



HAL
open science

Professionnalisation et encadrement du sport

Denis Bernardeau-Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau-Moreau. Professionnalisation et encadrement du sport. Les éducateurs sportifs. Questions sur la professionnalisation., 2009, 978-2-7535-0974-0. hal-04522976

HAL Id: hal-04522976

<https://hal.science/hal-04522976>

Submitted on 27 Mar 2024

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.

Professionalisation et encadrement du sport

Denis Bernardeau-Moreau¹

La professionnalisation des sports et des loisirs est à l'œuvre depuis une vingtaine d'années. Le modèle traditionnellement associatif et bénévole est rejoint par le modèle marchand qui s'appuie sur les savoir-faire d'un marché économique ouvert à la concurrence et à la consommation de masse. L'encadrement est aussi concerné par ce processus qui le rend plus spécialisé et contribue à élever les métiers du sport au rang de professions à part entière. Pour analyser les processus d'évolution et de mutation des sports contemporains, il nous faut au préalable définir ce qu'on entend par professionnalisation.

I- Définition de la professionnalisation

I-1- Généralité sur la professionnalisation

Pour M. Maruani et E. Reynaud (1999), le travail est le fait de produire des biens et des services. Il constitue aussi l'ensemble des conditions d'exercice de cette activité de production. Si le travail constitue un ensemble très large, l'emploi, le métier et la profession en constituent ses sous-ensembles. L'emploi représente l'ensemble des modalités d'accès et de retrait du marché du travail. Le métier fait référence à une compétence, un savoir-faire dans l'exercice d'une tâche manuelle ou intellectuelle. La profession donne au métier un cadre institutionnalisé et des modalités d'accès définies par un groupe professionnel mû par un intérêt commun. Quant à la professionnalisation, beaucoup de travaux l'abordent comme un processus de rationalisation. Par rationalisation, nous retenons le sens wébérien qui définit la « rationalité instrumentale » comme l'ajustement des moyens à une fin recherchée. Par souci de simplification, nous dirons que la professionnalisation peut se définir de deux manières, en termes de statuts (profession et institutionnalisation) et en termes de compétences (savoirs et qualifications) et selon trois niveaux : l'organisation, l'acteur et l'activité (Wittorski, 2005).

En termes de statuts, c'est le sens anglo-saxon qui prévaut. La professionnalisation est l'ensemble des stratégies utilisées par un groupe professionnel (syndicat, association, institution, groupe d'intérêts) pour contrôler son activité de travail et améliorer les conditions de son exercice. Pour J.M. Chapoulie, c'est « le processus selon lequel un corps de métier tend à s'organiser sur le modèle des professions établies » (Chapoulie, 1973, p. 89). P. Guillaume (1996) caractérise le processus de professionnalisation par son institutionnalisation (c'est-à-dire l'action de donner à une organisation ou une activité sociale des structures organisées par le fait de coutumes ou de lois. Ces coutumes ou lois sont définies ici par la corporation ou l'esprit de corps, la déontologie et le syndicalisme). La professionnalisation induit l'organisation de la profession (par l'explicitation des plans de carrière, d'avancement et des grilles de rémunération) et la formation (qualifications, diplômes). R. Wittorski définit, pour sa part, le mot professionnalisation comme « le passage des occupations aux professions, le passage des connaissances empiriques aux connaissances scientifiques » (op. cit., p. 15). En termes de compétences, la professionnalisation traduit leur élévation et leur spécialisation. La compétence est la capacité d'un individu à exercer une activité professionnelle dans un environnement de travail donné, en mobilisant des connaissances et des savoir-faire, en adaptant des comportements (Bertrand, Boudier, Rousseau, 1993). Elle est un ensemble de

¹ Université Paris-Est Marne La Vallée, laboratoire ACP (GREHSS), EA 3350, 5 bd Descartes 77454 Champs sur Marne.

savoirs, savoir-faire et savoir être qui conditionne un comportement dans une situation donnée. Pour M. Stroobants, la professionnalisation est une rationalisation des modes de fonctionnement qui suppose une division des tâches et une spécialisation des formations professionnelles sanctionnées le plus souvent par des diplômes (Stroobants, 2005, p. 38-39). Ce processus de rationalisation conduit à une gestion plus structurée et institutionnalisée des organisations et des acteurs qui les composent. Il est fréquent, dès lors qu'on s'intéresse à l'acte de professionnaliser, d'opposer le système éducatif dont la mission est la formation par l'acquisition de savoirs relatifs aux métiers et le système productif dont la mission est la professionnalisation par l'acquisition de savoir-faire.

Dans ce processus d'évolution des statuts et des compétences organisationnels, il est possible, par ailleurs, d'identifier trois niveaux sur lesquels agit la professionnalisation. Selon R. Wittorski (2005), la professionnalisation agit sur l'organisation, sur l'acteur et sur l'activité. La professionnalisation des organisations conduit à formaliser une structure hiérarchisée et à rationaliser son fonctionnement (Ion, 2001, p. 241). La professionnalisation des acteurs consiste à construire une identité professionnelle autour d'une profession, à faciliter la création de syndicats professionnels de défense des règles et privilèges. La professionnalisation des activités enfin suppose la création de règles techniques et opératoires et la construction de programmes de formation (Ibid., 2005). G. Vergnaud (2005) identifie les tensions générées par la professionnalisation. Il y a celle opposant le familier et le nouveau. Le professionnel n'est pas seulement celui qui connaît les situations professionnelles, c'est aussi celui qui doit s'adapter aux situations nouvelles. La tension liée à la professionnalisation oppose aussi la spécialisation et la polyvalence. La polyvalence est de plus en plus la qualité recherchée collectivement. Si chacun est spécialiste, tout l'ensemble devient polyvalent par l'échange et la communication. La tension entre diplôme et expérience n'est pas nouvelle mais peut être atténuée par le recours à la formation continue. Si ces tensions ont toujours existé, elles sont aujourd'hui exacerbées par le fait que 50% des cadres vont partir à la retraite dans les années qui viennent. Ceux qui les remplaceront seront plus jeunes et plus diplômés.

