: moins nombreux en PACA qu'en Aquitaine***

Notons aussi qu'en PACA l'accès aux fonctions d'encadrement dans le secteur sportif se fait vraisemblablement moins au travers de l'obtention d'un titre de BEES 2 que dans d'autres régions. Non seulement la région se caractérise par le faible nombre de diplômes délivrés (98 BEES 2 entre 2000 et 2003 contre 551 en Rhône – Alpes et 294 en Midi – Pyrénées<sup>30</sup>, régions de population comparable), mais encore par leur forte baisse au cours de ces dernières années (160 diplômes délivrés sur la période 1995 – 1998). Pourtant, le nombre de titulaires de ce diplôme reste relativement stable à l'échelle nationale entre ces deux périodes. La possibilité d'accéder à ce titre par la VAE n'a pas vraiment contribué à augmenter le nombre de diplômés : en 2005, 10 BEES 2 ont été validés partiellement ou en totalité en PACA<sup>31</sup>.

En Aquitaine, entre les deux périodes, le nombre de titulaires de BEES 2 a plus que doublé, passant de 69 à 149 diplômés, dépassant nettement le nombre de titres délivrés en PACA.

Si nous faisons l'hypothèse d'une faible mobilité des brevetés de second degré, il existe vraisemblablement une différence dans les filières de qualification entre les cadres des deux territoires.

## **1.3. Des conditions d'emploi pas nécessairement attractives**

### ***1.3.1. Une certaine dose de désintéressement est nécessaire pour accéder à l'emploi***

Dévouement et désintéressement, d'abord sollicités dans le cadre de la participation bénévole, se maintiennent fréquemment avec l'exercice d'un travail salarié, même chez des diplômés exerçant des fonctions d'encadrement.

---

<sup>30</sup> Cf. LE ROHELLEC A., TRUCHOT G. (2005) : « 100 000 diplômes professionnels sportifs ont été délivrés depuis 1995 », in *Stat – info*, MJSVA, n° 05 – 03, mai, p. 8.

<sup>31</sup> Source : DRDJS PACA, traitement ORM PACA.



La « socialisation fédérale initiale »<sup>32</sup> produit à la fois les compétences et les signaux à travers lesquels les employeurs reconnaissent les aptitudes jugées légitimes des demandeurs de travail, comme le dévouement ou le désintéressement.

Cette donnée, marquante dans ce secteur, a sans doute des effets sur les règles d'entrée sur le marché du travail. Est-ce que tous les candidats potentiels sont prêts à consentir de tels sacrifices? Est-ce que la connaissance de ces exigences ne détournerait pas un certain nombre de candidats de l'orientation vers ce secteur? N'y a-t-il pas d'autres alternatives que la socialisation fédérale initiale pour s'insérer avec succès sur ce marché du travail? Quel peut-être alors le rôle des intermédiaires de ce marché?

Le hors travail est lié au travail. En dehors de son temps de travail, ce salarié nous confie:

*"je reste ici; à la fin de la journée, je traverse le parking et j'arrive dans le gymnase"*  
(Responsable Marketing Communication, club de handball, Bouches-du-Rhône).

Il ne s'agit pas, selon lui, de temps de travail, même s'il s'entraîne dans des locaux mis à la disposition du club qui l'emploie. Alors que son emploi actuel ne comprend aucun encadrement de la pratique, son employeur apprécie son activité de pratiquant et sa décision de passer un diplôme d'encadrement. Depuis trois ans, c'est-à-dire à la fin de ses études, il a déjà passé un brevet fédéral de niveau 1<sup>33</sup>, et compte obtenir le niveau 2 cette année (2008):

*"dans le cadre professionnel, ce brevet ne me servira strictement à rien".*

Il considère néanmoins que...:

*"c'est un petit plus dans mon cursus".*

Lorsqu'il était stagiaire, cet attaché de communication occupait une part importante de son temps personnel, en dehors de son stage, à des entraînements. Si cette activité se passait hors travail, le bon déroulement de son stage y était conditionné :

*« Voilà, dès que j'ai commencé à jouer, c'était deux entraînements par semaine, et un match parfois les week-ends »*

### ***1.3.2. Les salariés ajustent à la baisse leur exigences par rapport à leur emploi, en terme de salaire, de durée de contrat, ou de temps de travail***

Pour certains, leur emploi n'est qu'une "*première expérience*", pour d'autres, d'un moyen d'avoir des "*entrées dans le milieu professionnel*" afin de réaliser un autre projet professionnel:

*"alors, c'est sûr que pour une première expérience, enfin, moi ce que je cherchais, c'était d'abord avoir une certaine sécurité dans mon travail, j'entends par là, pas la sécurité de l'emploi, mais la sécurité de l'encadrement, je savais qu'ici, j'allais avoir, euh... une position assez saine, c'est-à-dire, avec des gens qui vont pouvoir*

---

<sup>32</sup> Nous utilisons cette expression à la fois pour indiquer la place prise par le secteur fédéré dans la socialisation des futurs travailleurs du secteur sport, et pour souligner son caractère initial, à l'image de la formation scolaire initiale dans le parcours des individus.

<sup>33</sup> Il existe six niveaux de brevets fédéraux dans le handball.

*m'accompagner, voilà, les gens, ils me connaissaient, ils savaient, quand ils m'ont embauché, qui ils allaient avoir, donc, c'était assez sécurisant, de ce point de vue là"* (Responsable Communication et Marketing, Club de handball, Bouches-du-Rhône).

Concernant le temps de travail passé encore bénévolement:

*"Mais, on le sait, on le sait, quand on va sur des formations du type management, et en plus de ça, dans le secteur sportif, on sait très bien que les week-ends, ben, c'est pas des week-ends sans travail, quoi »* (Idem).

Accepter la précarité et le faible niveau de salaire (ici, c'est un CAE STAPS à moins de 140 % du SMIC) en échange d'une première expérience professionnelle :

*« (...) alors le jeune qui a été recruté sur le poste [CAE STAPS], donc il va faire deux ans, lui, c'est son premier emploi, ce qu'il me disait, même si le salaire correspondait pas forcément mais, là, le club à été clair, c'est vraiment une question de moyens, en fait, ben, lui, il va se faire un première expérience professionnelle, et puis après, il partira ailleurs, le club, de toutes manières, n'aura pas les moyens de pérenniser son poste »* (Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne).

Ce travail bénévole peut être considérable; ainsi, ce salarié est parfois occupé le samedi de 7 heures du matin à minuit et demi:

*"Alors, le samedi, ben les samedis où on reçoit, où la D2 reçoit, ça commence à 7 heures, avec le marché (...) on va faire la promotion du match sur le marché (...), et j'enchaîne tout l'après-midi avec la fin des préparatifs, décoration de salle, mise en place des présentoirs, tout ça, dans le gymnase, il y a le match, donc accueil des partenaires média, des journalistes, qu'ils soient partenaires ou non, et ça finit, en fin de soirée, avec rédaction de l'article sur le site internet, il est aux alentours de minuit et demie (...); je prends une pause de midi et demie à deux heures, à deux heures je suis ici jusqu'à minuit et demie"* (Responsable Communication et Marketing, Club de handball, Bouches-du-Rhône)

## 2. LA TENSION ENTRE FORMATION SUR LE TAS ET CERTIFICATION DIPLOMEE

### 2.1. Les cadres de proximité : à la fois techniciens et responsables

Cette tension entre les deux sources de la qualification est d'abord sensible chez les cadres de proximité, un groupe d'emploi important dans le secteur sport.

« Cadres de proximité » : c'est ainsi que nous définissons une partie des responsables rencontrés dans les clubs de taille moyenne et intermédiaire. Ils exerçaient tous une double fonction : à la fois managériale et d'encadrement de la pratique :

*"c'est qu'après [être 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 »* (Directeur technique, Club de voile, Bouches-du-Rhône).

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<sup>34</sup> :

*« 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 omnisports corporatif, Bouches-du-Rhône).

Du côté de l'ANPE, le cadre est aussi identifié comme un homme de terrain, pour ne pas « se faire avoir » par sa base, et pour rendre compte de l'argent public qui a été obtenu. Un cadre...

*« (...) c'est un superviseur, et c'est un animateur, il faut qu'il ait des qualités d'animation... [au sens d'encadrement de la pratique] ; parce que si... c'est un réseau, où si la personne n'a pas été sur le terrain, ou en tout cas n'a pas la connaissance du terrain, il peut pas contrôler la qualité des services rendus et de l'argent qui a été mis, des fonds qui ont été mis ; il peut pas vérifier, il va se faire avoir (...) »* (Conseiller à l'emploi, ANPE, Bouches-du-Rhône).

---

<sup>34</sup> Barbusse (2006) met en évidence cette dimension chez les entraîneurs.

Parce qu'ils conjuguent à la fois des savoir-faire d'animation et de responsabilité hiérarchique et gestionnaire, ces cadres ont avant tout acquis leurs compétences managériales sur le tas.

## **2.2. La tension entre formation sur le tas et certification diplômée : un frein au développement du groupe professionnel des cadres**

Le point précédent aide à comprendre le maintien, dans le secteur sportif, d'un clivage sensible entre les promoteurs d'une certification diplômée, et les tenants de la formation sur le tas – généralement les employeurs.

Ce conflit ne favorise pas la constitution d'un groupe professionnel de cadres, si nous considérons que ce groupe ne peut se consolider que grâce à l'homogénéité des parcours de formation de ses membres, et à une correspondance lisible entre titres et emplois.

### ***2.2.1. Une division persistante entre la formation universitaire et le dispositif du MSJS***

Ce conflit peut opposer les diplômés de l'Université avec les dirigeants sportifs favorables aux diplômés du MSJS, mieux adaptés aux candidats ayant l'expérience du monde fédéral.

Ainsi, un Agent de développement, titulaire d'un Master 2 en STAPS, nous confie:

*« Nous<sup>35</sup>, la gué-guerre entre STAPS et Jeunesse et Sports, on a bien connu ».*

Certains dirigeants fédéraux, en lisant leur curriculum vitae, auraient déclaré :

*« Etudiants à vie ! ».*

Nous retrouvons ici un conflit structurel souvent évoqué<sup>36</sup> entre les prérogatives de la filière de formation du MSJS et celle du Ministère de l'Education Nationale. Des dirigeants fédéraux peuvent hésiter à reconnaître l'équivalence entre les titres universitaires et ceux du MSJS.

Ce Directeur technique<sup>37</sup> (responsable d'une équipe de neuf salariés dans un club classé en division 2 de sa discipline) insiste sur le décalage entre les aspirations des sortants de l'enseignement supérieur et la réalité de l'activité sportive fédérale. Selon lui, il faudrait concevoir une formation plus adaptée au terrain :

*« Mais, les jeunes, on leur fait croire beaucoup de choses ; et puis, en plus, ils font des stages à l'Olympique de Marseille, ils font des stages à l'Open 13<sup>38</sup>, ils font des stages à l'Olympique Lyonnais, donc, on leur fait voir un espèce de truc fantastique, sauf qu'il y en a un sur cent mille qui va être embauché là, il y en a un bon paquet qui n'auront pas de job, et beaucoup vont rentrer dans des associations intermédiaires, ou dans des sports qui sont pas des sports majeurs, et d'un seul coup des salons Olympique de Marseille tu te retrouves, chez nous, dans la salle de réception, qui est,*

---

<sup>35</sup> Il s'agit de deux salariés recrutés en CAE STAPS.

<sup>36</sup> Certains travaux rappellent l'intérêt d'améliorer la reconnaissance mutuelle entre les deux dispositifs de formation (voir les contributions des ouvrages coordonnés par Le Roux [2002] et Le Roux et Serre [2004]).

<sup>37</sup> Comme formation initiale, il détient un baccalauréat professionnel en « maintenance des systèmes mécaniques automatisés ».

<sup>38</sup> L'Open 13 est un important tournoi de tennis organisé dans les Bouches-du-Rhône.

*c'est déjà très bien ce qu'on fait, mais c'est déjà dans un autre monde ; mais on t'a pas préparé à ça : ni financièrement, ni en responsabilité, ni en contexte ; il faut adapter ; enfin, moi, mon opinion à moi, c'est qu'il faut adapter, quoi ! »*

Ce responsable oppose clairement l'efficacité et le monde de l'entreprise d'un côté, et les savoirs universitaires de l'autre :

*"Moi, on ne me paie pas parce que je suis bac+6, bac+7 ou bac+8, on me paie parce que j'ai des résultats, dans tous les domaines; demain, j'ai plus de résultats, je peux être bac+12, je dégage, hein! C'est la loi du sport, c'est la loi du monde de l'entreprise, on te donne de l'argent pour avoir un objectif (...); demain tu peux être formidable en diplôme, et tout ce que tu veux, si tu ne gagnes pas, on ne te garde pas, ce qui est normal; mais c'est la chose la plus normale du monde!" (Directeur technique, Club de handball, Bouches-du-Rhône).*

Ces propos illustrent bien un modèle de l'efficacité chez certains dirigeants, lorsque leur club, basé surtout sur l'autofinancement, a développé une fonction commerciale offensive. Ici, ce modèle est d'autant plus visible que l'organisation employeur est passée de moins de 15 000 euros de budget, à plus de 600 000, en l'espace de huit ans.

Ce dirigeant salarié reproche aux nouveaux recrutés de ne pas être immédiatement opérationnels dans leur emploi. Il blâme ainsi la formation universitaire trop éloignée du terrain et des compétences attendues par les employeurs:

*"(...) le jour J de leur embauche, par contre, il faut les payer très cher; et ils ne sont pas productifs (...); lui, il te dit, le jour où tu l'embauches, c'est pas: j'ai un salaire qui augmente pendant six mois selon ma compétence et ma productivité [lui, il te dit] : 'oui, mais je ne connais pas, oui, mais j'ai pas de réseau, oui, mais ça je ne l'ai jamais fait...!', oui, mais ça on s'en fout!" (Idem).*

*"On comprend que ton point fort ça va être la fougue, l'investissement, qu'à quarante ans tu vas être plus fatigué, mais on ne comprend pas que tu nous dises: 'je ne sais pas je ne peux pas, je ne sais pas, comment je fais?'" (Idem)*

Ce responsable pense que les personnes ayant suivi un parcours universitaire ont une formation trop généraliste par rapport aux compétences spécialisées attendues par l'entreprise :

*"(...) il est généraliste dans plein de domaines, donc, il a pas de spécialisation, il touche un peu à tout, il est à fond dans tout mais il est à fond dans rien; résultat des courses, quand il arrive là, au bout de trois semaines, il me regarde : mais qu'est-ce que je vais faire, quoi, je sais plus?" (Idem).*

La phrase suivante est révélatrice des questions que les employeurs se posent à propos de l'embauche de jeunes de niveau supérieur de formation:

*"(...) alors, tant qu'à faire, autant qu'on prenne un mec de quarante ans, qui a un réseau, qu'on paie le même prix, on double la rentabilité; mais que tu aies vingt ans ou quarante ans, on paie la même chose" (Idem).*

### **2.2.2. Les salariés diplômés eux-mêmes insistent plus sur leur expérience que sur la qualification certifiée**

La Conseillère en développement, licenciée en STAPS et titulaire d'un BEES 2 – qu'elle a pourtant passé parce qu'elle "voulait apprendre" – le "terrain" apparaît comme la source quasi-exclusive des compétences:

*"(...) sincèrement, c'est pas les formations qui [permettent d'être compétent], c'est ce que vous faites sur le terrain, hein" (CEDAS, Comité Départemental de tennis de Lot-et-Garonne)*

Ce salarié, titulaire d'un Master 2 en Management des Organisations Sportives, minimise les compétences que lui confère son diplôme universitaire:

*« (...) on se rend compte, en fait, que ce que l'on a comme formation à la fac, c'est-à-dire le diplôme ne nous permet pas d'être autonome, dès le premier jour où on est embauché, le diplôme nous donne accès, nous donne droit d'apprendre un métier, en fait, moi je le vois, aujourd'hui je le vois plutôt comme ça; c'est-à-dire qu'à la sortie de cette formation, je ne peux pas être responsable, réellement, d'un secteur » (Responsable Marketing Communication, club de handball, Bouches-du-Rhône).*

Titulaire d'une Licence STAPS, et très socialisé par le sport fédéral, cet « Agent de développement » travaille en même temps qu'il poursuit ses études (un Master 1) à l'Université. Il porte un regard dubitatif sur les ambitions professionnelles des autres étudiants dont la formation, à la différence de la sienne, est principalement scolaire :

*« (...) voilà, ils sont sortis du bac, ils ont fait... ils sont dans leur système LMD... enfin, dans le système LMD, maintenant, et ils sont en quatrième année, ou... et en quatrième année, on leur a demandé, les seuls... les seuls, peut – être, vécus professionnels, qu'ils ont, euh... parfois, ce sont que des stages de... de 180 heures dans l'année, quoi, ce qui est, quelque part, un peu ridicule, et ils arrivent avec des idées, je vais pas dire que c'est préconçu, mais, ils ont l'impression que, parce que ils vont sortir avec un bac plus quatre ou un bac plus cinq, euh... ils vont trouver un emploi directement à la hauteur de... leur... donc, c'est marrant, c'est marrant » (Agent de développement, Comité Départemental de Voile, Bouches-du-Rhône).*

### **2.2.3. Déclin de la fonction d'organisation qualifiante des clubs et essor de la certification**

Une des particularités du secteur sportif fédéré est d'avoir une importante fonction de reproduction de la main-d'œuvre nécessaire à son activité<sup>39</sup>. Le bénévolat et l'accueil de stagiaires font partie de cette stratégie.

Avec la marchandisation du sport, et le développement d'une gestion plus commerciale, le secteur fédéré risquerait de moins prendre en charge cette fonction. La transmission des savoir-faire représenterait une part moins importante du temps de travail des bénévoles et des salariés en place, exigeant des nouveaux recrutés une efficacité à plus court terme :

---

<sup>39</sup> Cf. Amarillo H. (2007) : « La discontinuité de l'espace de qualification dans les activités sportives : un obstacle à l'emploi de diplômés de STAPS », Communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, Londres.

*"Moi, je lui ai dit [au Responsable marketing et communication] le jour où tu es embauché, les six premiers mois, tu vas me payer, parce que tu vas être une charge de travail supplémentaire pour moi, donc, tu devrais me payer pendant 6 mois où, en plus de mon job, je te drive toi à produire et à apprendre"* (Directeur technique, Club de handball, Bouches-du-Rhône).

Le déclin de la fonction qualifiante des clubs constitue sans doute un levier en faveur d'une qualification davantage certifiée.

### 3. DEUX FACTEURS DE MOBILITE PEU PRIS EN COMPTE PAR LES INTERMEDIAIRES : INSATISFACTION ET USURE AU TRAVAIL

#### 3.1. Des salariés souvent insatisfaits de leur emploi

Une majorité des salariés rencontrés, généralement âgés de moins de trente ans, cherchent plus ou moins activement un autre emploi que celui qu'ils occupent. Etre salarié sur un CAE STAPS est un facteur qui renforce ce comportement, mais ce n'est pas le seul motif.

L'insatisfaction par rapport à l'emploi est la cause la plus importante : l'activité se révèle moins intéressante que prévu, la hiérarchie accorde peu de responsabilités, ou encore l'entreprise présente un niveau de développement et d'organisation peu satisfaisant avec les attentes d'une personne diplômée de l'enseignement supérieur.

Cette insatisfaction est un puissant facteur d'instabilité des salariés, amenés à être mobiles sur le marché du travail. Ceci interroge les modalités d'intervention des intermédiaires.

Ainsi, les CAE STAPS ont généralement le sentiment que leur mission (le service rendu) a réussi, tandis que leur emploi est destiné à disparaître.