I-2- Professionnalisation du sport

La professionnalisation envisagée comme « la rationalisation des différentes dimensions d'une organisation » (Le Roux, 2006, p. 129), est abordée par les chercheurs de deux manières : soit la professionnalisation est perçue comme une donnée qui s'impose aux agents, soit la professionnalisation correspond à un choix opéré par les acteurs et est donc voulue par ces derniers. Dans le premier cas, les facteurs environnementaux (économiques et politiques) priment sur les facteurs sociaux et imposent le changement. Les organisations ne peuvent maintenir l'équilibre financier dans leur forme associative traditionnelle (Ion 1997, Loirand 2001, Halba et Le Net 1997, Bernardeau Moreau 2004 sur les bénévoles, Heinemann 1992 sur les clubs professionnels allemands). Dans le second cas, la professionnalisation est un choix d'acteurs qui ne suscitent pas nécessairement de conflits. Le changement fait alors l'objet d'un compromis autorisant une évolution progressive et maîtrisée de l'organisation (Nier 2001 sur le rugby, Bernardeau Moreau 2008 sur le handball, Bolot 2008 sur les fonctionnaires territoriaux). En termes de statut, la professionnalisation indique l'émergence d'organisations structurées et de professions du sport (sociétés anonymes sportives, convention collective des métiers du sport, syndicalisation des joueurs et des entraîneurs). Bien que certaines professions existent depuis longtemps (moniteurs de ski, guides de montagne, maîtres nageurs sauveteurs), beaucoup sont encore en voie de construction. Tous ces métiers anciens ou émergents sont autant d'illustrations d'une socialisation professionnelle où naissent et se mesurent les enjeux identitaires (Bouahouala et Chifflet 2001 sur les moniteurs de sport de

nature, Monin et Bouahouala 2002 sur les animateurs sociosportifs, Chevalier et Dussart 2002 sur les enseignants d'équitation). En termes de compétences, il s'agit de considérer l'élévation du niveau des savoirs spécifiques aux secteurs du sport. Les sportifs ont un niveau d'expertise technique et gagnent de mieux en mieux leur vie. Les professionnels salariés remplacent les dirigeants bénévoles sur des postes d'entraînement et depuis peu de management. Les bénévoles ont davantage un lien professionnel avec le champ associatif dans lequel ils mobilisent les compétences acquises durant leurs activités salariales. On observe aujourd'hui que le champ des emplois du sport et des loisirs s'organise, se structure, se spécialise et traduit une sensibilisation à la demande clientéliste des usagers (diversification, massification, et individualisation de la pratique, rapport adhérent/client en évolution, rapprochement entre le management public et le management privé).

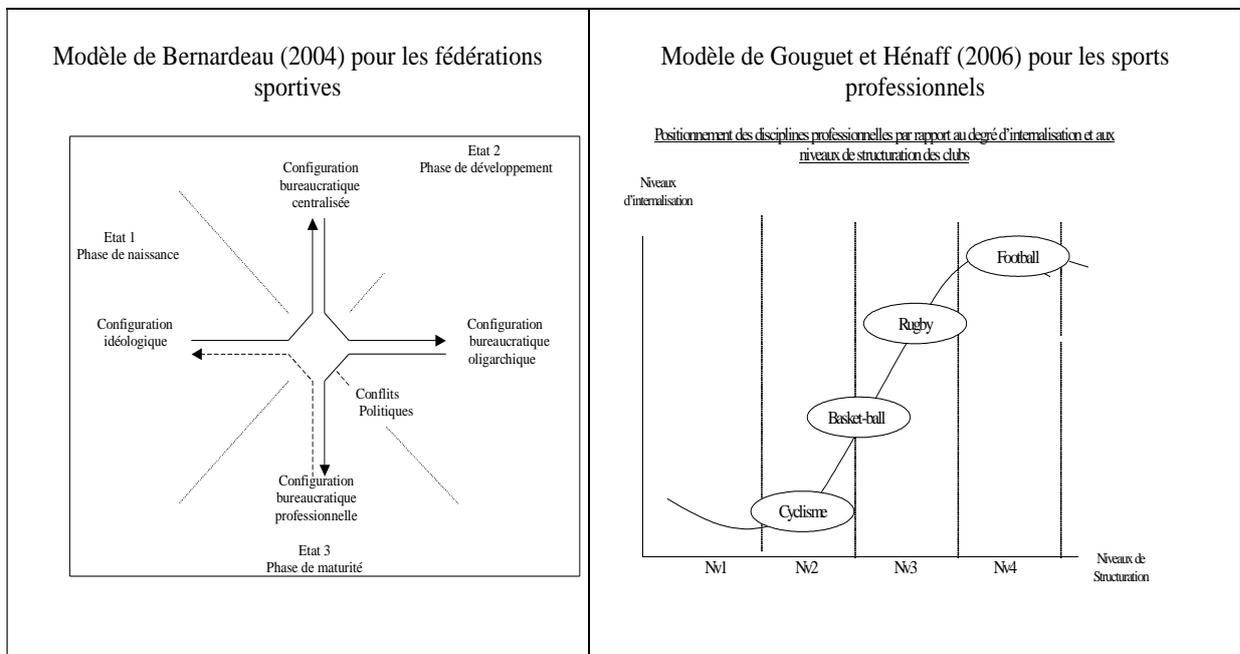
II- Professionnalisation des organisations sportives

Les organisations, expliquent P. Morin et E. Delavallée (2000), sont traditionnellement confrontées à deux types de problèmes, celui de leur adaptation et celui de leur intégration. L'approche par l'organisation prend en considération la nécessité constante et contingente de l'adaptation de l'organisation à un environnement qui évolue sans cesse. L'approche par l'acteur s'intéresse aux relations formelles et surtout informelles entre les acteurs et pose le problème de leur intégration dans une organisation en mouvement.

II-1- Le cycle de vie des organisations sportives

De nombreuses études établissent désormais la professionnalisation des organisations sportives (Kikulis et Al 1989, Boncler 1994, Durand 1994, Theodoraki et Henry 1994, Koski et Heikala 1998, Bayle 1999, Chantelat 2001, Bernardeau Moreau 2004). Pour la plupart de tradition associative, les organisations sportives voient leur mode de fonctionnement évoluer vers une forme plus managériale. Elles rationalisent leur fonctionnement et tentent de s'adapter à un environnement soucieux de rentabilité et soumis à une concurrence croissante de la part d'organisations privées à but lucratif. S'inspirant notamment des modèles mintzbergiens, certains auteurs rapprochent les organisations sportives modernes de la configuration professionnelle, annonçant l'inéluctable prise de pouvoir des salariés sur des bénévoles dépassés (Nizet et Pichault 1995, Mayaux 1996). Dans les clubs professionnels de football (Durand, 1994), le sommet stratégique est composé des présidents de clubs et des dirigeants salariés (directeur général, manager général). La ligne hiérarchique qui relie le sommet à la base est constituée des entraîneurs, directeurs sportifs et directeurs commerciaux. Ils sont les cadres intermédiaires. Les opérateurs sont les sportifs salariés ou indépendants, devenus des « mercenaires » (Durand, 1994, p. 469) du club qui les emploie. Les conseillers sportifs, commissaires au compte et autres prestataires de service (cabinets d'audits financiers) composent les analystes (ou technostructure de Mintzberg). L'auteur propose ensuite un cycle de vie des clubs de football en identifiant, selon le type de coalition externe (dominée, passive et divisée), cinq configurations organisationnelles successives (personnalisée, bureaucratique, idéologique, professionnelle et politisée). Dans ses travaux sur les fédérations équestre et de tennis, D. Bernardeau Moreau (2004) identifie quatre états de développement. À l'état 1 ou « phase de naissance » correspond la configuration idéologique. Le projet de l'organisation est porteur de sens pour tous les militants rassemblés autour d'un idéal commun : celui de défendre les valeurs sportives qui sont aussi des valeurs de classe élitistes et aristocratiques. À l'état 2 ou « phase de développement », la fédération prend la forme d'une configuration de type bureaucratique centralisée. L'organisation prend du volume, se démocratise en partie en comptant un nombre croissant de licenciés. La fédération

multiplie ses règles de fonctionnement et, avec l'appui de l'État, renforce sa position monopolistique. Elle se bureaucratise. À l'état 2 avancé, la fédération se rapproche de manière le plus souvent inconsciente de la configuration bureaucratique oligarchique. L'éloignement entre la base et le sommet devient inévitable et conduit à renforcer la position oligarchique des dirigeants intermédiaires qui servent de relais entre les deux extrémités (cf. à Michels et sa « loi d'airain de l'oligarchie »). Ces dirigeants sont essentiellement les présidents des ligues régionales. Enfin, à l'état 3 de l'évolution, dans la « phase de maturité », la configuration fédérale se professionnalise. Plus cette dernière devient complexe et plus elle doit faire appel à du personnel administratif et à des cadres gestionnaires chargés de rationaliser son fonctionnement, d'autant que la marchandisation du sport qui se généralise depuis les années 90 lui fait du tort et l'oblige à plus d'efficacité et de performance. Dans leur analyse du sport professionnel, J.J. Gouguet et N. Hénaff (2006) identifient un cycle de vie des disciplines professionnelles (football, rugby, cyclisme et basket-ball) selon quatre niveaux (les niveaux étant mesurés en fonction du degré d'internalisation et des niveaux de structuration des clubs). Le niveau néo-professionnel concerne les clubs de petite taille avec peu de moyens financiers. Le niveau de croissance incontrôlé voit le club entrer dans une phase de croissance rapide mais très incertaine. Le niveau de la croissance maîtrisée apparaît après plusieurs années d'évolution dans le sport professionnel. Enfin, le niveau de maturité correspond aux clubs ayant intégré la professionnalisation et dotés d'un recrutement d'experts appropriés et compétents. Tentant une synthèse des diverses définitions de la professionnalisation du sport, P. Chantelat (2001) distingue pour sa part quatre dimensions : Dans la dimension sportive, la professionnalisation renvoie à la rationalisation des méthodes et des techniques sportives. La dimension économique-juridique souligne la marchandisation du sport. Par la dimension organisationnelle, il s'agit de rendre compte de la manière dont les organisations sportives organisent la division sociale du travail et les rapports de pouvoir. Enfin, la dimension institutionnelle renvoie au processus de structuration d'une profession et de syndicalisation des acteurs du sport.



Dans le premier schéma, l'auteur montre que les fédérations sportives tendent à se rapprocher de la forme professionnelle sous l'impulsion des salariés. Dans le second schéma, les auteurs établissent un continuum de

professionnalisation. Le football est le sport le plus professionnalisé, suivi dans l'ordre du rugby, du basket puis du cyclisme.

II-2- Les sous-systèmes des organisations sportives

Pour P. Morin et E. Delevallée, l'organisation peut se décomposer en quatre sous-systèmes en interaction constante : les objectifs, les structures, les techniques et les cultures. « Pour atteindre ses objectifs, l'organisation se dote de structures, met en place des techniques de production et de gestion et, au fil du temps, produit sa propre culture » (Morin et Delavallée 2000, p. 12). Les objectifs, explique H. Mintzberg, sont la raison d'être de l'organisation. Comme le rappellent R. Cyert et J.G. March (1963), l'organisation n'a pas d'objectifs en soi, seuls les individus en ont. Ces objectifs peuvent être les mêmes pour tous les individus et les intérêts sont convergents (« jeu à somme positive » décrit par R. Boudon 1979) ou les objectifs peuvent être différents, les intérêts divergents génèrent alors des conflits (« jeu à somme nulle ou négative »). Dans le cas du sport, les objectifs sont aujourd'hui fortement lucratifs lorsqu'il s'agit de gérer le sport de haut niveau ou lorsqu'il s'agit de satisfaire le marché du spectacle et de la consommation de loisirs sportifs. Ainsi, si un grand nombre de clubs garde un statut associatif, les clubs sportifs de haut niveau sont chaque année plus nombreux à adopter une structure commerciale conformément à la loi de 2000 sur le sport. Ces structures sont appelées société à objet sportif (SOS) ou société anonyme sportive professionnelle (SASP)². Leurs objectifs deviennent clairement ceux de la rentabilité et de la performance, tant sportives qu'économiques. Parmi l'ensemble des clubs sportifs évoluant en 1^{ère} ou 2^{ème} division nationale, on compte ainsi plus de 75 sociétés (Football 9 SOS et 24 SASP, basket-ball 6 SOS et 4 SASP, rugby 14 SOS et 14 SASP, handball 1 SOS et 4 SASP). Quant au secteur des sports de loisirs, les organisations sportives prennent souvent les formes classiques d'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) ou de SARL et viennent ouvertement concurrencer les associations sur un marché en pleine croissance. Les organigrammes (ou représentations graphiques et hiérarchisées des relations humaines) illustrent aussi la rationalisation des organisations sportives. Ils témoignent d'une spécialisation des tâches et des postes de recrutement correspondants. A côté des sportifs et de leurs entraîneurs, on compte désormais des managers et cadres administratifs chargés de veiller au bon fonctionnement de ces petites et moyennes entreprises du sport. Les techniques, elles aussi, évoluent avec les progrès scientifiques et les nouvelles technologies. Des formes nouvelles ou hybrides des sports de glisse et de pleine nature voient le jour. Elles agissent sur les compétences et transforment les métiers. Les techniques de gestion et de management couvrent toutes les problématiques liées aux ressources humaines, matérielles et financières et concernent le monde sportif comme l'ensemble du monde du travail. Si les cultures organisationnelles résistent ou accompagnent le mouvement, il est classique d'opposer la culture associative attachée à ces valeurs ancestrales et amateurs³ et la culture professionnelle

² C'est en 1992, puis en 2000, que l'État crée les statuts particuliers des sociétés commerciales sportives : les sociétés à objet sportif (SOS) autorisent l'entrée d'actionnaires privés commerciaux dans le capital des clubs (jusqu'aux deux tiers du capital). Les sociétés sportives professionnelles (SASP) concernent les clubs qui dépassent un seuil financier défini par le législateur. Très proches des sociétés anonymes classiques, elles peuvent redistribuer les dividendes à leurs actionnaires et rémunérer leurs dirigeants sans qu'aucun capital minimum ne soit imposé à l'association « support ».