Si le pari de réussite de sa mission est "gagné" pour son Comité Départemental, il ne l'est pas pour lui:

*"Gagné oui, pour moi, non ; pour mon poste, je pense pas, quoi (...)"* (Comité Départemental Handisport, Lot-et-Garonne).

Cet agent de développement ne rencontre pas le soutien de ses employeurs, dirigeants bénévoles d'un comité réunissant deux départements:

*« En fait, le comité a plusieurs fonctions; le côté développement sportif, le côté organisation, sélection, tout ça, c'est pas... pour certains, c'est pas la priorité, quoi, c'est pas le, pourtant, au niveau de l'association, ça devrait être eux qui... mais, bon, ils sont plus sur l'administratif, c'est-à-dire les licenciés, les courriers, les mutations<sup>40</sup>... »* (Agent de développement, Comité territorial de rugby, Lot-et-Garonne).

Dès lors, inscrit comme étudiant en doctorat, ce salarié adopte une posture de chercheur, tout d'abord afin de rendre son travail actuel plus intéressant :

*« ça m'enrichit par rapport à mon travail »* (Idem).

Ensuite, ce double parcours salarié et étudiant offre une porte de sortie pour la fin du CAE. Etre en contrat précaire implique de penser à des solutions de rechange.

*« (...) je continue plus ou moins mes études ; par exemple, quand j'étais à Moissac, j'ai toujours continué mes études ; quand j'ai fini [mon contrat], quand j'étais sur*

---

<sup>40</sup> Par mutation, il faut ici comprendre le changement de club d'un joueur.



*Moissac, j'ai commencé un Master sur Paris, là, qui était sur le rugby, c'était un Master (...) à la Fac de Créteil, et en fait ça m'a permis de rentrer en thèse, donc je poursuis en thèse, là, sur le coaching des entraîneurs de rugby (...). Je suis encore étudiant, à Paris XII (...) Moi, mon thème, c'est le coaching des entraîneurs professionnels de rugby, c'est-à-dire, gérer les joueurs pendant le match, on gère les remplacements, les rentrées, les consignes ; mon thème c'était le management de l'urgence... » (Idem).*

Son emploi actuel lui sert alors de terrain pour mener ses recherches, tant dans son club...

*« En fait, je me sers d'être ici pour... je travaille avec X<sup>41</sup>, entraîneur du club, donc en fait il y a tout un dispositif, avec des entretiens avant match, après match » (Idem).*

...qu'auprès d'interlocuteurs rencontrés dans le cadre de son activité :

*« Et puis j'en profite, comme je suis un peu dans le milieu, j'ai pu avoir des rentrées dans le milieu professionnel » (Idem).*

A moyen terme, cet Agent de développement souhaite rejoindre l'enseignement supérieur.

Sur la zone rurale, la taille des organisations peut constituer un frein au développement de l'activité, et par conséquent aux responsabilités prises par les salariés. Par exemple, le Directeur de PSL 47 redoute que la Chargée de mission qu'il emploie, licenciée en STAPS, ne se sente trop à l'étroit dans son poste actuel :

*« (...) le CDOS, en plus, ils sont encadrés, il y a le CROS, et le CNOSF, donc, c'est quand même pyramidal, donc, ici, on peut pas faire au niveau du CDOS, des choses... [qui se font à l'échelon supérieur] ; on peut pas se mettre à la place des privés, développer des manifestations, des choses comme ça... [le CDOS], ça sera jamais un gros truc ; c'est dommage, quand on fait des études comme ça, de s'arrêter là » (Directeur de PSL 47, Lot-et-Garonne).*

L'insatisfaction est aussi liée au statut même de l'emploi en CAE STAPS d'une durée limitée à deux ans:

*« Malheureusement, c'est quand on aura bien nos repères, qu'on saura comment il faudra travailler, que ce sera fini » (Agent de développement, Comité territorial de rugby, Lot-et-Garonne).*

Chez ce salarié, l'emploi en CAE donne une impression d'inachevé:

*"Mon choix premier serait en effet de continuer ici, pour 'finir', entre guillemets, ce qui a été commencé" (Responsable Marketing et Communication, en CAE STAPS)*

Enfin, le conflit entre dirigeants bénévoles et responsables salariés n'est pas facilement évoqué. Il s'agit néanmoins d'un élément défavorable à l'emploi de responsables dans le secteur sportif. Cet agent de développement du Lot-et-Garonne, dont l'avenir professionnel dépend de dirigeants élus, paraît désabusé :

---

<sup>41</sup> Ce salarié occupe la responsabilité de Directeur Rugby; il a sous sa direction les entraîneurs des joueurs avants et arrières, un préparateur physique, ainsi que le secteur vidéo et logistique.

*« certains élus veulent nous garder ; certains préfèrent qu'il n'y ait pas d'employés ».*  
(Agent de développement, Comité territorial de rugby, Lot-et-Garonne).

Dans un comité sportif qui tient une grande place dans le paysage sportif local, certains élus tiennent à préserver leurs missions, ce qui aiguise les conflits d'intérêt avec des salariés diplômés de l'Université et cherchant à étendre leurs responsabilités.

Les intermédiaires vont devoir répondre à cette nouvelle donnée qu'est l'instabilité de salariés qualifiés occupant des fonctions d'encadrement, et pour lesquels la notion d'insertion n'a pas beaucoup de sens, car elle suppose que les premiers emplois conduisent à une situation stable.

### **3.2. L'usure au travail**

L'usure au travail conduit à aménager progressivement son emploi en cours de carrière:

*"Moi, au bout de dix ans, je suis conscient que chaque année passée, ça n'est plus une année de gagnée, maintenant, c'est une année de perdue ; c'est fini, ça s'est inversé ; au début, je mangeais les années les unes après les autres, mais, maintenant, quand il y a en a une qui passe, je me dis, ben, il y en a une de moins ; parce que mon métier, on peut pas le faire jusqu'à 60 ans, quoi, c'est pas possible"* (Directeur technique, Club de Handball, Bouches-du-Rhône).

*"(...) quand je vais en déplacement, je mets trois jours à m'en remettre ; avant, le soir, j'allais refaire autre chose ; maintenant, à 8 heures, je suis couché ; donc, il faut aménager, aménager, aménager..."* (Idem).

Une des solutions pour continuer à exercer:

*"Prendre des postes moins influents, accepter des postes tout aussi prenants, mais, où il y a moins de kilomètres, moins de week-ends, moins de fatigue physique, moins d'entraînement"* (Idem).

Avec l'embauche d'un responsable du marketing et de la communication, ce Directeur technique délègue une partie de ses tâches, et réduit son volume de travail. Dans ce gros club, qui demeure une petite entreprise, le pouvoir de décision est resté concentré entre les mains d'un salarié, ce qui ne favorise pas la prise de responsabilité des nouveaux venus :

*"Il faut aménager, ce que j'ai fait cette année ; l'année dernière, je m'occupais de l'action co à 100 %, cette année, j'ai plus pris un rôle avec eux, de suivi et de consultant ; quand ils font AGF avec toutes les fabrications, machin, ils viennent me voir en me disant, le fournisseur, on a pris untel, qu'est-ce que tu en penses, les délais, la facturation, il y a tel piège, tel piège, tel piège ; [je leur demande] vous voulez qu'on se voie dans la semaine? Hop, on se voit une heure ; l'année dernière je m'en serais occupé cinq jours. Donc, voilà, il faut aménager son volume de travail, sinon, on ne passe pas, on ne passe pas"* (Idem).

Cet ancien moniteur, âgé aujourd'hui de 36 ans, souhaitait s'éloigner d'un emploi essentiellement orienté vers l'encadrement de la pratique. Il y a six ans, il a accepté

l'opportunité de devenir Chef de base<sup>42</sup>. Il a passé un diplôme d'entraîneur fédéral de niveau 3<sup>43</sup> pour maintenir une activité d'entraînement (deux après-midi par semaine), celle qui le passionne le plus ; il consacre le reste de son temps à gérer sa section :

*« bon, c'est intéressant [le diplôme d'entraîneur fédéral], aussi, après, voilà, de se dire, avec le recul, on est quand même amené à être de moins en moins sur le terrain, de par nos postes »* (Chef de base, Club de voile, Bouches-du-Rhône).

Mais il ne conçoit pas d'être entraîneur à temps plein :

*« plus le temps passe, et moins je l'envisage [être entraîneur à temps plein], parce que, voilà, c'est beaucoup, beaucoup d'énergie (...), on part tous les week-ends, c'est quelque chose de lourd »* (Idem).

Ce chef de base estime ne pas pouvoir connaître davantage de promotion professionnelle dans le monde fédéral :

*« en terme d'évolution, moi, je pense que, c'est pas pour dire que c'est le mieux ici, hein, mais que je suis arrivé, quasiment, au maxi de la filière interne de la voile, dans une pratique de club, hein, voilà »* (Idem).

Seule l'entrée dans un Pôle France pourrait répondre à...

*...« une recherche éventuelle de profil de poste important ».*

En effet, son club est « une pépinière du Pôle France » situé dans la même ville. Il confie même exercer des « suivis [d'entraînement] que le Pôle France n'assure pas ». Mais seulement 2 Pôles existent en Méditerranée, et il admet :

*« je me sens difficilement la Bretagne ou le Nord ».*

En outre, il ne possède pas le BEES 2, qui favoriserait son entrée dans un Pôle.

La dernière carte à jouer serait la création d'entreprise, orientée cette fois vers une activité commerciale et non plus vers l'entraînement, jugé trop coûteux :

*« (...) ou, quelque chose de très personnel, c'est-à-dire, de monter un club, ailleurs, sur un projet, très commercial, on va dire, parce que le sportif, c'est trop lourd à gérer »* (Idem).

Le Directeur technique d'un autre club de voile, de plus petite taille, a choisi de maintenir un important volet d'encadrement de la pratique, et insiste sur l'usure physique au travail :

*« (...) c'est des boulots où, ouais, où physiquement, on morfle, on a beaucoup de gamins, et puis plus on est dans des grosses structures, plus on donne, quoi »* (Directeur technique, Club de voile, Bouches-du-Rhône).

---

<sup>42</sup> La section voile de son club a un budget compris entre 150 et 300 000 euros ; elle emploie 8 salariés permanents à l'année, et 13 à 14 salariés au total en été.

<sup>43</sup> Diplôme d'entraînement le plus élevé de la Fédération Française de Voile.

**Les liens directs entre offreurs et demandeurs  
prédominant sur le marché du travail**

# 1. LIENS FORTS, SOCIALISATION PAR LE SPORT ET ROLE EVALUATEUR DE L'ENTREPRISE

Une des principales questions posées au début de cette étude était de savoir comment les offreurs de travail accédaient à l'emploi.

D'après nos entretiens auprès d'intermédiaires, d'employeurs et de salariés, il est apparu que l'accès à l'emploi se fait généralement par le biais de relations directes entre offreurs et demandeurs de travail, les intermédiaires occupant une place restreinte.

On peut donc s'attendre à ce que ces relations directes occupent une place plus grande dans le cas des emplois de cadres et/ou de ceux exigeant un diplôme de l'enseignement supérieur, que dans la situation des emplois de techniciens brevetés.

En effet, les emplois aidés sont orientés prioritairement vers les publics les moins qualifiés, de niveau inférieur ou égal au niveau IV de formation. Or, les employeurs doivent passer par des dispositifs faisant intervenir, entre autres, les services publics de l'emploi.

## 1.1. Famille et collègues de travail : le rôle de premier plan des « liens forts »

Les « liens forts »<sup>44</sup> sont des liens informels mais puissants générés par la connaissance mutuelle durable et approfondie entre individus. Le cercle des liens familiaux ou amicaux (collègues de travail, de club) en constitue l'exemple privilégié.

Citons tout d'abord les paroles suivantes d'un jeune salarié, emblématique des mécanismes interpersonnels du marché du travail étudié :

*"Pratiquement tout le temps, moi, ça s'est passé par le relationnel" (Agent de développement, Comité Périgord Agenais de Rugby, Lot-et-Garonne)*

### 1.1.1. La famille : héritage et soutien

*a – Famille et « capital sportif »<sup>45</sup>*

Nous pouvons analyser certains des parcours à travers le concept de « *capital sportif* », accumulé au sein de la famille. Dans la mesure où il est accepté par les enfants, ce capital peut donner lieu à des stratégies de reproduction et de transmission. Si FLEURIEL parle de capital sportif (titres, médailles, etc.) à propos des sportifs de haut niveau, nous reprenons ce concept à notre compte, car ce mécanisme d'héritage et de transmission se retrouve chez des pratiquants sensiblement moins titrés.

Un agent de développement explique comment il a réussi à quitter un emploi de formateur en secourisme (niveau IV de qualification) pour occuper un emploi en CAE STAPS (niveau II

---

<sup>44</sup> D'après l'expression de Mark Granovetter (1973), « The Strength of Weak Ties » [« La force des liens faibles »], *American Journal of Sociology*, 78 (May): 1360-1380.

<sup>45</sup> Sur cette expression, voir Fleuriel S. (2004), *Le sport de haut niveau en France. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

exigé). Cette promotion professionnelle est consécutive à une information obtenue dans son environnement familial, en l'occurrence, le père de sa femme, elle-même diplômée en STAPS :

*« disons que mon beau-père (...) est prof de sport, dans une Jeunesse et Sports, donc j'avais entendu parler qu'il allait y avoir des postes qui allaient se libérer, enfin, qui allaient être créés, et qu'ici ils avaient le droit à un poste, sur le département »* (Agent de développement, Comité Départemental Handisport, Lot-et-Garonne).

Chez cet autre salarié, le modèle paternel a été décisif dans son orientation vers une pratique sportive institutionnalisée. Or, la connaissance du monde fédéré offre un terrain favorable à l'exercice professionnel dans le secteur sportif<sup>46</sup>. Plus profondément, l'acculturation au milieu du sport à travers l'environnement familial produit une disposition favorable chez une personne qui souhaite accéder à un emploi dans le secteur sportif :

*« je pense que, ouais, il y a un environnement familial ; mon père, par exemple (...), a toujours été parent impliqué, c'est – à – dire qu'il est, actuellement, il est vice – président du comité du rugby de X, vous voyez, alors qu'au début il était juste joueur de rugby, en universitaire, et puis il a mis son enfant dans un club de rugby, puis qui est venu donner un coup de main le samedi, et puis qui après a été secrétaire général du club, président du club, qui est passé à la ligue, le machin, le truc, enfin, je pense qu'effectivement, il y a, l'impact familial, là – dessus [sur sa propre pratique en club] »* (Entraîneur de Pôle France<sup>47</sup>, Professeur de Sport, Bouches-du-Rhône).

Le rugby est un sport où la dimension de la transmission familiale est généralement très présente. Cet Agent de développement en CAE STAPS, employé par un Comité territorial de rugby, est lui même fils de rugbyman. Entre son adolescence et aujourd'hui, cet héritage sportif se traduit par une poursuite de la pratique, qu'il a voulue ininterrompue, en dépit des changements de statut d'activité (étudiant ; salarié) et de lieu de résidence. En outre, être le fils d'un rugbyman jouant dans un « *petit village* » semble donner un sens plus prononcé à la pratique du rugby :

*« (...) en fait, mon père était rugbyman, en plus mon père était rugbyman dans un petit village à côté d'ici, et, en fait, moi j'ai commencé le rugby à 14 ans ; quand je faisais mes études à Montpellier, j'ai été au rugby à Montpellier, après je suis parti, je suis pas resté à Lunel parce que j'avais plus l'âge pour, après quand je suis parti à Marseille, j'ai joué à Marseille, quand je suis parti à Aix, j'ai joué à Aix, quand je suis parti à Moissac, j'ai pu jouer à Moissac »* (Agent de développement, Comité territorial de rugby, Lot-et-Garonne).

Cette expérience de joueur a exercé une influence d'autant plus importante que ce salarié occupe aujourd'hui un emploi lié à la pratique (entraînement, sélection, formation) et que le

---

<sup>46</sup> A ce sujet, on peut utilement rappeler la thèse défendue par de V. Chevalier (2002) à propos de la conversion des amateurs en professionnels dans le secteur sport, en particulier dans l'équitation.

<sup>47</sup> Ce salarié ne travaille pas dans le secteur sport que nous avons délimité plus haut, puisqu'il relève de la fonction publique. Néanmoins, nous prenons en compte son exemple. Tout d'abord, la structure publique qui l'emploie est étroitement articulée avec le secteur compétitif fédéré. Ensuite, l'exemple de ce salarié est éloquent ; s'il exerce aujourd'hui ses fonctions, c'est largement grâce à un parcours dans le milieu fédéral, et pas seulement grâce à ses titres universitaires ou encore à la réussite à un concours de catégorie A. La trajectoire professionnelle de ce salarié montre comment la socialisation par le monde fédéral s'impose aux différents segments de l'emploi sportif : privé non marchand, mais aussi public.

BEES 2 qu'il a acquis – diplôme exigeant une expérience confirmée de pratiquant – a été plus important que le titre de Master en STAPS :

*« le BE 2 m'a ouvert beaucoup plus de portes que les études universitaires ; dans le milieu rugby, c'est vrai que ça m'a ouvert beaucoup de portes ; dans le rugby, il y a plusieurs possibilités, il y a tout ce qui est centre de formation, on a obligation d'avoir un BE 2, et tout ce qui est entraînement » (Idem).*

Cette jeune femme met elle aussi en avant l'héritage transmis par un père Conseiller d'Animation Sportive<sup>48</sup>. Il lui a transmis des connaissances sur le mouvement sportif – que la formation en STAPS ne lui a pas apportées – d'abord, afin de préparer le concours de professeur de sport, et ensuite pour connaître le milieu dans lequel elle s'est insérée aujourd'hui:

*« (...) STAPS, ça m'a pas du tout été utile; mais, c'est ma préparation au professorat de sport qui m'a été très utile ; enfin, surtout, c'est que j'ai un père qui est dedans, et du coup, c'est lui qui m'a recadrée sur tout le fonctionnement ; lui, en tant que bénévole et en tant que Ministère de la Jeunesse et des Sports, lui, il m'a bien aidée » (Chargée de mission, PSL 47, Lot-et-Garonne).*

Un Chef de base nautique explique que sa reconnaissance professionnelle ne provient pas d'une expérience de régatier, passeport souvent obligé pour accéder à une fonction d'entraîneur en voile. Elle est ancrée dans une pratique personnelle, commencée dès l'enfance, du fait que ses parents étaient eux-mêmes des encadrants sportifs :

*"J'ai un parcours un peu atypique (...), la majorité des gens qui interviennent, on va dire, au niveau où j'interviens, sont des gens qui ont fait du sportif, qui ont beaucoup régaté (...) J'ai fait juste des régates pour avoir ma note pour le Brevet d'Etat (...) [Mais] j'ai une très grosse pratique personnelle, parce que depuis gamin, j'ai des parents qui étaient saisonniers, donc six mois de mer, six mois de ski, mais jamais de, voilà, jamais de sportif"(Chef de base, BTS, non cadre, Club de Voile, Bouches-du-Rhône)*

#### *b – Les liens familiaux et amicaux comme soutien*

Nombre de jeunes rentrent dans le secteur sportif, qui offre une « seconde chance » après une rupture avec le monde scolaire. Après quelques années d'expérience, certains d'entre eux parviennent à occuper des responsabilités dans les organisations sportives<sup>49</sup>, comme c'est le cas du salarié cité ci-dessous. Dans ce contexte, le soutien d'un environnement familial éclairé favorise l'orientation des jeunes pratiquants vers les métiers du sport :

*"et puis mes parents m'ont aidé aussi, à bifurquer, en me disant, voilà, y a des métiers du sport, y a des diplômes qui sont soit fédéraux, d'Etat ou, donc il y a la possibilité de fonctionner (...)" (Directeur technique, cadre, Club de voile, Bouches-du-Rhône).*

---

<sup>48</sup> Conseiller d'Animation Sportive est l'une des deux options de l'emploi de Professeur de Sport du MSJS (la seconde étant celle de Conseiller Technique Sportif, CTS).