³ Ces valeurs relèvent bien souvent de l'idéologie coubertinienne. Pour P. Chifflet, elle est l'emboîtement de plusieurs communautés : une communauté d'objectifs orientés vers la compétition et l'élitisme du sport de haut niveau, une communauté d'organisations construites sur le modèle dominant de la fédération et de l'association à but non lucratif, une communauté de cultures prônant le dépassement de soi, le goût de l'effort et la méritocratie, enfin une communauté d'idéologies revendiquant l'apolitisme, l'amateurisme et le désintéret bénévole (Chifflet, 1990, p. 227).

nourrissant une aspiration au changement et à la recherche de profit et de performance. A travers ces cultures, facteurs de stabilité mais aussi d'immobilisme, ce sont des acteurs avec leurs logiques d'intérêts et leurs visions du monde qui collaborent ou s'affrontent. Il n'est pas rare ainsi d'observer des divergences d'opinion entre les dirigeants bénévoles et les entraîneurs salariés, les premiers ayant désormais un statut d'employeurs et les seconds revendiquant un statut de cadres.

La professionnalisation s'inscrit dans une tendance lourde d'évolution des organisations sportives. Les transformations, qui secouent le monde sportif, sont à la fois inéluctables et génératrices de tensions et de risques d'éclatement (l'arène politique de H. Mintzberg marque souvent la dernière phase d'évolution des organisations : celle du déclin). Les évolutions que connaissent les organisations et ceux qui les dirigent ne répondent par pour autant à un ordre déterminé et universel. Bien au contraire, à travers les quelques tendances lourdes aisément repérables, leurs réactions à l'environnement sont contingentes et procèdent de jeux d'opportunités et de conditions culturelles spécifiques. Il n'y a pas de « one best way » ni de pensée unique, pas plus qu'il ne peut y avoir qu'un seul schéma de professionnalisation.

III- Professionnalisation des acteurs sportifs

Il est possible d'identifier quatre vagues de professionnalisation des acteurs sportifs. Dès les années 1960/1970, les sportifs prennent conscience de leur force. En créant leurs propres syndicats, ils négocient leurs conditions de salarisation avec les clubs. Par un même processus de syndicalisation, les entraîneurs sportifs dans les années 1980 obtiennent aussi d'être rémunérés à hauteur de leur niveau d'expertise. Les entraîneurs sont souvent d'anciens sportifs de haut niveau qui trouvent dans des postes d'entraînement les conditions satisfaisantes à leur reconversion. Les managers depuis les années 1990 émergent peu à peu et témoignent de la professionnalisation au sommet des organisations sportives soucieuses de rationalisation et de performance. Aujourd'hui, la professionnalisation concerne de manière croissante les dirigeants bénévoles dont le lien entre leur activité professionnelle et leur engagement associatif est de plus en plus évident.

III-1- Professionnalisation des dirigeants bénévoles

Faisant le constat que le sport est passé d'une « idéologie fédérale plus ou moins associée à une conception éducative de service public du sport » à « une idéologie du loisir associée à une conception ludique, individuelle et consommatrice du sport » (p. 275), N. Haschar-Noé (1999) s'interroge sur les formes de réponses proposées par les dirigeants d'associations sportives face à un contexte d'entrepreneuriation du sport. Pour l'auteur, les dirigeants réagissent en fonction de leurs références identitaires. Son étude montre ainsi qu'il est possible de distinguer parmi les dirigeants sportifs, deux types de références, celles fédérales traditionnelles et celles de loisirs prestataires de services. A travers cette dichotomie, il s'agit bien de deux visions du sport qui se distinguent. Il y a ceux qui se positionnent comme les gardiens du temple associatif et de l'esprit sportif. Et il y a ceux qui s'inscrivent davantage dans une logique de prestataires de services et adoptent une gestion d'entreprise. Pour ces derniers, « une organisation et une gestion plus managériale de leur association leur apparaissent comme les stratégies les plus appropriées dans la conjoncture actuelle » (Hachar-Noé 1999, p. 290-291). Dans des travaux plus récents, D. Bernardeau Moreau (2004) distingue lui aussi deux types de dirigeants bénévoles, ceux qui entretiennent un lien amateur avec leur milieu associatif et ceux qui, au contraire, développent avec ce dernier un lien professionnel. L'auteur s'attache ainsi à démontrer qu'une nouvelle forme de bénévoles

semble s'imposer. Il s'agit de dirigeants qui utilisent leurs compétences mobilisées dans leur champ professionnel pour les réinvestir dans le champ associatif. L'une des formes évidentes est celle du trésorier associatif comptable de métier. Une autre forme moins visible mais en très nette progression concerne les dirigeants et cadres d'entreprises publiques ou privées qui managent leurs associations et leurs bénévoles comme ils managent leurs entreprises et leurs employés. Si nous regardons les professions des présidents des quatorze clubs professionnels reconnus par la Ligue Nationale de Handball, il est intéressant de souligner que la plupart sont des actifs (seuls trois d'entre eux sont retraités). De plus, on note que plus de la moitié des dirigeants bénévoles (8 sur 14) sont issus du secteur privé commercial. On compte une grande majorité de chefs d'entreprise évoluant dans le secteur du bâtiment, de l'informatique, de la publicité ou de l'industrie. Dans le secteur public, les dirigeants sont bien souvent des responsables de communication dans des collectivités territoriales (Bernardeau Moreau, 2008). Un rapprochement de fait s'opère entre le sport et le travail, entraînant un glissement de la relation bénévole/adhérent vers la relation dirigeant/client. Comme le souligne Barbusse, la performance recherchée n'est plus seulement sportive, elle est aussi managériale (Barbusse, 2006). Certes, les dirigeants bénévoles trouvent dans leur engagement une satisfaction personnelle et symbolique (Gasparini a souligné la position de ces bénévoles qui, hors de leur contexte professionnel, tendent parfois à se racheter une conduite dans le champ associatif – Gasparini, 1996), mais ils trouvent aussi une position stratégique proche des lieux d'exercice des pouvoirs locaux et nationaux. Il y a là cette idée que l'élite, qu'elle soit politique, économique ou professionnelle, forme une catégorie sociale globalement homogène avec un statut similaire, un niveau de formation élevé, une même conscience d'appartenir à l'élite, un sentiment d'importance et une convergence des intérêts)⁴.

Le sport désormais revêt une configuration plus professionnelle et aussi plus managériale. Là où il y avait des amateurs et des bénévoles, il y a maintenant des professionnels salariés et des managers ; ce qui fait qu'au sein des organisations sportives, les acteurs qui les dirigent et les font vivre réagissent différemment à l'évolution des sports et à leur marchandisation.

III-2- Professionnalisation des sportifs

La rémunération des sportifs (c'est-à-dire le versement d'un salaire proprement dit qui est fixé par le contrat de travail, les primes liées aux performances sportives et les recettes publicitaires émanant de l'exploitation de l'image du sportif) a connu une évolution très importante en quelques décennies. Les clubs de L1 de football, par exemple, ont vu leur masse salariale croître de manière fulgurante, passant de 115 millions d'euros en 1993/1994 à plus de 348 millions d'euros en 2003/2004 (Sobry, 2003), soit une moyenne de 17,5 millions d'euros par club (pour mémoire, cette moyenne en 1995/1996 « n'était que » de 6 millions d'euros). Aujourd'hui, on estime que 46% des dépenses des clubs sont consacrées aux rémunérations du personnel. Le budget des clubs a suivi cette croissance explosive des salaires. En 2005/2006, le budget des clubs de L1 de football se monte en moyenne à 40 millions d'euros (115 millions pour l'Olympique Lyonnais, 16 millions pour Ajaccio) (Bourg et Nys, 2006). Dans le handball professionnel, le salaire moyen mensuel des joueurs est de 3120 euros brut en 2006/2007, 5260 euros pour les entraîneurs (capon, 2007). La syndicalisation du sport est une autre conséquence très symptomatique de la professionnalisation en cours. Ce phénomène se caractérise par sa grande diversité due au

⁴ Parmi les défenseurs d'une homogénéité de l'élite, il y a Wright Mills (2006) qui affirme l'idée d'une connivence entre les élites l'emportant sur ce qui peut les séparer. Pour lui, il ne fait aucun doute que les élites ont des caractéristiques similaires (statut, position, formation, origine sociale, intérêts) qui les unissent inéluctablement.

nombre important des disciplines sportives et des professions représentées. Dans les années 1960, le football crée l'Union Nationale des Footballeurs Professionnels (UNFP). Pour le cyclisme, il s'agit de l'Union Nationale des Cyclistes Professionnels (UNCP), pour le basket, le Syndicat National des Basketteurs (SNB). Pour le rugby, le Syndicat de Joueurs (SNJR devenu depuis l'Union des Joueurs Professionnels de Rugby ou PROVALE) est créé en 1998. Quant au handball, il s'est doté récemment de son syndicat, l'Association des Joueurs Professionnels de Handball (AJPH) créée en 2005. Les entraîneurs ont eux aussi leurs propres syndicats. Dans le football, c'est l'Union Nationale des Éducateurs et Cadres Techniques du Football (UNECATEF), pour le rugby, le Syndicat des Entraîneurs et Éducateurs de Rugby à XV (TECH XV), pour le basket, le Syndicat des Coachs de Basket (SCB), pour le hand, le Groupement des Entraîneurs Professionnels de Handball (7 MASTER). Notons que depuis peu, tous ces syndicats se sont regroupés dans une Fédération des Entraîneurs Professionnels (FEP) qui compte actuellement 800 membres. La naissance d'une convention collective nationale des sports (CCNS) atteste que l'univers sportif se structure comme secteur professionnel. Adoptée en juillet 2005, sa mission est de mieux encadrer les conditions de travail et de rémunération des salariés de la branche sportive. S'il existait auparavant des conventions ou chartes propres à certains sports comme le football, le golf et les centres équestres, la CCNS a aujourd'hui pour vocation d'harmoniser ces dispositions dans l'ensemble des sports. Composée de représentants syndicaux des employeurs et des salariés au sein de commissions paritaires, elle précise les dispositions relatives à la gestion des équipements sportifs et aux conditions d'enseignement et de formation. Le chapitre 4 par exemple porte sur les contrats de travail, le chapitre 5 sur le temps de travail, le chapitre 9 sur le salaire minimal. Mais le plus intéressant est le chapitre 12 qui précise les rapports entre les employeurs, les entraîneurs (dont une grille définit les classes possibles : cadres, agents de maîtrise et techniciens) et les joueurs en centre de formation. Pour compléter le cadre général, la CCNS organise des accords sectoriels afin de tenir compte des spécificités de chaque sport.

III-3- Professionnalisation des cadres sportifs

Parmi les classifications et nomenclatures existantes, nous pouvons retenir celle de la CITP, celle de la Convention collective et celle de l'ONMAS (cf. Annexes). La Classification internationale type des professions (CITP 88) a été réactualisée par les experts de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2007. Elle distingue des grands groupes, des sous-grands groupes, des sous-groupes et des groupes de base. A titre d'exemple, dans le sport, sont recensés trois groupes de base : groupe 3421. Athlètes et sportifs de compétition, groupe 3422. Entraîneurs sportifs et arbitres de sport, groupe 3423. Instructeurs et animateurs de programmes, loisirs et activités de remise en forme. La classification de la convention collective nationale du sport (CCNS) propose d'articuler les responsabilités et les rémunérations correspondantes. Dans la classe A se trouvent les techniciens (ou entraîneurs d'équipes) en charge d'équipes de jeunes sportifs. Dans la classe B, ce sont les techniciens (ou entraîneurs principaux) ayant la responsabilité d'un encadrement sportif regroupant au moins un entraîneur rémunéré. Les agents de maîtrise (entraîneurs principaux, entraîneurs adjoints ou de centre de formation d'équipes fanions) figurent en classe C et sont responsables des tâches et fonctions rattachées à l'encadrement des équipes sportives (fonctions de marketing, fonctions financières). Enfin, en classe D sont positionnés les cadres (ou directeurs sportifs) disposant de responsabilités importantes dans la définition des objectifs sportifs et stratégiques des structures. Tentant une synthèse et une simplification des classifications existantes, la nomenclature européenne de professions du sport proposée par l'ONMAS distingue les sportifs, les administratifs (directeurs sportifs, techniques et administratifs, responsables et agents de communication, marketing et commercial), l'encadrement sportif

(entraîneurs, assistants et préparateurs physiques), le personnel soignant et les techniciens (sécurité, entretiens et billetterie)⁵.