<sup>49</sup> Ce dont témoigne la part moins élevée des diplômés du supérieur dans le secteur sportif par rapport, par exemple, à celui des activités associatives.

Le soutien familial peut concerner les personnes d'une même génération. En matière de création d'activité, le plus souvent sous la forme associative, la possibilité de s'appuyer sur l'«*entourage proche*» joue un rôle de premier plan :

*« il [le porteur de projet] s'arrange pour qu'il y ait quelques administrateurs, qui soient des, enfin des membres du Conseil d'Administration qui soient, en fait, dans son entourage proche, et eux se trouvent à faire tout le travail, les bénévoles sont des faire – valoir, c'est pour ça qu'il faut que ça soit l'entourage proche, pour qu'ils puissent obtenir les agréments nécessaires, essayer de capter des subventions publiques »* (Directeur de Profession Sport 13).

### **1.1.2. Les liens amicaux : travail, études, pratique sportive**

Maintenir des liens avec son ancien milieu professionnel est un bon moyen de capter des informations sur l'emploi. Et, surtout, d'être prioritaire en cas d'embauche :

*« (...) et par la suite, vu mes relations avec la Jeunesse et Sports, ça a été très rapide, [on m'a dit] bon ben écoute, je t'appelle, hop là, le lendemain j'avais un entretien à Bordeaux, et deux jours après on m'a dit, OK, c'est bon, par contre, maintenant, il faut que tu quittes ton ancien travail, donc, il y avait un mois de préavis, et le mois d'après j'étais dans mes fonctions aux taquets, on peut le dire ; donc ça c'est fait très rapidement (...) »* (Agent de développement, Comité Départemental handisport, Lot-et-Garonne).

Cet éducateur retrouve un emploi grâce à des amis qui travaillent dans un club situé dans le même port de plaisance que son ancien employeur :

*« (...) c'était pendant l'hiver, et je suis arrivé, je me promenais ici, je suis venu voir des amis sur le port, et en passant devant le club on m'a demandé ce que je devenais, j'ai dit ben je travaille pas, on m'a dit ah, mais tu voudrais pas travailler ? »* (Chef de base, Club de voile, Bouches-du-Rhône).

Par ailleurs, appartenir au milieu fédéral est une forme très répandue et efficace pour appartenir au vivier des potentiels recrutables. Y exercer, notamment comme bénévole encadrant, peut être considéré comme une stratégie efficace pour s'inscrire sur la file d'attente conduisant à l'emploi :

Nous employons cette notion, forte en économie du travail, pour désigner le fait qu'un certain volume de la force de travail est en quelque sorte « en attente » au sein des clubs, notamment sous la forme du bénévolat, dans l'attente d'un contrat rémunéré. La création d'emplois (du saisonnier au permanent) résorbe cette file, partiellement invisible de l'extérieur, notamment à travers les statistiques des demandeurs d'emploi.

Ce salarié nous explique comment son engagement bénévole se fait dans l'attente d'un emploi en CAE STAPS :

*"Je savais qu'il allait y avoir des emplois par rapport à la coupe du monde de Rugby (...); je l'ai su, par rapport à, pareil, toujours les personnes, j'ai beaucoup travaillé, plus ou moins comme bénévole, dans les associations, quand j'étais employé à la*



*Mairie de Moissac, j'aidais [bénévolement] au Comité Départemental du Tarn-et-Garonne" (Agent de développement, Comité Territorial de Rugby, Lot-et-Garonne).*

Selon le Responsable Marketing et Communication du club de handball, le bénévolat a été une première étape vers l'activité professionnelle, par l'acquisition de savoir-faire et la constitution d'un capital social :

*"J'étais présent pour les soirs de matches, pour animer, donner un coup de main, lorsqu'il y avait les animations de matches, et, petit à petit, j'ai également réalisé des vidéos, pour le club, des vidéos de présentation (...); je me suis pas mal impliqué en tant que bénévole, j'ai commencé à faire 2-3 reportages sur le club, pendant ma formation [à l'Université]. Ça me plaisait bien de travailler sur l'image, les vidéos, j'avais un logiciel à la maison qui me permettait de travailler là-dessus, et le rendu final était toujours très apprécié, donc, chaque année, on me commandait une vidéo, que je faisais volontiers, bénévolement (...) donc, c'est un peu ça qui m'a fait rentrer, petit à petit, dans le monde de la communication"*

Il a également été encadrant bénévole...

*"(...) j'ai pris des responsabilités en tant qu'entraîneur, j'encadrais les stages pendant les vacances, enfin, j'étais animateur; j'ai pris petit à petit ces responsabilités là..."*

...ce qui l'a rapproché des dirigeants du club :

*"ça fait douze ans [que je suis] licencié, et au fil des années, avec le bénévolat, j'étais de plus en plus en contact avec, aussi bien F. [le Directeur technique], que L. [le Président du club]"*

Cet Agent de développement, qui participe activement aux recrutements dans son club, reproche aux étudiants candidats à l'emploi de ne pas être connus, tant à travers la pratique que par un investissement bénévole:

*« en fin de cycle, ils [les étudiants] essaient d'aller le plus loin possible (...) mais, ils ne sont pas, on ne les connaît pas, enfin, on, c'est-à-dire, le milieu de l'emploi, le milieu de la réalité de la vie, des clubs, si jamais ils n'ont pas pratiqué, ou fait certaines actions [on ne les recrute pas]" (Agent de développement, Club omnisports, Bouches-du-Rhône)*

A l'appui de ces observations, l'ANPE constate au sujet des moniteurs et éducateurs :

*"(...) de toutes manières, je crois que c'est un secteur, on le voit bien pour les contrats aidés, la plupart du temps, ils [les employeurs] arrivent, ils ont leur candidat, hein, c'est quelqu'un qui est déjà repéré par le club" (Chargée de mission ANPE, zone rurale).*

Cette remarque nous est apparue pertinente pour bien des emplois cadres.

Même lorsqu'un travail ne comprend pas d'encadrement de la pratique, faire du sport peut être une condition d'accès à l'emploi. C'est le cas de cet Attaché de communication

(Bac + 5), qui explique le rôle joué par sa pratique sportive dans son recrutement au poste actuellement occupé :

*« (...) le fait que je connaisse bien le milieu du rugby, pour y jouer, déjà c'est impératif, dans la mesure où on communique dessus, pour connaître tout le jargon technique, un peu les valeurs, un peu les codes, si on peut appeler ça comme ça, du rugby, et puis des capacités rédactionnelles, qui étaient quand même démontrées » (Attaché de communication, Club de rugby, Lot-et-Garonne).*

Avant même de travailler, dès son stage de fin d'études chez des quotidiens de la presse numérique, il s'entraîne régulièrement au sein d'une équipe (le « Quinze de la presse ») qui regroupe journalistes et responsables éditoriaux :

*« [j'ai pratiqué le rugby] quand j'ai intégré l'école de journalisme, puisque j'ai fait un stage de huit mois dans une rédaction nationale, j'ai repris avec le Quinze de la Presse, à Paris, donc (...), il y a le rédac' chef sport du Figaro, il y a pas mal de monde, quoi, tous les journalistes qui aiment le rugby » (Idem).*

Il explique ainsi les raisons de sa participation à cette équipe :

*« (...) très honnêtement, quand on arrive à Paris de la Province, on a du mal à trouver les structures pour faire du sport, de façon régulière, et c'est un petit peu compliqué, et donc des journalistes de France Rugby et de Rugby Star<sup>50</sup> jouaient au Quinze de la Presse, ils m'ont proposé de venir s'entraîner avec eux »*

Bien que jouer au rugby apparaisse comme une importante condition d'intégration au collectif de travail, ce salarié présente sa pratique sportive comme un acte volontaire...

*...« sans pression (...), ni impératif ».*

C'est encore grâce à des liens informels noués dans cette école qu'il a connu l'existence de l'emploi qu'il occupe actuellement :

*« Dans mon école de journalisme, il y avait un jeune première année qui intégrait l'école, puisque c'est une école en cinq ans ; il intégrait la première année, lui ne pouvait pas postuler à ce poste là, mais donc, il m'avait parlé qu'il y avait un poste qui se créait ici, puisque lui en avait eu vent, étant originaire d'ici » (Attaché de communication, Club de rugby, Lot-et-Garonne)*

Dans un club de handball provençal, le Directeur technique a notamment choisi son Responsable marketing et communication et son Responsable commercial (diplômé d'Euromed, Ecole de management de Marseille) parce qu'il les connaissait depuis leur adolescence :

*« (...) je les connais, je les avais entraînés, ils avaient douze ans » (Directeur technique, Club de handball, Plan-de-Cuques).*

---

<sup>50</sup> Journaux sportifs numériques.

Le Directeur technique explique ainsi la nécessité de ce « lien fort », comme critère de recrutement :

*« (...) je n'ai pas le droit de me tromper sur la personne, je n'ai pas le droit parce que les ressources financières ne me permettent pas de prendre quelqu'un qui va complètement se tromper ».*

## **1.2. Chez les diplômés du supérieur qui entrent dans le secteur sportif, le rôle de la socialisation par le sport a été importante**

Nous définissons la socialisation comme un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir les modèles professionnels et identitaires du groupe dans lequel il vit, modèles qui lui sont utiles pour exister dans ce groupe<sup>51</sup>. La connaissance des processus de socialisation dans le monde sportif est nécessaire pour savoir comment fonctionne ce monde et comment y prendre sa place.

Nos entretiens ont permis d'observer que les diplômés de STAPS qui entrent dans le secteur sportif ont eu une forte acculturation au sport, à travers une pratique souvent précoce, de longue durée et institutionnalisée, et à un niveau de compétition élevé .

A la différence des étudiants d'autres filières universitaires, mais aussi d'une grande partie des autres étudiants en STAPS, ce groupe de diplômés détient une connaissance préalable du milieu professionnel dans lequel il va travailler.

De ce fait, la socialisation par le monde fédéral apparaît comme un puissant vecteur d'accès à l'emploi sportif.

### ***1.2.1. L'apprentissage du modèle compétitif***

Ce salarié titulaire d'une Licence STAPS, actuellement en Master 1, est représentatif du profil d'étudiant évoqué ci-dessus:

*« (...) en fait, moi, j'ai toujours évolué dans un milieu de sportifs, j'ai vraiment un passé compétiteur en hockey sur glace, donc, j'ai joué pendant dix années... je suis allé jusqu'en catégorie junior (...). J'ai commencé à six ans. Et, donc, voilà, j'ai disputé plusieurs fois les tournois finaux du championnat de France (...)»* (Agent de développement, non cadre, Comité Départemental de Voile, Bouches-du-Rhône).

### ***1.2.2. L'apprentissage d'une pratique institutionnalisée***

Un entraîneur d'équipe de France dans un pôle sportif décrit un parcours de pratiquant où son environnement familial l'a incité à apprendre la planche à voile dans un club, alors que, selon lui, il aurait pu s'exercer tout seul. Cette institutionnalisation d'un « hobby » lui a permis de progresser plus rapidement sur le plan technique, et de construire une compétence que le mouvement sportif a finalement reconnue sur le plan professionnel.

---

<sup>51</sup> Cf. Dubar C. (2002), *La socialisation*, A. Colin, Partie I.

« [J'ai commencé] *la planche à voile comme un hobby, l'été, et puis ça m'a tellement plu, que voilà, je m'y suis mis à fond, et puis, voilà, je l'ai pas, enfin, moi je pense qu'à la limite, euh... ma chance ça a été d'être un petit peu curieux et touche à tout, et de pas me contenter à faire de la planche à voile uniquement pour le plaisir de la pratique quoi, mais c'est d'essayer de comprendre ce qu'il y a derrière, après je venais moi d'un univers des sports collectifs, donc ça m'a peut-être incité à pousser la porte d'un club, alors que la planche à voile, on peut la faire très bien en pratique sauvage, je pense que quelqu'un qui fait de la planche à voile à la Pointe – Rouge, tout seul dans son coin avec son matériel, il est à cent mille lieues de savoir qu'il y a une organisation fédérale, des structures, des choses comme ça, moi je venais des sports collectifs (...), et pour moi c'était naturel d'aller pratiquer un sport dans un club, donc, c'est pour ça que j'ai poussé la porte d'un club, c'est pour ça qu'après j'ai rencontré des entraîneurs, des conseillers techniques, et c'est comme ça que j'ai eu connaissance de l'organisation, et c'est comme ça que j'ai poursuivi l'histoire » (Entraîneur de Pôle France, Professeur de Sport, Bouches-du-Rhône).*

Cette Conseillère en développement pratique intensivement des activités sportives depuis son enfance, ce qui l'a conduite à exercer en club :

« ...depuis que je suis toute jeune, je faisais du sport, donc, après, j'ai choisi la pratique du tennis, mais, à côté, je pratiquais tout ce qui était foot, sport co avec les copains, et puis après, quand vous atteignez un certain niveau, ben, vous êtes obligé d'avoir une pratique régulière, minimale, de deux trois fois par semaine, quoi, c'est un minimum. (...) [Ma première inscription dans un club], je devais avoir dix-onze ans ; mais avant dix-onze ans, je devais faire quasiment 4 heures de sport par jour... mais, dans un cadre non réglementé » (CEDAS, Comité Départemental de Tennis, Lot-et-Garonne).

Même dans une association créée et financée par le Conseil Général de Lot-et-Garonne, indépendante du mouvement sportif, le directeur – qui exerce uniquement des tâches administratives – a été recruté en grande partie grâce à son expérience de l'organisation sportive étudiante:

« J'ai fait du tennis, j'ai fait un peu de volley, je connais le monde sportif, hein, il n'y a pas de souci la-dessus. [Je m'investissais] dans les associations étudiantes, mais à l'époque déjà j'organisais des événements sportifs, avec les étudiants, donc c'était [son emploi actuel] la juste continuation de ce que j'avais fait avant, c'est ça qui m'a d'ailleurs permis de rentrer ici, hein, c'est certain" (Directeur de l'Office Départemental des Sports, Maîtrise de Droit, Lot-et-Garonne).

### **1.2.3. La découverte d'un choix professionnel**

La pratique sportive est aussi l'occasion de se découvrir, et de faire ses premiers choix professionnels :

« [La voile] c'est une découverte, euh... la première fois où je suis monté sur une planche à voile, enfin la première fois que j'ai fait du bateau, je devais avoir huit ans, enfin, la première fois que j'ai fait un stage de voile, je devais avoir huit ans, après c'est pas devenu une pratique régulière, c'était une pratique occasionnelle, pendant les vacances... et puis au bout d'un certain temps, enfin, c'est vers l'âge vraiment de

*16 – 17 ans où je me suis vraiment orienté sur une pratique régulière de la planche à voile et de la voile ; c'est ce qui a orienté, vraiment, mon parcours (...) ; je me suis dit vraiment je veux faire du sport, quoi, enfin, je veux travailler dans le domaine du sport » (Agent de développement, Comité Départemental de Voile, Bouches-du-Rhône).*

Finally, through socialisation by competitive sport, graduates of STAPS build a social identity that contributes to their professional socialisation.

#### **1.2.4. Les femmes et la socialisation par le sport**

Par ailleurs, nous avons observé que peu de femmes travaillaient dans les clubs sportifs, et encore moins aux postes les plus qualifiés. Certes, les femmes représentent 40 % des emplois dans le secteur sport<sup>52</sup>. Mais les processus de socialisation sportive et d'accès à l'emploi qualifié sont-ils les mêmes chez les femmes que chez les hommes? Ces processus ont-ils un effet sur le degré d'accès des premières aux fonctions d'encadrement?

These phenomena are important, as the difficulties of accessing better jobs can encourage women to orient themselves more towards teaching, even though the places offered are reduced, which increases the risks of downward mobility at the start of active life.

### **1.3. Le recrutement est rarement fondé sur le seul critère du diplôme**

Les récits des salariés font rarement apparaître leur diplôme comme principal critère d'embauche.

Comme contre-exemple, nous retenons le cas de deux cadres, l'un en territoire rural et l'autre en espace urbain, dont l'employeur est la même association nationale multisports. Ils ont été recrutés davantage sur la base de leur diplôme que sur celle de leur expérience fédérale.

Certainly, one of these cadres has been a practitioner and even a volunteer coach of an activity :

*« j'ai une expérience dans des clubs, en fait, en tant que pratiquant de randonnée, pédestre et VTT, et après en tant que pratiquant, aussi, dans un club de rugby ; et de bénévole, aussi, au club, (...) comme éducateur, je donnais un coup de main pour les plus jeunes, en fait, mais vraiment pour aider les éducateurs, sur les mercredis » (Délégué Départemental, Association Multisports, Lot-et-Garonne).*

But this experience was less important for recruitment than his diploma and the stages he completed during his studies :

*« Ca a joué [l'expérience de pratiquant et de bénévole], mais moins, parce que, par rapport au poste qui était, et au profil de poste ce qui était recherché, c'était plus des qualités de, enfin, ça a joué un peu parce qu'il faut une connaissance des activités et tout, mais, par rapport au profil de poste, ce qui est demandé, c'est les qualités en termes de management, de gestion, et moins d'encadrement de la pratique (...) » (Idem).*

---

<sup>52</sup> Cf. Le Roux N. (2002), p. 25.

Dans le cas de ce salarié, nous remarquons une correspondance nette entre le diplôme détenu (Master 2 en Management du sport) et les compétences liées à l'emploi (gestion, organisation, développement).

De plus, ce cadre a été recruté selon un processus classique : envoi de CV et entretien d'embauche:

*« On était plusieurs [candidats], en fait, il y avait des lettres de motivation et des CV, donc il y a eu une première sélection, là ; et après, plusieurs entretiens, et moi j'ai été retenu à la suite des entretiens » (Idem).*

#### **1.4. L'appartenance locale, critère de recrutement**

Sans aller jusqu'aux relations directes entre employeurs et salariés, le fait de connaître les mêmes interlocuteurs et d'avoir eu affaire aux mêmes acteurs est un critère fréquent de sélection dans le recrutement.

La connaissance d'un même territoire partagée par un candidat et une organisation renforce leur proximité, et rend exceptionnel le passage par un intermédiaire comme l'ANPE.

Ceci est vérifiable sur un territoire rural, peu peuplé, que peu de candidats connaissent. Les candidats qui en sont originaires auront plus de chances d'être recrutés que les concurrents extérieurs. Mais cela se vérifie aussi en zone urbaine, où il est parfois demandé à un cadre de connaître un tissu local (population, associations...) et d'être reconnu par lui; ce qui favorise les personnes qui en ont une connaissance étroite.