Dans son rapport sur la professionnalisation des entraîneurs, le laboratoire de sociologie de l'INSEP (2000) souligne les trois étapes de la construction de ce métier. Jusque dans les années 1960, l'entraîneur est un « artisan » développant un modèle technique spécialisé. De 1960 à 1980, l'entraîneur devient un agent de l'État et partage avec ce dernier le même souci de l'excellence nationale. Depuis les années 1980, notent les auteurs du rapport, l'entraîneur est devenu un entrepreneur qui, face à la concurrence externe, évolue vers un modèle managérial. Ce modèle managérial, souligne V. Cotteaux (1997), établit « la spécification et la hiérarchisation (à travers la notion de filière professionnelle) d'un ensemble de savoirs et de compétences spécifiques » (p. 9). J.L. Olivier (2004) décrit les conditions de l'émergence des préparateurs physiques. Autrefois intégrée dans les fonctions de l'entraîneur, l'auteur montre que la reconnaissance progressive de cette profession procède à la fois de la division du travail au sein des staffs sportifs et à la fois d'une rationalisation des savoirs conduisant à l'élévation des niveaux de compétences spécialisées. Concernant les maîtres nageurs sauveteurs, M. Baillon (2004) montre une tendance sécuritaire et gestionnaire dans l'évolution de cette profession. Il identifie nettement deux types de compétences mobilisées dans l'exercice de la profession. Il y a les compétences en matière d'enseignement et il y a les compétences qui relèvent de la sécurité et de la gestion. Si le pôle enseignement reste essentiel, celui sécuritaire et gestionnaire a fortement gagné en qualité et en efficacité. Le MNS, conclut l'auteur, ne se considère plus seulement comme un surveillant de bassin et un expert de la natation, il est aussi un manager qui a la responsabilité d'une structure toute entière et mobilise pour cela des savoirs polyvalents. Dans le sport professionnel, on compte les sportifs mais aussi tout le personnel d'encadrement technique et administratif. Cela représente au total entre 7200 et 7500 emplois dont plus de 50% sont occupés par les sportifs professionnels, 10% par les entraîneurs et (fait notable) près de 40% par les personnels administratifs et managériaux (cadres sportifs, cadres administratifs, chargés de communication, de marketing, responsables événementiels... – Bayle, 2002). Aujourd'hui, le sport professionnel compte moins de dix ligues (football, basket-ball, handball, cyclisme, volley-ball, hockey sur glace, rugby et boxe). Ces ligues emploient environ 70 personnels administratifs (ils étaient 60 en 2001). Le football professionnel emploie à lui seul une cinquantaine de salariés (Gouguet et Primault, 2006). Dans le handball professionnel par exemple, il n'est plus rare que les clubs de la ligue professionnelle comptent cinq à six permanents spécialisés (Bernardeau Moreau, 2008). Les recrutements concernent beaucoup le secteur du marketing et de la communication en raison de l'augmentation très forte des contrats télévisés. De même, la profession d'agent sportif s'est fortement structurée même si les rémunérations (basées sur un pourcentage perçu sur les contrats de transfert) fluctuent considérablement entre les individus. Dans le football, la FIFA en recense plus de 3000 dans le monde dont 150 en France (Gouguet et Primault, 2006).

La sécurité dans l'encadrement des activités physiques et sportives a toujours été l'objet d'un soin particulier de la part des pouvoirs publics. Personne ne peut aujourd'hui ignorer les obligations de diplômes qui accompagnent la profession contre rémunération de l'enseignement, de l'encadrement et de l'animation des activités physiques et sportives. Aux impératifs sécuritaires s'ajoute désormais la nécessité d'inscrire l'exercice professionnel des éducateurs et entraîneurs sportifs dans la problématique européenne, au nom des principes de la libre circulation et de l'interdiction de toute discrimination. Conformément au Code du sport (L. 212-1 reprenant l'article 43 de la loi de 1984), seuls peuvent enseigner, animer ou

⁵ Voir aussi notre chapitre consacré à l'emploi, les formations et les savoirs de notre ouvrage.

encadrer une activité physique ou sportive ou entraîner ses pratiquants contre rémunération les personnes attestant de leur compétence en matière de sécurité des pratiquants et des tiers⁶. La possession d'un diplôme ou d'un titre enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est désormais obligatoire. Le fait qu'il existe aujourd'hui des groupements de syndicats dans le sport n'est pas non plus anodin. La Fédération Nationale des Associations et Syndicats de Sportifs (FNASS) rassemble plusieurs organisations représentant les sportifs professionnels (football, cyclisme, rugby, athlétisme, basket-ball...). La Confédération Nationale des Educateurs Sportifs (CNES) regroupe des syndicats et groupements d'entraîneurs et d'éducateurs Sportifs. Les références au répertoire national et à la convention collective du sport, tout autant que les mobilisations syndicales nombreuses et de plus en plus actives sont autant de témoins de la professionnalisation des travailleurs du sport et notamment des entraîneurs et des éducateurs sportifs.

IV- Professionnalisation des activités

Pour de nombreux auteurs, la formation sportive reste trop technique⁷. P. Chifflet (1989) voit, dans la formation des cadres sportifs, une approche trop axée sur la relation enseignant/élève, bien que la professionnalisation du sport, souligne pour sa part Barbusse, tende à modifier peu à peu le profil des entraîneurs. « Si le travail d'un entraîneur revient surtout à élaborer, planifier et mettre en œuvre l'entraînement d'une équipe et à gérer la temporalité de la saison qui alterne des périodes de préparation, de compétition et de récupération, dans un cadre professionnel, une de ses missions relève du management comme tout responsable d'une équipe de travail » (Barbusse, 2006). L'introduction, dans le langage sportif, des mots « coach » et « coaching » est récente et démontre l'importance reconnue aujourd'hui aux compétences liées au management des structures et du facteur humain dans la production de la performance sportive. Pour l'auteur, cette réalité observable dans la pratique n'est pourtant pas répercutée sur le plan institutionnel : « La relation entraîneur/entraînés est abordée selon la dimension éducative (formateur/formés) et non sous l'angle de la relation professionnelle (manager/managés) » (Ibid.). V. Cotteaux (1997) établit le même constat. Pour elle, les formations du Ministère des sports et des fédérations sont trop linéaires. La pratique n'est le plus souvent envisagée que comme une simple application de principes théoriques. La raison vient des institutionnels autant que des formateurs. La formation de ces derniers est peu prise en compte. De ce fait, les enseignants sont encore nombreux à posséder une représentation « ancestrale » de leur formation. Leur rôle se limite « à la distribution de connaissances que le candidat doit retranscrire intégralement lors d'un contrôle » (p. 13). Bosc note que « l'image de l'entraîneur qui dirige le travail sur le terrain est trop restrictive par rapport à la réalité du métier dans le sport d'élite actuel » (2001, p. 158). L'entraîneur d'aujourd'hui, observe l'auteur, est devenu un véritable chef de projet doté de compétences multiples et animant un staff croissant de spécialistes. Dans son enquête auprès de 30 fédérations olympiques, P. Goudard (2001) montre, par exemple, que 93% d'entre elles expriment le besoin de former leurs entraîneurs sur les techniques de management. Pour l'auteur, il ne fait aucun doute qu'il faut, dans les années à venir, orienter la formation des entraîneurs vers plus de coaching et de management.

Pour gérer au mieux le changement

⁶ Voir notamment le texte de J. PIERRE dans notre ouvrage.

⁷ Voir le chapitre de notre ouvrage relative aux emplois, formations et savoirs : État des lieux.