Sur le territoire rural, la connaissance du mouvement sportif local a été un critère de sélection de ce cadre:

*"Alors moi, je suis le contre-exemple absolu, puisque je n'ai pas du tout de formation sportive (...) j'ai fait la maîtrise de droit à Bordeaux, mais je suis d'ici, je suis d'Agen (...) C'est vrai que je suis le contre-exemple absolu, c'est-à-dire que, je le dis souvent, c'est vrai qu'il y a beaucoup de gens qui auraient mérité, enfin, mérité, il y a eu un recrutement qui était très, très, élaboré, ils ont préféré prendre quelqu'un d'ici, j'ai eu la chance qu'il n'y ait pas (...) à l'époque, des DESS management, marketing du sport, qui s'étaient présentés, et qui n'étaient pas de la région" (Directeur de l'Office Départemental des Sports, Lot-et-Garonne).*

Idem pour le Délégué départemental du comité multisports. Il a orienté son stage de fin d'études, notamment, sur la pratique sportive du département, dans lequel il a déjà vécu :

*« (...) après il y a, l'expérience, en fait, au niveau local, qui a énormément joué aussi [dans l'embauche] parce que, du coup, je pense que j'ai une très bonne connaissance, du Lot-et-Garonne, le fait d'avoir fait tous les stages et puis des études, des études précises, aussi, sur la pratique en Lot-et-Garonne, j'avais aussi une connaissance, quand même, des activités qui étaient pratiquées, des sites... » (Délégué départemental, Comité multisports, Lot-et-Garonne).*

En zone urbaine, un conseiller de l'ANPE nous confie que la connaissance de la population est un des critères de sélection d'un cadre administratif par une association sportive travaillant dans un grand ensemble résidentiel. Ce cadre doit être capable :

*"d'entretenir de bonnes relations avec les habitants"* (Conseiller ANPE, Marseille).

L'employeur estime que quelqu'un d'extérieur aurait vraisemblablement des difficultés à avoir ces mêmes *"bonnes relations"*. Néanmoins, associé aux compétences classiques d'un gestionnaire, ce critère est difficile à remplir:

*"ce cadre, les dirigeants le recherchent, ils ne le trouvent pas"* (Idem).

### **1.5. L'entreprise occupe une importante fonction en matière d'évaluation des compétences, et dans la sélection et l'embauche des salariés**

Dans le secteur d'activité que nous étudions, nous considérons qu'une certaine « logique compétences » domine. Cette expression signifie, selon nous, que l'entreprise évalue la majeure partie des qualités des travailleurs. Les règles et titres généraux viennent plutôt confirmer cette évaluation que la signaler a priori.

Comme l'écrit Reynaud (2001) à propos 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, car 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, 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, Bouches-du-Rhône).

Cela signifie que l'expérience, le plus souvent acquise au sein de la même fédération sportive que l'employeur actuel, est le principal critère d'embauche.

Cet entraîneur, par ailleurs étudiant en formation continue à l'Université, a été recruté sur la base des bons résultats que son équipe d'athlètes a obtenus en compétition :

*« (...) j'ai commencé à entraîner vraiment en planche, à ouvrir une section sportive en planche à voile sur le club, et... c'est ce qui fait que j'ai été pris par le Comité Départemental de Voile, puisque j'avais une équipe qui fonctionnait bien, puisqu'on allait sur les championnats de France seniors »* (Agent de développement, Comité Départemental de Voile, Bouches-du-Rhône).

L'engagement bénévole est souvent cité comme un mode courant d'accès à l'emploi. C'est que le bénévolat amène à considérer les qualités subjectives de la personne (sa « foi », son

engagement...) comme des compétences professionnelles. Là encore, ces qualités se révèlent en situation de travail, et sont évaluées d'abord par l'employeur :

*"c'est vrai que j'aimais transmettre, j'ai fait du bénévolat à un moment donné; aujourd'hui, personne veut en faire, (...) j'allais donner un coup de main, j'allais encadrer les enfants ; après j'ai passé mon Brevet d'Etat, donc là, ils m'ont payé, et puis j'étais sain dans ce que je faisais, j'y ai cru (...) J'avais pas grand chose [comme diplôme], je courais, je donnais un coup de main aux autres entraîneurs, c'était, ouais, c'était il y a onze ans, mais j'y ai cru, je donnais comme si on faisait des études; au lieu d'aller à la Fac, j'ai fait ça, et du coup, après, on m'a dit tu fais du bon boulot, tu as un état d'esprit qui... allez, on te donne ta chance, prend le poste de Directeur des centres sportifs, j'ai dit, ben, OK, et puis, ça a marché, et j'y ai cru, pareil, avec un état d'esprit, etc., etc." (Agent de développement, BEES 2, Club omnisports, Bouches-du-Rhône).*

Ce salarié oppose un temps d'avant (où des personnes voulaient faire du bénévolat, ce qui leur permettait d'accéder à l'emploi) et aujourd'hui, où l'on ne veut plus en faire, ce qui expliquerait les difficultés des diplômés à rentrer dans les clubs. On soulignera aussi l'opposition entre la légitimité acquise par la pratique en club, que ce salarié met en avant, et celle issue du diplôme. Elle est d'autant plus remarquable que ce salarié entretient des relations avec l'Université et accueille des étudiants en stage dans son club.

## **1.6. L'introduction de critères d'embauche alternatifs**

Dans un club, le plus important que nous ayons visité, l'embauche d'un Chargé de communication s'est appuyée sur la consultation de son "book", pratique en vigueur dans le secteur du journalisme. Pour ce salarié formé au journalisme, la constitution d'un « book » a été un outil essentiel pour convaincre son employeur de l'embaucher.

Dans le cas d'un « book », le salarié ne passe pas par un intermédiaire de l'emploi, mais contacte directement l'employeur.

*« Très concrètement, c'était mettre en avant sur une soixantaine, soixante-dix pages, environ, de book, mettre en avant les articles qui ont été les plus importants, donc ça a pu être des reportages complets, des doubles ou des triples pages sur des sujets ou des articles justement sur le club, ici, pour cet emploi particulier, quoi » (Attaché de communication, Club de rugby, Lot-et-Garonne).*

Il explique pourquoi il a été préféré à d'autres candidats :

*« (...) mon expérience, justement, le book, j'ai beaucoup publié à l'échelle nationale, donc, ça, c'est toujours un plus ».*

Cette pratique du « book » n'est pas très répandue. Elle est présente chez les professionnels de la communication titulaires d'un diplôme spécialisé dans ce domaine (par exemple, Master 2, Ecole de journalisme), et qui font généralement appel à ce support pour mettre en valeur leurs expériences et compétences. Or, ces professionnels sont finalement peu nombreux dans le secteur sport, sauf dans les plus grandes organisations. La culture du « book » est presque absente chez les diplômés de management ou d'autres filières, même lorsqu'ils exercent une mission de communication et/ou de marketing.



## 1.7. La logique de politique publique en matière d'emploi neutralise l'action des intermédiaires

Les politiques publiques, parce qu'elles favorisent l'accès à l'emploi sur des critères spécifiques (secteur social et solidaire, aide à l'emploi, soutien à des zones en difficulté) mettent à l'écart les intermédiaires qui interviendraient avec des critères plus objectifs (titres, compétences).

Cette idée est illustrée par cet exemple de création d'un emploi de cadre en CAE destiné à favoriser l'activité sportive dans une agglomération économiquement sinistrée :

*« (...) par exemple, nous, on a une priorité, sur le département, d'aider le Fumelois<sup>53</sup> ; parce que c'est une zone, c'était la<sup>54</sup> zone industrielle du département, métallurgie lourde, semi-lourde, qui a plongé, qui ne fait que plonger, et c'est vraiment un secteur un peu en déshérence (...) Donc, voilà, je veux dire, on [la DDJS, la DDTEFP et d'autres services de l'Etat ] n'a eu aucune difficulté à aider ce club ; il a monté le dossier et il n'y a pas eu de difficultés pour qu'il puisse avoir un emploi » (Directeur Départemental de la Jeunesse et des Sports, Lot-et-Garonne).*

Finalement, on ne peut pas seulement comprendre l'accès à l'emploi à travers les liens entre offreurs et demandeurs, mais aussi à travers des comportements qui y échappent et n'en sont pas moins influents : famille, liens amicaux, relations de travail.

---

<sup>53</sup> De Fumel, localité située au nord est du département du Lot-et-Garonne.

<sup>54</sup> C'est l'interlocuteur qui souligne.

## 2. L'ORGANISATION DE LIENS ENTRE FORMATION ET EMPLOI SUR LE SEGMENT CADRE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'action structurante des intermédiaires porte aussi sur l'organisation de liens entre les sortants de l'Université et l'emploi.

### 2.1. Les liens entre intermédiaires et centres de formation

La constitution de réseaux de relations entre l'ANPE et les centres de formation concerne des niveaux de qualification intermédiaires (IV), mais pas l'Université. En effet, les politiques publiques d'aide à l'emploi et de formation, qui font intervenir l'ANPE, concernent les personnes les moins qualifiées.

Les liens entre l'Université et le mouvement sportif restent donc modestes, même s'ils se développent dans les Bouches-du-Rhône.

Ainsi, une association telle que « Sport Info Sud » favorise les liens entre lieux de formation et employeurs. L'Université est son principal partenaire. Le groupe qui a fondé cette association comptait huit personnes : trois sont issues de grands clubs omnisports (USPEG, SMUC, SCO Sainte Marguerite), trois autres de la Faculté des Sports de Luminy, une du CDOS et une de Profession Sport.

Sport Info Sud anime un réseau entre l'Université, des organismes de formation et des employeurs. Elle est un acteur du lien entre formation et emploi. En effet, elle favorise les liens directs entre employeurs potentiels et candidats ou stagiaires, par exemple par l'organisation de forums et de soirées. Selon son Président, ces dernières sont :

*« ouvertes à tous, on fait venir le plus de monde possible, évidemment, il ne faut pas qu'il y ait que des demandeurs d'emploi, on essaie de faire venir des professionnels »*  
(Président de Sport Info Sud, Bouches-du-Rhône).

La création de liens entre des inconnus se veut informelle, à la différence de l'ANPE ou de l'APEC:

*« (...) au J. B. Café, on réserve l'endroit, et puis il y a possibilité de manger, donc il faut payer un petit truc, apéritif offert à tous, et puis ça papote, chacun, eh, tiens, je vais te présenter un gars avec qui je travaille, et il s'occupe de quoi, ah, ça m'intéresse parce que... moi je suis prof à la Fac, j'ai des étudiants qui sont comme ça, ah, ben tiens, pour le prochain stage, il faudrait que je puisse avoir tes coordonnées, naturellement, quoi ; bon, on avait fait des animations avec le micro, c'était pas extraordinaire, parce que... ça se passait bien comme ça, finalement »*  
(Idem)

Les relations que Sport Info Sud tient à entretenir avec ses adhérents se tiennent à distance de la relation impersonnelle du type ANPE. Ceci passe par une certaine acculturation aux conditions d'emplois rencontrées dans le sport :

*« Certains n'ont pas compris le principe, ils ont l'impression que c'est comme l'ANPE, ils disent, voilà, moi je cherche un emploi, et on leur demande, ben, de les connaître un peu, de jouer le jeu, de, et puis, ça prend pas ; ça prend pas parce que eux, ils veulent soit le truc, boum, les trente cinq heures, ils veulent pas s'aventurer là-dedans, beaucoup ont la crainte, hein, qu'est-ce que c'est, ils cherchent des emplois à l'ANPE » (Idem).*

Cet extrait est important car il montre que d'un côté l'ANPE est un référent – pour certains demandeurs d'emploi –, et de l'autre, pour cet intermédiaire, une institution repoussoir. La représentation des relations entre offreurs et demandeurs se construit en partie en opposition au mode d'action de l'ANPE.

Par ailleurs, l'action de Sport Info Sud est conjoncturelle, liée aux besoins variables des employeurs et aux offres d'emploi qu'ils veulent pourvoir. En ce sens, elle est plus discontinuë et peut-être moins structurante que celle d'autres intermédiaires :

*« Là, c'est un petit peu ralenti, depuis quelques mois<sup>55</sup>, parce que c'est vrai qu'au bout d'un moment il y a quand même des gens qui sont satisfaits, notamment dans nos dirigeants, là, de la structure, parce qu'ils ont plein de fonctions, parce que ça marche quand même bien, et donc après c'est moins intéressant pour eux... donc, c'est vrai qu'à un moment donné on était tous peut-être intéressés à, par curiosité à avoir une connaissance de Marseille et du département, d'être à la pointe de l'actualité dans des choses qui sont pas faciles à connaître, et puis peut-être qu'après il faut pousser, parce que sinon ça s'essouffle un peu, hein, Sport Info Sud » (Idem).*

Sur une centaine de personnes qui s'adressent à Sport Info Sud au cours d'une année, environ la moitié trouve un débouché, sous la forme d'un emploi ou d'un stage.

Les freins à la publicité de l'information sur les offres d'emploi constituent une autre limite à l'action de Sport Info Sud :

*« (...) et j'ai l'impression qu'on a mis le doigt, là, où, ça faisait un peu bizarre, j'ai l'impression que certains préfèrent rester un peu dans... dans l'obscurité » (Idem).*

Plus généralement, il importe de rappeler que les intermédiaires, face aux qualifications élevées, font face à un clivage profond en matière de relation formation – emploi, celui que nous avons évoqué (§ 1.3.) entre compétences acquises sur le tas à ceux et formation certifiée.

Ce clivage s'étend ensuite aux identités professionnelles différentes qui en découlent (celle de travailleur promu versus professionnel certifié) et aux intérêts divergents qui s'y associent.

## **2.2. L'action menée par les CROS et les CDOS pour rapprocher étudiants et employeurs**

Souvent, des acteurs "têtes de réseau" comme le CDOS ou le CROS se font l'écho de la demande de travail du mouvement sportif. CROS et CDOS sont bien des intermédiaires, car ils font le lien entre les offres des clubs sportifs et la demande provenant de diplômés de la

---

<sup>55</sup> L'entretien se déroule en septembre 2007.

filière STAPS. Ils essaient de convaincre les clubs d'employer ce type de profil, notamment lorsqu'il s'accompagne d'une expérience.

Assez fréquemment, les acteurs de l'intermédiation (CDOS, CROS, Sport Emploi Développement) sont eux-mêmes employeurs de cadres, mais pas nécessairement de diplômés de la filière sportive universitaire.

Les intermédiaires entretiennent rarement des liens avec les employeurs du monde sportif à d'autres échelles (nationale, voire internationale). Le bassin d'emploi des cadres formés localement est prioritairement orienté vers la zone PACA.

### **2.3. Les stages en cours d'études permettent fréquemment d'accéder à l'emploi**

Nos interlocuteurs salariés, lorsqu'ils étaient diplômés de l'enseignement supérieur, ont fait souvent référence à leur stage de fin d'étude comme un facteur clé d'entrée dans l'entreprise.

Professionnalisation des filières universitaires et augmentation de la taille des clubs ont sans doute renforcé le rôle des stages comme mode d'articulation entre formation et emplois sur le segment cadre de l'emploi sportif.

Ainsi, cet Attaché de communication a été embauché douze jours après avoir terminé son stage de fin d'études, effectué dans un journal paraissant en ligne :

*« (...) directement au sortir des études, j'ai été recruté ici »* (Attaché de communication, Club de rugby, Lot-et-Garonne).

Diplômé d'histoire, ce salarié n'est pas préparé à exercer les fonctions de journaliste ou de chargé de communication. Il effectue alors une année d'étude en école de journalisme, et accomplit son stage de fin d'études dans le journalisme rugbystique, qui lui a appris les compétences nécessaires pour être recruté par son employeur actuel:

*« (...) le contact avec le monde de l'entreprise, huit mois de stage obligatoire en dernière année, ça met clairement dans les conditions de travail, avec des cours de 9 heures à 13 heures et ensuite en stage de 14 heures à 20 heures ou 21 heures puisque les horaires des rédactions sont un peu élastiques, donc ça, ça permet de me confronter directement à ce que pouvaient être les exigences, c'est-à-dire qu'un article bien fait, bien écrit, c'est... c'est bien, mais il faut d'abord être productif, il faut faire du volume, on est une petite rédaction, et puis surtout il faut être compréhensible de tout le monde ; les cinq ans (...) d'histoire, et la culture générale que ça a pu m'apporter m'avaient peut-être un peu écartés de, de ce qu'il était impératif de dire pour être compris de tous, donc l'école de journalisme m'a appris à être beaucoup plus synthétique, et beaucoup plus clair et beaucoup plus direct, dans les messages que je voulais faire passer, ce qui est impératif dans la communication »* (Idem).

Connaître le monde de l'entreprise signifie aussi obéir à ses exigences commerciales :

*« c'est vrai que, être huit mois dans une rédaction et vivre au quotidien avec les chiffres des ventes, etc., c'est aussi une bonne expérience... »* (Idem).

Nous tirons un constat similaire pour ce Responsable du marketing et de la communication : le club de handball des Bouches-du-Rhône (classé en Division 2 féminine pour la saison 2007/2008) dans lequel il a réalisé son stage l'a recruté à la fin de ses études (Master en Management du sport). Son responsable hiérarchique, le Directeur technique du club, confirme ce choix :

*« Moi, je suis pour les recrutements internes ».*

Le Délégué départemental du comité multisports, en zone rurale, âgé de 23 ans lors de son embauche, considère les stages en cours d'études comme sa principale source d'expérience. Or, cette expérience a été le critère décisif son recrutement:

*« (...) c'est les stages qui ont énormément joué, je pense, aussi ; je pense que c'est important, comme il y a énormément de personnes qui sont dans les cursus de formation, ce qui fait la différence, parce que des personnes à bac + 4, + 5, par rapport au nombre de postes, il y en a beaucoup, et donc, ce qui fait après la différence, c'est l'expérience ».*

Cet Agent de développement, déjà cité, observe d'un œil favorable le développement des stages en entreprise chez les diplômés en STAPS qui frappent à la porte du club:

*" (...) des stages, qui sont de plus en plus présents, ça, c'est une bonne chose, je crois qu'il y a eu la réforme LMD, là... »* (Agent de développement, Club Omnisports, Bouches-du-Rhône).

Dans cette partie, nous avons présenté quelques éléments de structuration des liens entre formation et emploi. Nous avons vu que les intermédiaires généralistes agissaient peu en direction des demandeurs d'emploi les plus diplômés. En revanche, les employeurs, en associant avec l'Université, ont mis en place un système léger d'organisation des liens entre employeurs et étudiants à la recherche d'un stage ou d'un poste. Cette organisation, en créant des « liens faibles » assez informels, s'inscrit en opposition avec le mode d'action de l'ANPE. Par ailleurs, la pratique du stage est devenu un mode d'accès de plus en plus répandu dans l'accès à l'emploi, car il répond bien au principe d'acculturation des travailleurs au fonctionnement du monde fédéral.

### **3. UN ACCOMPAGNEMENT MODESTE ET INCERTAIN MALGRE UNE DEMANDE D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE**

Dans la partie suivante, nous verrons comment l'action de l'ANPE obéit à une logique de tri de l'offre légitime, mais que son influence en direction des cadres reste modeste (3.1.) et incertaine (3.2.), alors que le taux de demande d'emploi est élevé, et que de nombreux salariés en poste souhaitent faire appel à leurs services (3.3.). Nous expliquerons aussi que chaque fédération sportive fonctionne comme une sorte de marché interne, décidant de ses propres règles de mobilité et de promotion des actifs, le plus souvent à l'écart d'une relation d'intermédiation (3.4.).

#### **3.1. L'action de l'ANPE dans les Bouches-du-Rhône**

Les liens de l'ANPE avec la formation : depuis 2007, l'ANPE voit son rôle renforcé par la Région, qui lui demande d'évaluer les dossiers des candidats à l'entrée en formation, et d'avoir un rôle actif dans leur validation ; la Région ne le fait plus elle-même.

Ainsi L'ANPE considère que tel projet proposé correspond bien aux perspectives qu'elle considère comme « réalistes » du marché du travail. Par rapport aux autres intermédiaires, le rôle d'évaluation, voire de sanction, est le plus fort chez l'ANPE. Ceci traduit une différence institutionnelle des rôles des intermédiaires.

Selon la conseillère à l'emploi de l'ANPE :

*"Maintenant, pour qu'une personne rentre en formation, il faut que son projet ait été dûment validé par un conseiller, au regard des perspectives sur le marché du travail".*

L'ANPE est l'organisme qui fonctionne le plus sur la base d'une conception adéquatniste du marché du travail. Celle-ci considère qu'il existe d'un côté des formations strictement repérées, et de l'autre des emplois eux aussi rigoureusement déterminés. Cette vision n'est pas seulement statique, elle est aussi prospective, et structure à court et moyen termes l'offre de travail.

L'ANPE sélectionne de façon rigoureuse les projets des demandeurs d'emploi. Elle suit, là aussi, une logique adéquatniste entre compétences offertes et emploi postulé. Cette logique, en invalidant les parcours ou les projets qui échappent à la vision normative de l'ANPE, a des effets sur la sélection des candidats. Elle incite à penser que l'ANPE est un intermédiaire agissant sur la configuration du marché du travail dans le sport :

*"On fait des sessions où on convoque les demandeurs d'emploi qui sont intéressés pas ces projets là, qui ont été positionnés par les conseillers, pour leur expliquer bien les tenants et les aboutissants des formations, les difficultés que ça peut poser"*

L'accès à la formation, que l'ANPE contrôle via la sélection des projets, est une voie d'intermédiation entre les demandeurs et l'emploi.

Cependant, cette action concerne essentiellement des publics de niveau IV et V de formation, et rarement les cadres. La principale action de l'ANPE en direction des professionnels du

sport se fait en faveur des techniciens sportifs (moniteurs, éducateurs). Ils rentrent souvent dans des dispositifs publics pour les populations en difficulté (personnes peu qualifiées, au chômage de longue durée).

Il n'existe donc pas d'action spécifique de l'ANPE en direction des cadres du sport demandeurs d'emploi. Au regard des autres groupes de cadres, cette population est numériquement faible, et les offres rares. Au 8 janvier 2008, l'ANPE Cadres des Bouches-du-Rhône recensait 40 demandeurs d'emplois inscrits (en stock), titulaires d'un niveau de formation équivalent ou supérieur à la maîtrise, et à la recherche d'un emploi dans le sport.

Or, si l'on estime à 224<sup>56</sup> l'effectif de la PCS<sup>57</sup> cadres dans le secteur sport des Bouches-du-Rhône, ceci porte à 17,9 % le taux de demande d'emploi de la catégorie cadre en 2005<sup>58</sup>, ce qui est sensiblement plus élevé que celui des cadres en général, soit 6,4 %<sup>59</sup>

En contrepartie, l'ANPE a enregistré une augmentation des offres d'emplois cadres qu'elle proposait au cours de l'année 2007 : 26 offres contre 3 et 5 offres respectivement en 2005 et 2006<sup>60</sup>. La création d'emplois en CAE STAPS a peut-être influé sur ces chiffres, puisque l'agence a enregistré les offres de ce dispositif.

### **3.2. Les incertitudes du suivi mensuel des demandeurs d'emploi en zone rurale**

Avec la mise en place d'un suivi mensuel, l'accompagnement des demandeurs d'emploi a été renforcé par l'ANPE de la zone d'emploi d'Agen. Dans ce contexte, les difficultés de cette agence, liées au travail d'orientation et de placement des demandeurs dans le secteur sportif, se manifestent encore plus sensiblement qu'avant. Ceci interroge l'efficacité et la place même qu'occupe cet intermédiaire. Cette question se pose d'autant plus qu'en 2008, le dispositif des emplois en CAE STAPS n'est pas reconduit.

*"[les demandeurs d'emploi] sont dans le cadre du suivi mensuel, mais, le souci, après, c'est, autant, pour un demandeur d'emploi, une secrétaire, un plombier, on va avoir des, il y a des relais, il y a des entreprises, il y a des... là, c'est vrai qu'on est vite, on a vite fait le tour des structures susceptibles de pouvoir recruter"* (Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne)

Plus encore, c'est la possibilité même d'une politique publique d'insertion sur le marché du travail du sport, via l'emploi aidé, qui est contestée :

*"En fait, moi, j'ai vu des demandeurs d'emploi faire des carrières de contrats aidés dans le domaine du sport, et je me souviens, c'était à Marmande (...), il y avait quelqu'un qui avait eu cinq ans d'emploi-jeune dans une association sportive et puis ensuite, quand le plan de cohésion sociale est sorti, ils ont demandé, pour la même personne, deux ans de plus, de contrat, et puis ensuite ils voulaient une conversion, enfin, on avait calculé que la personne, elle était depuis 9 ans, dans cette association,*

---

<sup>56</sup> Soit 7 % de 3 209 salariés, qui est une fourchette basse.

<sup>57</sup> PCS : Profession et Catégorie Socioprofessionnelle.

<sup>58</sup> Soit 40 demandes d'emploi rapportées à environ 224 emplois cadres (données UNEDIC de 2005).

<sup>59</sup> Chiffre établi pour la France entière : 151 245 / 2 353 500 (sources : ANPE 30/06/2007 ; UNEDIC 31/12/2005)

<sup>60</sup> Idem.

*à coups de contrats aidés, et, il était impossible pour l'association, de financer le poste ; au bout de 9 ans, tout s'est arrêté, puisque, vraiment, les parcours de contrats aidés étaient terminés, la personne se retrouve sur le marché du travail, on peut se demander à quoi ont servi les 9 ans, par rapport à son insertion sur le marché du travail? Le problème, nous, ANPE, on voit des gens faire des contrats aidés, jusqu'à neuf ans, dans le secteur du sport, mais en quoi ça va leur être utile, pour ensuite s'inscrire sur le marché du travail? Puisque le sport, ne représente pas, il n'y a pas d'emplois salariés, à notre connaissance, en tout cas, ou, il y en a très peu, ou c'est très électif (...)"*

Cette dernière phrase, qui révèle le manque de données sur lesquelles l'ANPE pourrait s'appuyer afin de connaître un marché du travail spécifique, plaide pour une ouverture de l'intermédiation à davantage d'acteurs.

Enfin, concernant le taux de demande d'emploi de la catégorie cadre, le volume des demandeurs d'emploi enregistrés est très faible (4 personnes), et connu seulement à un instant donné (31 décembre 2007). Nous ne pouvons donc en déduire un diagnostic précis sur la situation qui existe sur ce département.

### **3.3. Les cadres comptent faire appel aux intermédiaires classiques lorsqu'ils sont insatisfaits de leur emploi**

Nos entretiens ont montré qu'une partie des salariés n'étaient pas satisfaits de leur emploi, et en recherchaient plus ou moins activement un autre.

Cette insatisfaction a différentes sources, souvent liées : difficulté à faire sa place, écart entre les aspirations professionnelles et la réalité organisationnelle des entreprises, absence de perspectives de promotion... Ce décalage entretient un malaise qui favorise l'instabilité professionnelle et le souhait de quitter l'entreprise.

Or, dans ce contexte, les salariés font appel aux compétences des intermédiaires de l'emploi. Pour ces derniers, l'enjeu n'est plus, comme c'est souvent le cas, de faire accéder des jeunes diplômés à un premier poste correspondant à leur qualification, mais d'étayer un parcours professionnel si possible cohérent et ascendant.

Ainsi, cet Attaché de communication (Club de rugby) est insatisfait de l'organisation actuelle du service de communication, qui ne correspond pas à ses attentes. Employé dans le plus grand club du Lot-et-Garonne, il n'écarterait pas la possibilité de postuler...

*« dans d'autres entreprises plus grosses, qui ont un service communication bien établi... »*

Il est encore dans une phase de choix de sa carrière professionnelle...

*« C'est vrai que je n'exclue nullement de revenir sur du journalisme pur ou de la communication dans d'autres entreprises, je crois qu'on fait partie d'une génération qui devra forcément bouger, savoir profiter des opportunités qui peuvent se présenter (...); je m'intéresse à beaucoup d'autres secteurs, et ça me dérangerait pas*



*de revenir sur des secteurs plus traditionnels du journalisme, politique, économique... »*

...et fait appel aux intermédiaires classiques de l'emploi :

*« je me tiens au courant, j'ai toujours des, sur les sites Monster (...), ça peut être aussi sur le site de l'ANPE, ou même sur l'APEC, j'ai des profils, mon CV est en ligne, et je vois au fur et à mesure les offres et les sollicitations que je peux avoir, certaines m'intéressent, d'autres moins... (...) je me tiens au courant de ces postes là, parce que c'est vrai que, tout est une question d'opportunité et il faut toujours, plutôt que d'attendre qu'elle arrive, il vaut mieux... »*

Ce malaise s'exprime aussi à travers la difficulté à faire adhérer le club aux changements de la politique de communication. Ce salarié, pour qui cet emploi est le premier après la fin de ses études, n'est peut-être pas préparé aux conditions particulières d'exercice de la fonction communication dans un club sportif :

*« c'est vrai que là on a eu un décalage entre notre politique et le projet qu'on a mené depuis un an et demi maintenant, et la réalité sportive, qui, elle, nous a conduit à une situation compliquée avec nos supporters »*

D'où, l'écart entre la représentation de la fonction communication et marketing (imposer un logo comme marque distinctive du club) et les conditions réelles d'exercice :

*« (...) le plus 'frustrant', entre guillemets, c'est que finalement, on est extrêmement dépendant, quels que soient les efforts qu'on peut faire pour valoriser cette marque, de la réalité du terrain [des supporters]».*

*« (...) le fait est qu'on a été relégué<sup>61</sup>, donc cette image est très critiquée, donc le travail pour la faire accepter est encore plus difficile ; mais, évidemment, il faut qu'on reste en connexion permanente, parce que c'est eux qui remplissent le stade, c'est eux qui achètent les produits à la boutique ».*

Cette instabilité se retrouve chez certains salariés en CAE STAPS. Ainsi, un Agent de Développement (Lot-et-Garonne) et un Chargé de communication sont à la fois insatisfaits de leur intégration dans la structure employeuse (Bouches-du-Rhône) et anticipent la fin de leur contrat.

Ce salarié est préoccupé par une question, que nous posons aussi, au sujet de la longévité des diplômés de STAPS dans le secteur sportif :

*"(...) ceux qui sont dans mon cas, et qui ont eu la chance, à la sortie de la formation, d'avoir un poste dans un milieu sportif, un club ou une entreprise qui a une relation avec le sport, ne restent pas forcément dans cette filière là, dans ce domaine là, au fil des années (...); donc, si ça se trouve, ça sera mon cas bientôt, hein..." (Responsable Communication et Marketing, Club de handball, Bouches-du-Rhône).*

---

<sup>61</sup> Ce club est passé de première en deuxième division au cours de l'année 2007.

Il porte un regard critique, sinon désabusé, sur le discours concernant les atouts de sa formation (un Master en Management des Organisations Sportives) en matière de débouchés professionnels :

*"J'ai une formation qui a un gros taux de réussite, donc, par rapport aux embauches à la sortie de la formation... mais, on s'aperçoit aussi, et ça, c'est pas forcément dit et mis en avant, c'est que, en effet, les étudiants sont embauchés, à la sortie de cette formation, mais pas forcément dans le secteur sportif, ce pour quoi ils ont pris cette formation là" (Idem).*

Ce constat est confirmé par les chiffres du CEREQ. A peine un sortant sur deux de la filière STAPS trouve un emploi en rapport avec les activités physiques et sportives<sup>62</sup>.

Nous avons aussi remarqué que les salariés comptent plus souvent faire appel aux intermédiaires après une première expérience professionnelle, que pour accéder à un premier emploi.

Par exemple, comparé à des travailleurs bénéficiant du même contrat, ce salarié en CAE STAPS apparaît dans une position favorable : *"des discussions (...) apparemment bien avancées"* entre le MSJS et sa Fédération lui permettent de penser que son contrat sera reconduit pour deux ans. Néanmoins, il prend ses précautions :

*"(...) moi, j'attends pas les bras croisés qu'on me dise oui ou non au dernier moment, je commence à envoyer des CV, lettres de motivation à droite à gauche"*(Responsable Communication et Marketing, Club de handball, Bouches-du-Rhône).

Il envisage *"tout à fait"* de passer par des intermédiaires (l'ANPE ou Profession Sport) :

*"J'attends un peu de voir comment ça s'oriente, d'ici, deux-trois mois, si jamais, il n'y a pas vraiment d'évolution (...), je passerai, peut-être, par des intermédiaires..."* (Idem).

Nous rappelons que la très grande majorité de nos interlocuteurs sont jeunes, ils ont entre 25 et 35 ans. Seuls 3 des 25 salariés interviewés dans les organisations du secteur sportif dépassent cet âge là (respectivement 37, 42, et plus de 50 ans). On peut alors se demander si l'une des propriétés du sport est qu'il soit tacitement associé à la jeunesse<sup>63</sup>. Appartenir à un groupe qualifié de jeune serait une limite aux possibilités de faire carrière dans le sport. Cela conduirait les travailleurs à s'orienter vers d'autres fonctions, sinon vers d'autres secteurs d'activité.

Or, les intermédiaires « généralistes » (ANPE, APEC) agissent peu en direction de ces cadres à la trajectoire incertaine. Ils pourraient davantage s'occuper de l'organisation de leur parcours et les accompagner dans leur orientation.

---

<sup>62</sup> Voir Giret J.-F., Molinari-Perrier M., Moullet S. (2006), *2001-2004: les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail*, Notes Emploi Formation n° 21, mars, Céreq, Marseille, p. 31

<sup>63</sup> Cf. Bourdieu (1980).

### **3.4. Le rôle des employeurs dans le tri de l'offre légitime : favorisé par une relation salariale individualisée et une organisation en marché interne**

Outre les intermédiaires, nous tenons à souligner que les employeurs sont un des principaux opérateurs du tri de l'offre légitime.

Les entreprises appliquent une « logique compétences », basée sur l'évaluation des qualités des personnes en situation de travail. Ceci favorise une individualisation de la relation salariale.

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, cette idée peut s'étendre aussi au marché interne formé par chacune des fédérations sportives. Celles-ci 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 évalué, chez les éducateurs et surtout les entraîneurs, à travers les résultats obtenus dans les compétitions sportives.

## Chapitre 3

---

# **Les intermédiaires jouent néanmoins un rôle actif et croissant**

# 1. LES INTERMEDIAIRES PARTICIPENT A L'ELABORATION DE L'OFFRE DE COMPETENCES PROPOSEE PAR LES OFFREURS DE TRAVAIL

## 1.1. L'accompagnement des porteurs de projet

Parler de la fonction de "tri de l'offre légitime" signifie que les intermédiaires seraient avant tout au service des attentes des employeurs.

Or, l'action de Profession Sport 13, par exemple, consiste en grande partie à réinterpréter la demande des candidats à l'emploi, soit pour qu'elle corresponde mieux au marché du travail, soit pour mieux orienter un projet de création d'activité.

Les porteurs de projets sont décrits comme des entrepreneurs, responsables de leur structure et de bénévoles :

*« (...) quand je dis qu'ils sont porteurs d'un projet, c'est – à – dire que, ils sont à la fois dans le ciblage d'un public, la recherche des moyens de financement de leur activité, les problèmes de structuration juridique, voilà, ils sont les futurs managers, gestionnaires d'une activité, ils vont se retrouver à la fois dans l'encadrement et dans la gestion, parce que ce sont de petites structures, parce qu'ils démarrent sur rien, généralement, même, la formule la plus courante ça va être réellement un individu qui a un diplôme ou des qualifications pour encadrer, qui crée une structure, généralement une association loi de 1901 (...), mais finalement il se trouve, je vais dire, un petit peu au four et au moulin, c'est – à – dire monter les projets, chercher les publics, développer les services et les gérer eux – mêmes, d'encadrement, un petit peu à tout faire, voilà » (Directeur de Profession Sport 13, Bouches-du-Rhône).*

Dans le Lot-et-Garonne, il n'existe pas de système bien organisé de soutien aux projets sportifs comme l'effectue Profession Sport 13 en Provence. « Profession Sports et Loisirs 47 » apporte des informations de manière très ponctuelle et informelle pour aider les dirigeants sportifs dans leurs démarches en matière d'emploi.

En ce qui concerne la création d'activité ou la mise en œuvre d'un projet, seule ASSO 47<sup>64</sup> est compétente dans le département rural. Or, peu d'associations sportives s'adressent à elle. Selon la Directrice d'ASSO 47, entre 5 et 10 % seulement des demandes d'aides qui lui sont adressées proviennent du champ sportif. ASSO 47 ne fait pas non plus d'accompagnement approfondi. Les clubs demandent plutôt des informations et des conseils à leur propre réseau ainsi qu'à l'Office des Sports<sup>65</sup> (ODS), dont l'action est ciblée sur l'aide au montage de manifestations sportives.

En Lot-et-Garonne, l'aide et l'information sont donc diffuses, non identifiables à un acteur bien repéré. A terme, elles pourraient passer par le CRIB, mais cette structure, intégrée à

---

<sup>64</sup> Contrairement à ce que pourrait laisser entendre son appellation, ce petit service (deux salariées) d'aide aux associations fait partie du Conseil Général.

<sup>65</sup> Association créée et financée par le Conseil Général pour aider à l'organisation des manifestations sportives.

Profession Sport, commence à peine à fonctionner, et se concentre pour le moment sur l'information du mouvement sportif et la formation des bénévoles.

## 1.2. Les limites à l'accompagnement des porteurs de projet

Selon Profession Sport 13, l'action d'accompagnement des porteurs de projet demeure limitée. Pour être efficace, l'accompagnement nécessiterait d'aller plus loin que le service actuel :

*« Mais ça peut nécessiter d'aller au – delà : travailler par exemple son champ d'activité, ça veut dire réaliser un questionnaire, une étude de marché, pour savoir si le marché est réellement porteur ou pas ; aujourd'hui, je n'ai pas de financement pour le faire faire, et les porteurs de projet, généralement sont eux-mêmes totalement insolubles, donc c'est là où il y a des blocages (...) aujourd'hui l'espace ressources n'a pas de moyens de faire financer ce type d'accompagnement (...) donc on reste dans un domaine un peu trop généraliste d'information et d'orientation, ce qui est déjà pas mal, mais c'est pas suffisant »* (Directeur de Profession Sport 13, Bouches-du-Rhône).

La fonction d'accompagnement, pour être exercée de manière satisfaisante, exigerait un travail de plus en plus approfondi, mais trouve aujourd'hui des limites.

Cette limite est notamment financière, car les pouvoirs publics ne suppléent pas au manque de moyen des porteurs de projets :

*« les collectivités territoriales ont du mal à voir leur intérêt à financer ce type d'accompagnement »* (Idem).

Dans ce contexte, une partie des missions de Profession Sport 13 a été transférée à Sport Emploi Développement. Le champ de compétence de cette dernière structure dépasse celui de l'aide au montage de projet. Sport Emploi Développement est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Créée en 2003, elle prolonge l'action de Profession Sport 13 en matière d'aide à la création d'emploi auprès de porteurs de projet et de structures sportives, et mène aussi une action importante auprès des collectivités territoriales.

Selon Profession Sport, à terme, le champ de l'intermédiation, tel qu'il est aujourd'hui, c'est-à-dire avec une source de financement essentiellement publique, risque de ne plus pouvoir se développer.

D'où, plusieurs interrogations, que se posent aussi des acteurs de terrain, notamment sur la zone urbaine :

- Au moment même où se pose la question de la promotion de l'emploi cadre, qui a besoin d'un soutien public, observerait-on une difficulté de financement ?
- Eventuellement, observerait-on un changement des sources de financement ?
- Peut-on envisager une plus grande ouverture à des montages financiers où interviendraient des partenaires privés ?

La récente création d'emplois aidés de niveau cadre (CAE STAPS, PRE de la Région) est sans doute une réponse à cette difficulté à accompagner le développement des clubs.