La professionnalisation est génératrice de changements importants. De fait, elle conduit à alimenter les tensions et conflits entre les acteurs. Si longtemps, le conflit a été perçu comme un dysfonctionnement organisationnel, les travaux précurseurs de Simmel, au début du XX^{ème} siècle, ont montré le contraire. Cet auteur a souligné que le conflit pouvait être considéré comme « l'objectivation d'un malaise » permettant ainsi de le traiter. « Si toute interaction entre les hommes est une socialisation, alors le conflit, qui est l'une des formes de socialisation les plus actives, qu'il est logiquement impossible de réduire à un seul élément, doit absolument être considéré comme une socialisation » (Simmel, 2003, p. 19). Pour Simmel, le conflit fait partie intégrante de la vie en société. Il ne faut donc pas chercher à le supprimer, mais au contraire l'utiliser pour faire émerger le compromis qui « est l'une des plus grandes inventions de l'humanité, tant il fait partie des techniques que nous utilisons tout naturellement pour notre vie quotidienne » (Ibid., p. 143). Ainsi, le conflit doit être abordé comme un élément utile au fonctionnement des organisations mais qu'il convient de savoir maîtriser. Dans le sport comme ailleurs, le changement est générateur de conflits et de fractures entre le sport amateur et le sport professionnel, entre les acteurs bénévoles et les acteurs professionnels. L'émergence d'une logique d'entreprise dans le monde associatif, rejetée par certains au nom de l'éthique et de la moralité, revendiquée par d'autres au nom du principe de réalité, contribue à perturber durablement les cultures identitaires du monde sportif et préfigure ce « désenchantement » d'un monde associatif qui se voulait être pourtant un rempart contre la montée des individualismes et des intérêts personnels. Aujourd'hui, c'est donc toute une partie des sports et des acteurs sportifs qui évolue, qui remodèle leur schéma d'organisation et tente de s'adapter au changement. Au-delà des positionnements idéologiques, il convient, pour nous, de savoir décrire et comprendre les causes de ces tendances lourdes d'évolution.

Annexe

La Classification internationale type des professions (CITP)

Les critères de base pour définir le système des grands groupes, des sous-grands groupes, des sous-groupes et des groupes de base sont le niveau et la spécialisation des compétences requises pour effectuer les tâches et fonctions inhérentes à la profession. Un emploi se définit « comme un ensemble de tâches et de fonctions qui sont ou devraient être accomplies par une personne ». Une profession est définie « comme un ensemble d'emplois dont les principales tâches et fonctions se caractérisent par un degré élevé de similarité ».

| | |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grands groupes | 1 Directeurs, cadres de direction et gérants 2. Professions intellectuelles et scientifiques 3. Professions intermédiaires 4. Employés de type administratif 5. Personnel de services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs 6. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche 7. Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat 8. Conducteurs d'installations et de machines et ouvriers de l'assemblage 9. Professions élémentaires 10. Professions militaires |
| Sous-grands groupes | 34. Professions intermédiaires des services juridiques, des services sociaux et assimilés |
| Sous-groupes | 342. Travailleurs du secteur des sports et des activités de remise en forme |
| Groupes de base | 3421. Athlètes et sportifs de compétition 3422. Entraîneurs sportifs et arbitres de sport 3423. Instructeurs et animateurs de programmes, loisirs et activités de remise en forme |

La classification de la CCNS

La Convention collective nationale du sport (CCNS) propose une classification articulant les responsabilités et les rémunérations correspondantes. Dans la classe A se trouvent les techniciens (ou entraîneurs d'équipes) en charge d'équipes de jeunes sportifs. Dans la classe B, ce sont les techniciens (ou entraîneurs principaux) ayant la responsabilité d'un encadrement sportif regroupant au moins un entraîneur rémunéré. Les agents de maîtrise (entraîneurs principaux, entraîneurs adjoints ou de centre de formation d'équipes fanions) figurent en classe C et sont responsables des tâches et fonctions rattachées à l'encadrement des équipes sportives (fonctions de marketing et fonctions financières). Enfin, en classe D sont positionnés les cadres (ou directeurs sportifs) disposant de responsabilités importantes dans la définition des objectifs sportifs des structures.

| Classe | Responsabilité | Emploi type |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| A Techniciens | Prise en charge d'une équipe de jeunes et des tâches rattachées à | Entraîneurs et entraîneurs adjoints d'équipe de jeunes |

| | | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| | cette équipe | |
| B Techniciens | Prise en charge d'équipes de jeunes et d'au moins un entraîneur rémunéré | Entraîneur principal ou co-entraîneur d'équipes de jeunes |
| C Agents de maîtrise | Prise en charge d'équipes fanions et participation à la définition des objectifs de la structure | Entraîneur principal ou adjoint des équipes fanions |
| D Cadres | Responsabilités importantes dans la définition des objectifs sportifs des structures | Directeur sportif |

Nomenclature européenne des professions du sport (ONMAS)

Tenant une synthèse et une simplification des classifications existantes, la nomenclature européenne des professions du sport distingue les sportifs, les administratifs (directeurs sportifs, techniques et administratifs, responsables et agents de communication, marketing et commerciaux), l'encadrement sportif (entraîneurs, assistants et préparateurs physiques), le personnel soignant et les techniciens (sécurité, entretiens et billetterie).

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administratif | Directeur général Directeur sportif Directeur technique Directeur administratif et financier Juriste Comptable Secrétaire Responsable communication Responsable informatique Responsable marketing Responsable commercial Commercial Responsable de centre de formation |
| Sportif | Joueurs professionnels Stagiaire Aspirant |
| Encadrement sportif | Entraîneur (coach) général Entraîneur adjoint Entraîneur de centre de formation Assistant sportif Préparateur physique |
| Encadrement soignant | Médecin Kinésithérapeute Ostéopathe Masseur |
| Personnel technique et logistique | Responsable sécurité Agent sécurité Responsable entretien Agent entretien Gardien Maintenance |

| | |
|--|--------------------------------------------------------------------|
| | Responsable billetterie Vendeur Hôtesse d'accueil Stadier |
|--|--------------------------------------------------------------------|

Bibliographie

BAILLON M., *Analyse de l'activité professionnelle de l'éducateur sportif spécialisé des activités de la natation : exemple du maître nageur sauveteur*, Mémoire pour le diplôme de l'INSEP, 2004.

BARBUSSE B., « Sociologie et management des sportifs professionnels : vers une identification de la composante managériale du métier d'entraîneur de sport collectif », 2ème congrès de l'AFS, *Dire le monde social. Les sociologues face aux discours politiques, économiques et médiatiques*, Université de Bordeaux, 5-8 septembre 2006.

BAYLE E., *Management et performance des organisations à but non lucratif ; le cas des fédérations sportives nationales*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Limoges, n° 99LIMO00467, 1999.