Mais, il s'agit d'une logique de création d'emplois aidés, et non de soutien aux projets de création d'emplois.

### **1.3. L'accès à l'emploi via l'engagement bénévole**

Plusieurs des cadres interrogés ont littéralement « construit » leur emploi par un investissement d'abord bénévole dans une activité ensuite transformée en emploi rémunéré.

Dans ce cas, la formation sur le tas est la principale source d'apprentissage des responsabilités administratives et du management général d'une structure, du matériel et d'une équipe.

*« (...) 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, BEES 1, statut cadre, Club de voile, Bouches-du-Rhône).*

L'activité bénévole offre en effet 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, 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 que l'exemple précédent, un Responsable de section voile décrit un itinéraire proche. S'il ne crée pas de structure nouvelle, il développe une activité d'abord embryonnaire en apportant bénévolement ses compétences :

*« (...) disons que j'ai provoqué, en fait, mon emploi... Ils (le club) 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 le mercredi, le samedi, comme ça, un petit peu, en bénévole, et puis après 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, Licence STAPS, 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 que transmet l'entreprise à l'apprenant 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, à l'abri de la sanction trop immédiate de la performance managériale (mais pas nécessairement de la performance sportive), il se différencie d'un « modèle *des* compétences »<sup>66</sup> associé à une évaluation systématique des aptitudes.

Le passage par le bénévolat est une modalité singulière d'accès à l'emploi relativement à ce qui se passe dans d'autres secteurs d'activité. Elle interroge le schéma élémentaire d'intermédiation entre offre et demande par des instances spécialisées dans ce domaine. Elle interroge l'idée même d'intermédiation, mais incite plutôt à parler de co-construction d'un emploi par le bénévole et son employeur.

Accès à l'emploi via l'engagement bénévole, formation sur le tas est la principale source d'apprentissage des responsabilités. Ceci interroge le schéma élémentaire d'intermédiation entre offre et demande par des instances spécialisées dans ce domaine, et interroge l'idée même d'intermédiation

Cela nous amène à parler de la notion d'« espace intermédiaire » élaborée par Roulleau-Berger<sup>67</sup>. En reprenant son idée de « socialisations transitionnelles », on peut comprendre comment les compétences bénévoles, apprises sur le tas, de façon assez informelles, et sur la base d'une passion amateur, sont « *susceptibles d'évoluer vers des compétences intégratives par l'intermédiaire de projets collectifs et individuels* »<sup>68</sup>. Un statut apparemment précaire, sans issue visible, peut être en réalité un moment de construction de ces compétences. Nos conclusions sur la fonction intégrative du sport, exercée à travers la socialisation professionnelle de transition, sont donc plus optimistes que les contributions et l'esprit général du récent numéro spécial de la revue *Sociétés Contemporaines*<sup>69</sup>, intitulé « *L'intégration par le sport ?* ».

Nous le voyons, une partie de l'accès à l'emploi via le bénévolat ne passe par aucune intermédiation. La situation bénévole sert de lien, de mode de passage entre inactivité et emploi.

Ce mode d'accès à l'emploi peut ne pas passer par une intermédiation, exceptés les porteurs de projet conseillés par Profession Sport. Dans bien des cas, il s'agit de personnes essentiellement bénévoles, qui souhaitent faire de leur activité un emploi rémunérateur. Donc il y a bien un rôle d'accompagnement, de facilitateur plutôt que d'intermédiaire entre un demandeur et un employeur.

#### **1.4. Comment se conjuguent passion et offre de travail ?**

Souvent, nous avons constaté que les salariés revendiquent leur passion comme un moteur de l'orientation vers les métiers liés à la pratique sportive. C'est la sphère des affects et du privé qui domine l'orientation professionnelle et non le calcul (tel que la présence d'emplois sur le marché du travail, leur accessibilité, leur niveau de rémunération) ni la prise en compte du discours habituellement tenu sur un groupe d'emploi: son excès ou sa pénurie, etc.

---

<sup>66</sup> Cf. Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001).

<sup>67</sup> Cf. Nicole-Drancourt C., Roulleau-Berger L., *L'insertion des jeunes en France*, collection *Que sais-je ?*, PUF, Paris.

<sup>68</sup> Cf. p. 121.

<sup>69</sup> Cf. n° 69, janvier 2008.



Pour certains salariés, la passion est parfois plus déterminante que le cursus scolaire (même à un niveau d'études supérieur):

*"Ce qui se passe généralement, enfin, moi, je prends le cas de pas mal de personnes dans mon entourage, ou de gens qu'on peut cotoyer dans la France quand on a été amenés à être en régate, c'est vrai que, beaucoup ont été très jeunes sur le terrain, soit bénévolement, soit en job d'été, etc., et c'est vrai que ces gens là, même si après ils ont eu un parcours, on va dire, d'études, etc., radicalement différent, il y en a beaucoup qui sont revenus à la pratique de la voile, et à l'enseignement en général; donc moi pour l'information, j'ai un BTS de comptabilité, au départ, mais je faisais du ski et de la voile... pour moi"* (Chef de base, non cadre, club de voile, Bouches-du Rhône)

On retrouve l'idée de retrouver sa passion à travers un travail chez ce cadre breveté d'Etat (premier degré):

*"(...) je suis parti sur un système, du coup, les monitorats fédéraux, le Brevet d'Etat, le monitorat de ski (...), et j'ai découvert le système de, voilà, d'allier un boulot et une passion au travers ça"* (Directeur technique, cadre, club de voile, Bouches-du-Rhône)

Il peut aussi y avoir une mission: un salarié trouve le courage d'exercer un emploi parce qu'il pense servir une mission qui le dépasse. C'est le cas des salariés du secteur du handicap, par exemple, ou encore de la compétition de haut niveau, pour lesquels il s'agit de garder le cap sur un *"intérêt supérieur"*, celui des résultats de l'Equipe de France dans les compétitions internationales.

La passion et la vocation (ou une disposition forte) sont revendiquées par les techniciens comme un mode légitime d'accès à l'emploi. Pour les dirigeants promus, c'est aussi une des formes de la légitimité. En revanche, les diplômés du supérieur mettent plutôt en avant l'expérience du monde sportif.

Les intermédiaires « passionnés » (Profession Sport, etc.) sont plus à même d'intégrer cette dernière manière de présenter l'offre de travail, que les intermédiaires davantage « dépassionnés » (ANPE, etc.).

Nous présenterons enfin l'exemple d'une structure originale en matière de structuration de l'offre de compétences. Elle est de très petite taille, n'a pas été créée à l'initiative des pouvoirs publics, et fait payer la majeure partie de ses prestations.

### **1.5. La création de son propre emploi : l'exemple d'une association de conseil aux clubs sportifs en Lot-et-Garonne**

Dans le Lot-et-Garonne, on notera la création d'un Office Associatif du Pays de Lauzun<sup>70</sup>, créé à l'initiative de clubs sportifs. Cet Office, créé au début de l'année 2007, effectue de la prestation de services ; contrairement aux autres acteurs, il fait payer ses services. Il ne répond pas seulement à une demande locale, car son action s'étend jusqu'au Poitou-Charentes. Le porteur de ce projet a créé ainsi son emploi. Il n'exerce pas de fonction d'encadrement de la

---

<sup>70</sup> Près de Miramont-de-Guyenne, au Nord-Ouest du département.

pratique, mais soutient et accompagne les associations sportives dans les domaines administratifs, de communication et d'organisation. Sur le Lot-et-Garonne, il n'existe pas vraiment d'organisation équivalente, en termes de missions et surtout de fonctionnement.

## **2. LE ROLE DE L'INTERMEDIATION S'ACCROIT ICI ET LA, NOTAMMENT AVEC L'AFFLUX DE JEUNES DIPLOMES DE STAPS**

Le recrutement cadre du sport fédéré privilégie encore les profils de techniciens à ceux de gestionnaire, et passe donc par les réseaux sociaux plutôt que par une intermédiation institutionnalisée. Néanmoins, les difficultés de recrutement éprouvées par ce secteur et plus encore l'afflux de diplômés de STAPS souhaitant s'y insérer, montrent que des intermédiaires moins classiques commencent à être sollicités.

### **2.1. La priorité accordée au recrutement de cadres techniques privilégie les « liens forts » au détriment de l'intermédiation institutionnalisée...**

Selon Profession Sport 13<sup>71</sup>, lorsqu'un club recherche un salarié de type cadre, il s'agit le plus souvent d'un encadrant de la pratique hautement qualifié, et plus rarement d'un cadre gestionnaire.

Ajoutons que la dimension managériale de l'emploi (gestion d'équipe, de budget...), souvent réelle, est généralement omise au bénéfice de sa composante technique.

Plus généralement, la recherche de cadres ayant un profil plutôt technique que gestionnaire repose de manière privilégiée sur le réseau fédéral. Elle passe par des « *liens forts* »<sup>72</sup>, où employeurs et candidats à l'emploi possèdent une connaissance directe et durable l'un de l'autre. Ce type de liens réduit fortement le recours à une intermédiation de l'emploi, et encore plus à une intermédiation institutionnalisée.

Parfois, des clubs ou comités sont à la recherche d'un titulaire d'un Brevet d'Etat du second degré (BEES 2), difficile à trouver dans certaines disciplines, et s'adressent à Profession Sport 13. Insérée dans un réseau de relations plus larges, elle joue alors un rôle d'intermédiaire, et s'appuie davantage sur des « *liens faibles* » (habituellement de courte durée et très contextuels) que des « *liens forts* ».

### **2.2. ... Mais, en zone urbaine, les difficultés de recrutement accroissent le rôle des intermédiaires...**

#### **2.2.1. Les Bouches-du-Rhône**

Dans les Bouches-du-Rhône, un Conseiller de l'ANPE spécialisé dans le secteur sportif constate qu'un certain nombre de dirigeants associatifs recherchent des candidats plus hautement qualifiés, et pourquoi pas universitaires. Mais ils ont de grosses difficultés à les trouver et s'adressent de ce fait à l'ANPE. Sport Info Sud<sup>73</sup> et certains employeurs dressent le même constat de difficultés à trouver les bons candidats.

---

<sup>71</sup> Association appartenant au réseau Profession Sport, lancé dans les années 90 à l'initiative du Ministère de la Jeunesse et du Sport, afin d'apporter des réponses au service de l'emploi sportif (mutualisation, professionnalisation, conseils) et plus largement de l'animation.

<sup>72</sup> Cf. GRANOVETTER M. (1973), « The Strength of Weak Ties » [La force des liens faibles], *American Journal of Sociology*, 78 (May): 1360-1380.

<sup>73</sup> Association marseillaise ayant pour fonction de mettre en relation des demandeurs d'emploi ou des étudiants stagiaires avec des employeurs, et créée à l'initiative de ces derniers et de l'Université.

Ces difficultés peuvent être l'une des explications du passage d'un recrutement en interne ou par un réseau de relations proches, à un recrutement via l'ANPE, acteur généraliste de l'intermédiation.

### **2.2.2. Le Lot-et-Garonne**

Sur la zone d'emploi d'Agen, la situation diffère sensiblement de celle observée en zone urbaine.

Certes, nous comptons 7 emplois en CAE STAPS créés sur le département du Lot-et-Garonne (source : DDJS 47). Mais, dans le cadre d'accords passés entre les fédérations et le MSJS, l'ANPE a plus fait office de guichet administratif pour finaliser les dossiers, que de réel intermédiaire.

Ainsi, sur la zone d'emploi d'Agen, au cours de l'année 2007, un seul club a fait appel aux compétences d'intermédiaire de l'ANPE pour recruter un diplômé de STAPS. Ce club proposait un poste associant encadrement de la pratique et développement de l'activité. L'appel à l'ANPE s'explique à la fois par la volonté du Président du club de recruter une personne étrangère au quartier de Montanou<sup>74</sup>, et par sa connaissance préalable des services de l'Agence, qu'il a pu apprécier à l'occasion d'embauches de moindre niveau de qualification:

*"(...) ils [les dirigeants du club] avaient envie, justement, par rapport à leur encadrant, de (...) prendre quelqu'un qui venait d'ailleurs, de l'extérieur du quartier, donc, c'est pour ça, comme on avait déjà plusieurs contacts avec eux, il [le Président du club] est venu à l'agence, il nous a expliqué un peu le profil qu'il recherchait"* (Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne)

La recherche d'une personne qualifiée a aussi joué en faveur de l'appel à l'ANPE:

*" (...) c'est pas que de l'encadrement des jeunes, ils voulaient aussi quelqu'un qui puisse monter des projets, suivre des actions, rencontrer des partenaires, ils avaient besoin de, oui, d'autres compétences que des compétences purement sportives..."* (Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne)

Néanmoins, sur la zone d'emploi, le comportement de cet employeur reste exceptionnel :

*" [Ce club de football], c'est vraiment le cas, alors c'est le cas, d'ailleurs, parce que c'est le seul, c'est la seule structure, donc, qui soit passée, comment dire, avec laquelle on ait travaillé sur ce type de recrutement..."* (Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne).

### **2.2.3. Gros plan : les demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE en zone rurale**

Au cours de l'année 2007, moins d'une dizaine de diplômés de STAPS se sont inscrits à l'ANPE de la zone d'emploi d'Agen comme demandeurs d'emploi.

---

<sup>74</sup> Quartier classé en ZUS situé dans la partie nord-est d'Agen. Un autre quartier ZUS, comprenant trois cités, est situé dans le sud-est de la ville.

Selon l'ANPE, la situation des diplômés originaires du département (partis ailleurs poursuivre leurs études, et revenus sur la zone d'emploi) est vraiment difficile car les perspectives d'embauches sont rares.

Au moment de l'enquête, quatre demandeurs d'emploi étaient suivis par le conseiller spécialisé – entre autres – sur le secteur sportif. Cet échantillon est bien entendu trop faible pour posséder une valeur représentative de la situation des diplômés du supérieur sur le département. Néanmoins, les informations qu'il apporte coïncident assez bien avec d'autres éléments que nous connaissons du marché du travail dans le secteur sportif, ici ou ailleurs.

Pour deux diplômées de STAPS, qui ont déjà connu deux échecs au concours de professeur d'EPS, la situation de l'emploi est difficile :

*« (...) elles ont trouvé des vacances avec l'Education Nationale, mais elles arrivent à leur quota d'heures, qui, maintenant, est réduit, et donc, après, elles n'ont rien »*  
(Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne).

Il y a peu d'emploi alternatif :

*"elles ont fait un peu le tour des structures sur le Lot-et-Garonne"* (Idem).

Ce qui est d'autant plus difficile qu'elles...

*... "n'ont pas trop envie de bouger".*

Cette situation peut se révéler dramatique :

*"Moi, j'en ai une [diplômée en STAPS] qui est un peu désespérée, qui arrive à 29 ans, et, qui se demande vraiment si son avenir est dans le sport, donc, qui commence à envisager un changement d'orientation ; on avait essayé de voir avec elle, vers quoi on pouvait partir... et puis elle s'est dit qu'elle se donnait une dernière chance pour passer le concours, donc elle le retente, là, elle doit le passer, prochainement "*  
(Conseiller ANPE, Lot-et-Garonne).

Le risque de déclassement est une contrepartie des faibles débouchés professionnels dans le secteur sportif. Or, plusieurs travaux font apparaître cette mobilité descendante, soit dans les premières années de la vie active<sup>75</sup>, soit de manière plus structurelle<sup>76</sup>.

L'exemple de cet autre demandeur, pourtant titulaire d'une Maîtrise en STAPS, est à cet égard éloquent : selon son conseiller, il *"est en train d'essayer de partir sur un BP JEPS Animation culturelle"*, soit un titre de niveau IV de formation.

Il est vraisemblable que cette difficulté soit encore accentuée pour les jeunes femmes diplômées, dont l'accès à l'emploi dans le secteur fédéré est globalement plus restreint que pour les hommes. Elles seraient tentées de davantage miser sur les concours de la fonction

---

<sup>75</sup> Cf. Giret et alii (2006), p. 17. En mars 2004, trois ans après la fin de leur études, 31 % des diplômés de STAPS (hors doctorat réussi) sont cadres, contre 43 % pour l'ensemble des diplômés.

<sup>76</sup> Cf. Le Roux (2002), pages 29 et 31, qui remarque que la « *structure professionnelle* » du secteur sport « *stagne* » au cours des années 90, alors que dans le même temps le niveau de formation des actifs a augmenté.

publique (professeur d'EPS), ce qui, en cas d'échec, accentue encore la rupture entre les attentes professionnelles et les opportunités offertes par le marché du travail local.

### **2.3. ...et globalement les diplômés de STAPS font davantage leur entrée dans le secteur sportif**

#### ***2.3.1. Les Bouches-du-Rhône***

En zone urbaine, certains des acteurs rencontrés (employeurs, Profession Sport) observent que les nouvelles générations d'étudiants en STAPS commencent à entrer dans le secteur sportif (clubs, comités et ligues). Ils occupent de nouveaux emplois de développement et de coordination, notamment via des politiques d'emplois aidés (politiques locales d'aide à l'emploi, CAE STAPS...).

*« (...) et c'est vrai qu'on a beaucoup d'étudiants, de plus en plus, qui viennent frapper, notamment, dans notre club, la T<sup>77</sup>, pour travailler, avec des fonctions de manager, parce que c'est vrai qu'ils ont souvent des Maîtrises et Licences, bac plus 3, 4 »* (Agent de développement, Club omnisports, Bouches-du-Rhône).

Dans d'autres cas, comme cela a été observé dans plusieurs clubs sportifs et rapporté par les deux Profession Sport, des diplômés de STAPS exercent des emplois d'éducateurs sportifs. En situation de déclassement, ces diplômés peuvent espérer obtenir une promotion professionnelle en cours de vie active.

Parfois, ces diplômés occupent des emplois exigeant une authentique responsabilité mais non reconnue comme telle ; ils sont alors qualifiés d'éducateurs.

En outre, sur le territoire urbain, même si on recense un certain nombre de grosses structures, les petites associations sont nombreuses. Lorsqu'elles emploient un salarié, il est polyvalent, il n'est pas cadre, même si un emploi polyvalent peut revêtir des responsabilités :

*« [les] employeurs sportifs qui cherchent à recruter, euh... spécifiquement, ce ne sont pas des cadres, bien souvent ce sont des éducateurs sportifs, voire des agents de développement, mais ça va pas jusqu'au cadre (...); [les] agents de développement, généralement, c'est le premier salarié de l'association, qui est agent de développement, il fait un petit peu éducateur sportif, il est un petit peu agent administratif »* (Chargée de mission emploi, CDOS des Bouches-du-Rhône).

#### ***2.3.2. Dans le Lot-et-Garonne, une entrée contrastée des STAPS dans le secteur sportif***

Sur ce département, on remarque qu'un certain nombre d'étudiants en provenance des Universités de Toulouse ou de Bordeaux viennent chercher un emploi. Dans cette zone rurale, le développement de services, parfois inexistant, offre des opportunités d'emploi. Selon le responsable du Comité Départemental Handisport, son champ d'activité présente des possibilités d'accès à l'emploi :

---

<sup>77</sup> Il s'agit d'un des plus gros clubs omnisports (où l'athlétisme occupe une place importante) sur le département.

*« sur des départements comme ici, ils [les diplômés] ont tous leurs chances, parce que il n'y en a pas dix qui vont venir avec des Masters ou des Licences Activités Physiques Adaptées ».*

D'après ce responsable, ce constat vaut sans doute pour d'autres disciplines unisport ou multisports.

Cet avis n'est pas partagé par le Directeur de Profession Sports Loisirs Lot-et-Garonne (PSL 47), qui observe que les diplômés de STAPS sont nombreux à venir tenter leur chance dans ce département rural, et à n'occuper que des emplois d'éducateur :

*« (...) dans le sport, on trouve beaucoup de Licences STAPS qui se sont plantés dans le mur<sup>78</sup> (...), et bien, comme ces gens ils sont souvent, sportifs, donc ils ont passé des Brevets d'Etat, et ils sont devenus éducateurs sportifs ».*

Il est possible que, chez certains diplômés, cette forme de déclassement puisse constituer une première partie d'une carrière conduisant à de meilleures perspectives professionnelles. A condition, en général, d'être géographiquement mobile.

---

<sup>78</sup> Qui ont échoué au concours de professorat d'EPS.

### 3. LES RAPPORTS ENTRE INTERMÉDIAIRES ET EMPLOYEURS

#### 3.1. Les intermédiaires réinterprètent la demande de travail des employeurs en termes de compétences attendues

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

L'individualisation de la relation salariale (cf. § 4.2.) « ouvre la porte à la valorisation des qualités subjectives liées à la personne » (Gazier, 2005, p.167). Il s'agit de la capacité à être autonome, à prendre des décisions et des responsabilités, et d'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).

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

Plus profondément, il existe une affinité entre le modèle de la compétence 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 : les succès sportifs des travailleurs agissent 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. C'est-à-dire des compétences considérées une par une, et ne formant plus un tout.

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).



Ainsi, 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 la compétence, au détriment d'autres vocations plus collectives du travail.

Du coup, les valeurs sportives ne sont plus reconnues pour elles-mêmes, mais pour des signaux de compétences non sportives.

### ***3.1.3. La montée des compétences managériales : l'influence des collectivités locales et du marché***

Les critères gestionnaires des collectivités locales de même que les exigences d'adaptation au marché conduisent vers un renforcement des compétences managériales. Ces compétences sont recherchées

Prenons l'exemple de la ville de Marseille et du secteur du nautisme : l'activité municipale est de plus en plus déléguée au mouvement sportif. Selon le Responsable de la Division du développement et de la communication, la commune passera d'une « *délégation pour moitié* » de ses activités aux clubs sportifs, à un « *achat de prestation complète* » à ces mêmes clubs. Dans ce nouveau contexte, les clubs doivent répondre aux objectifs de leur financeur, qui maintient son objectif de « *satisfaire les usagers* », au nom d'une conception de service public. De même, les « *acteurs locaux* » de la voile (comité, clubs) doivent être capable d'entretenir « *politiquement* »<sup>79</sup> des relations avec la ville.

Dans ce contexte, les responsables de clubs doivent renforcer leurs compétences managériales.

Ce constat se retrouve chez certains employeurs, qui recherchent davantage des salariés formés au management que des diplômés de la filière STAPS. Cette discipline pourrait être recherchée plutôt dans les écoles de commerce que dans la filière universitaire.

Ainsi, ce Chef de base nautique (responsable d'une équipe de trois éducateurs et de deux aides « *à terre* ») et dont l'association ne reçoit aucune subvention. Il cherche à suivre...

*« une formation qui permet d'amener vers un diplôme reconnu sur l'encadrement, le management dans le sportif (...) [Pour l'instant] c'est quelque chose que j'ai appris, en lisant un peu des livres de management »* (Chef de base, non cadre, Club de voile, Bouches-du-Rhône).

## **3.2. Les intermédiaires modifient les représentations des employeurs, notamment pour favoriser l'emploi cadre**

La demande des employeurs ne s'exprime pas qu'en terme de compétences attendues, mais aussi sous la forme de support et de conseil en organisation. La recherche de support consiste en la mutualisation des emplois, en gestion de la paie. Le conseil d'un intermédiaire concerne par exemple l'accompagnement d'une structure vers la création d'un emploi cadre.

---

<sup>79</sup> Tous les mots en italiques proviennent de l'entretien mené auprès de ce Responsable.

Par exemple, la mutualisation entre une ligue ou un comité et les clubs affiliés a permis de créer un poste d'agent de développement (statut cadre). La mutualisation peut fonctionner aussi pour les cadres, mais concerne peu d'emplois. Elle ne fonctionne donc pas comme un levier de l'emploi cadre comme cela se passe dans d'autres secteurs d'activités composés de petites structures.

Il y aurait dans ce secteur un frein à la mutualisation des emplois. Chez les cadres du secteur sportif, la mutualisation de l'emploi entre plusieurs employeurs implique de consentir à un statut d'emploi éloigné de la norme en vigueur chez les cadres, telle que l'exercice à temps plein d'une carrière menée chez un seul employeur. La mutualisation suppose une transformation des représentations de la condition d'emploi de type cadre chez les postulants à ces emplois.

L'action en faveur de l'emploi des cadres prend aussi la forme de conseils donnés par les intermédiaires pour modifier les compétences attendues par les employeurs.

Par exemple, un conseiller de l'ANPE estime que la liste des critères exigés par les dirigeants est "*incroyable*": le candidat doit être capable de développer des projets, d'être un manager, un homme de terrain, etc. Il cite également le cas d'un club situé dans un grand ensemble d'un quartier résidentiel de Marseille, où le Président souhaite recruter une personne ayant les attributs d'un profil de cadre: responsabilité, autonomie, niveau de qualification élevé. Ce cadre est difficile à trouver, notamment parce qu'il faut être capable d'entretenir de "*bonnes relations*" avec les habitants (cf. § 2.4.). Il s'agit donc d'un savoir-être lié à un contexte très localisé; or ce type de compétence est difficile à trouver car l'emploi cadre est plutôt mobile, et les compétences d'un cadre se construisent initialement par une socialisation scolaire, et non de proximité.

Ce ne sont pas des compétences qu'on trouve sur un marché, et donc elles sont difficilement repérées par les intermédiaires.

Il s'agit donc pour les intermédiaires, de traduire, de formaliser des compétences (chez l'employeur et le demandeur d'emploi) propres à ce secteur : par exemple, la compétence de proximité. Ce sont des aptitudes difficiles à repérer, à mesurer, et il est malaisé de les « mettre en équivalence » (selon le vocabulaire des tenants de la théorie des conventions) avec une expérience et / ou des titres.

Ainsi, ce conseiller essaie de négocier avec l'employeur un compromis entre le niveau des compétences qu'il souhaite et celui proposé par le demandeur d'emploi, et dont le conseiller estime qu'elles sont suffisantes pour permettre son embauche. Ce rôle modérateur répond à une exigence de "bien public" qu'est le placement. Nous serions en présence d'un « bien public » lorsque l'intermédiaire parvient à faire correspondre les critères émis par l'employeur, et ceux proposés par le candidat, et à conduire à l'embauche.

Concernant les cadres, l'ANPE bénéficie d'une position suffisamment forte pour négocier le salaire avec les employeurs. Cette négociation se fait généralement à la hausse, car les employeurs disposent de ressources financières faibles mais proposent des emplois à responsabilité, exigeant un degré de qualification élevé.

Par l'intermédiaire d'un « Club des employeurs » qu'il a créé, Profession Sport 13 incite les employeurs à transformer des activités en emploi de cadre lorsqu'elle font appel à des

qualifications élevées en gestion (finance, personnel). Cette incitation « *bouscule* » les habitudes des employeurs :

« (...) *c'est souvent par ce biais là [le Club des Employeurs] qu'on a des adhérents qui nous disent, ben voilà, on est sur un développement de projet, il faut qu'on fasse un recrutement, le Conseil d'Administration a décidé que, il fallait qu'on embauche quelqu'un pour s'occuper des subventions, quelqu'un pour gérer les équipes, et c'est là où il y un petit passage vers l'embauche d'un emploi cadre, ben, ça doit faire partie d'un accompagnement qu'on fait pour nos adhérents, voir avec eux, où est – ce qu'ils en sont, est – ce qu'ils ont les financements nécessaire, travailler un peu leurs outils de gestion, parce que ça, ça bouscule un petit peu les choses, voilà cette fonction de club des employeurs* » (Directeur de Profession Sport 13, Bouches-du-Rhône).

L'incitation à la création d'emploi de statut cadre est donc un des volets de l'action d'intermédiation de Profession Sport 13.

Sport Emploi Développement incite également les employeurs à formaliser des emplois de cadres dans les clubs. Selon son Directeur, la structure « *retouche un petit peu les logiques de l'emploi* » des employeurs rencontrés. C'est – à – dire qu'elle conseille de transformer les compétences en préconisant davantage de formation à la gestion et au développement de projet, et en convertissant des encadrants éducatifs en cadres gestionnaires.

A l'occasion de la mise en forme d'un projet, Profession Sport 13 mobilise des critères d'évaluation : le projet correspond-il aux normes considérées comme valides par Profession Sport dans le secteur d'activité ? Ces critères correspondent à des conventions construites entre des accédants à l'emploi et des financeurs et / ou employeurs.

Ces conventions acquièrent une certaine généralité et une certaine vigueur qui leur donnent la capacité à structurer le marché du travail.

### **3.3. Des acteurs qui modifient le schéma traditionnel de l'intermédiation**

L'activité d'aide aux porteurs de projet appartient à l'intermédiation du marché du travail, tout en modifiant une conception classique de cette fonction.

Le Directeur de Sport Emploi Développement met l'accent sur les questions de droit et de fiscalité qui se posent aux associations qui souhaitent poursuivre leur développement. Selon une étude-action menée par cette société, ces structures pourraient avoir intérêt à choisir d'autres statuts, notamment du type SCIC<sup>80</sup>. Mais, en PACA, le passage à ce statut est rare, plus encore que dans d'autres régions.

Sport Emploi Développement intervient sur l'emploi à travers des audits de structure, du conseil sur des questions de GRH, et de respect et de mise en place des conventions collectives, notamment la nouvelle convention collective nationale du sport. A l'occasion de ces interventions, peu d'emplois sont classés à des niveaux de cadre (groupes 6 et 7 de la CCN Sport).

---

<sup>80</sup> SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

Deux études menées par SED ont mis en avant l'enjeu des cadres, dont l'absence est désignée comme frein au développement du secteur. Un des intérêts de cette étude est de montrer que cet enjeu concerne tant les cadres privés que les cadres publics. En effet, les interrelations entre public et privé sont fortes dans le sport. Il s'agirait donc de former les cadres à une connaissance réciproque, aujourd'hui considérée comme insuffisante. Un autre point noir est la précarité du statut d'emploi des cadres privés du sport, qui freine l'exercice de leurs missions.

Plus largement, en diffusant des études thématiques et des analyses prospectives auprès du mouvement sportif, SED cherche à prolonger son action sur le marché du travail. De même, la mission de Profession Sport 13 va au-delà de l'aide à l'emploi des porteurs de projet. L'association élabore une connaissance des tendances de transformation du secteur sportif, et informe tant les acteurs (clubs, comités et ligues) que les demandeurs d'emploi des orientations du marché du travail. Soulignons que ces actions se rencontrent essentiellement sur le territoire urbain.

Les activités qui cherchent à influencer sur les représentations de l'emploi cadre, et par suite à agir sur les décisions du secteur sportif, peuvent être décrites comme une forme particulière d'action sur le marché du travail. Elle est située à un niveau plus indirect que les autres formes d'intermédiation.

### **3.4. L'action du CROS Provence-Alpes et du CDOS 13<sup>81</sup>**

#### ***3.4.1. Le CROS Provence-Alpes***

Le CROS Provence-Alpes s'occupe du suivi des postes d'Agent de Développement créés par le Conseil Régional.

Le rôle du CROS est de mener une réflexion avec la structure employeur sur l'opportunité d'embaucher. Le CROS nous a informé que les personnes recrutées l'ont été essentiellement par connaissance au sein du réseau fédéral.

Rappelons que les CROS et les CDOS sont des associations dont le projet s'inscrit dans la démarche et les orientations définies par le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF). Statutairement, ils sont les organes régionaux et départementaux du CNOSF. Ils représentent les intérêts du mouvement sportif à l'échelon local. La promotion de l'emploi sportif est une de leurs missions.

Le CROS emploie quatre salariés, dont un Directeur et un Agent de développement. Sept salariés sont employés par le CDOS, dont un Chef de projets et quatre Chargées de mission. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont bien représentés dans ces structures d'appui au mouvement sportif.

#### ***3.4.2. Le CDOS 13***

---

<sup>81</sup> Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) de Provence-Alpes et Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) des Bouches-du-Rhône. Rappelons que la région PACA comprend deux CROS : Provence-Alpes et Côte d'Azur.

En matière d'emploi, le rôle général du CDOS est l'aide à la création ou à la pérennisation des postes de travail, cette mission venant recouper celle de Profession Sport 13.

L'action du CDOS est transversale aux différents sports, ce qui fait son intérêt par rapport à une organisation de type fédéral, généralement consacrée à un seul sport. En matière d'emploi, le CDOS a pour mission d'informer les clubs et les comités des dispositifs d'aide et de création en vigueur. Une chargée de mission emploi est en relation directe avec l'ANPE. Elle s'informe sur les critères d'accès aux aides à l'emploi pour pouvoir informer les comités et éventuellement les clubs souhaitant recruter.

Comme Sport Emploi Développement, mais plus proche du terrain, le CDOS aide à la mise en place de la convention collective du sport : application des avenants, élaboration de fiches de poste, classification des salariés. Cette aide est une manière de réinterpréter les compétences attendues, via la conception de la fiche de poste et la négociation de la place de l'emploi dans la grille de classification.

Au cours de ce travail de classification, la tendance des employeurs est à ne pas dépasser le niveau d'agent de maîtrise, même pour des postes de responsable d'équipe ou de secteur, ce qui explique le faible nombre d'emplois cadres repérés.

Plus largement, le CDOS a un rôle de « mise en forme » préalable de l'emploi salarié dans les clubs, qui peut être un préliminaire à l'emploi ultérieur d'un salarié cadre.

Le CDOS est impliqué dans les deux dispositifs de création d'emplois aidés de niveau cadre.

Premièrement, le CDOS est missionné par le CROS Provence pour faire un suivi des associations sportives qui bénéficient de l'aide de la Région (Plan Régional pour l'Emploi). Il rencontre les associations une fois par an pour établir un diagnostic sur l'emploi.

Deuxièmement, le CDOS a aidé à la mise en place de quatre emplois en CAE STAPS. Rappelons le principe de la création de ces CAE : chaque président de Comité Départemental ou de Ligue se voyait attribuer un certain nombre de postes, les employeurs devant se renseigner directement auprès de leur fédération. Ces employeurs avaient généralement un candidat en vue : si le CAE est signé au final auprès de l'ANPE, celle-ci n'est pas vraiment intervenue comme intermédiaire dans le choix du candidat retenu.

Dans le département des Bouches-du-Rhône, selon le CDOS, les critères (taux de financement des emplois) ne sont pas favorables par rapport aux autres départements. Il existe donc des inégalités territoriales en matière d'accès à l'emploi aidé.

CROS et CDOS sont tous deux des intermédiaires qui se positionnent du côté de la demande de travail. Ils interviennent dans la structuration du marché du travail local à travers l'action sur cette demande.

On doit souligner le rôle sans doute important des collectivités locales (Conseil Général, Conseil Régional) et de leurs politiques (de l'emploi, de la vie associative) sur la configuration du segment « cadres » du marché du travail du secteur sportif : place prise par l'emploi aidé, niveau des aides, rôle des acteurs du sport dans la mise en place et le suivi des dispositifs.

Ici encore, la configuration, les formes de l'intermédiation varient en fonction du territoire observé, d'autant plus que les relations entre les collectivités locales, les clubs et les acteurs du secteur sportif sont largement marquées par des histoires différentes.

Dans le Lot-et-Garonne, le Conseil Général est un acteur de soutien à la vie associative plus important – car en situation de quasi-monopole – que dans les Bouches-du-Rhône, où les agents sont plus aisés et plus diversifiés (Comités, Profession Sport, CDOS).

## 4. LA CREATION DE LIENS DIRECTS ENTRE OFFREURS DE TRAVAIL ET EMPLOYEURS

Tout d'abord, les demandeurs d'emploi rencontrés par un acteur comme Profession Sport 13 sont essentiellement des porteurs de projet, donc des personnes qui souhaitent créer leur emploi. La structure rencontre très peu de personnes sans projet, en attente d'un emploi, celles qui représentent le chômeur « idéal typique » du marché du travail néo-classique. Ces demandeurs d'emploi sont déjà relativement socialisés dans des réseaux professionnels.

### 4.1. Créer des « liens faibles »<sup>82</sup>

Par ailleurs, au cours de notre enquête, un paradoxe entre formation et emploi a été relevé: il s'agit de la difficulté des employeurs à recruter des cadres, d'un côté, et de la difficulté des étudiants à trouver un emploi qualifié, de l'autre. Nous apportons un élément d'explication à ce paradoxe : les cadres sont recrutés en passant par un réseau de liens forts et les étudiants sont rarement intégrés dans ce réseau.

#### 4.1.1. En zone urbaine

Dans ce contexte, l'association Sport Info Sud (Marseille) intervient là où existait un manque: la création de "*liens faibles*" entre employeurs et demandeurs d'emploi.

Rappelons que d'après Granovetter (1973, 1983), l'argument commun selon lequel nos connaissances (liens faibles ou « *weak ties* ») sont moins susceptibles de faire du lien social avec autrui que nos amis proches (liens forts ou « *strong ties* ») est faux. Au contraire, « *les individus disposant de peu de liens faibles seront privés d'informations des zones éloignées du système social, et seront limités aux informations et aux idées locales de leurs amis proches* »<sup>83</sup>.

Ce constat a des effets sur l'emploi. « *Cette privation ne va pas seulement les isoler des dernières idées et des dernières modes, mais peut les mettre dans une position désavantageuse sur le marché du travail, sur lequel la progression peut dépendre de la connaissance des créations d'emploi au moment opportun* »<sup>84</sup>.

Plus largement, selon Granovetter, cette idée d'une corrélation entre liens faibles et emploi est cohérente avec celle d'une société moderne, où la division du travail est élevée, et les liens faibles plus nombreux qu'auparavant.

Dans le secteur sport, la multiplication des liens faibles serait cohérente avec un mouvement de division accrue du travail.

---

<sup>82</sup> D'après l'expression de Granovetter, 1973.

<sup>83</sup> « *individuals with few weak ties will be deprived of information from the distant part of the social system and will be confined to the provincial news and views of their close friends* », cf. Granovetter M. (1983), "The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited" ["La force des liens faibles: une théorie des réseaux révisée"], *Sociological Theory*, Volume I, p. 202.

<sup>84</sup> « *This deprivation will not only insulate them from the latest ideas and fashions, but may put them in a disadvantaged position in the labour market where advancement can depend (...), on knowing about appropriate job openings at just the right time* », idem, p. 202.

Nous proposons d'interpréter l'action de Sport Info Sud à la lumière de cette approche. En favorisant et en organisant les conditions de la connaissance mutuelle employeurs/offreurs de travail, l'association favorise l'embauche de ces derniers.

Nous pouvons comparer le rôle de Sport Info Sud à celui des acteurs plus institutionnalisés (ANPE, Profession Sport). Cette première structure est légère, ne fonctionne qu'avec l'activité bénévole de ses adhérents, et se caractérise par des temps forts et des temps faibles, donc moins de stabilité qu'une structure type ANPE ou Profession Sport 13. En conséquence : ces intermédiaires repérés et stables continuent à jouer un rôle de premier plan auquel ne peuvent prétendre d'autres structures.