BAYLE E., « Le sport professionnel », CAMY J. (dir.), *L'emploi sportif en France : Situation et tendances d'évolution*, Paris, Afraps-Runopes, 2002, p. 43-64.

BERNARDEAU MOREAU D., *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2004.

BERNARDEAU MOREAU D., « Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale. L'exemple du handball professionnel français », AUGER D. et ROYER C. (dir.), *Sport, Loisirs et société*, Loisir et société / Society and Leisure, PUQ, septembre 2008, 30/2.

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

BONCLER J., *Les organisations non marchandes privées : Analyse théorique et examen de quelques pratiques*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Bordeaux I, n° 94BOR10003, 1994.

Bosc g., « Spécificité des formations d'entraîneurs pour le haut niveau », Helal h. et NAPIAS F. (dir.), *Former les entraîneurs de demain*, INSEP, Les cahiers de l'INSEP, n° 29, 2001.

BOUDON R., *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 1979.

BOUHALA M. et CHIFFLET P, « Logiques d'action des moniteurs des sports de pleine nature : entre passion et profession », *STAPS*, De Boeck université, n°56, 2001.

BOURG J.F. et NYS J.F., *Financement des clubs sportifs et stratégies des collectivités territoriales, nouveaux modèles, nouveaux enjeux*, Voiron, PUS, 2006.

CHANTELAT P. (textes réunis et présentés par), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, 2001.

CHAPOULIE J.-M., « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de Sociologie*, n° 24, 1, 1973, p.86-114.

CHEVALIER V. et DUSSART B., « De l'amateur au professionnel : Le cas des pratiquants de l'équitation », PARLEBAS P. (dir.), *Sociologie du sport en France aujourd'hui*, L'Année sociologique, volume 52, n° 2, p. 459-476, 2002.

CHIFFLET P., « Savoirs et formations des cadres », *Savoirs et sens pratique dans les activités physiques et sportives*, Actes du symposium organisé par l'AFRAPS, 23 octobre 1988, Clermont-Ferrand, AFRAPS, 1989, p. 135-158.

CHIFFLET P., *Les fédérations sportives. Politiques, stratégies, publics. Logiques de fonctionnement du système sportif français*, Grenoble, juin 1990 (non publié).

COTTEAUX V., *Analyse de la construction de l'expertise des entraîneurs d'athlètes de haut niveau. Perspectives pour la conception des formations de cadres sportifs*, Mémoire pour le diplôme de l'INSEP, 1997.

CYERT R. M. et MARCH J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, 1^{re} édition, Prentice-Hall, 1963.

DURAND C., *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Caen, n° 94CAEN0553, 1994.

FREYSSINET R., « Crise, diversification des formes d'emploi et transformation du rapport salarial », *L'évolution des formes d'emploi*, Acte du colloque de la revue Travail et emploi, 1988, p. 142-149.

GASPARINI W., *Enjeux de l'engagement associatif. Contribution à une sociologie de l'organisation sportive locale*, Thèse de doctorat : Sociologie, Strasbourg 2, n° 96STR20006, 1996.

GUILLAUME P. (textes réunis par), *La professionnalisation des classes moyennes*, Talence, MSHA, 1996.

GOUDARD P., « La recherche, le coaching et la formation des entraîneurs experts », HELEL H. et NAPIAS F. (dir.), *Former les entraîneurs de demain*, INSEP, Les cahiers de l'INSEP, n° 29, 2001.

GOUGUET J.J. et HENAFF N., RJES, Dalloz, juin 2006, n° 79.

HALBA B. et LE NET M., *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Paris, Les études de la Documentation Française, Société, 1997.

HASCHAR-NOE N., « Les dirigeants sportifs et l'évolution des pratiques sportives », DELAPLACE J.M. (dir.), *L'entraîneur, le sportif et le dirigeant*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 273-293.

HATCH M.J., *Théorie des organisations - de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck, Bruxelles, 2000.

HEINEMANN K., « Sport sociology : Socioeconomic problems of sport », *Sport science in Germany, An interdisciplinary anthology*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, New York, 1992, p. 403-422.

INSEP, *Le métier d'entraîneur. Transmission des savoirs et évaluation des compétences parmi les entraîneurs français de haut niveau*, laboratoire de sociologie de l'INSEP, 2000.

ION J., *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997.

ION J., « Clubs d'athlétisme et professionnalisation. Une étude de cas », CHANTELAT P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, coll. « Espaces et temps du sport, p. 241-254.

KIKULIS L., SLACK T., HINING CR. et ZIMMERMANN A., « A structural taxonomy of amateur sport organizations », *Journal of Sport Management*, n° 3, 1989, p. 129-150.

KOSKI P. et HEIKALA J., « Professionalization and organizations of mixed Rationales : the case of finnish national sport organizations », *European journal for sport management*, n° 1, 1998, p. 7-29.

LE ROUX N., « Evolution des connaissances et perspectives de recherche sur l'emploi et la professionnalisation dans le secteur du sport », BOUCHET P. et PIGEASSOU C., (dir.), *Management du sport : Actualités, développements et orientations de la recherche*, Montpellier, AFRAPS, 2006.

LOIRAND G., « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », CHANTELAT P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, coll. « Espaces et temps du sport, p. 273-300.

MARUANI M. et REYNAUDE E., *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, Repères, n°132, 1999.

MAYAUX F., *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Lyon 3, n° 9401419I, 1996.

MORIN P. et DELAVALLEE E., *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Ed. d'organisation, 2003.

NIER O., « Les formes de professionnalisation dans le rugby de l'élite européen », CHANTELAT P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, coll. « Espaces et temps du sport, p. 221-240.

NIZET J. et PICHault F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Edition G. Morin, 1995.

OLIVIER J.L., *Contribution à la professionnalisation des préparateurs physiques : Etude des conditions de la reconnaissance d'une nouvelle profession*, Mémoire pour le diplôme de l'INSEP, 2004.

SIMMEL G., *Le conflit*, Circé/poche, 2003.

SOBRY C., *Socioéconomie du sport, structures sportives et libéralisme économique*, de Boeck, Belgique, 2003.

STROOBANTS M., *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, Sociologie 128, 2005.

THEODORAKI E.-I. et HENRY I.-P., « Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport », *International review for sociology of sport*, n° 3, 1994, p. 243-264.

VERGNAUD G., « Les tensions à l'œuvre dans le modèle social du professionnalisme », SOREL M. et WITORSKI R. (dir.), *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, L'harmattan, 2005, coll. « Action & savoir » p. 135-140.

WITORSKI R., *Formation, travail et professionnalisation*, Paris, L'harmattan, Action & savoir, Etude, 2005.

WRIGHT-MILLS C., *L'imagination sociologique*, Paris, La Découverte, Essai, 2006.