Par ailleurs, la pratique sportive peut être l'occasion de créer des liens avec des personnes d'un même groupe professionnel, au sens large du terme. Ainsi, cet étudiant d'une école de journalisme, qui réalise son stage dans un journal sportif en ligne, reconnaît que participer à une équipe de rugby composée de professionnels du journalisme est un atout en matière d'accès à l'emploi :

*« et puis c'est vrai que d'un autre point de vue, ça permettait aussi d'avoir un certain nombre de contacts avec des gens du milieu, quoi, qui étaient en poste comme le rédac' chef sport, David R. du Figaro, etc., c'est toujours bien de connaître ces gens là, de les voir dans un contexte sportif, amusant, ça crée aussi des solidarités, on mangeait systématiquement ensemble après les entraînements, donc c'est vrai que ça permet d'avoir un aperçu différent ; si j'avais persisté dans cette voie là, sur la région parisienne, peut-être que ça m'aurait été utile d'en avoir fait partie » (Attaché de communication, Club de rugby, Lot-et-Garonne).*

#### **4.1.2. En zone rurale**

Dans le Lot-et-Garonne, nous ne trouvons pas de structure équivalente à celle de Sport Info Sud. Sans doute parce que Sport Info Sud a été créée à l'initiative de gros employeurs associatifs qui ont fait le constat commun d'une difficulté à recruter parmi le vivier immédiat de leurs bénévoles et saisonniers. L'affinité du Président de Sport Info Sud avec le Vice-doyen de l'UFR STAPS et d'autres enseignants de l'Université, associée à la demande croissante de celle-ci en stages en entreprise pour ses étudiants, ont contribué à la rencontre de ces deux mondes.

Sur un territoire rural, nous pensons qu'il n'y a ni un nombre suffisant de gros employeurs, ni une demande de travail suffisamment importante pour qu'une structure comparable émerge.

Sur ce type de territoire, la fonction d'intermédiation entre demandeurs d'emploi et employeurs semble moins essentielle et donc moins développée.

Sur un territoire rural, les individus interviennent sans doute d'autant plus de façon personnelle et directe dans leur embauche, que les acteurs collectifs sont peu nombreux.

## **4.2. Les bourses à l'emploi**

Jusqu'à récemment, Profession Sport 13 faisait fonctionner une bourse de l'emploi (collecte d'offres et de demandes d'emploi). Désormais, à la suite d'une décision prise en commun avec l'ANPE, c'est cette dernière qui s'en charge. Les fonctions des intermédiaires se



spécialisent. Profession Sport reconnaît par exemple que l'ANPE a davantage de moyens et de compétences pour s'occuper de la mise en relation des offreurs et des demandeurs. Elle estime que ce service pourra être rendu de manière plus efficace.

Néanmoins, les missions des acteurs continuent à se recouvrir : par exemple entre CDOS et Profession Sport.

Ainsi, la fonction de bourse de l'emploi se retrouve chez de nombreux acteurs: grands clubs, comités et ligues, CDOS et CROS.

Par exemple, le CDOS insère des demandes d'emploi en ligne sur son site, soit une dizaine de CV en octobre 2007. Au moins sept d'entre eux concernent des demandeurs d'emploi titulaires d'un diplôme universitaire de niveau II ou I (STAPS), souvent accompagnés d'une expérience. Sur d'autres sites, les demandeurs d'emploi titulaires de diplômes universitaires se rencontrent souvent.

Enfin, le CDOS reçoit des offres d'emploi émanant de comités et ligues vers lesquels il oriente des demandeurs d'emploi.

## CONCLUSION

### **Socialisation par le sport, intermédiaires et structuration du marché du travail**

En conclusion, nous soulignerons la diversité des acteurs et des actions menées sur le marché du travail.

Le travail de Profession Sport ou d'autres acteurs associatifs consiste souvent à accompagner étroitement des porteurs de projet vers l'emploi, avec un objectif de soutien et d'ouverture au plus grand nombre d'offres de travail. Cette mission est proche de la conception d'un service public.

La mission des opérateurs publics (ANPE, APEC) présente davantage d'analogies avec un modèle de tri de la main d'œuvre. Ce tri est réalisé à la fois avec le souci d'accompagner les demandeurs d'emploi, et avec une perspective de recherche de ressources efficaces.

Néanmoins, le panorama de l'intermédiation que nous venons de dégager paraît éloigné de celui d'une bourse d'emplois, où offreurs et demandeurs sont mis en relation par des intermédiaires neutres.

Le travail mené pour favoriser l'accès à l'emploi, pour aider au montage de projets d'activité, ou encore pour inciter à formaliser les compétences des emplois créés, répondent aux différents intérêts des acteurs face à l'emploi.

Plus encore, les formes de socialisation que recouvrent la passion sportive, le bénévolat, l'exercice de la vie associative et la formation sur le tas possèdent un caractère structuré, créateur de conventions au fondement des logiques d'emploi à l'œuvre dans le secteur sport.

La force de ces conventions est telle, qu'elles s'appliquent également aux diplômés universitaires en STAPS, employés dans le secteur sport. Ils se distinguent des autres diplômés de la même filière par leur importante expérience de pratiquant, de bénévole, et/ou de travailleur saisonnier. Ce constat vaut aussi pour le PRE mis en place en région PACA. Les clubs recherchent des personnes titulaires d'une double qualification, associant des compétences gestionnaires à celles d'encadrement de la pratique. En outre, ce ne sont plus seulement les « têtes de réseau associatives » (comités, ligues) qui recrutent ces diplômés, mais principalement les clubs.

De même, ce secteur d'activité nous enseigne que l'étude traditionnelle de l'articulation entre offre et demande de travail sous-estime généralement l'existence des liens entre les attentes vis-à-vis du travail et du hors travail, qui en est une forme structurante.

Le secteur sport demeure sensiblement différent des marchés du travail où les intermédiaires privés se sont davantage développés : Entreprises de Travail Temporaire, cabinets de recrutement, etc. La quasi inexistence de ces intermédiaires est cohérente avec la logique de l'engagement sportif en milieu fédéré, tout comme avec la fermeture du marché du travail.

Un intermédiaire a reconnu la « force des liens faibles », et l'insuffisance des « liens forts » pour accéder aux emplois souhaités. La multiplication des liens faibles serait cohérente avec

un mouvement de division accrue du travail, et donc avec le développement d'un segment d'emplois hautement qualifiés et spécialisés. Le recrutement des cadres ne passerait plus seulement par une mobilité au sein du marché fermé.

## **Fermeture du marché du travail et marchés transitionnels**

Pour comprendre l'action de ces intermédiaires, d'autres approches théoriques peuvent être mobilisées, en complément de la perspective institutionnelle retenue ici.

Il s'agit d'abord de celle développée à partir des « *marchés du travail fermés* »<sup>85</sup>, et, au-delà, celles qui expliquent la formation de groupes professionnels spécifiques, et sont regroupées dans la sociologie des professions.

L'approche de Paradeise vient « *éprouver un des arguments les plus avancés en faveur de l'organisation fermée du marché du travail : celui de favoriser mieux que le marché ouvert la coordination de l'action* »<sup>86</sup>.

Cet argument peut être développé comme suit: « *en établissant des règles d'accès au métier et de circulation à l'intérieur de l'espace professionnel, en maîtrisant le nombre de ceux qui œuvrent dans cet espace, on favorise la coopération entre les agents, puisqu'on crée les conditions d'un apprentissage organisationnel commun entre des personnes entrées tôt dans leur vie professionnelle et ayant une grande stabilité d'emploi, partiellement protégées par leur appartenance au groupe* »<sup>87</sup>.

A propos de la marine marchande, Paradeise écrivait qu'elle fonctionnait en obéissant à une « *super-règle* ». Selon celle-ci, les marins acceptaient de rester dans leur secteur d'activité en échange d'une formation longue, acquise à la fois par certification et mobilité au sein du marché fermé. L'auteure montre que des nouveaux entrants, en proposant leurs compétences à d'autres secteurs d'activité plus profitables, dérogent à cette règle de l'ancienneté. Dès lors, il n'y a pas création de l'optimum attendu par la fermeture.

La situation du secteur sport est bien différente, puisque ce sont les plus diplômés qui cherchent à y entrer. Dans ce contexte, nous avons observé que les règles d'accès à l'emploi et de promotion, imposent leurs conditions à l'action des intermédiaires. Les règles de mise en équivalence et d'évaluation utilisées par ces derniers doivent prendre acte de celles organisant le marché fermé du travail.

Paradeise tire aussi une autre leçon de son enquête sur la marine marchande. La façon dont est organisé un marché du travail n'a pas toujours existé. Partant de cette idée, nous pouvons considérer que la bataille menée pour la professionnalisation du secteur sport a renforcé les forces centripètes de l'organisation fédérale, mais qu'aujourd'hui, ce mouvement peut se modifier.

Dans une perspective à la fois dynamique et qui intègre les acteurs et dispositifs publics, l'approche en terme de « *marchés transitionnels du travail* » (Gazier et Schmidt, 2002) permet

---

<sup>85</sup> Voir Paradeise C. (1984), « La Marine marchande française, un marché du travail fermé ? », in *Revue Française de Sociologie*, n° 2, p. 352-375.

<sup>86</sup> Cf. Dubar et Tripiet (1998), p. 207.

<sup>87</sup> Idem, p. 208.

de repenser l'action des intermédiaires comme moyen d'accès à l'emploi. Selon cette approche, nos sociétés auraient intérêt, pour sortir d'une précarité de masse, de trouver les voies d'un aménagement collectif des trajectoires des travailleurs. Il serait nécessaire de sécuriser ces trajectoires, tant à travers la mobilité professionnelle, que la formation et les périodes d'inactivité. A cet effet, l'enjeu serait de créer de nouveaux objets d'accord collectif étroitement reliés à la gestion des mobilités en entreprise et sur le marché du travail. Concernant les mobilités en entreprise, le niveau pertinent d'action pourrait être celui représenté par les ligues sportives. Ce qui n'exclut pas la mise en place de dispositifs de mobilité entre disciplines ou familles sportives, élargissant l'horizon des trajectoires des salariés. Mais, sur le marché du travail du secteur sport, la Convention Collective Nationale du sport offre plutôt la possibilité d'assurer un niveau plancher de garanties, face à une situation de départ peu favorable aux salariés.

## **Quelques pistes opérationnelles**

*Accroître les moyens et modifier l'action des intermédiaires :*

- La question se pose des moyens disponibles pour favoriser l'accès à l'emploi (aide au montage de projet, conseils...) qui, selon certains intermédiaires, sont jugés insuffisants par rapport aux besoins repérés. S'ils étaient accrus, l'action d'intermédiation en serait sans doute améliorée, et l'emploi cadre favorisé.
- De manière corollaire, cette question pose celle du changement, à terme, de la place des acteurs publics dans le financement et la structuration de l'intermédiation du marché du travail du secteur sport.

Nous retrouvons avec force le clivage sur la place respective à accorder aux acteurs publics et privés. Rappelons que Bessy et Eymard-Duvernay (1997) insistaient sur cette question du statut public/privé des formes de l'intermédiation, notamment pour savoir qui finance cette activité, et par conséquent, dans quelle mesure elle relève de l'action publique. Sachant qu'une des particularités du marché du travail du sport est que les agents privés sont en réalité des agents para-publics.

- Pour réduire la logique de marché du travail fermé, et encourager la progression du « segment professionnel » cadre, les intermédiaires auraient intérêt à favoriser les « liens faibles ». Les « liens forts » tendent à enfermer.

*Modifier les règles d'accès et de promotion pour ouvrir le marché fermé aux nouvelles fonctions d'encadrement :*

- Accroître les chances d'accès à l'emploi de ceux qui n'auraient pas vécu une socialisation « initiale » par le sport fédéré ;
- Réduire le caractère structurel de l'articulation entre travail et hors travail ;
- Mieux formaliser la dimension gestionnaire et pas seulement technique des emplois, afin de faciliter la reconnaissance d'emplois de cadre. Un des objectifs

des intermédiaires consistera sans doute à outiller les entreprises (ou les fédérations) à cet effet.

*Mieux articuler la formation d'éducateur avec celle des emplois hiérarchiquement supérieurs :*

- Revaloriser le BP JEPS polyvalent ;
- La référence du secteur sport est généralement la compétition, même en matière d'emploi ; il s'agit de restreindre le domaine de validité de ce critère ;
- L'exemple des fédérations omnisports pourrait être suivi. Le diplôme y est plus reconnu, ce qui se traduit par un lien plus fort entre titres et postes. Sur ce segment d'activités, le titre possède une fonction régulatoire plus importante que la socialisation par le sport.

Nous pensons finalement, que l'intervention déjà active des intermédiaires (Profession Sport, etc.) et des pouvoirs publics (Conseil Général, Conseil Régional), et la place solidement occupée par les réseaux sociaux dans le sport, offrent des appuis tangibles à une politique d'amélioration de la gestion des risques et de sécurisation des parcours multi-emplois.

Cette politique signifierait un accès plus sûr et plus durable à des fonctions d'encadrement dans les organisations sportives.

## Bibliographie

Andreff W. (2008), "Organiser les sports professionnels: socialisme américain *versus* libéralisme européen", *Problèmes économiques*, n°2943, pp. 11-19.

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.

Bessy C., Eymard-Duvernay F. (dir.) (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, Paris.

Bier B., Richez J.-C., *Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse*, Jeunesse Education Territoires, Cahiers de l'action, INJEP, septembre 2006.

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

Bourdieu P. (1980), *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit, Paris.

Chantelat P. (coord.) (2001), *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux débats, nouveaux enjeux*, L'Harmattan, Paris.

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

Defrance J. (2003), *Sociologie du sport*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.

Dubar P., Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.

Dubar C. (2002), *La socialisation*, Armand Colin, Paris.

Ehrenberg A.(1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris,.

Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, La Découverte, coll. « Repères », Paris,.

Fleuriel S. (2004), *Le sport de haut niveau en France. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Fleuriel S., Schotté M. (2008), *Sportifs en danger. La condition des travailleurs sportifs*, Editions du Croquant, Bellecombe-en-Bauge.

Forté L. (2006), « Fondements sociaux de l'engagement sportif chez les jeunes athlètes de haut niveau », *Science et motricité*, 3, n° 59, 55-67.

Gadrey J. (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », in *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 381-389.

- Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle et professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, XXXV.
- Gadrey J. (2003), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- Gasparini W. (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- Gazier B. et Schmidt (2002), *The dynamics of Full Employment : social integration through Transitional Labour Market*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Gazier B. (2005), *Vers un nouveau modèle social*. Paris : Flammarion.
- Giret J.-F., Molinari-Perrier M., Moullet S. (2006), *2001-2004: les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail*, Notes Emploi Formation n° 21, mars, Céreq, Marseille.
- Granovetter M. (1973), « The Strength of Weak Ties » [« La force des liens faibles »], *American Journal of Sociology*, 78 (May): 1360-1380.
- Granovetter M. (1983), “The Strength of Weak Ties: a Network Theory Revisited” [“La force des liens faibles: une théorie des réseaux révisée” ], *Sociological Theory*, Volume I, pp. 201-233
- Greffier L. (2006), *L'animation des territoires. Les villages de vacance du tourisme social*, Paris, L'Harmattan.
- Greffier L. (2007), « Tourisme social et engagement territorial. Entre régulation et concurrence », in *Cahiers Espaces*, n° 34, « Clubs de vacances. Du village de vacances au 'all inclusive' »
- Le Roux N. (2002), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Co-édition AFRAPS-RUNOPES, Paris.
- Le Roux N., Serre L. (2004), *L'emploi sportif: état de la connaissance, attente des partenaires sociaux et méthodes d'analyse*, AFRAPS-RUNOPES.
- Loirand G. (2001), « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », in P. Chantelat (coord.), *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux débats, nouveaux enjeux*, (pp. 273-299), L'Harmattan, Paris,.
- Maruani M., Reynaud E. (2004), *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- 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.
- Muller L. (2006), « La pratique sportive en France, reflet du milieu social », in *Données sociales*, INSEE, pp. 657-663.

Nicole-Drancourt C., Roulleau-Berger L. (2006), *L'insertion des jeunes en France*, collection Que sais-je ?, PUF, Paris,.

Paradeise C. (1984), « La Marine marchande française, un marché du travail fermé ? », in *Revue Française de Sociologie*, n° 2, p. 352-375.

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

Reynaud J.-D., (1987), « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n°1.

Tchernonog V. (2007), *Les associations. Ressources, emploi, travail bénévole, évolutions*, Paris.



## Annexe : l'échantillon d'enquête

L'enquête de terrain repose sur les données issues de 42 entretiens :

- 10 salariés occupaient des responsabilités dans des clubs unisport et multisports ; les clubs unisport étaient parfois de petite taille (moins de 5 salariés), mais intéressants du fait de la présence d'un salarié avec un statut cadre, ou avec une réelle fonction d'encadrement.
- 7 salariés travaillaient au sein de comités départementaux (ou un « comité territorial » dans le cas du rugby en Lot-et-Garonne) ; une bénévole du Comité Départemental de Voile des Bouches-du-Rhône a aussi été contactée.
- Une personne dans chacune des Directions chargées du sport au sein des deux Conseils Généraux (total : 2 entretiens). Ceci, dans le but de repérer en quoi les stratégies poursuivies par cette collectivité exercent une influence directe ou non sur l'emploi, et en particulier sur l'emploi le plus qualifié.
- Une personne dans chacune des deux DDJS (total : 2 entretiens).
- 3 salariés dans les structures de mutualisation de l'emploi (directeur de Profession Sport dans chaque département (total : 3 entretiens).
- 7 entretiens auprès des structures contribuant à la mise en relation des offres et demandes d'emploi : ANPE : 4 entretiens; ANPE Cadres : 1 entretien (téléphonique) APEC : 1 entretien (téléphonique) ; Association de mise en relation : 1 entretien.
- 7 entretiens (dont un téléphonique) auprès de structures de « support » différentes de Profession Sport (CROS, CDOS, dont un Président bénévole, etc.) ; ces structures jouent un rôle dans le développement du secteur associatif sportif ; elles peuvent, par exemple, aider au montage de projets (information, orientation, audit) conduisant à la création d'emploi.
- Enfin, nous avons contacté quatre salariés dont l'activité relevait bien de l'organisation et de l'encadrement d'activités sportives, tous diplômés de STAPS, mais qui étaient : soit titulaires d'un emploi de statut public (Pôle France, 3 salariés) ; soit employé dans le secteur public (municipalité, 1 salarié). Ces entretiens nous ont été utiles par leur valeur comparative, en mettant à jour des logiques de qualification et d'accès à l'emploi proches, à certains égards, de celles des actifs d'un même segment (activités nautiques) dans le secteur privé.

## Lexique

*APS* : Activités Physiques et Sportives.

*BEES* : Brevet d'Etat d'Educateur Sportif (degrés : 1, 2 et 3 ; respectivement classés aux niveaux IV, II et I de formation).

*BP JEPS* : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport (classé au niveau IV de formation)

*CA* : Contrat d'Adaptation.

*CAE* : Contrat d'Accompagnement à l'Emploi.

*CD* : Comité Départemental.

*CDOS* : Comité Départemental Olympique et Sportif.

*CTS* : Conseiller Technique Sportif (Cadre d'Etat, employé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports et détaché auprès d'un Comité sportif).

*CROS* : Comité Régional Olympique et Sportif.

*DDJS* : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports.

*DE JEPS* : Diplôme d'Etat de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport (il comprend une spécialité relative au « perfectionnement sportif » ; il est classé au niveau III de formation).

*DRJS* : Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports.

*DES JEPS* : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport (il comprend une spécialité relative au « perfectionnement sportif » ; il est classé au niveau II de formation).

*EPS* : Education Physique et Sportive.

*MSJS* : Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

*SED* : Sport Emploi Développement

*STAPS* : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

*UFOLEP* : Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique.