



**HAL**  
open science

**Etude nationale sur “ les activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau ”.  
Qu’est ce que travailler dans l’environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance? Continuités et ruptures dans l’évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau**

Philippe Fleurance, Fabrice Burlot, Legrand Claude, Anne-Claire Macquet, Patrick Mignon, Denis Musso, Sylvie Pérez, Frédéric Glomeron, Benoît Grison, David Mélo, et al.

**HAL Id: hal-01924600**

**<https://insep.hal.science//hal-01924600>**

Submitted on 16 Nov 2018

**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.

► **To cite this version:**

Philippe Fleurance, Fabrice Burlot, Legrand Claude, Anne-Claire Macquet, Patrick Mignon, et al.. Etude nationale sur “ les activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau ”. Qu’est ce que travailler dans l’environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance? Continuités et ruptures dans l’évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau. [Rapport de recherche] Institut National du Sport et de l’Education Physique (INSEP). 2005. hal-01924600



**ONMAS**

**Etude nationale sur « les activités rémunérées ou indemnisées  
autour des Sportifs de Haut Niveau »**

**Qu'est ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut  
Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et  
ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des  
Sportifs de Haut Niveau**

**Maître d'ouvrage :**

**Institut National du Sport et de l'Education Physique (Paris)**

**Novembre 2005**

Adresse Postale : ONMAS, Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Vie Associative, Délégation à l'Emploi et aux Formations, 95/97 avenue de France, 75650 PARIS cedex 13, tel. :01.40.45.99.63 / 06.62.29.89.72, fax : 01.40.45.90.97  
courriel : [philippe.germain@jeunesse-sports.gouv.fr](mailto:philippe.germain@jeunesse-sports.gouv.fr)

**Comité de pilotage dirigé par :**

Philippe Germain  
ONMAS - Paris France  
Université Joseph Fourier - Grenoble

**Sous la direction scientifique de :**

Philippe Fleurance  
Institut National du Sport et de l'Education Physique - Paris

**Etude réalisée par :**

**Groupe de l'Institut National de l'Education Physique et du Sport (INSEP)**

Fabrice Burlot : [fabrice.burlot@insep.fr](mailto:fabrice.burlot@insep.fr) ; laboratoire de sociologie du sport  
Philippe Fleurance : [philippe.fleurance@insep.fr](mailto:philippe.fleurance@insep.fr) ; groupe de recherches sur l'analyse des pratiques professionnelles et l'ingénierie de formation  
Claude Legrand : [claudel@insep.fr](mailto:claudel@insep.fr) ; groupe droit et management du sport  
Anne Claire Macquet : [anne-claire.macquet@insep.fr](mailto:anne-claire.macquet@insep.fr) ; laboratoire de psychologie et d'ergonomie du sport  
Patrick Mignon : [patrick.mignon@insep.fr](mailto:patrick.mignon@insep.fr) ; laboratoire de sociologie du sport  
Denis Musso : [denis.musso@insep.fr](mailto:denis.musso@insep.fr) ; groupe droit et management du sport  
Sylvie Pérez : [sylvie.perez@insep.fr](mailto:sylvie.perez@insep.fr) ; groupe de recherches sur l'analyse des pratiques professionnelles et l'ingénierie de formation

**Groupe Activité Motrice et Conception Ergonomique (AMCO) de l'université d'Orléans**

Frédéric Glomeron : [frederic.glomeron@univ-orleans.fr](mailto:frederic.glomeron@univ-orleans.fr)  
Benoît Grison : [benoit.grison@univ-orleans.fr](mailto:benoit.grison@univ-orleans.fr)  
David Melo : [david.melo@univ-orleans.fr](mailto:david.melo@univ-orleans.fr)  
Deborah Nourrit : [deborah.nourrit@univ-orleans.fr](mailto:deborah.nourrit@univ-orleans.fr)  
Jacques Riff : [jacques.riff@univ-orleans.fr](mailto:jacques.riff@univ-orleans.fr)  
(et la collaboration de Michaël Zicola, Chargé de Mission « Handicap » auprès de la présidence de l'université d'Orléans : [michael.zicola@univ-orleans.fr](mailto:michael.zicola@univ-orleans.fr))

## TABLE DES MATIERES

<b>I. Problématique générale de l'étude</b> .....	p 5
I.1. L'organisation du travail dans l'encadrement du sport de haut niveau : une nébuleuse d'activités autour du sportif de haut niveau.....	p 6
I.2. Entre rôles statutaires et collectifs au travail, comment concevoir les « activités » auprès des sportifs de haut niveau ?.....	p 8
I.3. Métiers, professions, activités .....	p 10
I.3.1. La notion « d'activité » substituée - ici - à la notion de métier, profession, fonction, tâche, ... se prête à plusieurs lectures .....	p 10
I.3.2 Centralité des savoirs .....	p 11
I.4. Un point de vue normatif : l'activité est « ce que font les gens en échange de ... » .....	p 11
I.5. Un point de vue pragmatique : l'activité, c'est aussi le travail en situation.....	p 12
I.5.1 Le travail autour des SHN : des lieux et des temps importants à considérer.....	p12
I.5.1.1 Le travail de conception en entraînement.....	p 13
I.5.1.2 Le travail en contexte et sa régulation.....	p 13
I.5.2 Les contributions formalisées de l'étude de l'activité des entraîneurs - athlètes en SHN .....	p 13
I.5.3. Des collectifs au travail et le travail collectif autour des SHN : la question de la compétence collective .....	p 14
<b>II. Domaine d'investigation de l'étude</b> .....	p 16
<b>III. Résultats</b> .....	p 17
<b>Division du travail dans l'encadrement du sport de haut niveau : naissance de nouveaux métiers ou mise en question de l'entraîneur comme figure centrale de la production de la performance ?</b>	
Résumé.....	p 18
Le constat.....	p 20
1. Rationalisation et autonomisation du sport .....	p 21
Les sources de la rationalisation .....	p 22
La performance comme production collective et les mondes sociaux du sport.....	p 23
Spécialisation et professionnalisation .....	p 25
Les entraîneurs comme groupe professionnel .....	p 27
2. Coopération et concurrence .....	p 29
Deux divisions du travail .....	p 29
Marché, service public et bénévolat.....	p 32
3. En guise de conclusion.....	p 34
<b>Entre réalisation d'une performance sportive et réalisation d'une performance économique : le « marché » régulateur des activités autour du sportif de haut niveau ?.....</b>	
Introduction/synthèse.....	p 37
Les activités.....	p 38
L'activité de travail.....	p 39
La mono activité .....	p 40
La pluri activité .....	p 40
L'activité en tant qu'élément d'un ensemble coordonné .....	p 41
Les conditions d'exercice de l'activité .....	p 42
L'étendue de l'activité .....	p 43

L'activité féminine .....	p 43
La trajectoire professionnelle et l'évolution de carrière .....	p 44
Entrée et sortie de l'activité .....	p 44
La présence de barrières à l'entrée et à la sortie de l'activité .....	p 45
La rémunération / indemnisation de l'activité autour du sportif de haut niveau .....	p 46
L'activité rémunérée .....	p 46
La détermination du niveau de rémunération .....	p 47
Des flux monétaires diffus .....	p 48

### **Entre logiques privées et publiques : le cas du pôle France de surf**

Résumé .....	p 50
1. Les surfeurs de haut niveau : une logique d'encadrement profondément marchande .....	p 51
1.1. Quelques éléments sur l'organisation du surf en France.....	p 51
1.1.1. Une fédération récente et en pleine construction .....	p 51
1.1.2. L'esprit de liberté : une valeur dominante du surf.....	p 51
1.1.3. La domination des marques du surf wear .....	p 52
1.2. Le surfeur de haut niveau dans ce contexte.....	p 53
1.3. L'étude ... ..	p 54
Conclusion.....	p 56
2. Le cas du pôle France de surf.....	p 56
2.1. Le pôle France .....	p 57
2.1.1. La structure permanente .....	p 57
2.1.2. Les structures temporaires .....	p 59
2.1.3. L'école .....	p 60
2.2. Le team .....	p 61
2.2.1. La structure permanente de marque.....	p 61
2.2.2. Les structures temporaires .....	p 61
2.3. Son club.....	p 62
2.4. Les différentes personnes d'importance .....	p 63
3. Conclusion et recommandations .....	p 65

### **Manager ou agent de sportifs de haut niveau : un nouveau partenaire ? Le cas de l'athlétisme**

A - L'évolution de l'environnement juridique .....	p 67
B - Les dispositions prises par la fédération française d'athlétisme .....	p 69
C - Une profession qui s'assainit.....	p 69
D - Une clarification des relations entre le manager et l'athlète .....	p 73
E - Les difficultés de l'activité d'agent de sportifs en athlétisme .....	p 75

### **Activités de travail autour du sportif de haut niveau et complexité du contexte juridique : assimilation, renormalisation et singularité ?**

Résumé .....	p 78
Introduction .....	p 79
Partie I: sphère sportive .....	p 81
1.1. Le pôle comme cadre privilégié de prestation des activités rémunérées et indemnisées ....	p 81
1.1.1. Le pôle élément d'un système .....	p 81
1.1.2. Le pôle un maillon de la politique du sport de haut niveau .....	p 82
1.1.3. Activités prescrites autour des SHN dans les pôles .....	p 82
1.1.4. Nature juridique du pôle .....	p 83
1.2. Le sportif .....	p 85

1.3. Le club: cadre parallèle de la pratique sportive.....	p 87
1.4. Les compétitions .....	p 88
Partie II: sphère des autres activités .....	p 89
Partie III: considérations générales .....	p 90
3.1 Division du travail et coordination .....	p 90
3.2 Régulation du système .....	p 91
Conclusion .....	p 93
Annexe 1 : L'emploi dans les pôles .....	p 96
Annexe 2 : modèle de convention INSEP/DTN relative aux pôles France de l'INSEP .....	p 99
Annexe 3: Extraits du travail réalisé par Sarah Rézenthel en appui à cette étude.....	p 107

### **Les réseaux interindividuels et inter organisationnels autour du SHN comme espace cognitif collectif et partagé**

I. Introduction .....	p 113
II. Aspects méthodologiques .....	p 115
II.1. L'ethnographie de la conception .....	p 115
II.2 L'interdépendance des activités autour des sportifs de haut niveau conduit à l'étude du réseau d'acteurs impliqués dans l'entraînement.....	p 117
III. Résultats : Modélisation de la structure des réseaux « d'activités » autour des SHN	
III.1. Modélisation Réseau de type 1 : « L'entraîneur au centre » : conception traditionnelle de la relation entraîneurs - entraînés.....	p 118
III.2. Modélisation Réseau de type 2 : l'athlète contractualise avec son entraîneur et est conseillé à différents niveaux par les acteurs/métiers du SHN .....	p 121
III.3. Modélisation Réseau de type 3 : multi métiers à fort dialogue direct avec l'athlète et faible dialogue avec l'entraîneur .....	p 122
III.4. Modélisation Réseau de type 4 : vers des systèmes ouverts pour rendre compte de la dynamique des réseaux inter - individuels et inter - organisationnels en entraînement sportif de haut niveau ? .....	p 127
IV. En conclusion .....	p 128

### **Equipe Activité Motrice et Conception Ergonomique (AMCO) de l'université d'Orléans**

Introduction .....	p 130
<b>Une « typologie » des métiers « émergents » ; analyse systématique de personnes et groupements représentatifs .....</b>	<b>p 132</b>
1. L'expert .....	p 134
2. Le collectif d'experts.....	p 135
3. Le technicien spécialisé .....	p 135
4. Le para - scientifique .....	p 136
5. Le « Pygmalion » .....	p 138
6. L'innovateur .....	p 139
7. L'intervenant « missionné ».....	p 140

### **L'analyse fonctionnelle des systèmes complexes de production de performance ... p 141**

L'analyse fonctionnelle des activités rémunérées ou indemnisées .....	p 142
Pertinence d'une analyse non plus en termes d'activités mais de fonction.....	p 142
Annexe de la 2 <sup>ème</sup> partie .....	p 149

### **Identification du système d'aide et du système de gêne des athlètes de haut niveau .....**

.....	p 158
-------	-------

Résultat 1 : La difficulté à gérer l'intensité des relations entraîneurs - athlètes .....	p 158
Résultat 2 : Le manque de ressources pour l'innovation dans la performance...	p 160
Résultat 3 : Le travail de recomposition des compétences .....	p 162
<b>IV. Essai de synthèse générale des résultats de l'étude .....</b>	<b>p 166</b>



## Partie 1

### Problématique générale de l'étude :

**Les activités autour du sportif de haut niveau : un débat constamment renouvelé entre des normes antécédentes aux activités individuelles et des processus de re-normalisation qui visent à produire « l'action qu'il convient » au gré des circonstances locales**

**Philippe Fleurance  
INSEP**

Loin des schémas relationnels classiques véhiculés par les manuels de méthodologie de l'entraînement, l'action quotidienne en entraînement/compétition s'organise autour i) de savoirs expérientiels, de solutions originales et locales, d'expériences collectives et individuelles singulières, ... ii) de compétences très diversifiées reposant sur des connaissances distribuées et partagées entre différents acteurs.

La conception des diverses interventions et actions en temps réel auprès des sportifs de haut niveau n'est donc enfermée ni dans le cerveau d'un individu omniscient, ni dans une organisation sophistiquée mais ne se comprend que lorsqu'on rend compte de l'enchevêtrement des multiples médiations concrétisé par des organisations singulières, des conventions, des inscriptions matérielles, des interactions entre acteurs de différents réseaux. L'imbrication des relations et des actions conduit à un travail d'articulation et d'hybridation des normes, des modes d'organisations, des savoirs et des savoirs d'action individuels.

Ainsi les activités de travail autour des sportifs de haut niveau (SHN) qu'elles aient une forte connotation normative - comme le droit - ou non, sont le lieu d'un débat constamment renouvelé entre des normes antécédentes à l'activité et des processus de re-normalisation qui visent à produire « l'action qu'il convient » en fonction des circonstances locales

Cette étude sur « les activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau » veut contribuer à rendre « licite » et intelligible cet écart entre le prescrit de différentes natures et le réel de l'activité.

Les implications de cette analyse sont susceptibles de concerner la formation des SHN, la formation des entraîneurs et la gouvernance du système du haut niveau.

## I.1. L'organisation du travail dans l'encadrement du sport de haut niveau : une nébuleuse d'activités autour du sportif de haut niveau

Le sport de haut niveau est entré depuis plusieurs années dans une *phase accentuée de division du travail* concernant les tâches de préparation, d'entraînement des collectifs d'athlètes se préparant aux événements sportifs majeurs, de gestion logistique, de suivi et d'accompagnement de différentes natures. Ce mouvement de spécialisation renvoie à la prise en compte de différentes activités qui apparaissent nécessaires à l'obtention d'une meilleure performance : spécialisation technique, préparations physiques spécifiques, élargissement de la palette des soins, travail sur le mental, mais aussi logistique, management, accompagnement, etc.

Il se traduit par des *transformations dans les tâches accomplies par des groupes* jusqu'ici semble-t-il bien identifiés. C'est le cas, par exemple, de l'entraîneur qui doit mobiliser de nouvelles compétences, étendre le domaine de son intervention ou insérer son activité à l'intérieur d'un collectif dans lequel prennent place de nouvelles fonctions exercées en propre par de nouveaux spécialistes : préparateurs physiques ou mentaux, nutritionnistes, ... jusqu'à celles qui prennent en compte la dimension économique de l'activité sportive comme les agents ou les conseillers financiers.

En première approche et traditionnellement, on aurait pu penser que cette division du travail autour du sport de haut niveau permettrait une meilleure lisibilité « de qui fait quoi ». Les contraintes de l'entraînement actuel, les enjeux concurrentiels des uns et des autres, l'exercice même des différents métiers et/ou activités, ... rendent à nouveau *les activités de ceux qui travaillent autour du SHN, opaques et relativement énigmatiques* (cf. la presse sportive quotidienne).

Ce mouvement général de diversification/spécialisation contribue à *l'apparition et à la structuration par la pratique, de nouvelles activités* qui se définissent au croisement de métiers plus traditionnels. C'est donc toute *une nébuleuse d'acteurs autour du sportif de haut niveau* et de nouvelles activités aux contours flous, aux tâches et aux statuts incertains qu'il s'agit de saisir.

Dans ce contexte, *les pouvoirs publics sont placés face à des enjeux contradictoires*. Ils doivent d'une part, de par leurs nécessités fonctionnelles, favoriser le développement de ces nouvelles compétences (ou de ces nouvelles organisations de compétences) en reconnaissant et accompagnant la transformation des activités vers la structuration de nouveaux « métiers ». Ils ont, d'autre part, besoin de rationaliser ces activités pour pouvoir les intégrer dans l'organisation existante alors qu'elles ne correspondent à aucune classification en place et qui de fait, pose la question de l'évolution de l'organisation existante.

Après l'émergence et le déploiement imprévu de ces nouvelles pratiques autour du SHN, se fait donc jour un *souci de rationalisation, source à la fois de transformations, de reconnaissance et potentiellement de rigidités* : il s'agit en effet de prendre en compte des réalités sociales, des pratiques multiformes et disparates en fonction des disciplines sportives, des orientations des acteurs, dans les différents moments dans les préparations sportives

Ces caractéristiques soulèvent un certain nombre de questions par rapport à l'analyse et aux approches scientifiques « traditionnelles » des activités professionnelles. En effet, il ne fait peu de doute que les activités autour du SHN s'apparente à des « professions » puisqu'elles exigent une réelle compétence, un dévouement constant, un sacrifice personnel, une éthique, ...

Les activités autour des SHN pose cependant un défi majeur à l'analyse scientifique « traditionnelle » des professions et/ou des activités : comment développer des analyses « pertinentes » dans *un domaine où la passion et la recherche d'excellence sont le socle de l'activité au détriment parfois des avantages personnels* immédiats et des avantages des statuts salariés ?

Pour en dévoiler la dynamique, l'analyse des activités autour des SHN doit inclure ces dimensions de passion et de recherche d'excellence et ne pas se restreindre à une analyse du travail issu d'un cadre sociologique, juridique, économique, psychologique,... négligeant alors d'analyser le « procès » de travail fondé sur « l'oeuvre », la passion, la pratique délibérée, la vocation.

## **I.2. Entre rôles statutaires et collectifs au travail, comment concevoir les « activités » auprès des sportifs de haut niveau ?**

Le *parti pris d'une approche multidisciplinaire* c'est-à-dire associant plusieurs disciplines pour étudier une thématique « les activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau » est profitable si l'exercice ne consiste pas en la juxtaposition successive de ces dites disciplines. Prémuni des excès des approches par trop analytique, cette approche cours à l'inverse le risque d'une confusion par trop de généralisation.

Il convient donc de rechercher non pas une méthodologie, ni « une » théorie qui serait par nature trop lâche, mais un « *angle d'attaque* » qui permet à chacun muni de ces outils et dispositifs disciplinaires, d'aborder l'étude avec des références épistémologiques - i.e. des façons de voir les choses - compatibles

Nous évoquons ici un type de communautés - le sport de haut niveau - considéré comme suffisamment distinct pour que l'on puisse identifier des perspectives homogènes partagées entre les personnes exerçant une activité autour des Sportifs de Haut Niveau. Cette étude *concerne donc un champ de pratique ou « d'activités » qui peut se définir comme un ensemble d'intentions de transformation du réel* - dans ses différentes composantes - par des acteurs véritables situés dans des systèmes sociotechniques et des communautés de pratique régit par des finalités, des valeurs et des normes professionnelles.

Nous proposons ici de mettre avant, une *orientation pragmatique* centrée sur « l'action » - notion transversale à différents champs disciplinaires dans les sciences humaines et sociales mais aussi économique et juridique - et qui présente l'intérêt de *présenter l'expérience des acteurs comme une combinaison de logiques d'action et/ou d'activités*, logiques qui lient l'acteur à chacune des dimensions du système. Quelque soit le domaine dans lesquels ils doivent agir, les acteurs établissent des cadres communs appelés « conventions » tacites ou négociées qui leurs permettent de se coordonner les uns avec les autres, dans les ajustements incessants dans le cours de leurs actions concrètes. Cette notion de convention - ou de normes antécédentes - connote à la fois les idées communes de règles, de principe de conduites résultant d'un accord tacite ou exprès entre les membres d'un groupe social, de normes communes, d'usages établis, de routines, de pratiques admises en vertu des convenances professionnelles, mais aussi une notion plus technique de régulation des échanges en particulier dans le monde marchand.

L'acteur - le sportif (mais aussi son entourage) - est ainsi tenu d'articuler des logiques d'action diverses, de faire des compromis de différentes natures, de « bricoler » et *c'est la*

*dynamique engendrée par cette activité continue qui constitue la « subjectivité situationnelle » de l'acteur et ici, l'ancrage de cette étude.*

Cette proposition n'a de sens cependant que si l'on admet que les environnements sportifs sont complexes, dynamiques et que *dans ces situations de forte incertitude, les calculs individuels ne permettent pas de prendre une décision ou de résoudre un problème de manière rationnelle* (au sens où il existerait une base de connaissances suffisante portée par un métier et qui permettrait de résoudre par application de ces connaissances, les problèmes, ou du moins une part des problèmes, liés à l'entraînement de haut niveau).

Les pratiques ou les « activités » présentent alors un caractère énigmatique, non immédiatement apparent au regard des références normées du « métier » (vis-à-vis par exemple, des référentiels professionnels) et qui - lorsque l'analyse ne veut pas les simplifier à l'excès - pose toujours la question de leur intelligibilité.

En effet, les acteurs disposent d'un ensemble de ressources qui leurs permettent d'élaborer une communauté - même minimale - pour coordonner *leurs pratiques en contexte qui sont guidées à la fois par :*

*- i) des instructions, des prescriptions de nombreuses et différentes natures qui sont ancrées à la fois dans des personnes, dans des supports externes sous forme de repères écrits, dans des routines professionnelles, des traditions.*

Elles correspondent aux obligations réglementaires mais aussi aux accords et règles explicites auxquels parviennent ceux qui sont « en activité » pour arriver à travailler dans l'organisation prescrite du travail en SHN. Ce que l'on appelle le genre professionnel a pour fonction de fixer en mémoire les possibles attendus de l'action professionnelle : il propose des contraintes mais aussi des ressources permettant de savoir s'y retrouver dans une situation, ou encore de savoir comment agir.

Dans cette ligne de pensée qui prend pour objet l'action professionnelle, l'expérience des acteurs s'inscrit donc dans une certaine objectivité (i.e normes repérables) qui n'appartient pas à l'acteur mais qui lui est donnée (par la formation, par exemple) ou imposée (par les exigences d'un pôle France, par exemple) et préexiste à travers une culture, des rapports sociaux, des contraintes de situation, des savoirs et savoir faire incontournables, .... En amont de l'expérience professionnelle ou de l'activité se pose la question de la reconnaissance du « système » qui à la fois contraint mais offre des ressources pour l'action individuelle et collective. Concrètement *il est ici question de rôles et de statuts qui sont liés aux fonctions professionnelles et qui permettent de repérer « normativement » l'action de chacun dans un espace social structuré.*

*- ii) par des inventions locales résultant de la négociation entre les différents acteurs/métiers et de la reconfiguration dans l'action, des valeurs, des normes, des règles, citées ci-dessus et qui produit du sens et des savoirs dans les contextes locaux et spécifiques*

Ces styles d'exercice du métier sont le retravail des genres du métier (ou des normes) en situation et dans le cours d'action. Ils possèdent donc un caractère dynamique qui fait par contre coup et à terme, évoluer les genres des métiers.

Si, ici, la notion d'activité peut paraître plus adéquate que celle de rôle et de statut c'est parce qu'elle évoque une hétérogénéité du vécu, une diversité, alors que les notions de rôles et de statuts suggèrent d'abord une cohérence et un ordre externe à l'action elle-même. Les logiques de l'action en situation lorsqu'on les examine avec un grain d'analyse fin, correspondent en fait assez peu à des rôles organisés et entretiennent entre elles des rapports de tension qui manifestent la diversité et l'hétérogénéité de l'activité professionnelle individuelle et collective.

En conclusion, *l'incomplétude, par nature, des règles régissant la dynamique de l'action contextuelle, situe l'étude des activités dans le travail dans un va et vient - toujours singulier - entre la compréhension de ce qui relève du niveau microscopique, c'est-à-dire de règles locales émergentes et constituées dans le cours d'action et, de ce qui relève du niveau macroscopique qui édicte de manière prescriptive et normative, les bonnes pratiques, les savoirs de références et les normes sociales en la matière.*

Cette argumentation nous permet d'envisager l'articulation théorique du pôle « singulier » (le pragmatique émergeant en situation) avec le pôle « universaliste » (le rationnel normatif) et ainsi, de lever le paradoxe inhérent à l'analyse de l'activité singulière d'acteurs particuliers tout en prétendant contribuer à une extension ou une généralisation de cette analyse pour l'ensemble de ces acteurs singuliers.

### I.3. Métiers, professions, activités.

3.1. *La notion « d'activité » substituée - ici - à la notion de métier, profession, fonction, tâche, ... se prête à plusieurs lectures*

Une première difficulté pour spécifier les processus de professionnalisation et caractériser les « activités », tient à l'usage ordinaire des termes de « métier » ou « profession », couramment utilisés pour couvrir des réalités très différentes.

La clarification de ces concepts a mobilisé depuis très longtemps les réflexions des chercheurs en France comme aux Etats-Unis. Les travaux récents situent les enjeux de ces débats en discutant les notions de métier et de profession (Dubar et Trépier, 1998, Desrosières et Thévenot, 2002) en les considérant à la fois comme une façon d'organiser un collectif professionnel et de fonder une identité individuelle dans un environnement social complexe. La dimension sociale et instituée des notions de métiers et de profession explique que leurs significations et que leurs contenus sont très différents selon les contextes : *les professions n'existent pas intrinsèquement en tant que telles elles résultent clairement d'un processus de légitimation institutionnelle et sociale.*

En France, la profession est tantôt envisagée comme une identité professionnelle revendiquée, une fonction ouvrant à une position en entreprise, une spécialisation professionnelle ou un emploi relevant d'une classification professionnelle (Dubar et Trépier, 2004).

Lorsqu'on parle de professionnels, on pense généralement aux médecins, aux avocats ou aux ingénieurs. Ces professions correspondent à des sortes d'idéaux - types. La littérature spécialisée identifie six caractéristiques propres aux professions. Une profession est une activité intellectuelle qui engage la responsabilité professionnelle. C'est une activité dite « savante », c'est-à-dire qu'elle n'est pas mécanique et appelle le jugement et la réflexion. Bien que savante, l'activité professionnelle est tout de même pratique puisqu'elle ne vise pas la spéculation

et le développement de théories. Cette activité s'apprend en partie au fil de longues études, le plus souvent universitaires et professionnalisées. Le groupe qui exerce cette activité est régi par une certaine organisation et de fait, montre d'une cohésion interne. Enfin, l'activité professionnelle est un service rendu à la société. Bon nombre d'activités impliquées dans l'entraînement pourraient répondre aux critères qui définissent une profession. Pourtant, ***entraîner, conseiller, accompagner, manager, ... sont loin d'être reconnu comme des professions à part entière en SHN*** et certains qualifient ces activités de semi - profession (cf. les formes statutaires de certaines activités en SHN).

***C'est pourquoi il est important de comprendre le mouvement de professionnalisation, d'émergence et d'institutionnalisation de nouvelles activités autour des SHN dans un secteur non stabilisé et en plein développement.***

3.2 ***Centralité des savoirs*** : des corps de savoirs qui organisent les compétences professionnelles des différents acteurs et les font reconnaître comme « activité » et/ou profession

***Les savoirs professionnels et les conceptions de l'intervention auprès des SHN apparaissant comme des éléments constitutifs de l'identité professionnelle*** : la notion de profession est souvent repérée par des savoirs spécifiques et il ne peut y avoir de profession sans le développement de connaissances spécialisées, délimitées, validées, « normalisées » (i.e. reconnues par les pairs). S'il ne peut pas y avoir de profession en l'absence d'une base de savoirs capable d'orienter la pratique, il convient d'en cerner la nature en SHN.

Un des enjeux est de comprendre la constitution/reconstitution des savoirs « d'action » (ou professionnels) en relation avec les conceptions et dispositifs d'entraînement. En effet, comment des savoirs produits dans des champs académiques divers (par exemple, les sciences du sport qui se redécomposent en autant de disciplines constitutives du champ universitaire) et possédant une forte légitimité dans ce cadre sont repris et se combinent à d'autres corps de connaissance pour faire « doctrine » dans une fédération ou un groupe de professionnels exerçant autour du SHN ?

***Cette dynamique des savoirs questionne la circulation, la transmission formelle et informelle des savoirs et connaissances.*** Elle ouvre aussi des questions concernant la catégorisation des connaissances et savoirs impliqués dans l'entraînement et portés (et parfois revendiqués) par des professions constituées pour asseoir leur reconnaissance institutionnelle.

De ce point de vue, ***il convient de repérer l'histoire des savoirs à travers les différents référentiels professionnels des acteurs autour du SHN, de la reconnaissance de ces compétences professionnelles, des dispositifs de formation professionnelle adaptées et spécifiques des acteurs liées au SHN.*** Un point de vue sociologique et historique, permet d'approfondir les conditions de l'émergence et de la reconnaissance de la professionnalité des entraîneurs et autres acteurs autour des SHN.

#### **I.4. Un point de vue normatif : l'activité est « ce que font les gens en échange de ... »**

D'un point de vue normatif, l'activité est en rapport plus ou moins étroit avec des métiers repérables dans les différentes nomenclatures ad hoc française et européenne (Nomenclature

Européenne des Professions du Sport et en relation avec le Sport ; NEORS : <http://www.ensshe.lu/documents/cahiers/>) qui vont permettre de regarder ces « activités » à l'aide de ces référents et ceci à différents plans :

3.2.1 Au plan des statuts « métiers et professions » et des cadres d'emplois. *Il s'agit ici de préciser la nature des contrats, l'espace d'action, les droits et devoirs, les services et leur rémunération.*

*Une réflexion sur les catégorisations des « activités »* (la question des catégorisations c'est-à-dire de la coupure fonctionnelle entre les diverses activités est à approfondir) *autour du SHN et le lieu de leur exercice s'impose.* Leur délimitation a priori n'est pas simple et pose la question du domaine d'investigation de l'étude (voir point 4). En première approche et dans une perspective opérationnelle (c'est-à-dire en recherchant une proximité avec la réalisation effective de la performance ou de l'entraînement) on peut distinguer des activités autour du SHN dans différents domaines :

- domaine de l'entraînement : entraîneur, directeur des équipes, DTN, ...
- domaine médical : médecin de différentes spécialités, diététicien, kinésithérapeutes, soignants, ...
- domaine de l'accompagnement : préparateur physique, préparateur mentaux, psychologue, conseiller de suivi social et/ou d'orientation, ...
- domaine des « proches » de l'athlète qui bien que non rémunérés explicitement fournissent divers services, passent un temps significatif à différentes tâches autour de l'entraînement et contribuent (ou ont contribué) au développement des ressources de l'athlète. Ceci nécessite d'approfondir d'un point de vue économique, le sens d'« activités rémunérées ou indemnisées ».
- domaine de la valorisation économique et sociale : agents, médiateurs, ....

L'objet de l'analyse « des activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau » d'un point de vue normatif, est de *mettre à jour ces différents référents*, afin de permettre par la suite une analyse contextuelle plus fine en examinant la nature des écarts à la « conformité » des pratiques à ces statuts et règles professionnelles.

[[cf. les textes officiels du Ministère de la Jeunesse et des Sports (Direction des sports et Délégation Emploi Formation) concernant les référentiels métiers lorsqu'ils existent, les obligations statutaires de ces différents métiers et les cahiers des charges des pôles France (<http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/> et <http://www.intranet.jeunesse-sports.gouv.fr/>)]

## **I.5. Un point de vue pragmatique : l'activité, c'est aussi le travail en situation**

La notion d'activité renvoie au fonctionnel, c'est-à-dire à *comment tout ceci « marche ensemble » et produit de la performance* ». En fait, les acteurs sportifs parlent peu de profession ou de métier pour avancer la notion de « collectif de préparation » impliquant tout ceux qui contribuent au projet sportif y compris l'athlète (il n'y a pas d'entraîneurs experts sans athlètes experts, disent-ils). Mais *ce travail avancé comme « le travail d'un collectif » relève d'une prescription floue en ce sens qu'il est toujours négocié et renégocié en fonction des aléas de la préparation sportive.*

### **I.5.1 Le travail autour des SHN : des lieux et des temps importants à considérer**

Les activités autour du SHN font appel à des tâches (ou des fonctions, ou des missions, ... selon les terminologies employées) et sont souvent conçues au moins selon deux temporalités subtiles : les activités de conception et les activités de réalisation ou d'interventions en contexte. ***A qui appartiennent réellement la conception et l'organisation du travail en entraînement ?***

#### I.5.1.1 Le travail de conception en entraînement

Un point de vue courant, hérité du taylorisme, limite la notion de « conception » aux activités prescriptives lors des phases les plus conceptuelles et décontextualisées qui interviennent en amont du processus d'entraînement : un « plan » serait alors conçu pour être appliqué par les différents acteurs de la préparation sportive. ***Cette logique de la rationalité moyen - but, pourtant portée par les manuels de méthodologie de l'entraînement est difficilement tenable.*** On peut s'interroger sur la pertinence de maintenir cette distinction « conception - application » et ***observer comment les professions et/ou les activités s'engagent dans une co-conception ou une conception concourante (c'est-à-dire chemin faisant) en SHN.*** Quel est le rôle des différents acteurs et « activités » dans cette sphère de conception / préparation / planification / intervention dans l'entraînement ?

#### I.5.1.2 Le travail en contexte et sa régulation

Le statut et l'usage d'une base de « savoirs d'action SHN » formalisés à partir des résultats de la recherche sont ici mis en question. De même « qu'aucune conclusion provenant de la recherche scientifique ne peut être convertie en règle immédiate de l'art éducatif », ***aucune conclusion de la recherche en sciences du sport ne pourrait être considérée comme une loi d'action que l'entraîneur efficace applique et que l'entraîneur ayant peu de réussite n'applique pas.*** L'entraînement considéré comme un ensemble d'activités en contexte peut difficilement reposer sur une définition établissant des comportements, des savoirs ou des attitudes générales sans considérer les intentions sous-jacentes aux actions et les situations particulières dans lesquelles elles sont appliquées. Nous partirons du constat (ou du postulat) que l'action quotidienne en entraînement s'organise aussi bien pour les athlètes que pour les entraîneurs (et autres intervenants) autour :

i) de savoirs expérientiels, de solutions originales et locales, d'expériences collectives et individuelles singulières, ... sortes de « trouvailles » en contexte d'action difficilement accessibles et explicitables, peu analysées et analysables par des procédures « classiques »;

ii) de compétences très diversifiées reposant sur des connaissances distribuées, partagées entre différents acteurs, ... sorte d'intelligence collective qui émerge au gré des circonstances locales.

#### I.5.2 Les contributions formalisées de l'étude de l'activité des entraîneurs - athlètes en SHN

Historiquement, ***l'activité de l'entraîneur a fait l'objet de nombreuses études dans différents paradigmes.*** Une présentation des modèles théoriques et méthodologiques de l'activité humaine permet de distinguer plusieurs conceptions de la rationalité à la base des approches développées pour concevoir et étudier l'activité des entraîneurs dans la littérature.



L'approche traditionnelle défend le point de vue d'une rationalité humaine forte, capable de se représenter le monde sans biais, en toute objectivité et dans sa totalité. Cette conception est sous-jacente à la vision behavioriste de l'entraînement ainsi qu'aux travaux réalisés selon un paradigme cognitiviste classique.

D'autres approches prétendent que la rationalité humaine est limitée dans sa nature. Les systèmes perceptifs et cognitifs ne sont pas assez élaborés pour permettre à l'homme d'appréhender directement et totalement le monde, trop complexe et constamment évolutif. Ces restrictions conduisent les individus à médiatiser leur appréhension du monde par la construction et l'usage de représentations mentales « tronquées ». Cette conception de la raison humaine sous-tend les approches phénoménologiques de la pensée.

***Enfin, le constructivisme sous-tend l'idée que la rationalité individuelle et décontextualisée est pauvre sinon inexistante : il développe l'idée d'une rationalité sociale qui émerge de l'action et s'exerce dans l'interaction humaine ; c'est ici notre approche de l'activité des entraîneurs***

Ces différentes modélisations ont donné lieu à des travaux sur l'étude de l'activité des entraîneurs.

I.5.3. Des collectifs au travail et le travail collectif autour des SHN : la question de la compétence collective

Peut-on séparer le travail des athlètes et le travail des entraîneurs et autres acteurs ?  
Peut-on séparer l'organisation du travail en entraînement du contenu même de l'entraînement ?  
Peut-on considérer des compétences collectives et situationnelles ?

On accomplit bien à plusieurs ce que ce que l'on sait ne pas pouvoir réaliser seul ! En SHN, travailler avec les autres est peut être plus que dans d'autres domaines, nécessaire afin de réaliser des activités de plus en plus complexes et difficiles à accomplir au fur et à mesure de l'expertise. C'est souvent le sentiment de nécessité qui motive à accorder du temps et les efforts requis pour clarifier la tâche, se la répartir convenablement, communiquer ensemble de manière efficace afin d'arriver à un résultat satisfaisant.

Cependant le travail en équipe peut parfois consister en des activités accomplies parallèlement. Pour qu'il y ait travail collectif coopératif, il doit structurellement exister des interdépendances entre les membres de l'équipe : chaque membre doit contribuer à la compétence des autres, faire en sorte que chacun assume sa part de travail, mettre en pratique les habiletés requises pour que la coopération soit efficace et que le travail d'équipe ne soit pas le résultat du travail individuel de plusieurs personnes. De plus, au regard de la temporalité d'une préparation olympique, par exemple, ***il est envisageable que les collectifs ainsi formés soit des « entités momentanément pertinentes » i.e qu'elles se construisent et se déconstruisent en fonction des problèmes rencontrés*** (ce dont se plaignent les préparateurs psychologiques qui voudraient être intégrés en continu dans l'entraînement).

***L'organisation des activités autour des SHN fait ressortir une coopération insoupçonnée dans un système qui tend à la spécialisation et à la division de tâches à travers :***

- **un ordonnancement hiérarchique qui correspond à un processus d'intégration verticale des « activités » et/ou métiers par rapport aux tâches à accomplir.** Chacun des membres du collectif « sait » le rôle qu'il doit tenir dans cette chaîne. Cependant, il se pose la question, du côté de la conception de l'entraînement, de savoir quand et comment profiter du travail des collaborateurs : intégration d'une diversité d'informations sportives, organisationnelles, médicales, scolaires, humaines, ... dans le processus général de préparation sportive

- **un ordonnancement transversal qui en raison des situations d'interdépendance correspond à l'inéluctable entrecroisement des actions de chacun et appelle de fait des interactions** (qui ont lieu ou non, ou qui qualitativement sont satisfaisantes ou non). Bien que non voulue ou délibérée, l'instabilité des cas de figures rencontrés en entraînement, amène à une prescription floue dans cette organisation collective et ceci, en décalage avec les préoccupations normatives et prescriptives de certains acteurs qui dans une conception rationaliste des acteurs sociaux, souhaiteraient que l'activité d'entraînement relève d'une organisation spécifique et planificatrice (cf. les manuels traditionnels de la méthodologie de l'entraînement)

**Ces deux ordonnancements ne recouvrent pas totalement les besoins exprimés par l'entraînement des athlètes : cette zone d'incertitude permet l'éclosion de nouvelles « activités » à la frontière de professions déjà instituées ou d'activités reconnues.** Par exemple, la réathlétisation après blessure peut être revendiquée tant par les kinésithérapeutes que par les préparateurs physiques, voire les entraîneurs ou certains préparateurs mentaux.

Dans cet esprit, l'étude des collectifs et/ou de la compétence collective peut s'appuyer sur **l'idée de cognition sociale distribuée ou d'intelligence collective**, situationnelle qui amène à concevoir que l'organisation sociale et temporelle de l'activité importe plus que la compétence individuelle lorsque l'on cherche à expliquer la performance collective dans de nombreux domaines. Ces études suggèrent que les chercheurs doivent déplacer leur attention et s'intéresser - moins aux propriétés cognitives des individus - qu'aux propriétés des groupes en activité en les étudiant dans leur environnement naturel.

De sorte que le niveau d'analyse ou d'observation est plutôt la « situation » prise dans son ensemble que ses différents participants considérés individuellement et successivement. **C'est ainsi que l'on peut observer et décrire des phénomènes sociaux et cognitifs émergents, imprévisibles par rapport aux règles usuelles.**

## Partie 2

### Domaine d'investigation de l'étude

L'étude concerne la filière sportive du sport de haut niveau accompagné par l'état i.e. : i) les pôles France, ii) les grands clubs, iii) les athlètes « individuels ».

Au 1/04/2004 la population concernée par cette étude concerne : 6636 athlètes inscrits sur la liste SHN dans 51 filières (29 olympiques et 22 non olympiques) ; 132 pôles France labellisés qui accueillent environ 50 % des SHN. Les autres 50 % étant sur des structures clubs (ou autres) (source BVA : bureau de la vie de l'athlète : <http://www.intranet.jeunesse-sports.gouv.fr/>).

Au regard de l'orientation de l'étude, les observations sont de nature essentiellement compréhensive et ont consistées en :

- des études de la littérature écrite existante (textes officiels, article de presse, publications scientifiques, compte rendu d'activités, ...) concernant « les activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau » et des cahiers des charges des pôles.
- des entretiens compréhensifs après des athlètes de haut niveau. Le choix des SHN pour ces entretiens n'a pas consisté à cibler une population représentative mais à interroger des athlètes pouvant être dans des situations typiques bien différenciées et susceptibles de représenter le plus grand nombre possibles de cas de figures manifestant les formes « d'activités rémunérées ou indemnisées autour des Sportifs de Haut Niveau ».

Les populations sont spécifiques à chaque domaine d'étude et seront précisées dans les rapports spécifiques.

## **Partie 3**

## **Résultats**

## **Division du travail dans l'encadrement du sport de haut niveau : naissance de nouveaux métiers ou mise en question de l'entraîneur comme figure centrale de la production de la performance ?**

**Patrick Mignon  
INSEP**

### **Résumé**

Le sport de haut niveau s'est considérablement transformé dans les deux dernières décennies sous les effets conjugués de la logique interne de rationalisation des méthodes d'entraînement, de la compétition entre les nations et de la valorisation économique, en raison du poids de la médiatisation, du sport d'élite.

On assiste à une division accrue des tâches et une extension de la spécialisation qui multiplie les acteurs. Ainsi, la fonction d'entraîneur éclate en de multiples spécialités (logistique, détection, préparation physique, etc.).

En conséquence, les identités et les modes d'action des acteurs se transforment. Les critères de la professionnalité, comme le temps consacré à la pratique sportive ou la valorisation économique de la pratique sportive, ne concernent plus seulement les sportifs professionnels. Les avantages économiques de la carrière d'athlète de haut niveau, variables selon le degré de médiatisation du sport qu'il pratique et le niveau de réputation qu'il a atteint, tendent à transformer la manière dont les sportifs gèrent leur carrière sportive en gestionnaire de sa carrière et de façon générale à en faire des acteurs stratégiques cherchant à gérer l'incertitude et les risques ou au moins en acteur économique. Les acteurs, qu'ils soient athlètes, entraîneurs ou préparateurs physiques ou mentaux, sont en quête des modes d'organisation les plus efficaces pour produire la meilleure performance et la meilleure valorisation de leur activité.

Vues du point de vue de l'athlète, les activités autour du sportif de haut niveau peuvent être présentées de deux manières.

### ***De façon diachronique selon leur apparition successive dans la carrière du sportif***

1. Ce qui relève du soutien à l'engagement initial :

- la famille et les amis, le premier entraîneur.

2. Les activités liées à l'entrée dans le sport de haut niveau (pôles à l'INSEP ou dans un CREPS).

Sous ses aspects techniques :

- le ou les entraîneurs, les préparateurs (physique, mental), les mécaniciens et techniciens.

Sous son aspect médical :

- les médecins (INSEP ou CREPS et fédération), le ou les kinésithérapeutes, le diététicien.

Sous ses aspects sociaux et administratifs (pôles INSEP ou CREPS) :

- les enseignants et formateurs, l'assistante sociale.

3. La valorisation économique du sportif :

- l'agent, le ou les conseillers en communication, finance et droit, journalistes, parents, amis, représentants des sponsors.

4. La valorisation sportive par la recherche d'amélioration des compétences :

- d'autres préparateurs physiques ou mentaux, conseillers psychologiques, nutritionnistes, médecins, etc.

***De façon synchronique selon le caractère officiel ou normalisé de leur action***

1. Environnement officiel et prescriptif : le pôle et les différents acteurs qui le composent.

2. Environnement public, mais non officiel, correspondant aux différents modes de valorisation : l'agent, les conseillers, le journaliste, le ou les représentants des sponsors, d'autres entraîneurs ou préparateurs.

3. Environnement affectif et moral : la famille et les amis, le premier entraîneur ; les recours de soutien proposés par l'institution (service social, soutien psychologique).

4. Environnement clandestin : le nomadisme médical, le soutien psychologique, la recherche de performance.

***L'articulation de ces deux dimensions***, le passage d'une étape à une autre ou la mobilisation des différents environnements ***correspond à la combinaison de trois logiques d'action :***

- Gérer les risques incertitudes de la carrière sportive

- S'apparier, c'est-à-dire trouver les meilleurs partenaires pour assurer la meilleure valorisation, sportive, sociale ou économique, de sa carrière

- Trouver un mode d'organisation collectif : le pôle ; le team ; soi-même et / ou les combiner.

## **Division du travail dans l'encadrement du sport de haut niveau : naissance de nouveaux métiers ou mise en question de l'entraîneur comme figure centrale de la production de la performance ?**

**Patrick Mignon  
INSEP**

### **Le constat**

Le sport de haut niveau est entré depuis plusieurs années dans une phase accentuée de division du travail concernant tant l'ensemble des tâches de préparation des athlètes de haut niveau que celles qui prennent en charge l'administration ou la valorisation économique du sport. Ce mouvement de spécialisation renvoie à la prise en compte des différents domaines qui apparaissent nécessaires à l'obtention d'une meilleure performance : spécialisation technique entre disciplines d'un même sport ou à l'intérieur d'une même discipline, préparations physiques spécifiques, élargissement de la palette des soins, travail sur le mental, mais aussi logistique, management ou mise en place d'observations systématiques pour analyser les gestuelles ou suivre les performances des adversaires, etc., dans un contexte de médiatisation du sport de haut niveau qui modifie l'identité sociale des sportifs en proportion de leur degré d'exposition.

Ce processus se traduit par des transformations dans les tâches accomplies par des groupes professionnels jusqu'ici semble-t-il bien identifiées. C'est le cas, par exemple, de l'entraîneur qui doit mobiliser de nouvelles compétences, étendre le domaine de son intervention ou insérer son activité à l'intérieur d'un collectif dans lequel prennent place de nouvelles fonctions exercées en propre par de nouveaux spécialistes : préparateurs physiques ou mentaux, sophrologues, nutritionnistes, jusqu'à celles qui prennent en compte la dimension économique de l'activité sportive, comme les agents ou les conseillers financiers. Ce mouvement de division fonctionnelle du travail se traduit aussi par des modifications des rapports de dépendance quand l'athlète devient le centre du dispositif de production de la performance. Loin d'être uniquement technique, la division accrue du travail est aussi sociale et politique au sens où elle redistribue les pouvoirs.

C'est donc à la fois toute une nébuleuse d'acteurs du haut niveau et de nouveaux métiers aux contours flous, aux tâches et aux statuts incertains qu'il s'agit de saisir, et de nouveaux rapports qui s'établissent entre les acteurs. Ceci justifie donc pleinement de s'intéresser aux activités qui entourent le sportif de haut niveau ouvrant ainsi vers des domaines aussi peu explorés que ceux de l'émergence de la profession d'entraîneurs et de ses transformations, de la constitution des équipes d'encadrement autour des sportifs, des liaisons effectives entre monde sportif et monde médical, etc.

Dans le projet se mêlent deux thèmes d'importance : la division du travail sportif qui donne naissance à de nouveaux métiers qu'il faut identifier et la mise en question de la figure centrale de la production de la performance à savoir l'entraîneur. On verra comment on peut comprendre la division accrue du travail comme un effet du processus de rationalisation du sport. La mise en question du rôle central de l'entraîneur renvoie à la concurrence accrue sur le marché du travail des techniciens sportifs.

Pour analyser ces processus, nous ne disposons que de peu, voire pas du tout, de recherches ou d'études de caractère sociologique, même entendu au sens large, portant sur le monde sportif.

Nous devons pour construire un cadre problématique nous appuyer sur des recherches, plus nombreuses, réalisées sur d'autres domaines que le sport comme l'art, la culture ou les nouvelles technologies de la communication.

## 1. Rationalisation et autonomisation du sport

Le premier ensemble de questions porte sur la manière de comprendre comment la chaîne de la division du travail sportif s'allonge pour pouvoir décrire que sont aujourd'hui devenus le contenu des métiers des acteurs connus du sport de haut niveau et quels sont éventuellement les nouveaux métiers ou activités. On s'appuie ici sur les analyses proposées par Max Weber et on se propose de comprendre cet allongement comme l'effet de mouvements complémentaires de rationalisation et d'autonomisation du sport.

On peut percevoir ce double mouvement dans la présentation des traits qui distinguent le sport moderne des formes plus anciennes de jeux et ce qui marque aussi les différences, dans le sport moderne, entre la renaissance des Jeux Olympiques, en 1896, et les derniers jeux d'Athènes. Autonomisation d'abord. Cela désigne le fait que le sport est défini, à l'instar de l'art par exemple, par la poursuite de finalités qui lui sont propres : l'obtention de résultats obtenus en respectant les règles édictées. De là découlent les traits distinctifs du sport moderne<sup>1</sup> : 1) le sport obéit à ses propres règles et à sa propre temporalité, et non plus celles de la religion ; 2) il repose sur l'organisation de l'égalité des opportunités pour la mise en place des compétitions ; 3) il développe la spécialisation des rôles ; 4) il s'appuie sur la mise en œuvre du calcul rationnel dans la perspective de la réalisation des objectifs sportifs ; 5) il met en place une organisation bureaucratique pour contrôler la bonne application des règles, mais aussi pour définir les compétences nécessaires à l'obtention des meilleures performances ; 6) cette application du calcul rationnel se réalise dans la tendance à la généralisation de l'authentification des performances par la quantification dont la valorisation du record constitue une manifestation.

Le sport s'est donc progressivement autonomisé selon le processus de rationalisation par différenciation des activités productives des différents événements caractéristiques du sport : il est devenu un monde particulier avec ses règles propres, ses intérêts spécifiques, ses institutions chargées de faire respecter ces règles. Le postulat de la rationalisation repose sur l'idée selon laquelle les différents acteurs intervenant dans le sport vont tendre, pour atteindre ses objectifs spécifiques, à mettre en œuvre de façon de plus en plus systématique, les dispositions que sont le souci d'appliquer progressivement au sport la tendance à apprécier les choses selon le calcul des relations entre la fin poursuivie et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir de la façon la plus économique, la plus rapide et la plus efficace par rapport aux principes qui définissent l'activité sportive ; la mise en œuvre d'un esprit méthodique dans l'exercice de l'activité, dans l'adaptation des moyens aux fins, dans la recherche de raisons à l'action observée, dans le privilège accordée à la compétence, dans le rejet de toute forme de magie, c'est-à-dire dans le refus de prendre en considération l'efficacité de pouvoirs sur lesquels on ne pourrait exercer aucune action ou dans la croyance à l'efficacité de techniques stéréotypées, etc. Les deux processus sont fortement liés. La rationalisation est liée à l'autonomisation d'une activité qui trouve en elle-même sa propre fin, remporter la compétition et pour cela être excellent dans une épreuve définie par des règles spécifiques. De la même façon qu'on recherche la productivité en économie en améliorant les technologies, en divisant les tâches

---

<sup>1</sup> Allen Guttman, *From ritual to record. The nature of modern sport*, Columbia University Press, 1978.



ou en faisant baisser les coûts, on développera cette tendance dans le sport pour atteindre l'excellence sportive.

L'application de la logique interne propre à l'activité sportive comporte des exigences propres qui sont productrices de relations sociales et de normes spécifiques. C'est ce qui se traduit aussi bien par la recherche sur les matériaux, l'innovation tactique et plus généralement sur le développement de l'entraînement comme moyen rationnel d'aborder les conditions de la compétition. Ainsi, le développement de la fonction d'entraîneur peut être vu comme un aspect de l'application des principes de la rationalité instrumentale au sport : pour gagner il faut se préparer, analyser les mouvements qui seront les plus efficaces, comparer avec d'autres compétiteurs, acquérir les techniques nécessaires, comparer avec d'autres secteurs (comme l'hippisme au 19<sup>ème</sup> siècle), mettre en relation la performance sportive avec les connaissances scientifiques portant sur les mouvements du corps, etc. ; il faut donc faire appel à un spécialiste, qui sera alors l'entraîneur, distinct du dirigeant ou du capitaine d'équipe, qui saura mettre en œuvre toutes ces savoirs, comme il faudra permettre aux sportifs de se spécialiser dans leur activité, soit en les professionnalisant, soit en leur accordant un statut qui leur permette de se préparer.

Comme le montre Georges Vigarello<sup>2</sup>, l'histoire du sport est celle du développement d'un nouveau regard attaché à comprendre et à analyser pour mieux faire, que ce regard soit porté, aux tous débuts du sport moderne, par le scientifique curieux des qualités extraordinaires du sportif, par le pratiquant cherchant à s'améliorer, par l'ancien pratiquant soucieux de transmettre ce qu'il a fait ou par le dirigeant. Ce n'est pas seulement que l'entraînement est à analyser comme un instrument de plus pour améliorer les performances, mais qu'il s'intègre dans un processus plus complexe dans lequel la finalité propre au sport, la compétition et la recherche de la victoire, induit aussi bien une division des tâches, avec l'émergence de corps de spécialistes, qu'une intellectualisation de la démarche et une analyse des composantes de la performance liée à la transformation du regard. La science peut regarder le sport et les techniciens du sport chercher à appliquer cette science et, dans certaines conditions, le politique assurer une liaison systématique entre monde de l'innovation scientifique et technique et monde sportif, avant que le marché lié au développement du spectacle sportif n'impose lui-même d'autres formes de rationalisation dans la mobilisation des ressources en vue de la production de performance.

### **Les sources de la rationalisation**

Plusieurs sources président en effet à ce mouvement. D'abord, un processus, qu'on pourrait qualifier de proprement sportif, qui mêle recherche rationnelle du meilleur équilibre entre mise en œuvre des moyens et résultats sportifs recherchés (élaboration tactique, entraînement) et qui se tourne progressivement vers la science, domaine par excellence de l'activité rationnelle. Celle-ci, dans sa logique de diversification, se porte d'abord vers la recherche sur l'exceptionnel que constitue le sportif battant des records (attitude caractéristique du 19<sup>ème</sup> siècle), puis sur sa capacité d'assurer sa production (la médecine « sportive » dans ses développements dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle) pour agir sur ce qui est volontiers identifié comme les trois conditions du progrès sportif, le matériel, le physique et le mental.

La technologie comme application rationnelle de la science au sport produit ses effets sur le développement du sport, aussi bien, involontairement, par l'invention des transports qui permettent d'acheminer les équipes, les équipements et les spectateurs, assurant ainsi aussi bien

---

<sup>2</sup> Georges Vigarello, *Une Histoire culturelle du sport. Techniques d'hier et d'aujourd'hui*, EPS/Robert Laffont, 1988.

sa démocratisation que la possibilité d'organiser des compétitions nationales ou internationales. De la balle de golf au dérailleur qui améliorent les performances, en passant par le regard scientifique utilisant le développement de la photographie et de l'image mobile pour l'analyse du mouvement, puis de toutes les techniques d'enregistrement du mouvement, qui permettent de décomposer une course, un geste, on voit comment des sciences existent qui peuvent éclairer les raisons de l'efficacité d'un geste et proposer des bases pour son amélioration ce qui se traduira, à son tour, en nouvelle technologie et en dispositif de soin, etc.

On peut le compléter par la rationalisation réglementaire qui définit les cadres dans lesquels doivent s'exercer les calculs sportifs et qui donne naissance aux institutions sportives, à leurs différents niveaux, qui ont pour tâche d'assurer la pérennité du sport. C'est à la fois la constitution des fédérations, des politiques sportives et de l'administration du sport, les diverses réglementations des activités sportives et de leur encadrement. On voit aussi comment des réglementations obligent les acteurs sportifs, athlètes et entraîneurs, à chercher les adaptations à ces nouvelles règles et sont donc des appels à la rationalisation de l'activité sous la forme de la préoccupation à tenir compte des différents paramètres définissant la performance (par exemple, il n'est pas rationnel de ne pas apprendre et de ne pas s'adapter aux règles du faux départ en athlétisme) et de porter son regard vers une dimension qui complexifie le travail de l'entraîneur. De même, l'existence d'une législation anti-dopage est une incitation à la recherche de moyens autorisés d'acquérir de la force ou de l'endurance, donc par exemple à la recherche de moyens mentaux ou diététiques pour y aboutir.

La mise en place de politiques sportives par les états qui fournit des moyens financiers, forme, qualifie des personnels, contribue à définir des statuts et met en place une administration du sport poursuivant des buts de grandeur nationale ou d'extension au sport des principes présidant à l'ensemble de la vie collective (droit au sport, intégration par le sport, application de principes de sécurité ou de hausse des compétences à travers la mise en place de diplômes) est encore un domaine où on peut lire la mise en œuvre des dispositions rationalisantes : trouver le meilleur système pour assurer la reproduction régulière des performances.

La rationalisation est ainsi une bureaucratisation c'est-à-dire la mise en place d'une organisation qui vise un but unique et fonctionnel, le bon fonctionnement des compétitions ou le meilleur rendement d'une équipe, à travers des dispositifs qu'on retrouve aussi bien dans l'entreprise que dans l'administration : une organisation hiérarchique qui assure la transmission des ordres ; une division du travail, donc une spécialisation des tâches où chacun occupe une place en obéissant à des règles générales de conduite, en disposant de personnels sélectionnés pour leur compétence, en définissant des carrières qui se déroulent sur le court d'une vie pour s'assurer de l'engagement de personnels qui puissent assurer la pérennité de l'action. La conséquence est donc de former de manière formelle ceux qui vont participer à la production de la performance, par exemple en créant des diplômes qui définissent les compétences requises et permettent de contrôler l'accès à une activité qui donnera à ceux qui l'exercent le bénéfice d'un statut.

Un autre aspect du processus de rationalisation vu comme un porteur d'une division accrue des tâches est par exemple le fait qu'une association sportive puisse intégrer de nouvelles préoccupations. C'est le cas quand on passe de l'organisation du sport ayant pour mission d'assurer la généralisation de la pratique et de la compétition, ce qui est le cas des clubs et des fédérations nationales et internationales, à la recherche de la meilleure organisation des ressources pour gagner dans la compétition généralisée, ceci se déroulant aussi bien au niveau des clubs qu'au niveau des fédérations ou qu'au niveau des Etats, voire à l'augmentation des ressources générées par un sport ou un ensemble de sports.

Enfin, l'existence d'un marché du spectacle sportif contribue à la professionnalisation des sportifs et des personnels d'encadrement et développe la logique de valorisation économique du sport. Car la rationalisation a aussi pour conséquence et pour source la commercialisation et la professionnalisation des activités sportives : logiquement, on peut passer de la productivité technique qui cherche à garantir le gain sportif à la recherche de la productivité économique qui cherche à attirer des spectateurs et à augmenter les bénéfices de l'entreprise sportive en gérant la force de travail des sportifs et des techniciens. Sont ici concernés les médias, les différents sponsors et mécènes, mais aussi en conséquence les clubs, amateurs ou professionnels, les fédérations dans la mesure où elles développent des stratégies de valorisation économique de leurs compétitions. Si le processus est largement engagé, voire totalement achevé, et reconnu pour le sport professionnel qui en tire toutes les conséquences, il l'est moins pour les sports officiellement amateurs où la réalité économique du sport a du mal à être prise en compte dans toutes ses dimensions.

### **La performance comme production collective et les mondes sociaux du sport**

Ces divers processus reposent sur l'action d'individus, de groupes, d'institutions en même temps qu'ils en permettent l'émergence et le développement. On peut nommer chacun des acteurs qui émergent au fur et à mesure de ces évolutions : l'entraîneur qui nous a servi de référence, les scientifiques et les différents types de médecins ou de personnels médicaux impliqués, les entraîneurs spécialisés dans une dimension du jeu, les spécialistes opérant dans les domaines de la préparation physique ou mentale, les acteurs situés du côté de la production du matériel nécessaire à la performance (bicyclette, cheval, ski, automobile, etc.), les administrateurs du sport qu'ils soient des fédérations ou de l'administration publique du sport, les acteurs économiques des médias, du sponsoring et de l'organisation du spectacle, etc. Cette liste pourrait être encore plus longue et plus détaillée et précise en terme de dénomination. Elle ressemble au générique d'un film où sont citées toutes les contributions qui en ont permis la production et qui font dire qu'un film est une production collective. Ainsi est la performance sportive : une action collective.

Tous les acteurs énoncés forment le monde social du sport qui peut être défini comme l'ensemble de ceux qui produisent les événements caractéristiques de ce monde. Les entraîneurs ou les athlètes sont ainsi deux de ces multiples catégories de professionnels, entendu pour le moment au sens de détenteur de compétences spécifiques élevées, qui constituent la chaîne de coopération sans laquelle les performances sportives ne seraient ni réalisées, ni organisées, ni commentées, ni économiquement valorisées.

Par rapport à notre démarche générale d'étude et pour opérer un choix raisonné, on peut distinguer plusieurs mondes sociaux selon que les compétences mobilisées concernent directement la production sportive de la performance et sont spécifiques au sport (entraîneurs, préparateurs, athlètes), l'organisation du spectacle de la performance, l'administration du sport, l'organisation du marché du travail sportif, etc., ce qui concerne des acteurs qu'on peut identifier comme des métiers, des positions institutionnelles ou des agents économiques. Mais comme les athlètes ont aussi besoin de naître, d'être élevés, d'être soutenus moralement et matériellement, ainsi la famille constitue un élément dont il faut évaluer la place dans les mondes du sport tout comme l'ensemble des personnels qui, dans une institution comme l'INSEP ou un CREPS, sont au contact de l'athlète et lui manifeste attention ou indifférence, lui donnent explicitement des orientations ou simplement définissent son atmosphère de vie. Ces systèmes sont à la fois autonomes et interdépendants : l'athlète s'entraîne, fait des études, a un contrat avec un sponsor, passe dans un programme télévisé. Ces mondes peuvent aussi être définis par la

proximité à l'athlète où, comme le dit la presse, existent « des relations qui dépassent toujours la dimension technique ou financière ». Ainsi, dans l'Equipe Magazine, sont décrits ce qu'on peut appeler une garde rapprochée des sportifs qui intègrent les membres de la famille et les amis d'enfance, des athlètes plus proches de sa discipline ou d'autres disciplines, le président du premier club et le premier entraîneur, des « coaches perso » à côté des entraîneurs nationaux ou assimilés, le manager, le responsable marketing de la fédération, un interlocuteur de l'équipementier, un garde du corps et des propriétaires de restaurants ou de boîtes de nuit, des amis du show-business, des conseillers financiers et juridiques ou en sponsoring, la relation dans une agence de communication presse, un environnement médical avec médecin fédéral et médecin personnel, préparateur physique et mental, conseiller diététique, kinésithérapeute et ostéopathe, etc. Il y aurait donc un monde social de l'athlète qui serait caractérisé par l'interpénétration des différents autres mondes.

Certes, tous les mondes sociaux du sport ne sont pas directement et spécifiquement dédiés à la production technique de la performance : ainsi, le monde médiatique ou celui de la science peut être laissé de côté si on se focalise sur les activités produisant directement de la performance. Mais ceci pointe sur une autre question, celle des relations qui s'établissent entre les participants d'un monde entre concurrence et coopération et il importe de prendre en compte la manière dont ils sont pris en considération quand ils sont vus comme des gênes ou des ressources pour la performance : la prise en compte du poids des médias, des dimensions économiques du sport, de l'implication des familles ou de l'importance des résultats scolaires génèrent au moins la prise en compte de questions et le développement de compétences nécessaires pour faire face aux problèmes rencontrés chez les personnes en charge de l'encadrement des sportifs, mais peuvent aussi amener dans un délai plus ou moins long la création d'une fonction spécifique occupée par une personne dotée de certification ou d'une expérience.

### **Spécialisation et professionnalisation**

La conséquence de la rationalisation est donc le mouvement continu de spécialisation professionnelle : spécialisation des activités de l'entraîneur par rapport à celle de maître ou de dirigeant, spécialisation des athlètes dans un seul sport ou à un poste particulier, spécialisation des médecins dans le sport, spécialisation dans le travail physique, etc.

La spécialisation par tâches est indissociable de leur professionnalisation. Le sportif ou l'entraîneur reçoivent l'identité professionnelle de praticiens, détenteur de compétences et d'expertises qu'ils peuvent faire valoir dans la négociation et la valorisation de leurs actes de travail. Ce qui signifie que le déploiement continu de nouvelles activités est aussi le développement de la concurrence entre des individus s'identifiant à des groupes professionnels.

Il convient ici de préciser les termes tels que profession ou professionnalisation. La première définition retient le critère juridique qui lie un individu, athlète ou entraîneur, par un contrat où on définit un travail qui sera accompli contre rémunération. Il y a un sport et des sportifs, des entraîneurs professionnels qui sont sur un marché du travail et cherchent à s'employer auprès de clubs. Professionnalisation va alors désigner le mouvement par lequel une activité technique ou un sport tend à fonctionner sur ce mode : on pense bien évidemment, comme exemple typique, au football.

La deuxième acception fait du terme de profession un idéal de maîtrise de certaines compétences spécifiques. Est professionnel et reconnu comme tel celui qui maîtrise parfaitement un domaine d'activité, même si cette activité est exercée de manière gratuite. Mais elle a

supposé l'acquisition sur une période assez longue de qualités que personne d'autres ne détient, ce qui est le cas d'un sportif de haut niveau ou d'un entraîneur exerçant bénévolement son activité d'encadrement même si par ailleurs il est rémunéré comme enseignant. C'est la situation d'une bonne partie des athlètes de haut niveau, ceux dont les sports sont de faibles supports médiatiques, et de ceux qui les entourent, comme les médecins ou les kinésithérapeutes qui eux sont rémunérés pour leurs interventions, mais dont certains peuvent aussi agir bénévolement.

Dans ce cas, professionnalisation signifiera le fait que les individus qui s'engagent dans la pratique d'un sport ou dans son encadrement s'efforcent d'adopter dans leurs comportements, par l'acquisition de diplômes ou de savoir-faire issus de l'expérience ou par l'implication dans les tâches qu'on leur confie ou les performances qu'on leur demande de réaliser, les attitudes qui leur assureront la reconnaissance d'un milieu professionnel. En cela, tout en n'étant pas des professionnels, ils ont un comportement professionnel parce qu'ils pensent, par exemple, qu'il faut consacrer la plus grande partie de son temps à pratiquer un sport, à ne pas se contenter de ses qualités naturelles ou de sa bonne volonté, mais qu'il faut organiser méthodiquement son temps pour s'améliorer. Il est possible que l'expression, « se comporter comme un pro », ne soit pas aussi répandue dans le sport qu'elle l'est dans le domaine de la musique ou du cinéma. Il n'en reste pas moins qu'il existe des critères de professionnalité sur lesquels reposent reconnaissance et réputation.

L'existence d'un dispositif du sport de haut niveau auquel on accède par ses performances sportives, la liste de haut niveau, ou ses succès à un concours, le professorat de sport, définit et récompense une professionnalité et décrit les contours d'un groupe professionnel. Car l'intervention publique, par l'existence de la politique de haut niveau, a permis la constitution d'un corps de professionnels reconnus, les cadres techniques d'Etat, pour lequel est fixée une grille de rémunération liée à un statut dans la fonction publique. Ils peuvent travailler directement dans l'administration des sports ou dans des structures privées comme les cadres techniques d'Etat mis à disposition des fédérations sportives.

Mais le terme de professionnel peut aussi décrire le fait que l'activité exercée à titre gracieux tend à générer des revenus, comme les contrats de sponsoring, des primes de participation à des événements ou des droits qui peuvent permettre de dégager le temps nécessaire à s'améliorer. Si le marché, c'est-à-dire l'existence de clubs vivant de droits télévisés, de contrats de sponsoring ou de spectateurs fidèles, y voyait une chance de gain, ces individus seraient des professionnels au sens précédent.

Le troisième sens renvoie à la problématique des professions libérales, c'est-à-dire à des activités qui supposent une formation longue ouvrant la voie à une certification reconnue, permettant l'exercice d'une activité d'intérêt générale exprimé par l'existence d'un code de déontologie et un contrôle disciplinaire du groupe sur ses membres et qui donne à ceux qui la détiennent le monopole de l'exercice de cette activité et les autorisent à être payés pour le service qu'ils exercent. Ceci concerne une partie des professions médicales, juridiques ou les architectes. On parlera de professionnalisation dans la mesure où des groupes professionnels pourront chercher à se référer à ce modèle pour accéder à une reconnaissance sociale, notamment lorsqu'elles interviennent dans des domaines où est en jeu une certaine idée de la valeur humaine et où on cherche à protéger les individus contre l'action de forces qui menacent son intégrité physique ou morale : c'est le cas des professeurs et des métiers de l'éducation, des travailleurs sociaux ou des psychologues non formés dans un cadre médical. En quoi cela peut-il intéresser notre sujet ? Et bien en ce que ce modèle exerce une certaine attraction, notamment en terme de qualification, de monopole d'exercice ou de déontologie et qu'il traduit le fait que

toute nouvelle activité se construit souvent contre une activité préexistante ou revendique d'être certifiée et se voir reconnaître un monopole d'exercice, notamment en revendiquant une mission éducative, la détention de savoir élevé ou la hauteur morale qui protège des manipulations psychiques des charlatans. On pense immédiatement à tous les débats qui peuvent naître du développement des métiers du mental ou de la nécessité d'avoir des diplômes reconnus pour exercer le métier d'entraîneur.

Ces trois définitions possibles des termes de profession ou de professionnalisation sont donc à la fois des descriptions possibles de la réalité qui permettent de distinguer des groupes qui paraissaient identiques ou en rapprochent d'autres qui semblaient éloignés, mais aussi des objectifs à atteindre ou des valorisations ou dévalorisations des groupes concurrents. L'histoire du sport peut donc se lire comme celle du déploiement des activités sportives en un nombre croissant de métiers et d'activités professionnelles complémentaires ou concurrents des métiers existants.

Une conséquence du double processus de spécialisation / professionnalisation est donc le brouillage des frontières entre amateurs et professionnels qui auparavant paraissait évidentes. Pendant toute une période, être reconnu comme professionnel ou amateur ouvrait ou fermait le droit à certaines compétitions ou donnait lieu aux accusations d'amateurisme marron portées contre ceux qui étaient soupçonnés de contrevenir aux règles de l'amateurisme. Aujourd'hui, chez les athlètes on distinguera entre amateurs et professionnels selon l'existence ou non d'un contrat de travail, mais on devra reconnaître aussi qu'un amateur dans un sport de haut niveau détient des compétences spécifiques et organise sa vie autour de l'entretien et de l'amélioration de ces compétences et agit comme un vrai professionnel. Mais on constatera aussi que ses succès sportif lui procure des revenus ou des avantages qui lui permettent de vivre de son activité sportive. Et on pourra émettre des doutes quant aux motivations d'un sportif professionnel ou suffisamment médiatisé pour recevoir des ressources financières à défendre l'éthique sportive ou l'amour du maillot. Être professionnel ou amateur est aussi un jugement de valeur.

On observe le même mouvement chez les dirigeants avec l'apparition de salariés aux côtés des bénévoles aussi bien pour des tâches d'exécution que pour tout ce qui concerne la valorisation économique du sport. Le sport qui historiquement s'est constitué, du moins en Europe, en promouvant le bénévolat tend à se doter à ses différents niveaux de fonctionnement de personnels qualifiés et voit se développer des tensions entre bénévoles et salariés ou professionnels autour de la question de qui doit définir les bonnes manières de gérer un club ou un sport. On pourra reconnaître des qualités de juriste ou de comptable à un salarié, mais on mettra en doute son rapport à l'éthique militante du bénévolat.

### **Les entraîneurs comme groupe professionnel**

Chez les cadres techniques, on retrouve de mêmes tensions par rapport aux différentes tâches qui assurent la production de la performance. A titre d'exemple, on peut s'attarder sur la profession d'entraîneur comme exemple caractéristique de toutes ces évolutions.

L'entraîneur, en dehors des sports professionnels, est à l'origine d'abord un bénévole, enseignant semble-t-il assez souvent, qui trouve un intérêt intrinsèque à développer les qualités d'un athlète à partir des connaissances formelles ou acquises par l'observation et des expériences qu'il a connu s'il a été lui-même athlète. Ceci correspond à un modèle artisanal qu'on retrouverait aussi chez les entraîneurs de sports professionnels tout au long de l'histoire du sport moderne et aujourd'hui autant qu'hier.

Au modèle artisanal s'oppose le modèle bureaucratique, c'est-à-dire un modèle dans lequel on considère que les personnes nécessaires à l'effectuation d'une tâche doivent recevoir de manière formelle une formation certifiée qui rend, en droit, les individus interchangeables, mais des individus hiérarchisés selon le degré de qualification. Eventuellement, on peut penser que pour être efficace, ces personnes doivent être rassemblées dans une organisation ou dans un corps, afin d'avoir une unité d'action. Le modèle bureaucratique ne se confond pas avec un modèle étatisé ou administratif, c'est celui de la grande entreprise telle qu'on voit se développer jusqu'aux années 1970. Mais comme toute une partie du sport ne peut générer de ressources permettant de salarier ces personnels qualifiés, de fait, dans un pays comme la France, une partie des cadres techniques sont des agents de l'Etat qui sont supposés détenir les certifications. Quant à ceux qui ne travaillent pas pour l'administration du sport, et même s'ils restent bénévoles, ils doivent acquérir des titres pour encadrer des activités sportives.

Ce modèle s'appuie sur les avancées conjointes de la science et l'intensification de la compétition sportive en raison de ses implications politiques. Par exemple, l'affirmation de l'entraîneur va de paire avec l'arrivée du médecin et de la science du sport dans les années 1920-1930. Elle est très forte en Allemagne ou en URSS où les enjeux sportifs sont intégrés dans la volonté politique de montrer la supériorité de l'homme communiste ou de l'homme national-socialiste, elle est relative en France ou en Grande-Bretagne où le lien entre des experts scientifiques et médicaux et les animateurs que sont les entraîneurs n'est pas considérée par la puissance publique comme une hiérarchie fonctionnelle où un savoir de type supérieur informe l'activité des hommes de terrain. Mais elle le devient à partir de la fin des années 1960 quand la Guerre Froide fait du sport un terrain d'affrontement entre systèmes politiques. Ce qui importe dans ces liens qui s'établissent entre science, médecine et entraînement, c'est la complexification des tâches qui définissent progressivement le métier d'entraîneur. Cette complexification vient aussi bien de l'intégration des connaissances venues de la recherche scientifique que du développement sur la base de l'expérience acquise, dans le cadre d'une conception artisanale, de champs d'action nouveaux : entraîner n'est plus simplement insuffler de l'enthousiasme, comme peut le faire le capitaine - entraîneur, c'est réfléchir tactiquement, organiser une préparation physique et la programmer sur une saison, concevoir des programmes, etc.

En France, se construit progressivement un dispositif du sport de haut niveau avec ses acteurs spécialisés (athlètes et entraîneurs de haut niveau), ses personnels (les cadres techniques), ses corps (les professeurs de sport) et leurs certifications (concours) en plus d'une organisation générale des diplômes ouvrant droit à l'encadrement sportif (les brevet sportifs) valant aussi bien pour le secteur amateur du sport que pour son secteur professionnel. Nous sommes bien dans un système rationalisé, qui recherche des meilleurs moyens pour assurer la production et la reproduction de la performance en s'appuyant sur des critères formels. Nous sommes aussi dans un système bureaucratique puisqu'on peut aussi envisager d'y développer une carrière fondée sur l'existence de principes de progression comme le diplôme ou l'ancienneté. Ainsi, on peut donc identifier un métier d'entraîneur, avec des compétences spécifiées, des conditions d'accès à la profession, des catégories différentes d'entraîneurs et un marché du travail. On peut aussi identifier un processus de professionnalisation car on n'a pas à faire aujourd'hui à un état définitif ou à une profession qui aurait existé de tous temps, mais à un compromis autour de ce qu'on attend de l'entraîneur qui suppose qu'on a du se mettre d'accord sur une dénomination reconnue par ceux qui l'exercent et ceux qui travaillent à côté, une position à trouver à côté d'autres positions, qu'il a fallu s'y imposer et la défendre, créer des diplômes pour y accéder et contrôler l'accès à cette position, etc. Mais de la même façon qu'il a fallu se battre pour acquérir une reconnaissance symbolique ou statutaire, ceci peut aussi être l'objet de remises en cause.

## 2. Coopération et concurrence

Les acteurs du monde du sport sont donc à la fois dans une situation de coopération, ils sont nécessaires à l'accomplissement de l'action, et dans une situation de concurrence, la place sur le générique, les retours en terme monétaire ou réputationnel et les conditions qui permettent de les obtenir impliquent de s'engager dans une lutte pour la reconnaissance. On a besoin de toutes ces fonctions et de tous ces métiers, mais chacun peut se construire à partir du territoire d'un autre : l'entraîneur peut penser qu'il peut et doit tout faire, mais le préparateur mentale ou physique peut considérer qu'il détient des compétences spécifiques ou des connaissances plus précises, et l'entraîneur se voit dépouiller de ce qui fait son autorité.

### Deux divisions du travail

Le développement du marché des biens et services sportifs, l'expansion et les transformations de l'organisation des entreprises sportives, l'introduction des innovations techniques concourent à la segmentation de plus en plus fine des spécialités et, à l'intérieur d'une même profession, à la diversification des identités professionnelles et des savoirs en concurrence.

D'un côté, se déroule une division horizontale du travail, technique et fonctionnelle, assise sur des expertises reconnues : elle procède de la décomposition des différentes étapes de la production du fait sportif et de son traitement rationnel par des spécialistes. Un des effets qu'on peut analyser est celui de l'émergence de la fonction spécifique d'entraîneur, puis sa division en une multitude de spécialités à l'intérieur de l'entraînement. Il y aura une spécialisation par postes : s'occuper des gardiens ou avants, des sprinters ou des lanceurs, quand on met en évidence les spécificités des postes ou des disciplines. On peut diviser par stades de l'entraînement : la préparation physique, la tactique, la gestion du match, etc. ; par recherche et production des talents : détection, formation, etc. Ce processus peut suivre différentes routes : soit le cumul de tâches sur une même personne, soit une accentuation de la division du travail avec la naissance de nouvelles spécialisations professionnelles chez les entraîneurs ou par émergence de nouvelles spécialités pouvant donner naissance à de nouveaux métiers. De cette division résulteront des coordinations et des coopérations à mettre en place, mais aussi des concurrences entre nouvelles et anciennes spécialités, la mise en place de réseaux de proximité ou de travail à distance.

De l'autre, se développe une division du travail verticale qui implique autorité et subordination. La concurrence n'est plus seulement technique, elle est aussi symbolique et politique, qui commande dans le dispositif ? qui détient l'autorité ? parce qu'on peut, par exemple, distinguer les différents intervenants selon leur appartenance à des corps professionnels reconnus, ce qui est le cas des entraîneurs, des médecins, des kinésithérapeutes et d'autres qui le sont moins, toutes ces nouvelles activités autour du sportif de haut niveau.

Dans un système très rationalisé, techniquement et économiquement, comme le sport américain où la fonction d'entraîneur s'est rapidement développée tant en sport universitaire qu'en sport professionnel, le principe de la division du travail et de la spécialisation des tâches est acquis, être entraîneur signifie se situer dans une chaîne hiérarchique et fonctionnelle où le coach principal commande à une équipe de coaches spécialisés et autour de laquelle évoluent tous les métiers qu'on a pu déjà évoquer. Dans un pays comme la France où le sport a longtemps relevé du loisir avant de devenir une affaire d'Etat, la figure de l'entraîneur reste encore marqué par des représentations qui le rapprochent de l'éducatif et qui tend à concentrer sur un individu



l'ensemble des tâches de préparation à la compétition et à le faire échapper aux contraintes de la spécialisation et de la hiérarchisation : on y privilégie l'autonomie de l'entraîneur qui est le seul qui suit complètement l'athlète et qui détient sur lui une autorité fondée sur la détention de connaissances reconnue par la certification, de même qu'il devrait gouverner sur un ensemble de métiers ancillaires puisque l'entraîneur est le vrai responsable de la performance. Cette relation hiérarchique est aujourd'hui remise largement en question du fait de la division accentuée du travail et d'un changement dans le statut de l'athlète.

Un exemple de transformation de la ligne hiérarchique : la relation entraîneur / entraîné  
On est passé ainsi, historiquement, du face-à-face athlètes - dirigeants, caractéristiques des débuts du sport, à un triangle entraîneurs - athlètes - dirigeants qui organise le sport jusqu'aux années 1980, puis à une chaîne plus complexe qui est celle que nous voyons se dérouler aujourd'hui. On a évoqué les différents métiers qui viennent, dans un processus fonctionnel, compléter celui d'entraîneur, mais on voit bien comment la fonction de direction d'un club ou d'une fédération se laisse découper en une multitude de métiers. Quant à l'athlète, c'est sa valorisation économique qui fait apparaître autour de lui toute une série de nouveaux acteurs dans la mesure où il pourrait être le commanditaire de prestations de service. On peut opposer de manière un peu brutale deux systèmes selon qu'ils reposent sur l'autorité reconnue de l'entraîneur ou sur l'autonomie financière de l'athlète.

Il existe depuis la plus haute Antiquité des personnes faisant office d'entraîneurs, mais la position de l'entraîneur comme élément nécessaire à la réalisation de la performance est à construire et n'est pas vraiment acquise avant les années 50 ou 60 pour les sports non professionnels alors qu'elle existe pour les pays engagés depuis longtemps dans une application plus méthodique de préceptes rationnels, cas des Etats-Unis ou de l'URSS. Soit parce qu'on manque de moyens financiers, soit parce que domine l'idée que la performance est une affaire de talent plus que d'entraînement, soit parce que si l'athlète accepte des conseils ponctuels, il résiste à l'entraîneur comme passage obligé pour sa performance. Puis la relation s'instaure parce que pour bien figurer, il faut s'inspirer de ce qui marche ou paraît organisé pour marcher : le sport professionnel, le sport US ou le sport soviétique et plus généralement le principe selon lequel il faut former les gens pour qu'ils soient meilleurs et encadrer par des personnels qualifiés et reconnus ceux qui doivent produire la performance. On retrouve ici ce qu'on a dit plus haut de la constitution d'une bureaucratie au sens de la constitution d'une entreprise rationnelle.

Ceci définit une relation d'autorité : l'entraîneur détient un savoir (par exemple le fait qu'il soit souvent enseignant et soit formé aux différentes disciplines scientifiques ou qu'il soit qualifié), il est le représentant du collectif (club, fédération, équipe nationale, Etat), et il possède un statut (être entraîneur national qui cumule qualification, délégation d'autorité, savoir, réputation) face à un athlète dont on pense à partir des années 1920-1930 qu'il est à produire comme athlète et non plus à cultiver pour garder ses qualités initiales. Dans cette relation, il peut exister beaucoup d'intervenants différents qui agissent sur initiative de l'entraîneur ou dans une organisation dont l'entraîneur est la plaque tournante : il conçoit, anime, coordonne, applique. Dans les sports collectifs, d'autant plus s'ils sont professionnels, l'entraîneur peut ainsi avoir un adjoint s'occupant de l'entraînement spécifique d'une partie d'équipe ou se spécialisant dans la détection des jeunes talents qui appliquent une politique de préparation ou d'entraînement. On reste dans une ligne hiérarchique où le plus réputé exerce l'autorité et où la définition des tâches demeure une prérogative de l'entraîneur. De même, les métiers qui vont compléter l'équipe d'entraînement vont agir sous l'autorité d'un responsable gardant le monopole de la définition du domaine sportif (la technique, la tactique, les qualités physiques à acquérir), déléguant ce qui apparaît indépendant du domaine sportif comme la réparation des athlètes où agissent le médecin et le

kinésithérapeute. On a bien à faire à des métiers différents dont l'un, le médecin, possède une légitimité certaine. Il n'y a peut-être pas de discussions sur les domaines d'intervention, mais il peut y en avoir quant aux calendriers de réparation ou aux causes de la blessure ou de la fatigue et créer des conflits, mais ce ne sont pas à proprement parler des concurrences quant aux compétences et à la décision dernière. De la même manière, toute autre spécialité professionnelle peut intervenir, le préparateur physique ou les divers métiers du mental. Ce qui importe est que l'athlète en tant qu'il est sportif est sous l'autorité de l'entraîneur, que cette autorité soit douce, complice, démocratique, paternaliste ou dictatoriale, peu importe, l'entraîneur est un leader car il est le passage obligé.

Cette autorité a été gagnée contre les dirigeants qui ont progressivement reconnu le métier d'entraîneur. Toutefois, on voit bien encore que cette reconnaissance n'est pas absolue. Dans les clubs des sports collectifs professionnels, l'entraîneur agit sous contrainte de résultat et il ne maîtrise pas toujours l'ensemble des mécanismes, notamment le recrutement des joueurs et même parfois la composition des équipes, qui devraient faire partie de ses prérogatives, mais qui relèvent de choix stratégiques autres que techniques tels que la valorisation d'un produit du club ou de son image. De même, dans les autres sports, les entraîneurs agissent aussi sous contrainte de résultats et on pourrait relever des exemples où le choix d'un entraîneur peut être remis en cause par le choix d'un président. Dans ces différents cas, ressort le fait que l'athlète a une valeur économique qui peut le faire échapper à l'autorité légitime de l'entraîneur ou lui permettre de recourir à une autre légitimité. Celle-ci vient largement de la valorisation économique et de la recherche de son rendement maximum. C'est là que s'introduisent tous les autres acteurs, journalistes, agents, spécialistes du droit ou de la finance qui font partie de l'entourage permanent de certains athlètes, mais aussi des coaches, des préparateurs ou des gourous qui peuvent apparaître comme des compléments ou des alternatives à l'entraîneur quand l'athlète détient aussi une force économique et qu'il cherche à contrôler les incertitudes de la performance. Apparaissent là les éléments qui agissent fortement dans le sens d'une transformation des liens d'autorité.

C'est pourquoi, on peut à ce modèle hiérarchique commandé par l'entraîneur opposer celui qui s'organise à partir de l'athlète. Il est possible, en effet, de considérer que, pour l'athlète, l'entraîneur devienne simplement un des éléments qui concourt à son succès. Il est par ses succès sportifs et les ressources économiques qu'il en retire dans la position de constituer autour de lui le réseau de ceux qui travaillent pour sa valorisation sportive et économique. Ceux qui sont sous l'autorité de l'entraîneur peuvent devenir des prestataires de service du sportif. On l'a dit, cette opposition est un peu forcée. On peut repérer cette organisation qui partirait de l'athlète, sous une forme achevée ou embryonnaire, dans quelques sports individuels comme le tennis, le golf et partiellement en athlétisme ou autour de quelques grandes stars du football ou du basket-ball américain. Et dans l'affaire, il n'est pas sûr que l'athlète soit le point détenant l'autorité, mais que la possibilité ouverte au sportif de choisir son entourage soit plutôt une opportunité pour que se présente différents acteurs représentant des métiers potentiels qui soient en lutte et en concurrence pour augmenter leur réputation et leur part de la clientèle sportive.

Aujourd'hui, le système fondé sur la légitimité de l'entraîneur semble encore solide, en tout cas le système qui s'adosse à une structure qui fournit à des athlètes tout un ensemble de prestations de soin ou d'entraînement que ce soit au niveau d'un club ou de structures publiques type INSEP ou pôles. Il demeure sous la forme d'organigramme et de prescriptions aussi bien techniques (les manuels d'entraînement) qu'administratives ou juridiques (les conditions d'exercice du métier d'entraîneur) qui sont aussi morales parce qu'elles garantissent le respect ou

l'intégrité de la personne humaine par la certification à laquelle sont soumises les personnes qui ont en charge les sportifs.

Toutefois, il est soumis à rude épreuve parce qu'effectivement les athlètes peuvent accéder à une autonomie économique qui leur permet d'échapper à ce qu'ils voient comme des contraintes, parce que les sportifs comme tous les autres membres de la société accordent une grande importance à leur autonomie individuelle et parce que les conditions générales de fonctionnement du sport de haut niveau favorisent la mise en place de nouvelles formes d'organisation de travail. Ce qui signifie des remises en cause pour les métiers institués, tel celui d'entraîneur, et des possibilités qui s'ouvrent à de nouveaux de s'installer dans un monde sportif qui est aussi un marché du travail.

### **Marché, service public et bénévolat**

L'existence d'une politique public du sport de haut niveau, en France, pourrait laisser croire, qu'à l'exception du sport professionnel, la production de la performance de haut niveau répond à une logique de service public. Cette politique a, en effet, pour conséquence l'existence d'un groupe spécifique de personnes chargées de la production, au sens large, de la performance sportive (détection des talents, formation, entraînement, etc.), doté d'un statut, comme les athlètes, celui d'entraîneurs nationaux ou de cadres techniques se recrutant parmi une catégorie définie de postes de la fonction publique, les professeurs de sport, selon des conditions particulières de qualification. Mais la description du dispositif français du sport de haut niveau, qui fait dire à de nombreux observateurs étrangers que c'est un système étatisé, ne permet pas de décrire de façon satisfaisante la manière dont est aujourd'hui produite la performance.

Comment un technicien sportif trouve-t-il à s'employer et comment le travail est-il organisé ? Il y a d'abord l'emploi à temps plein dans une grande entreprise, sous la forme de contrat à durée indéterminé, de statut public (administration des sports) ou privé (clubs ou fédérations) ; les contrats à durée déterminée dans les clubs, sous statut privé ou sous statut public dans le cadre des dispositifs du haut niveau ; la contractualisation d'une prestation (service médical ou de soutien psychologique) ; l'indemnisation du bénévole. Il existe un marché du travail sportif, avec des offres d'emploi et des demandes, et obéissant à deux grands types de régulation : celui du marché ouvert où des employeurs cherchent à s'attacher une main d'œuvre et un marché fermé qui correspond à l'organisation sous forme de carrières définies par des règlements. Le sport professionnel obéit aux règles du marché ; le marché du travail dans le sport de haut niveau obéit aux deux formes de régulation.

Plusieurs facteurs concourent à cette situation. Ainsi, les concurrences nationales et internationales pour la production de performances sont à l'origine d'une mise sur le marché d'un nombre croissant d'entraîneurs intervenant au plus haut niveau : un entraîneur français peut partir entraîner l'équipe d'un autre pays et inversement une équipe de France être entraînée par un entraîneur étranger, chacun recherchant les talents susceptibles d'obtenir la petite différence qui fera gagner et ceci ne se limite pas aux entraîneurs mais concernent aussi le groupe des préparateurs physiques.

On peut apprécier cette concurrence à travers quelques données générales. Selon les dernières statistiques de la pratique sportive en France, on compte, en 2000, onze millions de personnes qui pratiquent leur sport à l'intérieur d'un club sportif, dont la moitié de compétiteurs. Ces sportifs sont encadrés, selon des chiffres de l'année 1996, par environ 30 000 techniciens<sup>3</sup>, les

---

<sup>3</sup> Nathalie Le Roux et Jean Camy,

animateurs et les entraîneurs, et 13 000 « managers », c'est-à-dire les bénévoles et les salariés assurant les tâches administratives et de gestion. En 2002, selon des données du CEREQ, on compterait dans la population active environ 75 000 animateurs sportifs. En 1980, cette population de managers et de techniciens était d'environ 15 000 individus.

Sur cette population sportive, les sportifs de haut niveau ou sportifs d'élite, pour signifier qu'ils représentent ceux qui ont atteint le niveau d'excellence dans le sport qu'ils exercent et pour mêler les sportifs de haut niveau proprement dit et les sportifs professionnels représentent une population d'environ 10 000 athlètes, et presque le double si on prend en compte ceux qui sont engagés dans les filières de haut niveau, encadrées par un peu plus de 900 entraîneurs qui se subdivisent en entraîneurs nationaux et de haut niveau inscrits sur la liste, les entraîneurs des clubs des sports professionnels, auxquels il faut donc ajouter la partie, difficile à évaluer, des 1400 cadres techniques du Ministère des Sports qui ont une tâche spécifique d'entraînement, les autres étant des managers de l'administration du sport non - professionnel.

Sachant qu'en 2000, le Ministère des Sports a délivré un peu plus de 9000 diplômes dont 8000 BE1 et 600 BE2 auxquels il faudrait ajouter les diplômes STAPS, souvent obtenus en même temps qu'un BE1, et les diplômes fédéraux, on peut comprendre qu'il existe une population désireuse de s'inscrire dans l'encadrement sportif et dans le celui du haut niveau en particulier. La démographie des diplômés en sport ou en activités d'accompagnement de la pratique sportive met sur la marché des individus dotés des compétences correspondant au caractère hautement précis de la production de la performance autour de la trilogie physique - technique - mental, allant des métiers du psychologique au gourou en passant par les préparateurs ou les preneurs d'images. Dans la mesure où pour le haut niveau la réputation acquise comme sportif ou comme entraîneur à succès protège de nouveaux arrivants sans expérience, ils n'apparaissent pas comme des concurrents. Par contre, ils peuvent l'être dans la mesure où les nouveaux métiers, mal définis ou encadrés, constituent des opportunités d'entrée dans le monde du sport. On peut ajouter la concurrence internationale qui met aussi sur le marché des entraîneurs et des techniciens de haute qualité qui viennent troubler les formes de l'accès à la position d'entraîneur national ou, moyennant la difficulté à faire reconnaître des diplômes, peuvent aussi alimenter une population en quête de reconnaissance. C'est aussi le cas des bénévoles qui découvrent petit à petit la valeur économique de leur activité.

De plus, la dynamique actuelle de la production de la performance fait que l'organisation de cette production n'est possible dans le cadre d'une entreprise de grande taille qu'à la condition d'une aide publique importante : mise à disposition de cadres techniques auprès des fédérations et financement direct des emplois et des équipements des structures publiques. Mais c'est aussi la nature même de la production, la spécificité d'une performance individuelle, qui tend à remettre en cause les modes d'organisation trop rigides ou à faire cohabiter différents modes d'organisation. Le sport est, avec l'art ou le domaine des nouvelles technologies de communication, un domaine dans lequel s'expérimentent les formes nouvelles d'organisation du travail. Celles-ci sont liées au calendrier des compétitions (échéance annuelle ou quadriennale) et à la nécessité de constituer des équipes capables de travailler sur des projets. Ce type d'organisation repose plus sur des affinités, sur l'importance des expériences partagées et sur l'importance de la réputation acquise que sur des critères formels. Outre le fait qu'on voit ici que la professionnalité est celle qu'attribue le milieu, ceci peut favoriser l'entrée sur le marché du travail de nouveaux arrivants, mais selon des statuts plus fragiles avec la multiplication des contrats à durée déterminée sur le modèle du sport professionnel qui représentent, aux côtés des agents de l'Etat professeurs de sport, la moitié des entraîneurs nationaux tandis que parmi les jeunes encadrants opérant dans les équipes un nombre non négligeable est venu sur la base de différents dispositifs d'aide à

l'emploi comme les emplois jeunes. Dans ce jeu, il y a un intérêt des employeurs à faire tourner de nouveaux talents et un faible coût de la création d'entreprises, d'autant plus qu'elles peuvent s'adosser, c'est-à-dire bénéficier, de structures publiques qui incite à se lancer dans l'activité.

### **En guise de conclusion**

L'exemple du groupe professionnel des entraîneurs nous fournit une grille d'analyse susceptible de nous guider pour l'étude des différents métiers qui se constituent autour du sportif de haut niveau.

On pourra faire ressortir un premier point qui est celui de la lutte pour la reconnaissance. Un nouveau métier doit faire sa place contre d'autres qui craignent de se voir retirer ce qui fait leur force. Ainsi les métiers du mental, en y intégrant aussi bien des psychologues certifiés que n'importe quel gourou, apparaissent comme des rivaux pour un entraîneur qui voit son succès comme reposant sur la relation privilégié qu'il entretient avec ses athlètes : on ne peut pas partager l'affection ou l'autorité paternelle et si la dimension mentale doit être intégrée dans une équipe, il faut une autorité reconnue de laquelle tout parte. Un nouveau métier doit aussi montrer ses accréditations, c'est-à-dire ses compétences authentifiées qui reposent sur une formation, sur une tradition scientifique et sur des garanties morales et son efficacité. Un nouveau métier est sanctionné par l'Etat qui garantit les qualifications et la moralité et par le marché qui est prêt à payer le prix pour se procurer son service : c'est aussi à retrouver les chemins que suit un métier pour se faire reconnaître qu'on peut s'attacher.

Le deuxième thème est celui de la montée d'un modèle entrepreneurial dans le monde du sport de haut niveau. Au-delà de l'opposition entre deux types idéaux de systèmes d'autorité, l'un partant de l'athlète et l'autre de l'entraîneur, l'un du marché et l'autre de l'Etat, on peut constater que les transformations récentes des conditions de la production de la performance, de la médiatisation aux différentes formes de concurrence, modifie les représentations que les acteurs se font de leur activité. Ainsi, tous les entraîneurs sont un peu des artisans et beaucoup correspondent au modèle bureaucratique. Mais une manière de s'adapter aux nouvelles données du sport de haut niveau est de développer une identité de l'entraîneur comme entrepreneur, c'est-à-dire celui qui prend des risques, mobilise des ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Ce modèle entrepreneurial est aussi celui qu'on retrouve chez ceux qui doivent tracer leur voie dans le monde du sport de haut niveau en jouant de leur capacité d'innovation plus que de leurs titres. L'hypothèse qu'on pourrait faire est que les nouveaux métiers relèvent de cette logique, même si la protection d'un statut apparaisse aussi séduisante.

Le troisième thème est celui de la recherche des appariements. Dans un système qui fonctionne par projet et dont la rétribution repose sur la valeur de la réputation, les personnes engagées dans ces projets rencontrent la nécessité de s'intégrer dans un collectif qui soit susceptible d'augmenter la valeur réputationnelle ce qui entraîne la recherche des individus susceptibles de maintenir ou de hausser ce niveau de réputation. On le voit à l'œuvre dans les grandes entreprises que sont les teams automobiles comme Ferrari, les bateaux de l'America Cup, etc., mais aussi les constitutions d'équipes d'encadrement dans les clubs de football ou autour des équipes nationales.

Logiquement, le quatrième thème concerne la redéfinition des collectifs d'action. On les connaît : l'équipe nationale, le club, les groupes, les pôles et, c'est l'hypothèse, de plus en plus souvent l'athlète. La question est ici de savoir d'où partent les initiatives concernant les constitutions de collectifs de travail, comment agglomèrent-ils et partagent-ils le travail, comment se règlent-ils entre eux, etc.

Enfin, on pourra s'interroger sur ce que sont ces nouveaux métiers en partant de l'hypothèse selon laquelle ce qu'on appelle « les nouveaux métiers » ne sont pas en fait des nouvelles combinaisons de tâches accomplies depuis longtemps par des métiers connus ou reconnus et qui se recomposent selon les conjonctures, ce qui relèverait plus d'une logique de compétences que de qualification.

### **Bibliographie**

- Becker Howard, *Les mondes de l'art*, Flammarion, 1988.  
Boltanski Luc, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.  
Chiapello Eve, *Artistes versus managers*, Métailié, 1998.  
Dubar Claude, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, 1998.  
Hughes Everett, *Le Regard sociologique*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1996.  
Menger Pierre-Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Le Seuil, 2002.  
RUNOPES, *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, AFRAPS/RUNOPES, 2002.  
Strauss Anselm, *La trame de la négociation*, L'Harmattan, 1992.  
Vigarello Georges, *Une histoire culturelle du sport*, Revue EPS / Robert Laffont, 1988.  
Weber Max, *Sociologie de la musique*, Métailié, 1998 (trad.)

**Entre réalisation d'une performance sportive et réalisation d'une performance économique :  
le « marché » régulateur des activités autour du sportif de haut niveau ?**

**Claude Legrand  
INSEP**

Les activités autour du sportif de haut niveau sont de plus en plus nombreuses. Au demeurant elles ne se distinguent des périodes antérieures, non pas par les phénomènes économiques révélés, les caractéristiques sont somme toute identiques, mais bien plus par l'ampleur des masses monétaires en jeu. Si l'activité a augmenté du fait de la plus grande division du travail, qu'elle soit horizontale ou verticale, les mécanismes économiques fondamentaux demeurent similaires.

Les activités autour du sportif de haut niveau peuvent s'entendre comme les activités en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile à la réalisation de la performance. Dans un premier temps, cette acception renvoie à l'état d'une personne qui agit avec suite en vue d'obtenir un tel résultat. Cela implique également une dimension collective où chaque individu apporte sa contribution. L'individu est membre d'un groupe social dont la finalité est la performance. Dans ce contexte, la réalisation de la performance exige une coordination de l'activité collective sur la base de règles propres de fonctionnement. La coordination va s'établir dans un système plus ou moins organisé dont la finalité s'articule, selon diverses combinatoires, entre la réalisation d'une performance sportive et la réalisation d'une performance économique.

Se pose ici la question de la présence et de la permanence des différentes composantes du processus de production. La division du travail revêt la forme d'une parcellisation, pour ne pas dire d'un morcellement du processus de production de la performance. Même si les activités exercées prennent la forme d'un travail réalisé par un individu, dans le contexte de la parcellisation, celles-ci s'apprécient en tant que composantes du processus de production. Le mouvement de parcellisation peut s'opérer jusqu'à l'infini, c'est-à-dire jusqu'à un découpage du processus en tâches élémentaires. En cela, la division du travail en œuvre autour du sportif de haut niveau pourrait s'apparenter à une forme "néo taylorienne" d'organisation du travail. De cette dynamique de parcellisation du processus de production résulte la présence d'activités toujours plus nombreuses. Au demeurant, le phénomène observé de parcellisation autour du sportif de haut niveau connaît en réalité une limite radicale liée à l'utilité accordée à la présence de chacune des activités. En ce sens, la division du travail qualifiée de division sociale du travail repose non seulement sur un partage des tâches et mais aussi sur l'utilité qui leur est associée.

Par ailleurs, la division du travail contient une autre composante, celle-ci économique fondée sur le partage de la richesse via les mécanismes de l'échange. Comme évoqué précédemment, la division du travail est mu par une plus grande spécialisation des tâches. Si l'on adopte la posture de l'économie, cette division du travail par spécialisation ne peut se concevoir qu'au regard d'un autre phénomène, complémentaire, l'échange. Dans cette lignée, la spécialisation est prise au sens de l'abandon volontaire, rarement contraint, de la réalisation de l'ensemble des tâches nécessaires à l'existence humaine pour ne se consacrer qu'à certaines d'entre elles voire, dans une spécialisation sublimée, à une seule d'entre elles. Partant de cette acception, la spécialisation n'est viable que si elle s'accompagne de son corollaire l'échange. Plus le degré de spécialisation sera élevé et plus grand sera le besoin d'échanger. Sans échange, toute spécialisation n'aurait en cela pas de sens. La spécialisation a pour conséquence l'abandon aux autres du reste des tâches néanmoins fondamentales à l'individu. En conséquence, il devient impératif de construire les procédures d'acquisition de ces tâches, chose aisée à réaliser via l'échange.

Se pose ici la question du statut de l'échange dans un dispositif /système de production de la performance. L'échange est en première lecture un échange marchand, qui s'opère sur un marché autorégulé comme postulé par le courant néo classique, le marché autorégulateur étant considéré comme supérieur à toute autre forme d'organisation économique dans la mesure où celui-ci permet d'aboutir à une allocation optimum des ressources.. Se limiter à ce type d'échange paraît trop réducteur au regard des activités observées. Toutefois, loin de vouloir écarter le principe de l'échange marchand, il paraît nécessaire d'élargir l'analyse aux autres processus d'échange tels proposés par Karl Polanyi. Convoquer Polanyi pour éclairer le sujet des activités autour du sportif de haut niveau offre la possibilité d'une vision plus élargie des processus d'échange observés. Polanyi identifie quatre processus différents, l'échange marchand n'en constituant qu'une déclinaison. Les trois autres formes d'échange sont respectivement qualifiées d'échange redistributif, d'échange réciproitaire et d'autoconsommation. La portée de l'analyse économique en terme de marché se révèle, dès lors, relativement "pauvre", au regard de la diversité des modalités d'échange liées aux activités rémunérées ou indemnisées autour du sportif de haut niveau, ne les couvrant que partiellement. Mobiliser les différentes modalités d'échange ouvre l'analyse sur la richesse révélée des activités autour du sportif de haut niveau, contribuant par la même à une meilleure lecture, car plus proche, de la réalité.

Dire que les mécanismes économiques opérant au regard des activités rémunérées / indemnisées autour du sportif de haut niveau n'ont rien de nouveau, s'est affirmé la permanence des différentes modalités d'échange présentées. Partant du principe qu'un système de production de la performance est doté de sa propre économie, en d'autres mots qu'il s'est construit son propre système d'obtention de ressources nécessaires à son fonctionnement, l'analyse va s'orienter d'une part vers les formes de négociations individuelles et collectives des rémunérations et des indemnités, d'autre part vers l'origine des flux monétaires liés aux rémunérations et indemnités négociées.

### **Synthèse de l'étude**

- L'étude met en évidence qu'au-delà de la dynamique de division du travail qui s'opère, la notion de coordination de l'activité collective autour du sportif de haut niveau demeure un point sur lequel il est important de se questionner. La coordination des activités individuelles s'inscrit dans des formes organisationnelles où la contrainte des règles de fonctionnement s'exerce de façon très variable sur les acteurs. Les organisations endossent souvent des formes assimilables à un rassemblement d'acteurs "indépendants" mis cote à cote autour d'une utilisation commune d'un potentiel, en l'occurrence le sportif de haut niveau. L'administrateur de l'organisation, c'est à dire le coordonnateur de l'ensemble des tâches autour du sportif fait souvent défaut dans les organisations dont la finalité est la réalisation de la performance sportive, même s'il existe des coordonnateurs de pôles. A cela s'ajoute la faiblesse des procédures de contrôle et plus encore des pouvoirs de coercition et de sanctions. Le recours à un kinésithérapeute de son choix par un sportif en complément de kinésithérapeute officiel est, à ce titre, révélateur du faible pouvoir de contrôle et de sanction de l'organisation mise en place. Tel est loin d'être le cas lorsque la finalité de l'organisation est économique comme dans le cadre des Teams en surf ou encore chez les agents de sportifs en athlétisme.
- Le deuxième point important de l'étude est relatif aux tensions liées à la place de l'individu dans une activité collective. Une première tension peut s'observer à partir du



moment où l'activité individuelle tente de se déconnecter du résultat auquel pourtant elle contribue. En agissant ainsi, l'activité individuelle se garantit contre les aléas du résultat et assure par la même ses conditions de pérennité, cas soulignés pour la majorité des activités médicales ou para médicales. Une deuxième tension naît du fait qu'en matière d'activités rémunérées ou indemnisées autour du sportif de haut niveau il est de coutume de négocier individuellement une part variable de sa rémunération. Ainsi, la grande majorité des entraîneurs des Pôles France a négocié l'octroi de primes fédérales dont certaines sont assises sur les résultats sportifs, auxquelles s'ajoute souvent un contrat dit "P.O." et certains avantages en nature comme des dotations en matériel lié aux technologies de l'information et de la communication. Une autre tension apparaît lorsqu'une activité tente de devenir une, voire, la composante essentielle du processus de production de la performance au détriment des autres activités. En agissant ainsi cela contribue à disposer d'un important volume de travail sur la base duquel est calculé le niveau de rémunération ou d'indemnisation. Cela permet également une valorisation de l'activité lorsque la performance est réalisée.

- La dynamique de l'activité collective autour du sportif de haut niveau contient ses propres contradictions par les tensions qu'elle peut générer et par les comportements non coopératifs des acteurs qu'elle peut provoquer. Toutes ces tensions latentes ou explicites rejaillissent inéluctablement sur le sportif lui-même. L'autonomisation peut devenir une possibilité d'échappatoire aux tensions dont le sportif est sujet. Cette situation est rendue possible lorsque celui-ci génère ses propres ressources et en dispose pour construire à son profit son propre système de production de la performance. Le sportif devient alors l'autorité hiérarchique et de contrôle de l'organisation qu'il a mis en place. Néanmoins, cette alternative est peu empruntée par les sportifs dans les faits.
- Le dernier point que l'étude soulève est celui du bassin d'activité. Dès lors qu'il est reconnu une utilité à l'activité dans sa contribution à la réalisation de la performance, il est important que cette activité soit exercée par un individu. Il s'agit en premier lieu de disposer d'un réservoir de main d'œuvre suffisant afin d'éviter les ruptures dans l'exercice de l'activité. Il serait, par exemple, très préjudiciable à une discipline sportive de se retrouver sans entraîneur national même pendant une courte durée. Il paraît également important de rendre l'exercice de l'activité suffisamment attractive en terme de conditions de travail et en terme de rémunérations / indemnisations afin de pouvoir attirer des individus vers ces activités. Enfin, il semble essentiel de réguler les barrières à l'entrée mais surtout les barrières à la sortie du "marché du travail" autour du sportif de haut niveau. Le niveau de spécialisation et d'expertise accompagné d'un niveau de rémunération / d'indemnisation "élevé" constituent de fortes entraves à la sortie de l'exercice de nombres d'activités autour du sportif de haut niveau. Cette situation est très marquée chez les entraîneurs nationaux ou encore chez les Directeurs Techniques Nationaux.

## Les activités

Les activités autour du sportif de haut niveau peuvent s'appréhender de diverses manières. En premier lieu, parler d'activités autour du sportif de haut niveau s'est envisager l'activité en tant que travail accompli par un individu. Un autre aspect est de considérer l'activité en tant que composante du processus de production de la performance. Enfin, les activités autour du sportif de haut niveau peuvent être perçues en tant qu'élément d'un ensemble coordonné.

## L'activité de travail

La première remarque est de préciser que le travail salarié ne représente qu'une modalité parmi les différentes activités autour du sportif de haut niveau.

Le **travail salarié** relève du secteur privé, essentiellement fédéral et associatif, et du secteur public, principalement du ministère chargé des sports et accessoirement du ministère de l'éducation nationale. Le travail salarié est fortement majoritaire dans le pôle entraîneur des structures d'entraînement de grande taille, selon la terminologie employée par l'approche ergonomique. Le travail salarié recouvre les activités d'entraîneurs, entraîneurs adjoints, directeurs d'équipe, managers, directeurs technique national, directeurs technique national adjoint, coordonnateurs de pôle. Les mêmes caractéristiques de travail salarié se retrouvent dans la sphère scolaire et de formation, selon l'expression employée dans l'approche juridique. Comme l'illustre le cas du Pôle France de surf l'illustre parfaitement pour ce qui concerne l'ensemble des enseignants et personnels administratifs intervenant dans les structures scolaires, universitaires et de formation, la majeure partie du travail salarié relève du secteur public.

L'activité autour du sportif de haut niveau peut prendre la forme du **travail indépendant**. Cette forme de travail est majoritairement représentée au sein du pôle médical de du para médical. L'activité est exercée à titre accessoire, en complément d'une activité principale. C'est le cas par exemple du kinésithérapeute, du sophrologue, du psychologue, de la diététicienne sollicités à titre de vacataires. On retrouve également cette situation chez les agents de sportifs en athlétismes, où la plupart d'entre eux combinent leur activité d'agent à celle de conseils.

L'activité autour du sportif peut aussi revêtir l'aspect du **travail domestique**. Dans ce cadre, la famille joue un rôle important dans le dispositif de production de la performance. L'activité d'entraîneur peut être assumée par le père comme dans le cas du surf. Cette fonction est rarement endossée par la mère du sportif hormis pour certaines les disciplines comme la natation synchronisée ou encore celles ayant une forte dimension artistique. Le travail domestique peut également s'inscrire dans une structure de forme entrepreneuriale. Certains athlètes ont ainsi créé des sociétés anonymes à responsabilité limitée pour gérer la dimension économique de leur pratique sportive de haut niveau. La contribution des membres de la famille à la bonne marche de la société s'effectuait de façon informelle c'est à dire sans rétribution particulière.

Enfin, l'activité autour du sportif de haut niveau peut prendre une forme de **travail associatif**. Le travail associatif est fréquemment évoqué par les sportifs de haut niveau lorsqu'ils retrouvent leur entraîneur de club pour peu que cet entraîneur exerce son activité à titre bénévole. L'activité associative bénévole semblerait correspondre également à l'activité de la quasi totalité des arbitres, juges et officiels des "tables de marque".  
es vacataires, diététicienne, kinésithérapeute

L'activité autour du sportif de haut niveau ne se cantonne pas à une mono activité de type salariale, exercée dans une même organisation tout au long de la vie. L'activité peut revêtir un large éventail de situations, allant de l'exercice de la même activité dans une même organisation tout au long de la vie à l'exercice de plusieurs activités, en passant par des formes hybrides intermédiaires.

## La mono activité

La mono activité est la forme canonique de nos sociétés salariales, et se retrouve bien évidemment dans le cadre des activités autour des sportifs de haut niveau. Au demeurant, ce premier type connaît des formes hybrides puisque les disciplines sportives et les publics concernés peuvent être multiples. Auquel cas la mono activité sort de sa forme canonique pour connaître des formes plus contrastées.

La mono activité s'observe lorsque le volume d'activité auprès d'un sportif ou d'un groupe de sportif **d'une même discipline** est suffisant. Ceci est assez fréquent chez les entraîneurs par exemple ceux des groupes d'entraînement en athlétisme. Une même personne peut coordonner plusieurs pôles de la même discipline. Plus rarement, le volume et la spécificité de l'activité nécessitent parfois la présence de plusieurs personnes ce qui est le cas des 2 coordinateurs de pôles pour le pôle athlétisme PACA.

La mono activité se constate lorsque le volume de travail auprès d'un sportif ou d'un groupe de sportif est réparti sur **plusieurs disciplines sportives** différentes. Ainsi, une même personne peut être coordonnatrice de suivi scolaire ou chargée de soutien scolaire dans plusieurs pôles, notamment lorsque ceux-ci sont regroupés dans le même ensemble (CREPS). Le sophrologue du pôle France de surf intervient également auprès d'autres sportifs de haut niveau (golf, rugby). La diététicienne officielle et le kinésithérapeute des trois pôles présents au Lycée Cassin de Bayonne.

Il est possible de remarquer une autre forme de mono activité, celle dont l'exercice auprès du sportif de haut niveau n'est qu'un élément parmi **un ensemble plus large**. Un enseignant intervient auprès de classes dont certains élèves relèvent du statut de sportif de haut niveau. Un médecin, un ophtalmologiste peuvent compter parmi leurs clientèles certains patients sportifs de haut niveau.

### *La pluri activité*

La pluri activité a longtemps et est encore une des caractéristiques des activités dans le domaine du sport. Des raisons climatiques amènent par exemple les moniteurs de ski à exercer une activité différente la saison d'hiver et la saison d'été. Le domaine de la performance sportive n'échappe pas à cette particularité où la pluri activité est fortement présente.

La pluri activité se constate lorsque le domaine d'intervention est transversal à plusieurs disciplines sportives. Un enseignant auprès de certains sportifs de haut niveau peut être préparateur physique d'une équipe professionnelle de sport collectif.

La pluri activité s'observe lorsque le domaine d'intervention s'étale sur plusieurs activités différentes autour du sportif. Une personne peut être à la fois préparateur physique et préparateur mental. Un préparateur physique est parfois également kinésithérapeute. Un coordinateur de pôle est dans presque la totalité des cas un des entraîneurs du pôle.

Il est possible de remarquer une autre forme de pluri activité, celle dont l'exercice auprès du sportif de haut niveau n'est qu'un élément parmi un ensemble plus large. En changeant d'activité, l'exercice de cette activité se réalise en dehors du champ du sport de haut niveau. Un entraîneur peut être consultant auprès d'entreprises privées, auprès de chaînes de télévision.

En définitive, l'activité de travail peut revêtir des formes que l'on peut regrouper au sein de 4 catégories. Chacune d'entre elle est le reflet d'une réalité observée quant aux activités autour du sportif de haut niveau. Malgré tout, il est nécessaire de quitter le champ de l'activité de travail pour se diriger vers celui du processus de production. Ici, l'activité y est analysée en qualité de composante.

L'activité en tant que composante du processus de production de la performance

La parcellisation du processus de production de la performance se réalise sur la base de la segmentation de l'activité globale en activités hautement spécialisées. Toutefois la parcellisation est limitée de temps de réalisation de l'activité. Face à l'accroissement des activités autour du sportif de haut niveau, ce dernier disposera de moins en moins de temps pour la réalisation de chacun d'entre elles. La contrainte de temps de réalisation de l'activité est à l'origine d'une limitation de la division du travail. Une autre limite provient des coûts que la parcellisation génère. Dans le cas du pôle de surf les fonctions d'entraîneur sont décomposées en deux avec un entraîneur principal et un entraîneur adjoint. Cette segmentation accroît les coûts de l'activité d'entraînement au sens large. La répartition des coûts sur plusieurs processus de production de la performance permet de réduire cette contrainte. Il est fréquent de voir certaines activités comme les activités médicales ou para médicales opérer sur plusieurs pôles. Ou pour le compte de plusieurs sportifs. L'inconvénient de cette forme d'optimisation des coûts provient de l'effet de file d'attente, peu compatible avec les exigences du sport de haut niveau, qu'elle engendre. Sur des sites comme l'INSEP, la prise de rendez-vous est quasi obligatoire si le sportif veut bénéficier de soins alors que la disponibilité immédiate de la prestation serait préférable. Enfin le nombre de composantes du processus de production pourrait également dépendre de l'efficacité réelle dans la réalisation de la performance. L'évaluation porterait sur l'efficacité productive et la productivité de chaque composante. L'étude n'a pas pu isoler de tels types de mesures. En définitive, dans une logique de rationalisation il serait probablement intéressant de s'interroger sur la taille critique du processus de production. Or la détermination de l'utilité de la présence d'une activité au sein du processus de production nécessiterait l'élaboration de critères d'évaluation dont la pertinence serait unanimement reconnue. Il s'en dégagerait une hiérarchisation des activités, certaines devenant plus "nobles" alors que d'autres seraient reléguées à un rôle subalterne. Il n'est pas évident que de tels modes d'évaluation voient le jour.

L'activité en tant qu'élément d'un ensemble coordonné

Par l'exercice de son activité, chaque individu apporte sa contribution à la réalisation de la performance sportive. Or l'activité n'est pas unique ce qui implique une dimension collectivité du processus de production de la performance. L'individu n'exerçant pas l'activité isolément est membre d'un groupe social dont la finalité est la performance. Le processus de production exige une coordination de l'activité collective. La coordination va s'établir sur la base de règles de fonctionnement. La coordination prendra corps dans un système plus ou moins organisé. Les règles qui régiront l'organisation dans laquelle s'insère l'activité autour du sportif de haut niveau varieront d'une explicitation claire et précise à un formalisme implicite, voire à son absence totale, laissant un large espace de liberté d'action et d'interprétation aux acteurs. D'un côté de l'échelle, on trouve des organisations poursuivant des finalités économiques comme les Teams dans le cas du surf ou encore les agents de sportifs. De l'autre côté, on trouve des organisations ayant la performance sportive comme principal objectif, ce qui est le cas de l'ensemble des pôles France.

Les organisations où les règles sont clairement définies reposent sur une structure hiérarchisée dominée par un leader qui met en œuvre un environnement adapté à la réalisation de l'activité de ses subordonnés. Les teams dans le surf sont ici exemplaires de la place accordée au sportif de haut niveau dans le processus de production de la performance avant tout économique. Le sportif de haut niveau n'est qu'un élément parmi d'autres, dont la fonction est parfaitement définie. Lorsque la finalité de l'organisation est principalement la réalisation d'une performance sportive, les règles de fonctionnement sont davantage permissives laissant aux différents acteurs un relatif degré de liberté. Dans certains pôles France, les règles de fonctionnement sont très prégnantes alors que pour d'autres elles le sont nettement moins.

## Les conditions d'exercice de l'activité

Le rythme du sportif de haut niveau impose des conditions d'exercice contraignantes, tant en terme de lieu qu'en terme de durée.

Le lieu d'exercice de l'activité est variable selon le degré de proximité du sportif requis. L'exercice de certaines activités nécessite la présence directe du sportif alors que d'autres n'exigent pas cette relation. Pour les activités exigeant la présence directe du sportif de haut niveau, il est fréquent de celles-ci s'exercent sur les lieux d'entraînement et de compétition. Au-delà de ces généralités, il est possible d'observer quelques situations types. Le pôle est un lieu d'exercice de nombreuses activités. Le pôle, en tant que structure, est un lieu privilégié d'accueil des activités liées à l'entraînement, d'accueil des activités médicales et paramédicales et d'accueil de celles relatives à la formation du sportif. Si les activités de formation sont adossées à la structure "pôle", comme c'est le cas sur le site de l'INSEP, il est très fréquent de les voir organisées à l'extérieur dans les établissements de formation, en particulier ceux de l'Education Nationale. L'INSEP les CREPS et les Etablissements nationaux sont des lieux où se concentrent certaines activités. Dans un registre différent, l'exercice de l'activité d'arbitre n'a de sens sans la présence du sportif de haut niveau. Le lieu d'exercice correspond au lieu de déroulement des compétitions sportives.

La durée d'exercice de l'activité établie en volumes horaires hebdomadaires est d'une grande diversité. A partir des données relatives aux pôles France, il est possible d'identifier une durée hebdomadaire allant du plein temps avec un temps d'exercice de l'activité égal ou supérieur à 35h, jusqu'à une durée inférieure à 4h. Au-delà de 20h d'exercice, on peut considérer cette activité comme une activité exercée à titre principale. Cette situation correspond à 6 % des activités exercées dans les Pôles France selon les données du ministère chargé des sports. Il est possible d'affirmer que les activités à temps plein, c'est-à-dire supérieures à 20h hebdomadaires sont celles qui s'exercent au plus près du sportif de haut niveau à la fois dans ses phases de préparation et dans celles de compétition. L'activité de l'entraîneur s'inscrit pleinement dans ce registre. Au demeurant, le cas de l'entraîneur n'est pas isolé, puisqu'il s'observe également, dans certaines disciplines comme le cyclisme sur piste par exemple, chez le technicien sportif (qualificatif repris de la base de données du ministère chargé des sports). Dans le cas du cyclisme sur piste, le technicien sportif en charge des cycles et de leur entretien est sollicité quotidiennement par les 12 à 15 sportifs de haut niveau du pôle France. Il l'est encore plus en période de compétition durant lesquelles, il doit assurer la mise à disposition de trois voire quatre bicyclettes par athlète, sachant qu'une délégation compte en moyenne 6 pistards, cela représente l'entretien de dix huit à vingt quatre engins de haute performance. Le même raisonnement pourrait s'appliquer dans le cas du kinésithérapeute. Dans ce contexte, il est parfaitement compréhensible que la durée d'exercice de leur activité dépasse largement le cadre hebdomadaire légal des 35h. Il serait aisé de voir dans ses particularités une fluctuation de l'activité en fonction du rythme des saisons sportives. Les périodes de surcharge d'activité seraient compensées par des périodes de "sous activités". Par effet de lissage, la durée moyenne annuelle s'étalonnerait à 35h hebdomadaires. Ce raccourci est effectivement séduisant, mais peu conforme à la réalité du sport de haut niveau. En effet, les spécificités du sport de haut niveau contemporain font qu'aux périodes d'activités "normales" succèdent des périodes de plus forte intensité. Cette succession de phases d'intensité variable s'inscrit dans un cycle ignorant les phases de sous activité. L'exercice de l'activité fluctue sur l'ensemble des douze mois de l'année avec des pics à certaines périodes mais sans jamais connaître de phases de creux particulières. L'intensité de l'activité s'accroît davantage encore lorsque l'année considérée est une année

olympique. Une mention particulière doit être signalée lorsque deux ou plusieurs activités sont assurées par une même personne. L'exercice des activités enregistre des contraintes cumulatives. Les entraîneurs qui assument également la coordination d'un pôle s'inscrivent dans ce cadre.

### L'étendue de l'activité

L'étendue de l'activité est ici appréhendée par le volume d'activité. Le volume de l'activité est en premier lieu fonction du nombre effectif de sportifs de haut niveau. Ce nombre avoisine actuellement les 6600 sportifs de haut niveau. Dans les années 1990, ce nombre était largement supérieur. Le volume de travail donc le nombre d'activités autour du sportif de haut niveau s'en ressent. Si l'on considère les données relatives aux pôles France, le premier constat est que l'activité liée à l'entraînement est celle qui occupe le plus de personnes. En partant d'une estimation du nombre d'entraîneur sur la base d'un entraîneur pour dix sportifs de haut niveau, cela représenterait un nombre global de 660 entraîneurs et entraîneurs adjoints. L'estimation est plus délicate pour les activités qui relèvent du médical et du para médical. Sur la base d'un médecin, d'un kinésithérapeute, d'un préparateur physique et d'un préparateur mental pour dix sportifs de haut niveau l'estimation porterait sur 2600 personnes. Le nombre d'arbitres est quant à lui très précis puisqu'il est de 467 en avril 2003 en référence aux listes annuelles d'arbitres et juges de haut niveau du ministère chargé des sports. Le nombre d'agents de sportifs n'est pas suffisamment significatif pour pouvoir dégager une quelconque estimation. Par ailleurs, le volume global d'activité va dépendre également de la diversité des spécialités composant le processus de production de la performance. Plus le nombre de spécialités sera élevé, plus grand sera le volume d'activité.

### L'activité féminine

L'activité féminine n'est pas perçue comme il peut l'être dans les autres secteurs d'activités tertiaires où les femmes exercent des activités proches des fonctions qu'elles remplissent traditionnellement. Les activités tertiaires exercées sont majoritairement des activités flexibles à faible niveau de rémunération. Les activités autour du sportif de haut niveau ne connaissent pas cette discrimination, même si le taux d'activité féminin demeure très inférieur à celui des hommes. Sur l'ensemble des femmes ayant une activité autour du sportif, rares sont celles exerçant dans le cadre du haut niveau.

Les femmes représentent 16% des emplois dans les pôles France. Au regard des catégories de l'INSEE, les activités autour des sportifs de haut niveau se situent dans le domaine des services et plus particulièrement dans celui de l'Éducation, Santé et action sociale, de l'administration et des activités indéterminées. Selon les statistiques de l'INSEE pour l'année 2004, le taux de féminisation au niveau national pour l'ensemble de ce domaine est de 64,6%. Il paraît donc évident que le secteur du sport de haut niveau et plus particulièrement les pôles France sont en retard en ce qui concerne la parité.

Cette étude croisée de la fonction et du sexe permet de mettre encore plus en avant le retard que connaît le domaine de l'emploi autour du sportif de haut niveau en matière de féminisation dans la mesure où les secteurs où la féminisation est la plus importante sont des domaines traditionnellement féminisés : le scolaire et le social, l'administratif (avec les secrétaires) et la formation. En revanche, au niveau de l'entraînement, la féminisation est extrêmement réduite (aux alentours des 10%) à l'exception notable des autres personnels chargés de l'entraînement où la féminisation atteint plus de 80%. Cette exception s'explique par le fait que la majeure partie

des personnels inclus dans cette catégorie est les chorégraphes et professeurs de danse, métiers là encore traditionnellement féminins. Il serait intéressant de chercher à comprendre pourquoi le domaine de l'entraînement reste autant masculinisé.

### La trajectoire professionnelle et l'évolution de carrière

L'accès aux activités autour du sportif de haut niveau requiert une proximité réelle avec le sport de haut niveau. La trajectoire professionnelle qui s'inscrit dans cet espace de proximité engendre deux types de difficultés : l'une liée à l'accès à cet espace et par voie de conséquence aux activités qui s'y développent, l'autre liée à la sortie de l'espace de proximité du sport de haut niveau et au changement d'espace professionnel.

### Entrée et sortie de l'activité

L'entrée dans l'activité revêt des formes assez classiques, liées à l'expérience et la connaissance du sport de haut niveau pour l'avoir fréquenté ou liées à l'effet réseau. Ces expériences et cette connaissance débutent très tôt par la pratique du sport de haut niveau. Il est fréquent de voir des activités d'entraîneurs exercées par d'anciens sportifs de haut niveau. Le même constat peut être effectué pour les agents de sportifs où l'un des critères d'entrée dans l'activité est justement d'avoir été sportif de haut niveau ou d'être un ancien pratiquant. Par contre pour certaines activités, l'entrée est relative à un effet de réseau où la recommandation constitue un élément important. Les exemples sont innombrables pour ne citer que quelques uns. Un entraîneur recommande un médecin, un sportif recommande un agent, un kinésithérapeute recommande un préparateur mental...

L'entrée dans l'activité autour du sportif de haut niveau nécessite pour une grande partie d'entre elles la possession d'une qualification précise. Cet aspect est particulièrement vrai dans le domaine de l'expertise attestée par une qualification diplômante. L'exercice d'une activité médicale (médecin généraliste, médecin spécialiste, spécialiste de la physiologie ou de la chirurgie du sport, kinésithérapeute, diététicien) est soumis à ce critère. Ceci est également valable pour l'exercice de l'activité d'entraîneur, où la possession d'un Brevet d'Etat d'Educateur Sportif 2<sup>ème</sup> degré est indispensable. A ce titre, la majorité des entraîneurs de pôles (cf tableau sur la répartition des intervenants par diplômes sur les pôles France) est titulaire du BEES 2°. Toutefois, si la possession du BEES 2° pour l'exercice de l'activité d'entraîneur de sportif de haut niveau est une condition nécessaire elle n'est en aucun cas suffisante. Le fait de posséder un BEES 2° n'implique pas obligatoire l'activité d'entraîneur de sportif de haut niveau, tout au plus en offre-t-il la possibilité. Une qualification de niveau inférieure, le BEES 1<sup>er</sup> degré, limiterait l'accès à l'activité d'entraîneur adjoint. Une qualification de niveau supérieure, le BEES 3°, somme toute peut fréquente chez les entraîneurs où seuls 9 d'entre eux en sont titulaires n'offrirait quant à elle aucun avantage particulier pour l'exercice de l'activité d'entraîneur de sportif de haut niveau. Ceci tendrait à prouver le faible rôle attribué dans le système de production de la performance à ce type de "surqualification". Le diplôme semble constituer un signal fort pour l'accès à une activité autour du sportif de haut niveau. Au demeurant, le diplôme n'est pas le seul signal utilisé pour accéder à une telle activité.

La sortie peut affecter l'activité individuelle uniquement sans remettre en cause la pertinence de l'activité comme composante du processus de production de la performance. La sortie de l'acteur des activités autour du sportif peut être choisie dans d'autres cas imposée. Dans la première alternative, des choix de vie personnelle peuvent également conduire l'individu à quitter son activité. C'est particulièrement vrai des activités exercées par des femmes lorsqu'elles décident de fonder une famille. Selon la seconde modalité, le cas le plus classique concerne les individus

frappés par la limite d'âge. Au demeurant, le fait d'être à la retraite n'empêche pas certains entraîneurs d'athlétisme de toujours exercer leur talents. Ceci tendrait à confirmer l'hypothèse selon laquelle la division du travail se fait par spécialisation des tâches. L'activité individuelle d'expertise peut être frappé d'obsolescence et connaître un phénomène de déqualification. L'expert connaît une forme de déqualification.

La sortie peut s'appliquer à l'activité elle-même, en tant que composante du processus de production. On assiste à une disparition pure et simple de l'activité, ce qui affecte indirectement l'activité individuelle. La pertinence et l'utilité de l'activité quant à sa contribution à la réalisation de la performance sont remises en causes. Ce genre de situation relève des activités non suffisamment stabilisées fréquente dans le domaine du para médical. Un autre aspect non négligeable pouvant engendrer la disparition d'une activité est celui du coût de l'activité. Tel est le cas des essais en soufflerie réalisés par certains cyclistes sur pistes. Compte tenu des coûts induits par ces essais l'activité, malgré son utilité indéniable, a été totalement abandonnée. Quoi qu'il en soit l'activité liée aux essais en soufflerie existent toujours mais ne figurent plus en tant qu'activité autour du sportif de haut niveau.

La présence de barrières à l'entrée et à la sortie de l'activité

L'une des principales barrières à l'entrée dans l'activité repose sur la qualification dans la mesure où l'absence de qualification est quasiment rédhibitoire. Pour ce qui est de l'expérience le dispositif de reconnaissance des acquis joue dans le sens de la reconnaissance d'une qualification. La réputation est également un facteur discriminant à l'entrée dans les activités autour du sportif de haut niveau. Enfin certains éléments de l'étude permettent de penser que des barrières liées à la nationalité pourraient entraver l'entrée dans l'activité autour du sportif de haut niveau.

La spécialisation constitue ce que l'on peut appeler une barrière à la sortie de l'activité. O. Williamson montre que la spécialisation engendre des coûts de "désinvestissements". Dans les cas extrêmes de spécialisation avancée de tels coûts de désinvestissements empêcheraient l'individu de sortir de son activité. Ce phénomène est repérable par exemple près les cadres techniques qui fondent leur activité sur une très haute maîtrise de leur champ d'activité et pour lesquels la déspecialisation serait inévitable en cas de changement d'activité. Les coûts induits par le changement, notamment en termes de niveau de rémunération (perte de prime liée au contrat dit "P.O." par exemple) seraient suffisamment dissuasifs pour annihiler toute velléité de changement. Le changement d'activité imposerait une forme de déqualification par abandon de compétence spécifique, ce que l'on pourrait appeler, si l'on s'en réfère à "l'arbre de la compétence", un retour sur des compétences génériques, voire des compétences de base, supports au redéploiement vers une nouvelle activité, assortie d'un faible niveau de rémunération et ultérieurement, dans les meilleurs cas, à une remontée de l'arbre de la compétence.

#### Synthèse

La première partie cherche à rendre compte de la diversité des caractéristiques des activités autour du sportif de haut niveau. L'activité contient plusieurs significations, celle de travail, celle de composante du processus de production et celle d'activité collective coordonnée. Certains caractéristiques fortes sont présentés condition d'exercice de l'activité, l'activité féminine, le volume global d'activité, la trajectoire professionnelle au regard de l'entrée dans l'activité, la sortie de l'activité et la présence de barrières. L'étude de ces différents aspects montre que l'exercice des activités autour du sportif de haut niveau est particulièrement contraignante pour



une grande partie d'entre elles. La coordination de l'activité collective apparaît comme un aspect sur lequel des aménagements pourraient être amenés.

### **La rémunération / indemnisation de l'activité autour du sportif de haut niveau**

Toutes les activités participant au système de production de la performance disposent d'une valeur d'usage indéniable. Elever les activités au rang d'activités rémunérées ou indemnisées implique la reconnaissance non plus uniquement d'une valeur d'usage mais également d'une valeur d'échange. Ce déplacement, valeur d'usage valeur d'échange repose sur la notion fondamentale de propriété. Ce sera sur la base de la propriété que s'effectuera la valorisation par l'échange d'un bien ou d'un service. Si la dimension individuelle de la propriété semble relativement aisée à appréhender, il n'en va pas de même dès lors que l'on aborde la question de la propriété collective dans un contexte de système dynamique complexe. Dans ce contexte, mais aussi dans d'autres, chaque acteur tentera *in fine* d'obtenir une rémunération ou une indemnisation à la hauteur de sa participation

Le système de production de la performance, quelle que soit sa configuration, se doit à un moment ou à un autre d'être viable économiquement. Cela signifie que l'exercice de l'activité de travail doit inévitablement s'inscrire dans une logique anthroponomique par appropriation individuelle de ressources monétaires. C'est à partir de ces ressources que la spécialisation et plus encore le processus d'échange pourront véritablement prendre corps. En ce sens chaque système de production de la performance devra se doter de sa propre économie, c'est-à-dire être doté d'un système d'obtention de ressources indispensable à son fonctionnement. Vu sous cet angle, le système de production de la performance est porteur de ses propres contradictions. D'une part, il repose sur la coopération entre les activités parties prenantes pour garantir l'atteinte de l'objectif défini. D'autre part, il génère un comportement non coopératif où chacun des acteurs tente de maximiser sa rémunération individuelle. En effet, l'allocation des ressources sera à la hauteur de la contribution de chaque activité à la réalisation de l'objectif que le système s'est assigné. Cette allocation, s'effectuant sur la base de règles d'équité plus ou moins explicites, engendrera inévitablement tensions et conflits.

#### **L'activité rémunérée**

L'exploitation et l'analyse des données relatives aux pôles France montrent que près de 60% des emplois dépendent directement de l'Etat. Plus de 50% de ces emplois dépendent du Ministère chargé des sports et 6% du ministère de l'Education Nationale. Aux côtés de ces emplois dépendants directement de l'Etat, se trouvent des salariés de la fédération (20%) et des salariés d'associations (21%).

Dans le cas des entraîneurs, le type de contrats dominant est celui de contrats à durée indéterminée relevant soit de la fonction publique d'Etat - professeurs de sport, professeurs d'EPS - ou des collectivités territoriales - employés territoriaux - soit d'une fédération - cadres fédéraux. Tous ces contrats présentent une certaine rigidité incompatible avec les besoins de flexibilité et de réactivité occasionnés par l'évolution des effectifs de sportif de haut niveau à entraîner. Pour répondre à ce besoin de flexibilité, le recours aux entraîneurs vacataires ou contractuels est la réponse la plus fréquente. Les contrats se limitent en général à une durée d'un an renouvelable procurant ainsi une plus grande souplesse de gestion de la main d'œuvre. La situation de vacataires peut également être le fait de l'entraîneur où l'activité exercée est complémentaire à une activité principale exercée ailleurs, dans une autre structure.

Dans le secteur médical, le statut privilégié est le statut de vacataire. Cela vient probablement du coût d'une prestation médicale. Il serait moins onéreux de payer une vacation pour quelques heures par semaine plutôt que sur un contrat à plein temps. La taille des organisations influe également. L'INSEP qui fait figure d'exception, dispose de son propre service médical ouvert en permanence. Les autres organisations de taille moindre n'ont pas besoin de telles conditions, tant par le nombre de sportifs concernés que par l'optimisation des coûts.

#### La détermination du niveau de rémunération

La détermination du niveau de rémunération s'effectue par référence à un salaire de marché. L'employeur et employé cherchant à satisfaire leur propre intérêt antagoniste. L'employeur met en concurrence les différents employés potentiels, inversement, chaque employé met les employeurs potentiels en concurrence pour tirer la meilleure rémunération possible. Or, une grande partie des activités autour des sportifs de haut niveau relève du secteur public ou parapublic. Dans ce contexte, les procédures de régulation sont déterminées par un processus centralisé, autoritaire. La convention collective des métiers du sport et de l'animation, en cours d'élaboration, définissant certaines règles de régulations des relations entre employeurs et employés n'a pour champ d'application que le secteur dit marchand (par opposition au secteur non marchand). Cela signifie que les négociations portant tant sur les rémunérations que sur les indemnités ne s'exercent pas librement mais selon des règles établies. Pour ce qui concerne le secteur public ou parapublic, la détermination du niveau de rémunération s'impose aux individus. La rémunération suit une grille indiciaire impersonnelle et stable, celle de la fonction publique, vis à vis de laquelle l'individu n'a aucun pouvoir d'action, la négociation de la valeur du point indiciaire s'effectuant à un autre niveau. Toutefois, le niveau de rémunération perçu peut dépasser la rémunération établie. Pour certaines activités, il est d'usage de négocier individuellement une part variable de sa rémunération. Ainsi, la grande majorité des entraîneurs des Pôles France a négocié l'octroi de primes fédérales dont certaines sont assises sur les résultats sportifs, auxquelles s'ajoute souvent un contrat dit "P.O." et certains avantages en nature comme des dotations en matériel lié aux technologies de l'information et de la communication. Ce mode de détermination montre que le montant réel de la rémunération perçue peut largement dépasser le montant établi. La différence relève de mécanismes identifiables à ceux du marché.

La détermination de la rémunération peut suivre le chemin d'une négociation individuelle. Ce cas de figure relève des mécanismes de marché où les deux acteurs en présence se mettent d'accord sur un niveau de rémunération conforme à la rémunération d'équilibre du marché du travail. Chacun des négociateurs procède à un calcul économique sur la base d'une rémunération plancher et d'une rémunération plafond. Un cadre fédéral va négocier sa rémunération avec la fédération. Le cadre fédéral acceptera d'exercer l'activité à la condition que la rémunération proposée soit au moins égale voire supérieure à la rémunération minimum qu'il s'était fixé. Si le plancher n'est pas franchi le cadre fédéral n'acceptera pas d'exercer l'activité. De son côté la fédération se fixe une rémunération maximum à ne pas dépasser. Si la rémunération dépasse le plafond que la fédération s'est fixé, l'activité restera vacante. Il est possible de faire le même raisonnement pour une activité comme l'ophtalmologie. Le service d'ophtalmologie assuré au sein du département médical pourrait ne plus être assuré. Compte tenu des contraintes d'exercice de l'activité, l'augmentation de la rémunération de prestation pourrait permettre d'éviter la vacance de l'activité. En soi l'arrêt de l'activité d'ophtalmologie ne serait pas préjudiciable s'il ne lui était reconnu aucune utilité dans le processus de production de la performance. Tel n'est pas le cas pour les disciplines de tir ou la vision est une composante fondamentale de la performance. Le surfeur, sportif de haut niveau inscrit dans le pôle surf, après avoir été contacté par un team, peut être amené à négocier son niveau de rémunération pour intégrer le team. Or souvent dans

une telle situation le surfeur accepte les propositions sans passer par une quelle conque négociation sur le niveau de rémunération. La situation des agents de sportifs est tout à fait particulière. Les agents perçoivent leur rémunération des contrats qu'ils négocient au profit des sportifs de haut niveau dont ils ont la charge. Cette rémunération ne peut excéder 10 % du montant du contrat négocié. L'agent est alors fortement incité à augmenter le nombre de contrat au profit des sportifs s'il souhaite accroître sa rémunération globale. La rémunération globale dépend du nombre de contrats signés et honorés par le sportif. En athlétisme par exemple, un agent a tout intérêt signer un maximum de contrat afin d'augmenter sa rémunération annuelle.

Par l'effet combiné de la segmentation du processus de production de la performance et du niveau de qualification et d'expertise, le niveau global des rémunérations et des indemnités versées et perçues connaît une constante augmentation. L'effet de la concurrence se fait doublement sentir. Premièrement, le gisement de main d'œuvre potentiel est relativement étroit. Deuxièmement, les décideurs manifestent la volonté de s'approprier les meilleurs personnes pour exercer les activités, ceci constituant la meilleure des garanties pour atteinte des objectifs de performance.

#### Des flux monétaires diffus

Les flux monétaires sont de plus en plus diffus. Compte tenu du coût des activités autour du sportif de haut niveau, un phénomène d'externalisation s'est mis en place. Plutôt que d'assumer la majeure partie sinon la totalité des coûts, il s'opère un phénomène de report de la charge sur les autres financeurs. La réduction des coûts est également un vecteur d'externalisation. Il apparaît toujours des bénévoles en nombre limité, ayant une activité autour du sportif de haut niveau. La situation de la firme Tribord est assez caractéristique des phénomènes d'externalité et de passager clandestin. Dans ce registre, la société Tribord cherche à bénéficier du pôle France de surf pour pouvoir entrer sur le marché du surf et venir concurrencer les marques de teams concurrentes. Au regard de cet exemple, le système de production de la performance peut devenir le lieu de comportements non coopératifs. Pris individuellement, les individus exerçant une activité sur un pôle adoptent une attitude où chacun tente d'obtenir les meilleures rémunérations complémentaires possibles. Apparaissent ainsi deux catégories d'intervenants, ceux qui perçoivent des compléments de rémunération (contrat P.O., primes fédérales) et ceux qui n'en perçoivent pas. Il en va de même dans le monde de l'arbitrage. Depuis l'augmentation des indemnités versées aux arbitres pour les rencontres de Ligue 1 de football, la solidarité reconnue jusqu'alors au corps arbitral tend à s'étioler au profit de comportements nettement plus individualistes où chacun observe le nombre de matches déjà arbitrés et le montant des indemnités perçues par les autres.

La diffusion et l'augmentation des flux monétaire autour du sportif de haut niveau amène à s'interroger sur leur origine. D'une façon générale l'origine des flux monétaires peut provenir de trois sources distinctes. La première est constituée par la sphère économique, lieu de la création de la richesse. Une partie de la richesse créée est consacrée, via les mécanismes de l'échange marchand, à la rémunération des activités autour du sportif de haut niveau. Les agents de sportifs sont typiquement dans ce cas de figure. La deuxième origine de flux est constituée par la sphère publique. Le volume des flux monétaires redistribué est contraint par les règles relatives aux finances publiques et aux équilibres budgétaires. L'Etat, les administrations publiques et les collectivités territoriales financent ainsi les activités autour du sportif de haut niveau Enfin, la troisième origine des flux provient des fédérations. Le volume des flux monétaires redistribués dépend d'une part des capacités des fédérations à percevoir des subvention via les mécanismes redistributifs mis en place par la puissance publique assises aux

conventions d'objectifs et à s'approprier une partie des ressources créées par la sphère économique. Les fédérations sportives ont quasiment toutes mis en place des actions de marketing ou de sponsoring parallèlement à l'organisation d'événements sportifs d'envergure.

### Synthèse

Cette deuxième partie s'est attachée à rendre compte de la rémunération des activités. La rémunération concerne des activités relevant de la fonction publique dans des conditions d'exercice à plein temps sous contrat à durée indéterminée. La négociation individuelle y est également présente alors que l'on aurait pu penser qu'elle n'était du ressort que de la sphère privée fédérale ou commerciale. La négociation individuelle engendrer des comportements non coopératifs alors que l'exercice de l'activité s'inscrit dans le cadre d'une activité collective. La négociation collective n'apparaît pas au niveau de cette activité collective de production de la performance mais seulement au niveau de la fonction publique. Enfin, l'analyse de l'origine des flux monétaires montre que le niveau global de rémunérations versées dépendent de l'activité économique des entreprises, des finances publiques et de la capacité des fédérations à s'approprier les ressources via les mécanismes marchands et des mécanismes de redistribution et conclusion.

### Bibliographie

- Polanyi Karl, *La grande transformation*, Gallimard, 1983  
Piore Michael J. et Doeringer P., *Internal labour Markets and manpower analysis*, Massachusetts Heath, Lexington Books (1<sup>ère</sup> édition en 1971, 2<sup>e</sup> édition en 1985).  
Williamson O.E. (1994) Les institutions de l'économie, *Intériditions (traduction française de The Economic Institutions of Capitalism (1985))*  
Bourg Jean.-François., *Analyse économique du sport*, Paris, Puf, 1998.  
Bourg Jean-François et Gouguet Jean-Jacques, *Economie du sport*, La Découverte, Paris, 2000  
Fontanel Jean et Bensahel L., *Réflexions sur l'économie du sport*, PUG, Grenoble, 1999  
Pigeassou Charles., *Management des organisations de services sportifs*, Paris, Puf, 1997.  
Yonnet Paul, *Huit leçons sur le sport*, Gallimard, Paris, 2004

### Fichiers de l'AFCAM

Bases de données du Ministère chargé des sports, les arbitres inscrits sur la liste de haut niveau

## Entre logiques privées et publiques : le cas du pôle France de surf

Fabrice Burlot  
INSEP

### Résumé

Le cas de l'organisation du surf de haut niveau et dans cette perspective du chemin qui conduit le jeune surfeur prometteur vers l'excellence sportive, est véritablement un cas école du point de vue des dispositifs d'encadrement produits par les différents systèmes en interaction. *La diversité des formes d'organisation et des types d'acteurs conduisent à la définition d'un dispositif à multiples facettes à l'intérieur duquel le surfeur de haut niveau fait des choix.*

*Repérer les différentes structures* participant à l'organisation de la production de l'excellence (pôles, clubs, teams) *et à l'intérieur de chaque structure les différentes activités qui construisent l'environnement du surfeur de haut niveau, chercher à comprendre l'équilibre de ce système et les différents compromis mis en place entre les acteurs et groupes d'acteurs* (les structures) constitueront les deux principaux objectifs de ce travail. Pour des questions de faisabilité, nous limiterons cependant notre approche au pôle France de surf, laissant pour une recherche future l'exploration précise des différents mondes qui entrent en jeu dans l'environnement du surfeur de haut niveau.

Après avoir donc présenté de façon synthétique, quelques éléments pertinents pour comprendre le fonctionnement de ce monde si particulier, poumon économique de toute une région, le sud ouest de la France, et moteur de toute une industrie liée à la glisse, *nous décrirons le fonctionnement du pôle du point de vue de ses différents acteurs et des différentes interactions entre ces acteurs.* Cette approche nous permettra de comprendre du point de vue des acteurs présents au pôle la constitution du dispositif ou plutôt devrait-on dire des différentes variantes de dispositifs dans lesquels les surfeurs inscrivent leurs actions.

## 1. Les surfeurs de haut niveau : une logique d'encadrement profondément marchande.

### 1.1. Quelques éléments sur l'organisation du surf en France

La particularité du surf tient à sa jeunesse, son esprit de liberté et à une logique marchande dominante. Dans ce contexte, on recense deux types de surfeur de haut niveau : les surfeurs compétiteurs dont l'action s'inscrit principalement dans les circuits de compétitions et les free surfeurs dont l'essentiel du travail consiste surtout à faire des supports photos et vidéos.

#### 1.1.1. Une fédération récente et en pleine construction.

La fédération française de surf a été créée en 1964. Le véritable développement de la pratique date cependant d'une vingtaine d'année avec pour point de départ l'organisation en 1980 des premiers championnats du monde amateur (ISA) à Hossegor en France. Dans les années 1980, un large effort de rationalisation de l'activité va être engagé : mise en place d'une organisation compétitive nationale, d'un brevet d'Etat premier degré. La politique est alors fortement orientée sur le développement : recrutement, initiation, perfectionnement. Parallèlement une politique d'organisation du haut niveau commence à être menée : une équipe de France est constituée à la fin des années 1970. En 1987, un pôle espoir est mis en place sur la côte basque. Depuis, il s'est institué en pôle France, mais ne concerne que les jeunes surfeurs de haut niveau (jusqu'au baccalauréat). Le pôle dispose d'un coordonnateur (qui s'occupe par ailleurs du suivi social, des relations avec les parents, etc.), un entraîneur de haut niveau (permanent), un sophrologue (ponctuellement), une équipe médicale, un préparateur physique (commun avec les pôles rugby et pelote). Le pôle est appuyé financièrement par un partenaire privé (Tribord ; marque française récemment engagée sur le marché du surf et très proche de Décathlon).

Cependant pour beaucoup la fédération semble, d'une façon générale, ne pas disposer de ressources humaines suffisantes pour le haut niveau. La jeunesse de l'organisation du haut niveau avec ce que cela induit en termes d'expériences accumulées et de compétences élaborées tient pour beaucoup à cette situation. Pour certains, la clé de ce problème tient à l'absence de Brevet d'Etat second degré qui limite le développement de la pratique de haut niveau. Cette absence de BE2 empêche la fédération de s'entourer de cadres techniques et administratifs ayant un profil de haut niveau dans le surf : le BE1 est essentiellement orienté vers l'initiation à la pratique et les professeurs de sport recrutés à la DTN sont souvent issus d'autres disciplines sportives. Dans la perspective de cette réflexion, une session BE 2 doit ainsi être programmée cette année et un nouvel entraîneur à forte réputation et expérience vient d'être recruté pour l'équipe de France senior.

#### 1.1.2. L'esprit de liberté : une valeur dominante du surf.

L'activité correspondait parfaitement aux idéaux des années 1970, le retour vers les éléments, la liberté, etc. Les premiers surfeurs s'inscrivent totalement dans un rapport à l'activité visant à rejeter la société de consommation. On sillonne à bord de vans qu'on a équipé soi-même les plages de Californie, d'Australie et bientôt en Europe les plages des landes et du pays basque. « Ce qui caractérise le plus les surfeurs, c'est de vouloir rester « libre ». Or cette idée entre en opposition avec celle de rationaliser le chemin qui mène à la performance... Si la fédération éprouve des problèmes pour organiser le haut niveau, c'est aussi parce que les surfeurs n'en éprouvent pas le besoin. Pour eux, passer 5 à 6 heures par jour dans l'eau, c'est suffisant. » (propos recueillis, anciens surfeur de la première génération, cadre jeunesse et sport). Les

surfeurs d'une manière générale aspirent à l'autonomie de pratique, sont particulièrement individualistes, respectent l'autorité des surfeurs réputés. L'esprit de liberté se traduit par une indépendance vis-à-vis des pratiques d'entraînement : on s'auto-entraîne. Le seul pouvoir légitime est celui détenu par le surfeur qui a fait ses preuves. Ce qui pose problème car s'il est encore en activité, ce dernier souhaite rarement transmettre son savoir. En effet, la concurrence est très importante entre les surfeurs « quand il y a des vagues et des bonnes possibilités, les mecs ils viennent. Ils te pourrissent l'ambiance pour qu'il n'y ait plus personne. Ensuite ils sont tranquilles pour faire leurs photos. Ce n'est quand même plus terrible l'ambiance. Et puis tu as ceux qui croient que certains spots leur appartiennent... Ce qu'ils appellent le localisme... » (ancien champion de France). Les seules activités de conseil acceptées par les surfeurs de haut niveau proviennent de surfeurs à réputation qui ne sont plus en activité par rapport au haut niveau, d'où la mise en place d'un entraîneur à forte réputation pour l'équipe de France.

### 1.1.3. La domination des marques du surf wear.

La domination des marques liées au surf wear est un élément essentiel pour comprendre le système. Elle provient de plusieurs facteurs :

- Les marques sont apparues au même moment que la fédération. Elles s'implantent en France dans les années 1980.
- Elles ont créé des circuits de compétition professionnels dans lesquelles les différentes épreuves des circuits portent leur nom (WCT pour les 44 meilleurs et WQS pour les 44 suivants) : ROXY PRO FRANCE (WCT) - QUIKSILVER PRO FRANCE (WCT) - RIP CURL PRO HOSSEGOR (WQS) - PACIFIC MOTION LACANAU PRO (WQS), etc. En France, il y a 13 épreuves professionnelles femmes et hommes confondus qui sont programmées sur l'année.
- Elles ont été créées par des surfeurs de haut niveau de la première génération (donc plus de légitimité que les cadres BE des clubs). Elles ont rapidement fédéré les autres surfeurs dans les compétitions.
- Elles ont une capacité financière bien plus importante que le système compétitif fédéral.
- Elles ont sponsorisé aussi bien les surfeurs compétiteurs que les free surfeurs, c'est à dire se sont positionnés non seulement par rapport à ceux qui désiraient s'inscrire dans un schéma compétitif mais également à ceux qui désiraient conserver la liberté de pratiquer. A ces deux types de personnes, elle a permis de vivre de leur activité.

Au regard d'un sport fédéral de haut niveau à l'état de construction, les marques ont progressivement pris le pouvoir sur la question de la production de l'excellence : elles ont organisé la production de la performance par la création de team. Selon certains, ils ne trouvaient pas dans l'organisation fédérale un système capable de rendre performant les athlètes qu'ils sponsorisaient. Pas de ressources financières suffisantes pour emmener les meilleurs s'entraîner dans les pays où se trouvent les vagues à Hawaï, en Australie, en Indonésie, etc. L'idée a donc été de créer des teams pour détenir à la fois la maîtrise du support (les compétitions) et de l'acteur de la communication (le SHN). Les surfeurs de ces teams sont payés (fixe + primes), encadrés (en termes de logistique) et entraînés (dans des camps d'entraînement sous forme de stage). Notons que l'idée de production de l'excellence dépasse le caractère technique de l'activité. Le team Quiksilver, qui semble la structure team la plus aboutie, est dirigé par un team manager qui s'entoure pour ce qui est de l'activité d'une équipe de spécialistes dans laquelle on peut trouver<sup>4</sup> : un technicien (pas forcément un BE ou plutôt exceptionnellement

---

<sup>4</sup> Ce dispositif n'est pas systématique mais constitue les variantes possibles.

un BE mais en tout cas un surfeur à forte réputation), un préparateur physique (comme le préparateur de l'équipe de rugby australien), un sophrologue (pour le camp aux îles Canaris), diététiciens et nutritionnistes, un spécialiste en communication qui intervient auprès des surfeurs tout au long du stage et pour ce qui est de la logistique d'une équipe organisatrice : assistant, photographe, caméraman, plongeur, shappers, hélicoptère et jet ski, etc. Ils ont par ailleurs beaucoup de pouvoir sur les clubs même s'ils les aident très peu.

**Conclusion :** Ce sont aujourd'hui les marques présentes sur le marché du surfwear et regroupées dans l'association Eurosima qui détiennent le pouvoir sur la question du sport de haut niveau en surf. Les surfeurs sont des sportifs professionnels intégrés dans un schéma général de communication de l'entreprise. En tant qu'élément clé d'un dispositif marchand, on les rémunère, on les entraîne à être les meilleurs, on les forme à correspondre à l'image que l'on cherche à véhiculer à travers eux. Dans cette situation, la direction de la fédération, les pôles comme les clubs ont peu de pouvoir. Certains de dire : « c'est tout bénéf pour la fédé. Les sponsors s'occupent de leur élite et la finance. Ça veut dire qu'ils peuvent dégager de l'argent et des ressources humaines pour faire autre chose. » (président de club)

## 1.2. Le surfeur de haut niveau dans ce contexte

**Aujourd'hui les surfeurs de haut niveau engagés dans le système compétitif s'inscrivent dans l'organisation suivante :**

- Les jeunes surfeurs de haut niveau sont la plupart du temps dans un pôle France ou espoir dans lesquels ils s'entraînent tout au long de l'année scolaire (semaine scolaire). En métropole, le pôle France est à Bayonne et il y a plusieurs pôles espoirs. Ils sont par ailleurs rattachés à un club qui constitue souvent leur point d'appui lorsqu'ils sont en vacances et pour les meilleurs déjà intégrés dans un team de marque qui, plusieurs fois par an, les sollicite sur des stages d'entraînement.
- Les surfeurs compétiteurs adultes de haut niveau sont en équipe de France avec laquelle ils font quelques stages durant l'année, rattachés à un club (surtout pour la licence) et intégrés dans un team qui rythme leur année en termes d'organisation : compétitions et stages d'entraînement.

La spécificité de cette organisation tient au rôle important des teams, c'est à dire des organisations entièrement privées qui vont participer activement à l'entraînement vers l'excellence. Trois entreprises sont particulièrement dominantes en France et recrutent dans leur team la quasi totalité des meilleurs surfeurs de haut niveau : Quiksilver, Ripcurl et Billabong. Les meilleurs Français (Picon, Robierre, Abgral) sont totalement pris en charge (matériel, déplacement,...) et peuvent gagner jusqu'à 5000 euros par mois, voire plus. Les surfeurs de haut niveau sont repérés assez jeunes. Ils sont la plupart du temps encore dans les structures fédérales. Ce qui pose problème en raison des chevauchements de contrats sponsoring. Le pôle dans un souci contractuel et identitaire leur impose une ligne de conduite sponsor-pôle qui souvent entre en concurrence avec leur sponsor personnel (la marque du team). Selon certains, cette situation aurait provoqué par le passé des problèmes conflictuels avec plusieurs bons jeunes surfeurs de haut niveau. Situation que l'on retrouve aussi avec les surfeurs adultes de l'équipe de France. Ils sont tous dans des teams de marques et le partenaire de l'équipe de France senior est Arena, marque complètement en dehors du monde du surf et exclue de l'Eurosima (groupement des industriels du surf).

Mais les teams ne sont pas présents uniquement sur le surf de compétition, ils financent directement ou indirectement les « free surfeurs ». Les free surfeurs sont des surfeurs de haut



niveau qui ne s'engagent pas (volontairement mais parfois aussi car ils sentent qu'ils ne pourront jamais entrer dans les meilleurs, -WCT-) dans le système compétitif mais vendent leur image. Ils sont :

- soit directement intégrés dans un team (Laird Hamilton surfe pour Oxbow les plus grandes vagues de la planète. Il détient le record de la plus grosse : 26 mètres selon le site internet d'Oxbow). L'entreprise finance alors toute la logistique leur permettant d'accéder aux meilleures conditions de vague : l'endroit où les photos et vidéos seront les plus belles et les conditions extrêmes.
- Soit indépendants. Ce sont alors des travailleurs indépendants qui vendent leurs images à la presse, aux entreprises de production vidéo, voire aux chaînes télés parfois. Ils sont souvent sponsorisés par des marques de moindre importance qui leur reversent des commissions à chaque diffusion photo ou vidéo. Autant dire qu'il y a une très grosse concurrence lorsque les conditions sont bonnes pour faire des prises de vue.

### **Conclusion :**

L'arrivée des teams dans les années 1980 a été un vecteur de progrès intéressant pour les surfeurs. Les marques en finançant la carrière des surfeurs de haut niveau leur permettaient de se débarrasser de toutes les contraintes de la vie quotidienne. Ils ont fortement souscrit au développement du niveau des meilleurs surfeurs. « ce qui a fait progresser le surf, c'est les teams et le temps libre qu'ils ont financé » (ancien surfeur de haut niveau de deuxième génération). Si dans un premier temps les teams ont simplement financé le temps libre des surfeurs, aujourd'hui l'organisation mise en place gère un certain nombre d'éléments qui relèvent de la vie quotidienne des surfeurs (logistique, logement, nourriture, déplacement, etc.)

### 1.3. L'étude

La spécificité du projet tient à l'étude d'un dispositif articulé entre différents types d'acteurs institutionnels relevant les uns de logiques entrepreneuriales et les autres de logiques publiques. Analyser le fonctionnement et les articulations de ce système du point de vue des activités qui contribuent à la production de la performance du surfeur de haut niveau renvoie à plusieurs questions. Comment des acteurs relevant d'une logique marchande arrivent à coopérer avec des acteurs relevant d'une logique fédérale et d'Etat. Jusqu'où peut aller cette coopération ? Autour de quels enjeux se construisent les compromis ? Qu'est ce qui fonde le pouvoir des uns et des autres ? Comment s'articulent les pouvoirs entre eux ? Dans quelles conditions ?

Ce questionnement est, bien entendu, un sujet d'actualité brûlant et du plus haut intérêt. En mai 2005, Arnaud Lagardère annonçait par voix de presse la création du team Lagardère. Le recrutement de trois chercheurs de l'INSEP et l'adhésion des meilleurs joueuses et joueurs de tennis préfigurent un plus vaste projet : la mise en place d'un dispositif complet d'aide à la performance tant sur le plan technique que logistique, et touchant à la vie sociale de l'athlète dans son ensemble. Ce dispositif est aujourd'hui proposé en tennis mais devrait à terme se positionner sur d'autres activités sportives. Cette arrivée d'acteurs privés dans le paysage de la production de l'excellence sportive n'est pas en soi une nouveauté, par contre la forme organisationnelle est très originale tant sur le plan sportif qu'institutionnelle. Traditionnellement les coopérations entre le sport et l'entreprise prennent la forme d'action de sponsoring : une entreprise qui sponsorise un club de foot, qui lui-même représente une ville dont il bénéficie des installations, ou encore un sportif de haut niveau sponsorisé directement par une entreprise. Dans le cas du team Lagardère, une filiale « Lagardère sport » a été constituée à l'intérieur du

groupe dans laquelle une partie de l'équipe d'encadrement est donc salariée. Sur le plan sportif, elle est originale tant sur le plan du sport qu'elle touche (le tennis est un sport individuel où l'idée d'équipe n'a jamais été une priorité, ou peut-être simplement en France avec la coupe Davis) que des types d'aide à la performance très sophistiqués qu'elle met à disposition des joueurs de tennis (plateau technique). Il faut remarquer que dans d'autres pays comme la Corée du sud par exemple l'idée de team va beaucoup plus loin car les sportifs sont directement intégrés dans l'entreprise. Les meilleurs taekwondoïstes coréens sont salariés d'un grand groupe coréen dont ils constituent le team taekwondo de l'entreprise : un centre d'entraînement et une logistique d'entreprise est mise à leur disposition.

La question des teams est donc profondément pertinente. L'intérêt de cette étude, au-delà de décrire les différentes activités qui s'inscrivent dans une logique d'amélioration des performances autour du surfeur de haut niveau, est donc de comprendre un système original où coopèrent et s'affrontent l'Etat, les marques et la fédération autour de la maîtrise d'un acteur : le surfeur de haut niveau... Un système dominé à l'heure actuelle par la sphère privée... mais un système dans lequel il existe un certain nombre de zones d'incertitude avec lesquelles la fédération et l'Etat composent.

Les marques ont aujourd'hui un intérêt dans ce système, elles financent et organisent la logistique (déplacements, etc.) Elles déplacent les surfeurs de haut niveau sur les spots à vagues, leur permettent de s'entraîner dans les meilleures conditions et de progresser vers l'excellence. Elles organisent des camps d'entraînement qui ont longtemps été considérés comme des moments à finalité essentiellement marketing (promotion de la marque et des surfeurs de haut niveau). Aujourd'hui, la tendance semble cependant pour les marques d'essayer de se positionner sur les deux niveaux : entraînement et communication.

Cependant, on note d'ores et déjà quelques effets pervers sur ce type d'actions purement mercantiles. Les marques se soucient beaucoup moins que dans les pôles du suivi social des surfeurs de haut niveau notamment de la reconversion. Or la question du double projet est particulièrement problématique pour les surfeurs comme pour les sportifs de haut niveau d'ailleurs (voir le rapport l'INSEP « la vie après le sport »). Le jeune surfeur est un passionné, qui a soif de progrès, qui éprouve le besoin de réifier indéfiniment la sensation procurée par la glisse et surtout qui aspire en permanence à rendre cette sensation de plus en plus forte. « moi, j'ai fait de la course automobile. En bout de ligne droite, au freinage, tu avais des sacrées montées d'adrénaline. Et bien tu vois, cette montée d'adrénaline, elle est sans commune mesure avec celle que tu as en surf ... à la sortie d'un tube .... sur une grosse vague. Donc les surfeurs quand ils ont connu ça, c'est fini. Ils attendent qu'une chose, c'est de pouvoir le refaire. Donc ils passent des heures et des heures dans l'eau pour être là le jour où ça rentre et pour être prêt physiquement. C'est le problème des jeunes ici. Dès qu'ils ont goûté au surf, les études c'est fini. » (surfeur et père de surfeur, 50 ans).

Dans ces conditions, on mesure la difficulté qu'il y a à faire entrer l'idée de double projet dans l'esprit des jeunes. « Depuis l'après-guerre on peut recenser trois générations de surfeurs. La première génération s'est reconvertie dans le business avec la création des marques. La seconde comme ils ne se sont consacrés qu'au surf, ils n'ont aucun bagage culturel. Au mieux, ils sont représentants sinon ils font des petits boulots. La troisième génération, les meilleurs réussissent à vivre de leur activité comme Picon ou Rebière. Mais sinon la reconversion des surfeurs, c'est gravissime. » (propos recueillis, surfeur de première génération, cadre jeunesse et sport)

## Conclusion

Pour des questions de faisabilité, l'étude va se centrer sur les surfeurs de haut niveau du pôle France de Bayonne.

Le contenu de la synthèse est un descriptif :

- Des différentes personnes qui gravitent autour du jeune surfeur de haut niveau lorsqu'il est intégré dans un pôle France.
- Des différentes activités exercées par ces personnes dans la mesure où des informations ont été recueillies.
- Et des interactions entre ces différents acteurs repérés.

Ce travail est un point de départ pour analyser dans leur ensemble et avec davantage d'ouverture méthodologique les multiples dynamiques qui s'animent autour du surfeur de haut niveau.

## 2. LE CAS DU POLE FRANCE DE SURF.

### Introduction

Parler d'un dispositif qui produit de la performance ne peut se faire sans la connaissance des quelques logiques qui animent l'acteur central du système : le surfeur du pôle en tant que sportif de haut niveau.

Comme tout sportif de haut niveau, il a donc une vie sportive intense :

- Il s'entraîne
- Il fait des compétitions
- Il est intégré dans le pôle
- Il est dans un club
- Il est membre d'un team de marque
- Il voyage
- Il est médiatisé (photographes, journalistes,...)
- Il se soigne
- Il a une hygiène de vie

Comme la plupart des jeunes de son âge, il a une vie scolaire

- Il fait des études

Et il a d'autres vies sociales

- Il a des loisirs
- Il a une famille
- Il a des amis
- Il a une vie sentimentale

L'articulation de ces différentes vies sociales passe par des relations avec un certain nombre d'acteurs. Dans la recherche de l'excellence sportive, le jeune surfeur est obligé de trouver des compromis pour satisfaire ses objectifs sportifs et scolaires et concilier ses différentes autres vies. Ces compromis passent parfois par des réductions draconiennes du temps consacré à sa famille, à ses amis, à ses loisirs ou à sa vie sentimentale, quand ce n'est pas des sacrifices. « On ne peut pas avoir la même vie que les autres. On consacre une partie de notre jeunesse à notre sport » peut-on souvent entendre. Par ailleurs, ces compromis opérés par les jeunes surfeurs renvoient très souvent à des choix mettant en concurrence différents acteurs (le team manager et le responsable du pôle, le kiné du pôle et l'ostéopathe d'un ami...). Ces choix sont donc souvent très difficiles et, bien entendu, engagent les acteurs concernés à des jeux autour du jeune surfeur.

## 2.1. Le pôle France

La division du travail dans le pôle se constitue sur la base d'une répartition entre deux permanents, plusieurs intervenants ponctuels ; dans le cadre d'une structure scolaire.

### 2.1.1. La structure permanente

Elle se compose de deux permanents :

**Un responsable et entraîneur du pôle.** Il est titulaire du professorat de sport et d'un brevet d'Etat deuxième degré. Il a un rôle spécifique sur trois types d'activités :

- Organisation et coordination des différentes activités du pôle : recrutement de l'équipe d'encadrement (c'est-à-dire les vacataires : sophrologue, psychologue, diététicienne, kinésithérapeute...); planification (planning, groupes ...) de l'entraînement sur l'année en fonction des calendriers sportifs et des échéances scolaires ; réservation des créneaux.....
- Relation avec la structure scolaire (l'administration et les enseignants). Le suivi scolaire des jeunes passe par la participation à tous les conseils de classe où se trouvent les jeunes du pôle, par des échanges plus ou moins formels avec les enseignants qui ont des problèmes avec des jeunes du pôle (tant du point de vue du travail scolaire que de la discipline), par des échanges avec l'administration sur la vie des jeunes dans l'établissement (respect des règles, absences pour stage ou compétition, aménagement de la vie scolaire).

**Un entraîneur contractuel.** Son salaire est financé par les ressources financières apportées par Tribord qui est sponsor du pôle. Il est BE1. La spécificité de son action tient au :

- Vidéo coaching : filmer, faire des montages vidéo et les analyser. C'est une grande partie de son travail. L'activité de conseil est en effet très difficile avec les surfeurs. Ils sont loin dans l'eau et n'entendent pas les nouvelles consignes. Ils reviennent au bord deux ou trois fois par session. La caméra est donc nécessaire pour aider les jeunes à prendre conscience de leur gestuel et de leur problème. Il passe plusieurs heures après chaque sortie pour faire des montages vidéo sur la base du film de la session. Le montage est souvent passé dans le camion le lendemain sur le chemin de la plage et des séances d'analyse sont parallèlement mises en place. Les jeunes peuvent également visionner les films.

Au-delà de ces quelques actions qui font la spécificité de leurs missions, ils s'investissent ensuite sur un spectre large d'activités communes. Pour autant, même si elles sont communes, chacun ne s'y engage pas avec la même intensité mais selon des règles tacites de priorité. Ainsi, le responsable se concentre davantage sur les activités touchant aux relations institutionnelles tandis que l'entraîneur contractuel est beaucoup plus attentif aux relations avec les jeunes surfeurs. Cependant malgré cet engagement différencié, la répartition du travail entre les deux permanents ne demeure pas figée et immuable, mais comme souvent dans ce type de petite structure à deux personnes, elle est remise en cause et redéfinit en fonction des situations. La polyvalence/adaptabilité est donc l'une des caractéristiques premières de leur action. Elle se construit sur la base des activités suivantes :

#### L'entraînement

- Préparation des entraînements et entraînements avec l'ensemble des activités que cela implique.

- Préparation physique. Préparation des séances de musculation et des autres activités physiques.
- Coordination avec les différents intervenants pour mettre en place des actions cohérentes (travail très rapproché avec le sophrologue)
- Repérage des lieux d'entraînement. La houle, les vents et les bancs de sable rendent complexe le choix du bon lieu d'entraînement, il est donc nécessaire tous les jours de repérer le spot d'entraînement en fonction des objectifs sportifs du moment. Le choix des lieux de stage est aussi un sujet très complexe.
- Formation au choix des planches. Ils forment les jeunes à mieux choisir leur planche (mise en relation avec des shappers, apprentissage du travail du shappe....)

### **Les relations avec les jeunes surfeurs.**

- Suivi social. Apprendre aux jeunes à gérer leurs vies professionnelles et leurs autres vies. L'articulation de ces différentes vies est complexe. Les entraîneurs insistent beaucoup sur l'organisation, l'autonomie, la responsabilisation. L'articulation vie scolaire et vie sportive est leur cheval de bataille. Régulièrement, les jeunes sont évalués sur ces deux dimensions afin de mesurer les choix qui sont réalisés. L'activité surf entraîne de nombreux déplacements, les jeunes sont donc aidés à mieux gérer leurs voyages, les décalages horaires, etc. et dans ce sens l'ensemble des sollicitations dont font preuve leurs sponsors (compétitions, camps d'entraînement).
- Suivi psychologique. Le domaine d'action reste ici « de la petite psychologie de tous les instants » pour citer l'un des entraîneurs. Ils portent une attention particulière et très individualisée à tous les jeunes surfeurs du pôle qui va au-delà des préoccupations sportives et touche à l'ensemble de leur vie sociale (problèmes sentimentaux, musiques, écoles, parents, etc.). « je ne considère pas que l'aspect sportif de l'athlète mais aussi l'aspect humain ». Cette façon d'être semble profondément appréciée par les jeunes car elle renvoie à un véritable besoin. Besoin de se sentir protégé, écouté, conseillé, besoin également de se confier et de parler des « choses de la vie ». Ces jeunes sont souvent loin de leur famille et l'entraîneur second père, voire l'entraîneur confident est souvent un personnage clé du système.
- Evaluation et prise d'informations auprès des jeunes afin d'être au plus proche de leurs besoins. « moi j'ai besoin d'avoir votre ressenti, de savoir qui sont vos idoles, qu'est ce que c'est le surf pour vous ? comment vous percevez ce que je vous dis et comment vous comprenez ce que je dis. Moi ça me permet derrière de m'adapter à vous. Donc pour cela n'hésitez pas à vous confier. » (entraîneur)
- Mise en place d'un climat de confiance avec les jeunes qui découle souvent des actions précédentes.

### **Les relations avec les parents**

- Élément du travail à ne pas négliger. Plusieurs cas de figure de parents existent. Les parents « délégataires, voire démissionnaires » : ils laissent le pôle tout organiser et le jeune plus ou moins autonome par rapport à ses objectifs. Les parents « scolaires » : le surf est, pour eux, une activité qui permet à leurs enfants de vivre une passion mais la priorité reste cependant l'école. Les parents « surfeurs » : les jeunes surfeurs sont des enfants de surfeurs de première génération. Ces jeunes sont les premiers à avoir des parents surfeurs. Il y a donc une forte pression familiale sur la réussite. Ils vont généralement surfer avec leur père. C'est souvent lui qui les a initiés, ils ont donc vécu des moments très intenses ensemble qui consolident fortement leur relation. Le père surfeur a souvent une influence très grande auprès du jeune. En plus d'être son père, il a initié son fils à la pratique. Son rôle est

renforcé. Sa légitimité est grande auprès du jeune. « Son père, c'est tout » (entraîneur du pôle). Cette légitimité est souvent renforcée à la fois par de l'admiration (si le père a une bonne réputation dans le monde du surf) et par une logique propre à l'activité (le partage de moments fortement émotionnels). Le père met souvent beaucoup d'espoir dans la carrière de son enfant et vit très mal le départ vers le pôle. Car c'est à la fois son fils et le jeune surfeur qu'il a ou qu'il pense avoir aidé à devenir un bon surfeur. Il perd à la fois sa qualité de père et d'entraîneur. L'entraîneur est obligé de prendre en considération ce paramètre dans l'encadrement du jeune. Ces trois cas de figure sont, bien entendu, grossiers mais ils permettent de saisir l'importance de la relation avec les parents pour conserver l'engagement du jeune dans son double projet.

#### **Les relations avec les partenaires privés.**

- Les relations avec les teams. Prendre connaissance des sollicitations des teams (dates des camps d'entraînement et des compétitions auxquelles les teams aimeraient que les jeunes participent). Le travail s'oriente de plus en plus vers l'idée de trouver des compromis avec les teams, c'est à dire de négocier directement avec les « team managers » la participation des jeunes aux camps d'entraînement et aux compétitions (en fonction des impératifs scolaires et de l'état de forme des jeunes). En effet, cette participation passent souvent par des autorisations d'absence (pour partir par exemple en Australie ou ailleurs). Cette autorisation est négociée par le responsable du pôle avec l'administration de l'école. Historiquement, la stratégie a longtemps été de freiner directement le jeune dans ses demandes et de n'engager qu'une activité limitée en termes de négociation avec les teams. Cette situation aurait provoqué par le passé quelques situations conflictuelles avec de jeunes surfeurs prometteurs et évidemment beaucoup plus sollicités que les autres par les teams. Elle a également entraîné très régulièrement des absences injustifiées sous couvert des parents (quand ces derniers sont sur-investis dans la carrière sportive de leur enfant).
- Les relations avec les sponsors ou plutôt le sponsor car Tribord est le seul sponsor du pôle. Tribord est une marque française liée à la voile et implantée dans le surf depuis peu. Ils se servent du pôle pour entrer sur le marché du surf où règnent les marques mythiques du surf. Elles appartiennent toutes à l'Eurosima une association des différentes marques liées au surf dont ne fait pas partie Tribord. Or Tribord finance le pôle à la même hauteur que le ministère ce qui permet l'emploi du second entraîneur. Quand on sait que les jeunes du pôle sont tous en contrat avec une marque, on mesure la complexité de la situation. Les marques dirigent en effet les différents circuits de compétition amateurs comme professionnels.

#### **La médiatisation du jeune surfeur.**

- Relations avec les preneurs d'images (photos et vidéos). La médiatisation du pôle passe par des relations entretenues avec les photographes et les caméramans, ce travail fait partie des missions obligatoires du pôle.
- Relations avec les journalistes. Autre facette de la médiatisation, les relations avec les journalistes font partie des différentes tâches qu'il faut régulièrement gérer à la fois pour travailler l'image et la notoriété du pôle mais également pour flatter l'égo des jeunes surfeurs. La reconnaissance est l'un des moteurs de leur motivation. Par ailleurs, cette médiatisation du surfeur participe également à la construction et à la valorisation de leur image. Il a donc davantage le sentiment de travailler les différentes facettes de sa carrière.

- Préparation à la médiatisation. Apprentissage de la gestion d'une interview, mise en relation des jeunes avec les médias.

### 2.1.3. Les structures temporaires

#### **Un sophrologue.**

Il a une formation de psychologue. C'est un ancien judoka de haut niveau du pôle d'Orléans. Après sa carrière, il s'est entraîné durant deux ans au Japon où il a fait un travail sur les différences culturelles. Il est très influencé par la culture japonaise et sa philosophie (chintoïsme, le confucianisme, etc.). L'environnement social est un élément fort, pour lui, du comportement des individus : « l'être bien équilibré est celui qui va trouver son équilibre dans cet environnement ». Il réalise de nombreuses formations complémentaires et encadre d'autres sportifs de haut niveau : golf, rugby. Son intervention se réalise en trois temps :

- des séances de sophrologie en groupe qui ont lieu le mercredi après midi et sont obligatoires.
- des séances de sophrologie individuelle à la demande des jeunes surfeurs.
- un travail directement sur le terrain dont l'objet porte sur des prises de conscience, des incorporations de gestuels venant d'être réalisés sur une vague.

Remarque : la sophrologie est fortement appréciée par les jeunes du pôle. Il en apprécie beaucoup la philosophie. L'idée de nature, d'équilibre et de lien quasi mystique à l'environnement renvoie à une philosophie largement partagée dans le monde du surf même quand on est dans un système tourné vers la compétition (qui s'oppose souvent au free surf). Il serait intéressant de creuser la question de ce compromis identitaire.

**Une diététicienne** qui est la diététicienne officielle des trois pôles présents au lycée Cassin (pelote basque et rugby). Elle est intervenue plusieurs fois auprès des jeunes

**Un kinésithérapeute** qui, de la même manière, est le kiné officiel des trois pôles présents au lycée Cassin.

**Le soutien scolaire** fait partie des supports scolaires spécifiques qui sont proposés au jeune surfeur en difficulté. Le soutien était cette année presque systématiquement utilisé par les jeunes passant le bac.

### 2.1.2. L'école

L'école en tant que structure d'accueil du pôle est un élément incontournable du système. Deux dimensions sont particulièrement pertinentes à prendre en compte :

- L'administration. L'accueil de structures de haut niveau au sein de l'établissement renvoie donc à l'idée d'une gestion adaptée. Ainsi l'administration met en place une organisation qui essaie de répondre au mieux à l'intérêt de l'établissement et à celui du pôle. Le compromis de fonctionnement ainsi établi est donc sans cesse en négociation. Les responsables du pôle revendiquant des repas plus copieux pour les surfeurs, des cours se terminant plus tôt dans la journée, une salle de travail, vidéo, etc. Et parallèlement, l'administration limitant les réponses positives pour des problèmes d'équité avec les autres élèves ou les autres structures, pour des raisons financières, ou simplement des questions de faisabilité.
- Les enseignants. On a grossièrement deux cas de figure extrêmes les enseignants qui prennent en compte la situation de « sportif de haut niveau » du jeune et ceux qui ne la prennent pas du tout en compte. Les premiers adaptent leurs demandes en termes

de délais et de contenus de travail et les seconds ne font aucune différence entre les SHN et les autres.

## 2.2. Le team de marque

### 2.2.1. La structure permanente

**Le team manager.** Il est salarié par une marque. C'est la plupart du temps un ancien surfeur de haut niveau. Certaines marques peuvent avoir plusieurs team managers qui se répartissent le travail. Les cas de figure connus mettent en évidence une division entre d'un côté, ce qui relève de la fonction marketing et de l'autre, ce qui relève de la fonction d'entraînement et de suivi des SHN.

#### Ses activités :

- Son activité principale est de gérer l'équipe des surfeurs de la marque.
- Il recrute, sélectionne, évalue et suit la carrière des surfeurs qui font partie du team.
- Il participe à la définition des différentes formes de rémunérations données aux surfeurs avec la direction des ressources humaines de l'entreprise. Ces rémunérations peuvent être indirectes avec des vêtements, du matériel, des voyages et directes avec des revenus qui sont fonction des prestations sportives. Il peut y avoir des rémunérations fixes pour certains surfeurs professionnels. Au pôle, les contrats des jeunes ne prévoient pas encore a priori de rémunérations fixes. Ils bénéficient, par contre, d'avantages et de primes parfois conséquentes. Le team manager gère aussi les primes de parution, c'est à dire les primes données aux surfeurs pour être apparus en photo dans un magazine avec la marque.
- Il gère un budget pour faire vivre le team. Ce budget est utilisé pour l'organisation des déplacements et les différents besoins du team.
- Il organise des rassemblements officiellement appelés « camps d'entraînement » avec deux cas de figure : des camps effectivement dont l'objectif est d'améliorer les performances des surfeurs (une perspective de plus en plus forte) et des camps dont l'objectif est uniquement « marketing » (support de communication photo, films, produits, reportages pour alimenter les magazines...)
- Il peut aussi faire les fonctions d'entraîneur et organiser des entraînements réguliers tout au long de l'année en dehors des traditionnels camps d'entraînement.

### 2.2.2. Les structures temporaires (par rapport à un team de marque, elles se définissent surtout à travers les camps d'entraînement)

Les camps d'entraînement sont organisés un peu partout dans le monde (exceptionnellement en France). Ce peut être aux canaries, aux maldives, en Australie, à Hawaï. Le voyage est entièrement pris en charge. La plupart du temps une structure hôtelière est louée pour héberger les surfeurs. Ils sont nourris, logés, blanchis et acheminés vers le lieu du séjour. Dans ces camps plusieurs types de personnes ressources peuvent être présentes, outre le team manager.

**Entraîneur** (dans le cas où le team manager n'est pas un entraîneur, on recrute un véritable entraîneur pour gérer les entraînements du camp). Souvent ces entraîneurs sont recrutés parmi les anciens surfeurs professionnels du team.

Ensuite d'autres personnes peuvent être utilisées de façon plus ou moins ponctuelle dans ces camps d'entraînement :

**Conseiller en communication** : Les teams de marque apportent parfois, notamment Quicksilver, des formations aux surfeurs sur des questions de communication : comment répondre et



comment se comporter face aux médias ? comment se donner de la visibilité ? comment mettre en évidence la marque ? etc. Ce sont généralement des professionnels de la communication qui encadrent ce type d'action.

Sophrologue

Diététicien

Kinésithérapeute

Préparateur physique

Préparateur mental

Photographes et caméraman invités

Une équipe de logistique (camions, jet ski...)

Le principe de ces camps est articulé entre des logiques marketing et des logiques de performance.

On fait venir dans ces camps les meilleurs surfeurs du team. On les emmène sur un spot à vague, on convoque les meilleurs photographes et on fait des photos pour la marque. Toutes les conditions sont réunies pour faire de bons supports de communication. Par ailleurs, on montre et on propose au surfeur durant ces stages un environnement « véritablement professionnel » : préparateur physique, préparateur psychologique, conseillé en communication, photographe, hélicoptère. On organise parfois des cours pour les jeunes. L'idée est de montrer une entreprise qui s'occupe de ses surfeurs. La communication se réalise à plusieurs niveaux. On joue à la fois avec l'image des produits et l'image institutionnelle de l'entreprise.

- L'image du produit car on profite de la présence des surfeurs pour faire des photos de modes pour les nouvelles collections. On a ainsi des supports performants de communication produit. C'est tout bénéfique car on a rassemblé tous les surfeurs sur le même site, donc moins de frais de déplacement.
- L'image institutionnelle de l'entreprise. L'entreprise est une entreprise citoyenne qui n'est pas ingrate avec les personnes qu'elles utilisent. En se conférant une identité sociale profondément humaine, elle donne plus de légitimité à ses actions aux yeux à la fois du monde du surf et de l'opinion publique. Elle convoque ou plutôt invite le plus souvent lors de ces stages des journalistes et des photographes de magazine. Ainsi, elle fait connaître à la fois ses surfeurs et le dispositif qu'elle met à leur disposition. Ceci génère souvent des articles car la presse a, de toute façon, besoin de textes et photos pour remplir ses pages. C'est également tout bénéfique pour eux car ils sont invités sans aucun frais, ni pour les journalistes ni pour leur entreprise, dans un lieu qui va leur donner accès à de belles photos et des papiers porteurs. Pour les journalistes, c'est une semaine formidable « aux frais de la princesse » et pour leur entreprise un investissement réduit.

Les camps d'entraînement ont longtemps fonctionné sur ce principe, cependant aujourd'hui, de nombreux camps misent également sur une autre dimension : l'amélioration des performances de leurs surfeurs. Deux arguments les ont fait basculer dans cette logique. D'une part, les camps étaient de plus en plus considérés comme des centres de vacances par les surfeurs. D'autre part, on est de plus en plus convaincu dans les teams de la réelle possibilité de faire progresser les surfeurs autrement qu'en les laissant en free surf. La professionnalisation de l'activité a sans doute largement contribué à cette idée.

### **2.3. Son club**

#### **L'entraîneur de club**

Les liens restent souvent très importants avec le premier entraîneur de club surtout si le jeune est issu d'un club de proximité (lande, pays basque). Généralement, le jeune retourne chez lui tout les week-end, il est donc de fait en contact permanent avec son premier entraîneur. Il est la plupart du temps encore licencié dans son club. La question est beaucoup moins visible pour ceux qui habitent très loin comme les jeunes des DOM TOM, les Bretons ou encore les Marseillais. Même s'ils restent souvent très attachés à la structure qui les a encadrés durant leurs premières années de pratiques, leurs attaches se détachent. Par contre cette situation n'est pas pour autant sans importance et peut d'ailleurs parfois poser problème, notamment sur des questions de reconnaissance ; car eux aussi estiment qu'ils ont participé à la construction du chemin qui mène le jeune surfeur vers l'excellence. La reconnaissance devient ici un élément primordial de leur engagement présent et futur. Cette situation se retrouve dans la plupart des pratiques sportives (voir le rapport INSEP « le passage de l'amateurisme au professionnalisme en boxe anglaise » 2002).

#### **2.4. Les différentes personnes d'importance**

**Les shappers** (il est souvent travailleur indépendant, voire entrepreneur mais peut également être salarié d'une marque voire d'un entrepreneur)

Ses activités :

- faire des planches
- avoir de la réputation (des surfeurs de renom utilisant les planches)
- avoir de bonnes relations avec les surfeurs (pour coopérer avec eux et progresser dans les shappes)

Le shapper est un personnage incontournable du système mis en place autour du surfeur de haut niveau. Sans planche performante, il n'y a pas de bon surfeur. Nous sommes donc dans une activité qui nécessite un matériel technique finement préparé, varié et en nombre suffisant (20 planches par an). Cette situation entraîne des coûts d'activité importants qu'il faut assumer. Avoir un bon shapper capable de produire des planches performantes est un atout pour un bon surfeur. Il existe un véritable marché du shappe avec beaucoup de concurrence entre les acteurs de ce marché. La réputation du shapper tient souvent à la qualité de ses planches et aux différents champions qui les utilisent. La concurrence est souvent féroce pour shapper les planches des meilleurs.

Faire des prix pour les jeunes surfeurs, voire donner des planches, trouver les talents de demain, ... font partie des différentes stratégies mises en place pour maintenir une réputation ou se faire une réputation. Les jeunes du pôle n'ont pas toujours un shapper de renom, ces derniers préférant investir (c'est-à-dire faire des planches gratuites ou à prix fortement réduit) sur les surfeurs à forte notoriété faisant déjà partie de leurs clients (ou plutôt support de réputation). Les jeunes sont donc plutôt approcher par des shappers en phase de lancement qui misent sur eux pour asseoir leur réputation. Le problème tient souvent à la qualité des shappes réalisés. Tous ces shappers débutants ne sont pas performants, mais ils bénéficient souvent d'un capital sympathie auprès du jeune qui est assez fort (il a cru en eux dès le départ). L'emploi par le jeune de planches d'autres shappers pose souvent problème.

**Les photographes** (la plupart du temps en free lance et exceptionnellement salariés d'une marque ou d'un magazine)

Ses activités :

- Photographe
- savoir nager dans les vagues (qualités cran, audace et physique)
- avoir de bonnes relations presse (pour écouler les photos)
- avoir de bonnes relations avec les surfeurs (pour coopérer avec eux)

Le photographe apparaît indispensable au surfeur. Il sera intéressant de savoir les conditions dans lesquels ils exercent leur profession. C'est un personnage incontournable du système et qui rapidement devient un élément fort du dispositif. Sans lui, pas de photo. Or la photo est un des éléments les plus importants de l'économie du surf. Ce sont les photos qui font vendre, ce sont les photos qui permettent de communiquer et de toucher le grand public.

Les surfeurs font rêver, deviennent des idoles et prennent parfois le statut de mythe, les photographes les immortalisent, les entreprises les utilisent comme support de communication de leur produit et le grand public désireux de leur ressembler travestit son image. Le surf wear est alors le moyen qui permet au grand public de vivre ou plutôt de penser vivre par procuration la vie du surfeur.

#### **Un membre de la famille, voire un proche (souvent le père).**

Ce membre de la famille peut faire les fonctions de conseiller, d'entraîneur, de préparateur physique ou mental, d'agent voire de manager parfois, de photographe souvent ... Quelle que soit la fonction exercée par ce proche, son influence est particulièrement importante. Les entraîneurs ou le team manager sont forcément obligés de passer par lui pour travailler sereinement avec le jeune. Ce dernier voit en effet l'entrée dans le pôle ou dans un team comme une forme de concurrence, en tout cas il aime participer aux décisions qui seront prises concernant la carrière du jeune surfeur.

Ensuite il y a un nombre de personnes plus ou moins important qui peut graviter autour du jeune surfeur de haut niveau.

**Des conseillers en préparations physiques.** La natation par exemple est une demande forte. Un des jeunes du pôle exerce par exemple une pratique de natation. L'association sportive scolaire et des connaissances extérieures ont été mobilisées à cet effet. D'autres font appels à des connaissances extérieures pour des exercices d'étirements ou de renforcement.

**Des conseillers en préparations psychologiques.** De la même façon que précédemment, on peut voir apparaître des préparateurs psychologiques extérieurs au pôle et au team. Ils ne se présentent pas ainsi, mais en exercent toutes les fonctions. Souvent issus du milieu surf, adeptes des pratiques mystiques, le hasard des rencontres les met en contact avec le jeune, ils exercent alors une fonction de préparation mentale).

**Des conseillers en préparations médicales.** Les jeunes veulent souvent avoir recours à des pratiques médicales plus naturelles non présentes au pôle homéopathie, médecines exotiques etc.

**Des conseillers en préparations diététiques.** L'alimentation du surfeur est particulièrement importante car la dépense calorique dans l'eau est exceptionnelle.

**Des conseillers en préparations corporelles.** Des kinésithérapeutes, des chiropracteurs, des ostéopathes sont souvent utilisés par les jeunes en tant que spécialistes des différentes pathologies corporelles du surfeur comme l'hyper lordose lombaire, la faiblesse abdominale et à contrario le sur développement des muscles du dos, etc.

**Les interlocuteurs haut niveau de la région, du département et de la ville (les aides d'Etat)**

**Le responsable haut niveau de la fédération (les aides fédérales)**

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'étude met en évidence un système complexe constitué sur la base non pas d'un environnement restreint au pôle, mais d'un environnement ouvert sur différentes scènes officielles, non officielles ou cachées dans lesquelles le surfeur de haut niveau puise ses ressources. Cette situation remet en cause l'idée de dispositif unique, figé et prescriptif au service du SHN. Elle met en exergue un système dynamique en perpétuelle construction/déconstruction et en conséquence de cette dynamique une diversité élevée de forme de dispositifs. Cette variété de situations doit se concevoir dans une logique de trajectoire du SHN. Le SHN est en effet tout au long de sa carrière en interaction avec différents mondes liés au surf. C'est à travers ces différentes expériences sportives et sociales qu'il va construire son dispositif. Ainsi, l'arrivée dans le pôle France n'entraîne pas irrémédiablement la remise en cause des compétences qu'il a su mettre à son service pour s'inscrire dans une dynamique de recherche de l'excellence sportive. Même si la structure de rattachement est le pôle, le SHN est acteur dans la construction de son dispositif de compétences.

Cette étude ouvre par ailleurs un axe de recherche pertinent sur l'articulation privé/public des dispositifs de haut niveau. En effet, l'émergence de teams privés dans des activités traditionnellement organisées par les fédérations est une tendance contemporaine lourde. Le sujet est d'autant plus d'actualité qu'après la création du team Lagardère, l'idée semble progressivement séduire le monde sportif. Mieux comprendre les logiques à l'œuvre dans la constitution des teams et leur articulation avec les dispositifs d'Etat est donc une piste intéressante à explorer.

Ce travail ouvre sur deux types de recommandations.

### 1/ Action en direction des sportifs de haut niveau.

Cette aide pourrait se matérialiser par la **détermination de contenus de formation** pour les sportifs de haut niveau relatifs aux différents éléments des dispositifs mis en évidence. On voit de nombreuses expériences se mettre en place, mais ce type d'expériences demanderait à être systématisé.

- Relation avec les sponsors (les contrats, les droits et les devoirs, ....)
- Communication (les différents acteurs (journaliste, presse, audio, télé...), les techniques de communication, les fonctions de la communication, la définition et la gestion de son image, les problèmes ....)
- droit du sportif (aspect juridique de la profession sportive...)
- les différentes ressources financières du sportif (comment un sportif peut vivre de sa pratique ? quels types de rémunérations peut-il recevoir ? (les bourses, les rémunérations directes, indirectes), de qui ? (les collectivités, les fédérations, l'Etat, les entreprises...)
- les différentes structures d'aide du sportif (au ministère, dans les fédérations ...)
- santé et hygiène
- alimentation (comment on s'alimente...)
- les pratiques de prévention et de réparation du sportif (les différents types de pratiques possibles (kiné, ostéo, chiro, jusqu'à la médecine), quand ? comment ? pourquoi ? ..)
- les pratiques dopantes
- la question du double projet et de la reconversion.
- aspect technique de la discipline (les shappes, la mer, ...)
- et autres

L'idée de ce type de formation est avant tout d'informer le sportif pour lui donner les moyens d'une autonomie et d'une responsabilisation dont on sait qu'elles sont aujourd'hui capitales dans sa carrière. L'idée même de dispositifs construits par les sportifs de haut niveau eux-mêmes souscrit, bien entendu, à cette idée.

## 2/ Action en direction des fédérations dans la gestion de leurs relations avec les structures privées.

Face à l'omniprésence des acteurs privés dans le monde du sport de haut niveau, les fédérations sont souvent confrontées à devoir innover, en tout cas prendre des initiatives dont elles ne maîtrisent pas forcément toutes les facettes tant sur le plan stratégique (partenariat...), structurel (nouvelle manière de s'organiser...) que décisionnel (on n'est plus seul à décider...). Ces changements renvoient souvent à des transformations identitaires pour une fédération et, sur ce chemin, des débats internes sur la question de ce que l'on doit ou veut être. Or de nombreuses expériences ont été et sont menées. L'idée est donc de permettre aux fédérations confrontées à ce type de changement politique d'être aidées dans leur décision par l'expérience des autres. Cette aide pourrait prendre plusieurs formes :

- **Un séminaire** organisé autour de cette question dont la fonction serait de faire parler les acteurs privés ou fédérales ayant réalisé des expériences dans ce domaine (comme la fédération française de ski et les marques de ski) et de faire venir des spécialistes (sur les dimensions juridiques, économiques, sociologiques, etc.)
- **Un travail de recherche** plus approfondi explorant avec précisions les tenants et les aboutissants des relations entre acteurs privés et acteurs publics (les cas du tennis, du surf, du ski seraient à ce titre très instructifs). Le travail sur le surf pourrait être à nouveau exploré sous un regard pluridisciplinaire.
- **Une structure d'aide permanente** au sein du ministère dont la fonction serait d'une part le recueil et l'analyse des informations et des expériences dans ce domaine et d'autre part, sur cette base, une activité de conseil.

**Manager ou agent de sportifs de haut niveau : un nouveau partenaire ?**  
**- Le cas de l'athlétisme -**

**Claude Legrand**  
**INSEP**

La place occupée par les agents de sportifs s'accroît avec la professionnalisation grandissante du sport. Chaque discipline sportive s'est professionnalisée à un rythme différent ce qui explique le fait que la profession d'agent connaisse un développement contrasté. Ainsi, si l'intervention des agents est devenue banale dans le monde du football depuis le début des années 80, pour le basket-ball, le premier agent est apparu vers 1985 et est resté en situation de monopole jusqu'au milieu des années 1990.

L'objectif de ce paragraphe est de réaliser une analyse en profondeur de la profession d'agent de sportifs en athlétisme. Le choix de l'athlétisme est particulièrement intéressant dans la mesure où la profession d'agent, aujourd'hui appelé manager, est en train d'évoluer de manière radicale. L'environnement juridique s'est structuré ces trois dernières années ce qui amène la fédération française d'athlétisme à mettre en place les textes nécessaires à l'application la loi du 6 juillet 2000. La profession de manager en athlétisme s'est progressivement assainie, mettant fin à un certain nombre de pratiques douteuses. Les relations entre manager et athlète se sont clarifiées.

**A - L'évolution de l'environnement juridique**

Les dispositions légales concernant les agents sont indifférenciées quels que soient les sports, c'est ensuite à chaque fédération de s'adapter à la loi et de créer ses propres structures permettant de se mettre en conformité avec celle-ci. Le texte de référence au niveau du sport français est **la loi du 16 juillet 1984**. Cependant, ce texte ne faisait référence que de manière très rapide à la profession d'agent, probablement parce qu'au moment de son élaboration, le rôle des agents n'était qu'à son début dans l'immense majorité des sports. L'évolution de la situation et l'importance prise par les agents a nécessité d'adapter la loi. Ainsi, l'article 7 de la **loi du 13 juillet 1992** insère un nouvel article relatif aux agents de sportifs dans la loi de 1984. Cette loi stipule que toute personne exerçant la profession d'agent doit se déclarer auprès de l'autorité administrative notamment pour contrôler les incompatibilités et incapacités prévues par les textes. L'agent, appelé à cette époque intermédiaire, se voyait remettre un récépissé lui permettant d'attester de la régularité de sa situation.

En 1994, on relevait 4 agents déclarés en athlétisme sur les 65 déclarés au niveau national (tous sports confondus). A noter que parmi ces 65, 22 pouvaient exercer leur activité dans le milieu de l'athlétisme de manière occasionnelle étant autorisés à intervenir dans plusieurs disciplines. Ce système aurait pu fonctionner mais les travaux parlementaires préliminaires à la loi du 6 juillet 2000 ont montré qu'un quart seulement des agents respectait les formalités légales et que les autres n'avaient jamais été inquiétés.

L'article 7 de la **loi du 6 juillet 2000** modifie donc l'article 15-2 relatifs aux agents de sportifs mis en place dans la loi du 16 juillet 1984 en 1992. Depuis cette loi, toute personne souhaitant exercer la profession d'agent de sportif à titre occasionnel ou habituel doit détenir une licence délivrée pour trois ans et renouvelable. Cette loi précise également les situations dans lesquelles une personne n'a pas le droit d'exercer la profession d'agent de sportif. Le texte

précise aussi les modalités de rémunération de l'agent en insistant sur le fait que celle-ci ne peut excéder 10% du contrat conclu avec le sportif. La loi du 6 juillet 2000 est encore en vigueur aujourd'hui et encadre la profession d'agent de sportif. Cependant, et ce malgré quelques améliorations faites par la suite par décret et arrêté, elle ne résout pas tous les problèmes de l'imprécision de certains termes. Les principaux apports de la loi du 6 juillet 2000 résident dans la phrase introductive de l'article : ***Toute personne exerçant à titre occasionnel ou habituel, contre rémunération, l'activité consistant à mettre en rapport les parties intéressées à la conclusion d'un contrat relatif à l'exercice rémunéré d'une activité sportive doit être titulaire d'une licence d'agent sportif.*** Cependant, plusieurs points de cette phrase posent problème : qu'entend-t-on par rémunération ? A partir de quand considère-t-on qu'une activité sportive est rémunérée ? Des dédommagements de frais de transport ou d'hébergement par l'organisateur sont-ils considérés comme une rémunération ? De plus, cette loi maintient ce qui était déjà présent dans la loi de 1992, à savoir le fait qu'un agent peut-être une personne physique ou une personne morale. Les personnes morales posent un gros problème aux fédérations : en effet, de part leur qualité de personnes morales, elles ne peuvent pas passer elles-mêmes l'examen, pour cela elles délèguent une ou plusieurs personnes qui vont passer l'examen au nom de la personne morale et la licence sera délivrée au nom de la personne morale. Là, deux problèmes se posent : la licence n'est pas délivrée à la personne physique qui a passé l'examen, que se passe-t-il si elle veut quitter la personne morale et s'établir à son compte dans la mesure où elle n'a pas de licence à son nom ? En sens inverse, que se passe-t-il pour la personne morale si la personne qui a passé l'examen s'en va, la personne morale conserve-t-elle sa licence ? Un autre problème qui pourrait se poser rapidement est celui du nombre d'agents en activité, la loi ne définissant pas de numerus clausus. Enfin, le texte ne fait pas état du cas des agents étrangers souhaitant exercer avec des athlètes français ou souhaitant tout simplement engager leurs athlètes sur des meetings français.

Certaines réponses ont été apportées à ces questions par des décrets ou arrêtés qui ont précisés la loi. La fréquence de ces décrets et arrêtés (4 entre le 24 juillet 2002 et le 27 avril 2004) montrent combien ce domaine est en pleine évolution.

Le décret du 29 avril 2002 fixe les conditions de délivrance de la licence d'agent de sportifs. Il précise notamment que chaque fédération se doit de créer une commission chargée des agents dont la composition et le mode de fonctionnement sont détaillés. Il précise également la forme de l'examen nécessaire à la délivrance de la licence.. Ce décret évoque également le cas des agents de sportifs ressortissants de l'Union Européenne dans l'article 19 : « *Les ressortissants d'un Etat membre de la Communauté européenne ou d'un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen peuvent exercer l'activité d'agent sportif en France dès lors qu'ils obtiennent une licence dans les conditions fixées par le présent décret ou qu'ils produisent une licence délivrée dans l'un de ces Etats ou qu'ils établissent détenir les titres ou la qualification professionnelle leur permettant d'y exercer cette profession.* » Ce décret répond donc en partie aux questions posées par la loi de 2002, tout du moins en ce qui concerne les agents européens mais ne dit toujours rien sur les agents provenant d'un pays extérieur à l'Europe.

Le décret du 27 avril 2004 vient modifier le décret du 29 avril 2002. Il précise notamment la situation des agents européens en donnant la possibilité à la commission de les dispenser de l'examen.

Pour conclure ce point sur les dispositions légales, il convient de rappeler que ce domaine est en évolution constante. Il faut donc s'attendre à de nouvelles évolutions, notamment en ce qui concerne le problème des personnes morales.

## B - Les dispositions prises par la fédération française d'athlétisme

La fédération française d'athlétisme a l'obligation de se mettre en conformité avec la loi de juillet 2000. Jusqu'alors, les agents de sportifs, appelés managers, étaient répertoriés au niveau de l'IAAF mais pas directement au niveau de la fédération. Les managers étaient cependant connus de la fédération et avaient pour obligation de lui communiquer l'ensemble des contrats écrits qu'ils réalisaient avec des sportifs. Toutefois, il n'existait pas de diplôme obligatoire pour exercer cette profession.

Les modalités pour devenir agent de sportifs en athlétisme, chaque personne doit passer un examen permettant la délivrance d'une licence d'agent de sportif en athlétisme. La licence d'agent sportif peut être demandée alternativement, soit par une personne physique agissant en son nom propre, soit par une personne morale qui désigne une ou plusieurs personnes pour la représenter. Dans la seconde hypothèse, chacune des personnes désignées doit subir les épreuves de l'examen. L'examen est composé de deux épreuves, **une épreuve générale** portant sur un programme de connaissances juridiques générales (épreuve pour laquelle les candidats possédant déjà une licence d'agent dans un autre sport sont dispensés); et **une épreuve spécifique** portant sur un programme de connaissances sur la législation et la réglementation des activités physiques et sportives et de la discipline de l'athlétisme. La liste des agents ayant obtenus une licence en athlétisme est communiquée au Ministère chargé des sports et publiée sur le site de la FFA.

Le fait d'instaurer une licence nécessaire à l'exercice du métier d'agent de sportif en athlétisme permet déjà un meilleur contrôle de l'activité d'agent dans la mesure où cela permet au moins de les répertorier. De plus, les agents ont pour obligation de faire parvenir à la fédération les contrats signés avec des athlètes afin que celle-ci puisse en vérifier la validité. Cependant, la majorité des contrats se concluant de manière orale, ce moyen de contrôle reste limité. Afin d'encadrer au mieux cette profession et de maintenir la meilleure éthique possible, la FFA a mis en place une commission des agents de sportifs (instance qui apparaît dans la loi) mais a pris également l'initiative de mettre en place une charte de l'agent de sportif en athlétisme.

La Commission est compétente pour traiter de toutes les questions relatives aux Agents Sportifs et dont la compétence n'est pas expressément attribuée par le Règlement au Comité Directeur de la FFA. La commission est également chargée de l'organisation des examens relatifs à la délivrance de la licence d'agent de sportifs en athlétisme, de la veille et du suivi des contrats accomplis par les agents de sportifs détenteurs de la licence ainsi que des refus de renouvellement et des refus de permis.

La charte des agents de sportifs en athlétisme est une initiative émanant uniquement de la fédération française d'athlétisme. Elle part du constat qu'il est extrêmement délicat de contrôler les agents lors de l'exercice de leur profession et d'obtenir d'eux l'assurance de se montrer garant de l'éthique. La charte de l'agent de sportif a été intégré au règlement de la Commission des agents de sportifs et sa violation pourra entraîner des sanctions pouvant aller jusqu'au retrait de la licence. Cette charte fixe les grands principes auxquels doit de tenir un



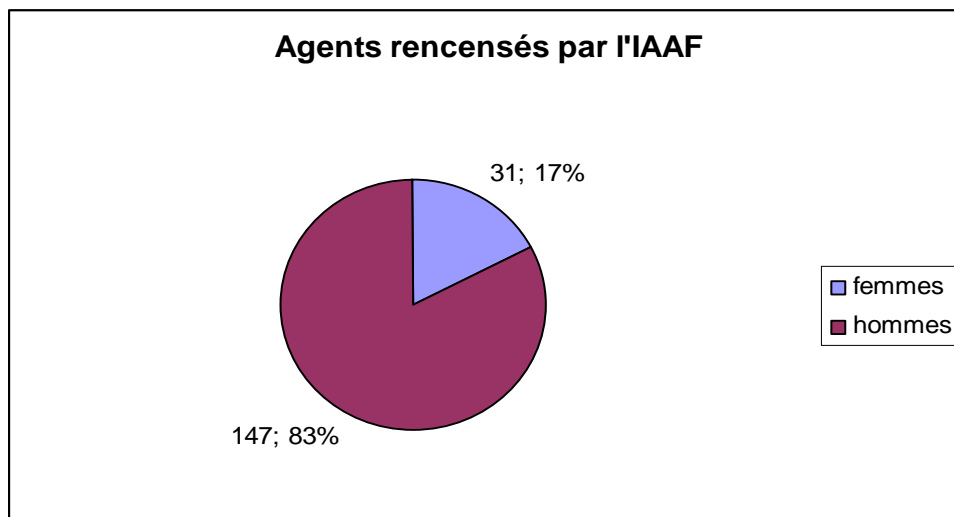
agent : ils sont énoncés en 8 règles et insistent sur l'importance du respect de l'athlète et de sa carrière. L'ensemble de cette charte est présenté en annexe.

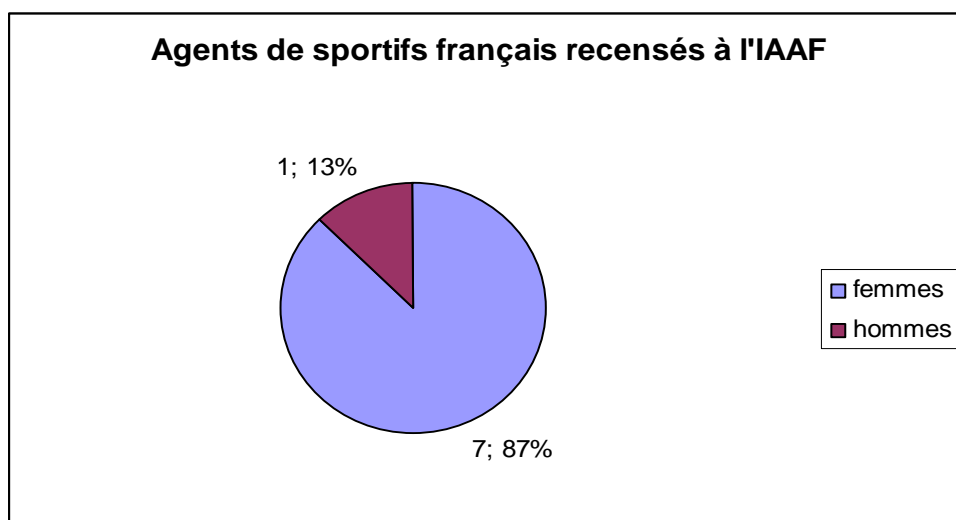
### C - Une profession qui s'assainit

L'apparition des agents dans le sport se situe au moment où le sportif commence à se faire rémunérer. En athlétisme, les agents sont d'abord arrivés par les courses sur route et ce à partir du milieu des années 80. René Auguin, principal agent français en athlétisme situe l'arrivée des agents en ce qui concerne la piste vers la fin des années 80 voire le début des années 90 ce qui concorde avec les propos de Stéphane Diagana ayant toujours connu l'athlétisme avec les agents dès le début de sa carrière au niveau international en 1990. Quoiqu'il en soit, il apparaît relativement difficile de dater précisément l'apparition des agents en athlétisme.

### Les données chiffrées

De la même manière, il est extrêmement délicat de répertorier l'ensemble des managers en athlétisme. Ceci pour plusieurs raisons : il existe beaucoup de travail informel, soit de façon non déclarée (managers) soit à titre bénévole (entraîneurs, amis, famille...) pour la partie qui concerne les engagements en meeting. Cependant, l'IAAF tient à jour annuellement des statistiques regroupées dans un livret présentant les coordonnées des managers s'étant déclarés et inscrit à l'IAAF. L'inscription se fait contre un montant de 500 euros. Il existe au niveau mondial 178 agents déclarés à l'IAAF : 147 hommes et 31 femmes. Parmi eux, on compte 8 agents français : 7 hommes et une femme. Dans les deux cas, la proportion de femmes reste faible aux alentours de 15%.





Source : IAAF 2005

Il est intéressant de noter que seuls 8 agents français sont répertoriés au sein de l'IAAF alors que la fédération a déjà reçu 42 demandes d'inscription pour passer l'examen d'agent de sportif en athlétisme en octobre 2005. Cet écart s'explique en partie par le fait que certaines des personnes inscrites sont déjà agents dans d'autres sports et veulent venir « tester » le domaine de l'athlétisme, il n'en reste pas moins que cela n'explique pas tout l'écart. Cela montre aussi que de nombreux managers qui agissent dans le domaine de l'athlétisme en France ne sont pas répertoriés au niveau de l'IAAF. La plus grande incertitude au niveau des managers se situe sur les courses hors-stade. Ce secteur s'est remarquablement assaini depuis quelques années et les phénomènes d'exploitation de coureurs par des managers français sont devenus très rares, il n'en reste pas moins que les managers évoluant dans ce milieu restent très peu connus de la fédération. Cependant, deux hommes et une femme travaillant dans ce domaine sont inscrits à l'IAAF et se sont inscrits pour passer l'examen en octobre ce qui démontre là encore une évolution positive.

Le pourcentage d'anciens athlètes dans les personnes exerçant la profession d'agent est très élevé puisqu'il dépasse les 50%.

Le nombre d'athlètes par agent est extrêmement variable. En France, il varie de 1 à une trentaine d'athlète pour René Auguin. Cependant, si l'on excepte René Auguin et Alain Blondel, l'immense majorité des agents français comptent moins de 5 athlètes. Au niveau mondial, le nombre d'athlète pour un agent peut monter jusqu'à une centaine comme c'est le cas de l'américain Mark Wetmore qui s'occupe presque en totalité des athlètes chinois. Bien évidemment, dans ce cas, il ne travaille pas seul et est assisté par des collaborateurs. En France, seul René Auguin exerce l'activité d'agent de sportifs en athlétisme comme activité principale, les autres ont également une activité de consulting. Cependant, même si René Auguin peut vivre de son activité d'agent, cela ne l'empêche pas de pratiquer également le consulting et d'être également chargé de la création des plateaux de grandes courses nationales (marathon de Paris, Marseille-Cassis...). De plus, certains athlètes français sont suivis par des agents étrangers tandis que des agents français suivent des athlètes étrangers. Ainsi, sur les 35 athlètes français dont on connaît les agents de part le livret de l'IAAF, 8 sont suivis par des agents étrangers tandis que sur les 8 agents français répertoriés, 3 encadrent des athlètes étrangers dont deux uniquement des athlètes étrangers.

## **Le profil d'un agent de sportif en athlétisme**

Les agents de sportifs en athlétisme n'ont pas suivi de formation particulière, il n'existait pas jusqu'à la mise en place de la licence d'agent de diplôme spécifique pour exercer cette profession. En athlétisme, on devient généralement agent de sportifs par concours de circonstances. Pour l'ensemble des agents, il s'agit souvent d'anciens sportifs de haut niveau ou d'anciens dirigeants de club qui ont donc déjà une bonne connaissance du milieu de l'athlétisme.

Un agent de sportif en athlétisme doit de préférence être issu du milieu de l'athlétisme afin d'en connaître les caractéristiques même s'il est difficile de les identifier précisément. L'entrée dans la fonction d'agent de sportif en athlétisme exige de la pugnacité. L'agent débute généralement avec des contrats pour des athlètes moyens. Ces derniers sont très demandeurs puisque pour progresser, il leur est indispensable de s'engager sur des courses de bon niveau. Or, cela est loin d'être évident vu qu'il s'agit seulement d'athlètes moyens pas toujours en adéquation avec les objectifs poursuivis et les budgets disponibles des organisateurs de meetings. Enfin, un agent de sportif doit être bon gestionnaire et disposer au début de son activité d'un pécule de sécurité permettant de payer les billets d'avion, les hébergements des athlètes. Si l'agent s'occupe d'athlètes internationaux, ce pécule de sécurité peut s'élever jusqu'à 5000 euros, par athlète.

Pour pérenniser son activité, l'agent de sportif en athlétisme doit veiller à un point fondamental. Avant toute chose, un agent de sportif en athlétisme se doit d'être le plus transparent possible vis-à-vis des athlètes qu'il encadre et veiller à toujours agir dans l'intérêt de l'athlète.

Les agents de sportifs en athlétisme ne sont agents que dans l'athlétisme. Cependant, cela pourrait évoluer. Avec la mise en place de l'examen, certaines personnes déjà agents dans d'autres disciplines sportives pourraient passer la seconde partie de l'examen pour tenter leur chance dans l'athlétisme.

## **Les incompatibilités d'exercice de la fonction d'agent**

L'article 7 de la loi du 6 juillet 2000 présente les incompatibilités qui aboutissent à l'impossibilité d'exercer le métier d'agent de sportif en athlétisme :

*« Nul ne peut obtenir ou détenir un Permis d'Agent Sportif :*

*- s'il exerce, directement ou indirectement, en droit ou en fait, à titre bénévole ou rémunéré, des fonctions de direction ou d'encadrement Sportif soit dans une association ou une société employant des Sportifs contre rémunération ou organisant des manifestations sportives, soit dans une fédération sportive mentionnée à l'article 16 ou un organe qu'elle a constitué ou s'il a été amené à exercer l'une de ces fonctions dans l'année écoulée ;*

*- s'il a fait l'objet d'une condamnation pénale figurant au bulletin n° 2 du casier judiciaire pour crime ou pour l'un des délits prévus :*

Outre les dispositions légales qui interdisent à quelqu'un de devenir agent, il est encore à déplorer le comportement délictueux de personnes exerçant la profession d'agent. Ce constat concerne presque exclusivement les courses sur route. A l'heure actuelle, il existe au moins une quinzaine de personnes en France qui font venir des coureurs des hauts-plateaux (Kenya, Ethiopie...), les logent et nourrissent dans des conditions précaires, les font courir sur les

courses à primes, gardent la quasi-totalité des primes pour eux et renvoient ensuite les coureurs dans leurs pays. Cette attitude devrait conduire à l'interdiction de l'exercice de l'activité d'agent. Même si cette pratique a été en partie diminuée par l'intervention de la fédération, elle n'a pas pour autant disparue et pose un réel problème de déontologie.

### **Les organisations représentant les agents de sportifs**

Il existe une fédération internationale d'agents dont la création très récente date d'octobre 2004. Elle comporte 32 managers qui se sont regroupées pour accroître leur influence auprès de la fédération internationale et des organisateurs de meeting. La première grosse action de cette fédération a été de boycotter le meeting d'Ostrava du fait de désaccords avec les organisateurs. Cette fédération a également obtenu que les primes versées aux sportifs qui étaient passées en dollars soient à nouveau versées en euros. Avant la création de cette fédération, il existait déjà une instance qui regroupait les agents de sportifs en athlétisme et qui avait réussi à obtenir que les agents soient accrédités sur les grands championnats. Nous voyons donc que les agents s'organisent pour peser davantage.

D - Une clarification des relations entre le manager et l'athlète

#### **L'origine de la relation**

Il n'existe pas de mise en relation type. Celle-ci s'établit au fil des rencontres. Sans critère explicite. Pour ce qui concerne les agents de sportifs, ceux-ci démarchent rarement les athlètes préférant que ces derniers ou leur entourage viennent à leur rencontre. L'appariement est néanmoins soumis à deux critères incontournables, l'âge et le niveau. Pour un athlète de moins de 28 ans, le potentiel est pris en compte, le niveau importe peu... En revanche, si l'athlète a plus de 28 ans, le niveau est discriminant. Pour ce qui concerne les athlètes, la tendance est identique. Les rencontres avec les agents sont favorisées par la présence de ces derniers sur les meetings ou lors de championnats. Il n'en demeure pas moins vrai que certains agents tentent de les courtiser. Le choix de l'athlète est également établi selon plusieurs critères dont le respect des clauses du contrat par l'agent, la liberté laissée à l'athlète quant au choix des meetings, les qualités de négociateur de l'agent ou encore la renommée de l'agent.

#### **Le rôle de l'agent**

L'agent est chargé d'engager l'athlète sur les meetings, c'est-à-dire de lui proposer des compétitions ou de chercher à l'engager sur les compétitions auxquelles il souhaite participer. Le rôle de l'agent est ensuite de chercher à obtenir la meilleure prestation possible pour l'athlète (primes d'engagement, primes à la place...). Une bonne pratique pour engager les athlètes sur les meetings, est l'envoi en début de saison de la liste des athlètes dont l'agent a la charge aux organisateurs de meeting. Ensuite, vient l'étape de la négociation des conditions financières avec les organisateurs de meetings: Celles-ci peuvent se dérouler lors de réunions à l'occasion d'autres meetings. Dans la quasi-totalité des cas, c'est à l'agent de contacter les organisateurs de meeting exception faite quand l'athlète est de classe mondiale. Toutefois, il est extrêmement difficile d'obtenir des primes d'engagement sur les meetings étrangers. Les pratiques de négociations de lots d'athlètes ont totalement disparu sauf pour Hicham El Guerrouj qui est systématiquement engagé avec un autre athlète de son choix. Il est également fréquent, à l'exception des quelques athlètes français de très haut niveau, de ne réussir à engager l'athlète que quelques jours avant le meeting. L'agent peut estimer qu'il a effectué du bon travail quand il réussit à faire engager un athlète de justesse pour un meeting et que l'athlète y établit une belle performance. Par

exemple, l'engagement de Laëtitia Valdonado au meeting d'Athènes où elle a terminé 3<sup>ème</sup> du 800m n'a eu lieu que la veille. Les difficultés les plus souvent rencontrées lors de l'engagement d'athlètes en meetings sont des difficultés relatives aux prestations financières accordées à l'athlète ou aux difficultés pour engager un athlète (50% des demandes d'engagement échouent selon J.P Jacob). Les contrats avec l'organisateur se finalisent la plupart du temps par mail.

Le choix des compétitions incombe généralement à l'athlète et à l'entraîneur. Les agents évitent de forcer un athlète à participer à une compétition, leurs actions se limitant à proposer seulement des opportunités. Cette règle permet de faire en sorte que ce soit l'athlète qui choisisse sa carrière et non l'agent qui la façonne à son goût. De plus, l'athlète peut s'engager de lui-même sur un meeting sans passer par son agent, cela se fait souvent pour les meetings nationaux. En règle général, l'athlète peut s'engager sur un meeting sans passer par son agent s'il n'y a pas de négociation financière. Cependant, ce type de comportement de s'engager seul sur une compétition sans passer par son agent est susceptible de nuire à la relation contractuelle qui les unit.

En plus d'être chargé de l'engagement de l'athlète sur les meetings, l'agent est chargé de négocier les contrats avec les équipementiers. Dans certains cas, l'agent peut également être chargé de la négociation des contrats de droit à l'image ainsi que des contrats publicitaires. Cependant, une partie des athlètes français passent, pour ce qui concerne ces contrats, par la FAC, structure rattachée à la fédération française d'athlétisme, chargée de la communication. Il arrive également que l'agent soit amené à négocier un contrat entre un athlète et un club.

#### Les caractéristiques du contrat

Un contrat conclu entre un agent et un athlète revêt les caractéristiques d'un mandat. L'agent est amené à s'occuper des intérêts de l'athlète, à négocier en son nom contre rémunération. Les contrats que concluent un agent de sportif et un athlète sont annuels. Jusqu'à maintenant, l'immense majorité des contrats était conclu de manière orale. Cependant, avec la nouvelle obligation légale, les contrats vont se faire de plus en plus par écrit pour pouvoir communiquer ces contrats à la fédération.. Le contrat écrit présente l'intérêt de pouvoir prouver que l'agent est le représentant officiel de l'athlète et évite la confusion, pour les agents et les organisateurs de meetings, créé par certains athlètes peu sérieux qui font appel à plusieurs agents. C'est pour éviter cela que l'IAAF ne demande qu'un représentant et pour toute une année. Cependant, il est légitime de penser que la généralisation des contrats écrits peut être salutaire pour l'athlète lui procurant une certaine sécurité dans la mesure où le contrat, par le fait qu'il force à mettre par écrit ce qui a été dit à l'oral, implique que les deux parties aient compris la même chose. La situation s'est clarifiée. Cependant, signer un contrat c'est aussi mettre noir sur blanc les conditions de la collaboration, cela implique qu'il faut avoir bien réfléchi au contenu du contrat et à toutes les clauses du contrat, y compris à sa résiliation. Il est de ce fait très important que la fédération ait un droit de regard sur les contrats établis dans la mesure où les athlètes ont une connaissance du droit bien moins importante que les agents.

La rémunération de l'agent se fait par commissions. L'agent est rémunéré par l'athlète. L'athlète touche l'argent de la part des organisateurs de meeting et l'agent facture sa prestation à l'athlète. Le coût de la prestation de l'agent s'élève à 10% des montants touchés par l'athlète. Ce pourcentage est fixé par la loi. Dans les autres pays, il n'est pas rare que ce chiffre atteigne 15%. L'agent et l'athlète sont assujettis à la TVA. C'est pour cette raison que les agents travaillent souvent dans le cadre d'une SARL qui est une solution simple et avantageuse du point

de vue des charges. De même, certains athlètes ont mis en place des sociétés en nom propre pour faciliter l'assujettissement à la TVA.

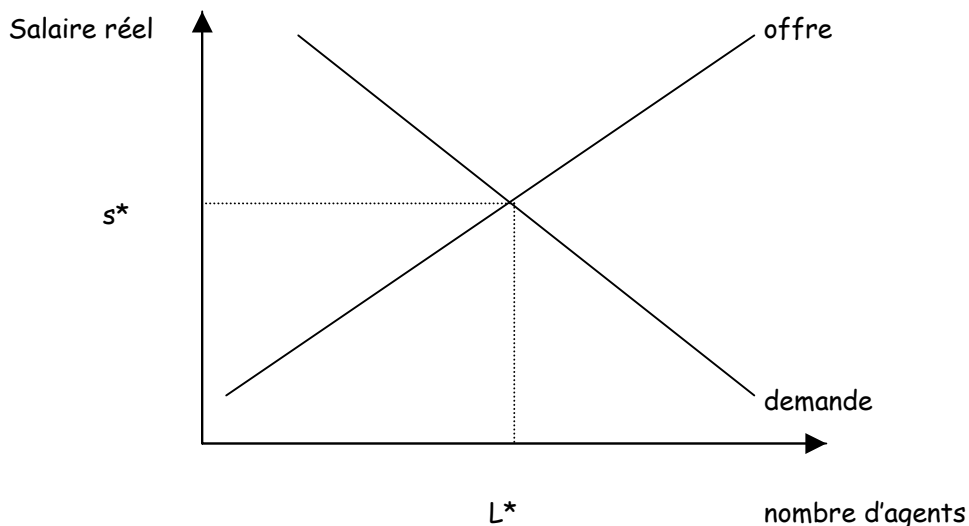
#### E - Les difficultés de l'activité d'agent de sportifs en athlétisme

L'activité d'agent de sportifs en athlétisme est une activité en pleine mutation. Une étape supplémentaire vers la professionnalisation a été franchie avec la mise en place d'un examen conduisant à la délivrance de la licence d'agent de sportif en athlétisme. L'ouverture de cet examen pourrait encourager des agents d'autres sports ou de nouvelles personnes de se lancer comme agents dans l'athlétisme. Cependant, l'activité rencontre un certain nombre de difficultés notamment en raison de l'étroitesse du marché, de l'importance accordée à la notoriété de l'agent et de la faiblesse des masses monétaires en circulation.

#### L'insuffisance de la demande

Le nombre d'athlètes permettant à un agent de gagner de l'argent est en France relativement réduit. En athlétisme, il y a très peu d'internationaux qui vivent de l'athlétisme et qui sont engageables sur quasiment n'importe quel meeting. On se situe actuellement à l'équilibre entre l'offre et la demande. Pour permettre une augmentation de l'offre, il faudrait soit une augmentation de la pression concurrentielle par une diminution de la rémunération des agents, soit une hausse de la demande par l'apparition de nouveaux athlètes talentueux en complément de ceux déjà présent. Or, si l'on se réfère rapidement au modèle classique de l'équilibre du marché du travail, pour que la demande augmente, il faudrait que le salaire réel diminue, c'est-à-dire que les commissions prises par les agents passent en dessous de 10%.

#### Représentation des conditions d'équilibre d'un marché concurrentiel



Il paraît cependant difficile d'imaginer que les commissions passent en dessous de 10% dans la mesure où ce montant, évoqué dans la loi, constitue une entrave au libre jeu des forces du marché. Même s'il ne s'agit bien évidemment que d'un maximum, ce pourcentage est considéré comme un usage pas seulement en athlétisme mais dans la quasi-totalité des sports en France. De plus ce pourcentage est inférieur au montant des commissions touchées par les agents des autres

pays. Une première difficulté du métier d'agent de sportif en athlétisme est donc l'insuffisance de la demande.

### **L'importance de la notoriété et du carnet d'adresses**

L'activité d'un agent de sportifs en athlétisme est dépendante de sa notoriété dans le milieu tant au niveau de son portefeuille d'athlètes sous contrat que dans sa capacité à engager les athlètes dans les meetings. Pour pouvoir réussir à engager un athlète moyen sur un bon meeting, pour réussir à négocier les meilleurs primes possibles avec les organisateurs, il faut avoir acquis une certaine expérience et une certaine crédibilité qui font que l'organisateur du meeting acceptera car il aura l'assurance d'un "bon deal". Nous pouvons reprendre ici l'idée du modèle de la crédibilité développé par Kydland et Prescott en 1977. Les organisateurs de meeting tentent d'anticiper au mieux les performances que vont réaliser les athlètes présentés par les agents. Il existe une asymétrie d'informations entre les agents et l'organisateur du meeting, l'agent connaissant a priori beaucoup mieux l'athlète et ses capacités que l'organisateur du meeting même si celui-ci a accès aux dernières performances de l'athlète. L'objectif de l'agent est de retirer la meilleure prime possible pour l'athlète, l'objectif de l'organisateur du meeting est de réussir à intégrer l'athlète à son meeting au prix le plus juste possible par rapport à l'aide que va apporter l'athlète pour la renommée du meeting (avec toute la problématique des sponsors en arrière plan) de part déjà du fait de sa présence mais aussi de part la performance qu'il va réaliser. Si l'agent ne négociait qu'une seule fois, pour une seule course, il aurait intérêt à chercher à « rouler » l'organisateur du meeting pour gagner le plus d'argent possible. Cependant, si l'on considère que l'agent va avoir à renégocier avec cet organisateur ou avec un autre, il a intérêt à investir dans sa crédibilité pour pouvoir à terme engager les athlètes qu'il veut dans les meetings qu'il veut. L'importance de la crédibilité est d'autant plus grande que c'est elle qui va faire la réputation d'un agent : si l'agent a la réputation d'être un « filou », plus aucun organisateur de meeting ne voudra négocier avec lui. De plus, comme les athlètes contactent les agents par relation ou par le bouche à oreille, l'agent a un réel intérêt à avoir une bonne réputation.

### **La faiblesse des masses monétaires en circulation.**

Enfin, la troisième difficulté à laquelle sont confrontés les agents est le manque d'argent dans les meetings. Les meetings ont des budgets de plus en plus serrés, des objectifs de plus en plus clairement définis ce qui rend les négociations de plus en plus difficiles non seulement pour les athlètes moyens qui ont de plus en plus de mal à rentrer sur les compétitions de type Grand Prix mais également pour les athlètes renommés qui ont de plus en plus de difficultés à obtenir des contrats d'image. Les négociations financières sont de plus en plus ardues. C'est ainsi que récemment est née une polémique entre certains athlètes français et les organisateurs du meeting de Saint-Denis, ces derniers ne souhaitant pas établir de contrats d'image ...Le fait qu'il y ait de moins en moins d'argent dans les meetings conduit à une réduction des primes d'engagement et de résultats, et par effet "boule de neige", impacte à la baisse la rémunération de l'agent.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- ◆ J. FONTANEL et L. BENSACHEL, *Réflexions sur l'économie du sport*, PUG, Grenoble, 1999
- ◆ J.-F. BOURG et J.-J. GOUGUET, *Economie du sport*, La Découverte, Paris, 2000
- ◆ D. VERHEYDEN, *Agent de sportifs*, Editions du Puits Fleuri, Paris, 2004

- ◆ Ch. BESSY, Le marché du travail des photographes, *Cahiers du centre d'étude de l'emploi*, 36, 1997
- ◆ Directory of Athletes' Representatives 2005, IAAF



**Activités de travail autour du sportif de haut niveau et complexité du contexte juridique :  
assimilation, renormalisation et singularité ?**

**Denis Musso  
INSEP**

**Résumé**

*Un ensemble juridique complexe*

Les activités rémunérées et indemnisées autour du SHN s'inscrivent dans une certaine complexité juridique

*Une faible culture juridique*

L'analyse conduit à faire ressortir que le droit n'est pas souvent sollicité pour constituer la référence de régulation de ce milieu. Cela tient aux caractéristiques précédentes mais aussi à certaines autres. Nous sommes dans un contexte de passions, de défis, d'innovations, de normes intégrées de respect de l'autorité, de labeur mais aussi de forte réactivité, de bricolages...

*Une place pour les « normes douces »*

Enfin il apparaît que les caractéristiques de cet écosystème conduisent à s'intéresser à des outils du droit appelés normes douces ou Soft Law. Ce sont à côté et en complément ou en substitution de normes « dures » telles la loi, le règlement, le contrat, des outils juridiques ayant moins de force contraignante mais dont le processus même d'élaboration apporte quelques gages d'efficacité

## **Activités de travail autour du sportif de haut niveau et complexité du contexte juridique : assimilation, renormalisation et singularité ?**

**Denis Musso  
INSEP**

L'étude menée dans ce cadre a permis d'aboutir à un certain panorama de l'entourage du sportif de haut niveau. Il est important de préciser dès le départ, que pour des raisons de meilleure appréhension et il est supposé de meilleure compréhension de la situation, l'étude ne s'est pas limitée aux activités indemnisées et rémunérées mais a pris en compte globalement l'entourage du sportif de haut niveau.

Par ailleurs il est à rappeler qu'un travail du même ordre mais portant sur les sports collectifs professionnels a été confié au Centre de droit et d'économie du sport de Limoges. Même si la distinction professionnel / amateur est en matière de sport de haute performance, peu opérante, il n'empêche que les regards se sont portés naturellement sur des contextes différents. Pour les sports collectifs professionnels les ligues, les clubs et les centres de formation ont été privilégiés tandis que pour les sportifs de haut niveau la dominante a été mise sur les pôles.

Enfin il est rappelé que l'étude comprend une partie 1 à laquelle il est invité à se reporter pour la présentation des cadres juridiques mobilisables dans ces domaines.

### **Finalités et méthodologie**

La finalité de l'étude n'était pas de produire un inventaire exhaustif des situations rencontrées, ce qui aurait nécessité d'autres moyens mais de pointer certaines réalités et de les analyser dans la perspective de commencer à cerner certaines évolutions.

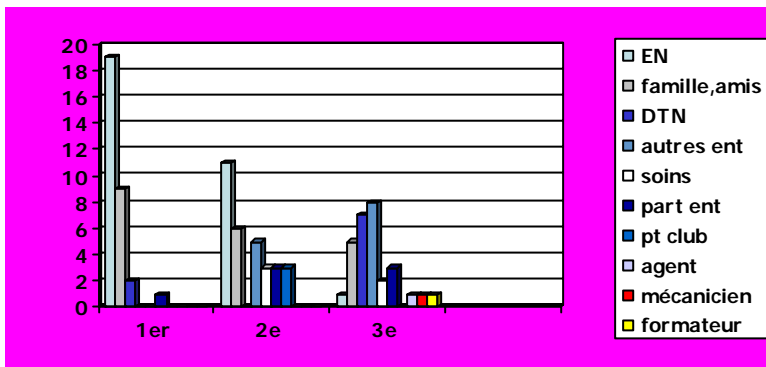
Il s'agissait aussi d'ébaucher quelques pistes de réflexion et d'action à l'attention des principaux acteurs impliqués.

La méthode utilisée a privilégié une entrée par le sportif et c'est donc d'abord à travers sa vision et son récit que ce volet de l'étude a été réalisé. Plus précisément la démarche a consisté, à partir d'entretiens avec des sportifs de haut niveau, à s'intéresser aux situations « réelles », et à remonter ensuite vers des connaissances d'origines diverses disponibles en ce domaine, remettant en cause ou confirmant la perception de la réalité habituellement véhiculée.

D'autre part sans aucune prétention mais pour illustrer certaines problématiques un questionnaire portant en partie sur la perception de la dimension juridique des relations des SHN avec leur entourage, a été utilisé auprès de 31 SHN de 24 disciplines sportives différentes, en formation à l'INSEP. Ils étaient classés en Elite (17), senior (10), reconversion (4) et avaient 27.5 ans d'âge moyen. Certains éléments de réponse sont repris dans les pages suivantes avec l'intitulé « *questionnaire SHN* ».

## Identification de l'entourage du SHN

Par ordre de priorité décroissant, les 3 personnes jouant un rôle dans la vie des SHN



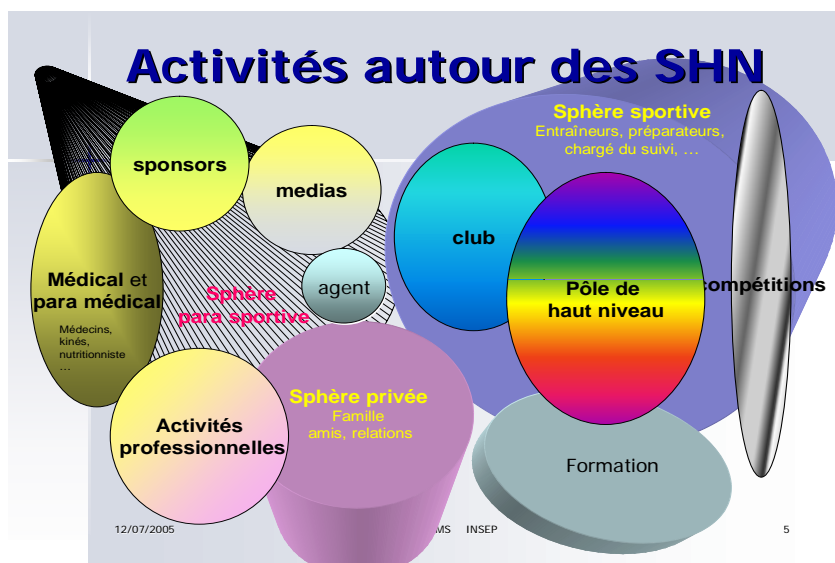
Source : questionnaire SHN

### Principaux constats

L'entraîneur national joue toujours un rôle de premier plan pour l'ensemble des SHN. A côté de ce référent central des intervenants spécialisés apparaissent en complément comme, le préparateur physique et mental, le chorégraphe, le professeur de danse, l'entraîneur des clubs, le médecin, le kiné, le diététicien. En deuxième place arrivent la famille et les amis. On peut supposer que les SHN y trouvent un espace de relations équilibrantes et protectrices basées sur la confiance, l'affection, la non compétition.

Jouent aussi en fonction du sport un rôle important, le technicien préparateur du matériel, mécanicien (cyclisme), shapeur (surf)... Apparaissent enfin plus ponctuellement des intervenants du réseau du sport de haut niveau, CTR, correspondants régionaux, Direction des sports, préparation olympique.

Pour des besoins de clarté, l'entourage des sportifs de haut niveau a été catégorisé en différentes sphères, elles-mêmes se décomposant en sous éléments, l'ensemble étant tissé de situations et de relations auxquelles il convenait de tenter d'apporter un éclairage de nature juridique.



Ainsi il est possible de distinguer une sphère sportive rassemblant les activités rémunérées et indemnisées autour de la pratique sportive du SHN, une sphère familiale et une sphère parasportive rassemblant les autres activités. La formation tient aussi une place importante notamment chez les plus jeunes.

## **Plan de l'étude**

L'essentiel du développement ci-après sera consacré à la « sphère sportive » (**Partie I**). Ensuite seront rassemblées dans l'intitulé « autres sphères », les autres activités, présentées très succinctement (**Partie II**). Enfin une dernière partie sera consacrée à des « considérations générales » (**Partie III**)

Seront placés en **annexe**

- 1/ l'emploi dans les pôles
- 2/ la convention INSEP/DTN pour les pôles
- 3/ autres caractéristiques des pôles

## **Partie I: sphère sportive**

Pour l'étude de la sphère sportive l'accent sera mis sur quatre éléments : le pôle, le sportif, le club, les compétitions.

La caractéristique fondamentale de la sphère sportive vient du fait qu'elle est en grande partie façonnée par le système du sport de haut niveau.

Le système est composé de plusieurs acteurs. Il oriente l'action, affecte des ressources, désigne les hommes et les moyens qui vont être mis à la disposition des sportifs de haut niveau afin de les préparer dans les meilleures conditions.

### **1.1. Le pôle comme cadre privilégié de prestation des activités rémunérées et indemnisées**

#### ***1.1.1. Le pôle élément d'un système***

Dans l'optique française, le développement du sport de haut niveau est d'intérêt général, et l'investissement de fonds publics est justifié par la rentabilité sociale découlant, des réussites sportives françaises sur l'image de la France à l'étranger et donc aussi sur les contrats économiques, sur le moral des français, sur le renforcement de l'identité et du lien social...

Cette forte coloration publique du système ne doit pas faire oublier que le sport de haut niveau est ancré dans le système olympique et fédéral international et national. C'est donc le secteur privé à but non lucratif qui reste le détenteur de l'organisation des compétitions, de l'exercice du pouvoir réglementaire, des critères de qualification et d'inscription aux compétitions, du pouvoir disciplinaire...même si certains de ces pouvoirs sont encadrés par l'Etat, comme c'est le cas en France.

Cette réalité historique ne doit pas laisser penser que le secteur privé lucratif soit absent du segment du sport de haute compétition. En effet, au niveau international et national, des structures sportives et des manifestations sportives organisées par des acteurs du monde industriel et commercial sont régulièrement créées et viennent questionner le semblant de monopole fédéral. Sur fond de concurrence, des stratégies d'alliance et de coopération se réalisent.

D'une part les compétitions sont donc celles organisées ou autorisées par les fédérations et d'autre part la préparation des sportifs et équipes françaises relève majoritairement des structures du sport de haut niveau.

La structure opérationnelle de cette préparation est le pôle du sport de haut niveau.

### ***1.1.2. Le pôle un maillon de la politique du sport de haut niveau***

Le système du sport de haut niveau à la française, constitue à partir d'une approche progressivement rationalisée, un ensemble cohérent et efficace si l'on en juge à la fois par le rang de la France dans les grandes compétitions internationales et par les garanties qu'il offre pour la protection de la santé et le devenir professionnel des sportifs.

Le système est depuis la loi du 16 juillet 1984 piloté par une instance de concertation auprès du ministre des sports, la commission nationale du sport de haut niveau<sup>5</sup>, dans laquelle les deux acteurs "dirigeant" sont le ministère des sports et le mouvement sportif. Cette structure définit la politique du sport de haut niveau qui s'appuie sur 4 piliers:

- les compétitions sportives de référence (jeux olympiques, championnats du monde, championnats d'Europe)
- les disciplines de haut niveau
- les filières sportives de haut niveau
- les listes de sportifs de haut niveau

Ces éléments de cadrage permettent de définir le périmètre des sports, des structures et de la population des sportifs, sur lequel va porter l'effort de la nation en faveur du sport de haut niveau pour atteindre les objectifs de réussite sportive et de réussite socioprofessionnelle des sportifs.

Cependant derrière cette présentation quelque peu homogénéisante, le sport de haut niveau est diversifié.

L'analyse des activités professionnelles et/ou indemnisées autour des SHN et les cadres juridiques dans lesquelles elles s'exercent va d'abord porter sur les pôles. Les textes définissent aujourd'hui les services qui doivent être fournis aux sportifs dans les pôles. Découle de ce point une partie des activités autour des SHN. L'analyse juridique de la structure pôle viendra compléter cette approche. Elle donnera des éléments complémentaires relatifs aux statuts des personnes y intervenant.

### ***1.1.3. Activités prescrites autour des SHN dans les pôles***

Ce n'est qu'en 2002<sup>6</sup> que l'existence et le fonctionnement de pôles a pris une existence réglementaire malgré un fonctionnement initié en 1995<sup>7</sup>.

Ainsi constitue un « pôle France » toute structure permanente ou tout groupe de structures permanentes liées entre elles, notamment par convention, accueillant, à titre principal, des sportifs inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau dans les catégories Elite, Senior ou

---

<sup>5</sup> Article 26 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984

Décret n°2002-707 du 29 avril 2002

<sup>6</sup> Décret n°2002-1010 du 18 juillet 2002 relatif aux filières d'accès au sport de haut niveau

<sup>7</sup> Instruction n°95-057 JS du 24/03/1995 relative aux filières du haut niveau qui faisait suite à l'instruction n° 85-31B du 21/02/1985 relative aux centres permanents d'entraînement et de formation.

Jeune, et permettant à ces derniers de bénéficier:

- d'une préparation sportive de haut niveau
- d'une formation scolaire ou universitaire aménagée ou adaptée en application des articles L. 331-6 ou L. 611-4 du code de l'éducation, ou d'une formation professionnelle ;
- d'une surveillance médicale répondant aux conditions prévues par l'article L. 3621-2 du code de la santé publique.

Pour assurer ces activités différents intervenants vont entrer en jeu. Nous y reviendrons. Les « pôles France » ne peuvent accueillir que des sportifs âgés de douze ans au moins au cours de l'année de leur inscription dans le pôle.

Le « pôle espoir » est soumis aux mêmes conditions mais accueille les sportifs « espoir ».

La décision de validation d'une filière d'accès au sport de haut niveau est prise par le ministre chargé des sports après avis de la Commission nationale du sport de haut niveau. Elle est valable pour la période de quatre ans commençant à courir à compter du 1er juillet qui suit immédiatement les Jeux Olympiques d'été. Chaque année, le ministre chargé des sports établit et rend publique la liste des « pôles France » et des « pôles Espoirs » dont le fonctionnement respecte le cahier des charges.

Enfin les textes confient au DTN placé auprès de la fédération le rôle de proposer et d'activer les filières d'accès au sport de haut niveau et au Directeur régional la mission d'assurer le contrôle du bon fonctionnement et de la bonne coordination des différents acteurs. Nous sommes dans le service public.

#### ***1.1.4. Nature juridique du pôle***

En apparence, le pôle semble intégré dans la structure qui l'héberge. En réalité, le pôle a souvent une nature juridique distincte de celle-ci. Le décret n° 2002-1010 du 18 juillet 2002 prend en compte cette situation et envisage trois types de réponses:

*"Les filières dont la validation est demandée regroupent des structures gérées, séparément ou conjointement, notamment sur la base d'une convention, par la fédération délégataire concernée, par une association qui lui est affiliée, ou par une personne morale de droit public. Elles sont composées, à titre principal, de structures ou de groupes de structures dénommés « pôles France » ou « pôles Espoirs »".*

Ainsi le décret précité prend en compte une réalité et officialise une diversité de gestion autour de 3 situations principales.

#### ***Une activité fédérale***

Le pôle n'a pas toujours de personnalité juridique propre. Il est souvent un service de la fédération auprès du budget de laquelle il émarge, notamment pour les pôles France implantés sur un établissement jeunesse et sports. Certaines fédérations peuvent, notamment pour les pôles espoirs, déléguer cette gestion auprès de la ligue régionale sur le territoire de laquelle le pôle est implanté. Dans ces deux cas, le pôle reste juridiquement un service fédéral « labellisé » ce qui lui permet de recevoir l'apport fondamental de personnels de l'Etat placés auprès de la fédération ou pris en charge par l'Etat. La structure fédérale va aussi recevoir des aides publiques et privées qu'elle pourra abonder avec ses ressources propres et va verser des rémunérations et autres remboursements de frais à des intervenants complémentaires mais aussi parfois en cumul de rémunération aux personnels de l'Etat.

### ***Une association***

Dans certains cas, notamment quand dans une discipline, une bonne partie de l'élite est déjà rassemblée dans une structure club, le pôle va être implanté sur ce club et va donc se mouler juridiquement dans l'association existante<sup>8</sup>. L'association est normalement doublement ancrée à la fédération par son affiliation et par une convention spécifique, en général tripartite association/fédération/DRDJS. Dans ce cas l'association va pouvoir recevoir les aides pour le pôle, notamment les personnels de l'Etat et verser, là encore, les rémunérations et remboursements de frais aux différents intervenants.

L'autre solution qui ne semble pas prévue par les textes mais qui peut exister, est la création d'une association de gestion du pôle ou la création d'une association spécifique pour le pôle, afin d'autonomiser encore plus clairement la gestion fonctionnelle et financière de celui-ci au regard des autres entités club ou fédération.

L'ancrage conventionnel avec les partenaires, notamment fédéral, jouera pleinement dans ce cas aussi.

*Remarque*: la fédération et l'association sont des personnes morales de droit privé qui participent à l'exécution d'une mission de service public ce qui leur permet, une fois agréées, de recevoir les aides de l'Etat que ce soit des aides en personnel ou financières et matérielles<sup>9</sup>. Toutefois leur nature privée les soumet au droit privé pour les personnels qu'elles rémunèrent. Ainsi des cadres fédéraux, des entraîneurs, des préparateurs physiques et mentaux... qui interviennent sur les pôles en complément ou non des cadres d'Etat, sont par principe dans une relation de contrat de travail régie par le droit du travail.

### ***Un établissement public***

L'autonomie juridique et financière d'un établissement public garantit aussi, même si les règles de comptabilité publique sont moins souples que celle des associations, la possibilité de recevoir les aides pour le pôle et d'en régler notamment les dépenses de personnel. Cela semble être le cas par exemple, pour le pôle France équitation implanté à l'Ecole nationale d'équitation.

Dans ce cas des personnels non fonctionnaires peuvent être recrutés et rémunérés mais ils ne sont en principe pas soumis au droit du travail mais aux textes relatifs aux contractuels de droit public<sup>10</sup>.

Ainsi le sportif bénéficie d'un entraîneur spécialiste pris en charge directement par l'Etat, plus ou moins étoffé par d'autres intervenants qui sont en général rémunérés par la fédération ou la structure support du pôle, avec des fonds propres quelquefois mais la plupart du temps grâce à des aides financières attribuées aussi par l'Etat, dans le cadre des conventions d'objectifs entre les fédérations et le ministère des sports. Le pôle peut recevoir aussi, comme le pôle France de surf, l'aide d'un sponsor permettant d'assurer la rémunération de l'entraîneur responsable du pôle.

<sup>8</sup> C'est le cas du pôle de BB de l'INSEP dont les sportifs participent au championnat de Pro B dans une équipe spécifique.

<sup>9</sup> Article 8 L n°84-610 du 16/07/1984 modifiée.

<sup>10</sup> D. n°86-83 du 17/01/1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'Etat.

Ainsi l'ossature du pôle sur le plan des ressources humaines, est assurée par des fonctionnaires rémunérés par l'Etat<sup>11</sup>. Une autre partie des intervenants, préparateurs physiques, mentaux, sont rémunérés en général par la structure support et donc la fédération ou l'association. Ils sont donc salariés de droit privé. Cependant certains peuvent avoir un statut de fonctionnaire dans leur emploi principal. Ils sont donc en situation de cumul d'activités et quelquefois de rémunération.

## **1.2. Le sportif**

### ***Relations de pouvoir***

Du point de vue du sportif, la pratique du sport et l'intégration dans un pôle ou dans un collectif de préparation est un acte volontaire. A partir de là, il est tenu d'en respecter les règles, les usages. Il se place volontairement sous l'autorité de la personne qui est désignée par le système pour remplir la mission de formation et de préparation des équipes de France.

Cette autorité, dans son exercice et dans son champ, fait débat, cela pour plusieurs raisons.

Le détenteur de l'autorité n'est pas le seul intervenant et cette autorité peut être déléguée, partagée, éclatée, contredite, par la présence et l'intervention d'autres personnes autour du sportif.

D'autre part le sportif n'est pas uniquement un "produit" du système, même durant sa phase de formation, soit une bonne dizaine d'années, mais il est aussi un "producteur" de performance qui au fil du temps se connaît de mieux en mieux et exprime le fait d'être acteur de son propre devenir. La représentation largement véhiculée d'un sportif de haut niveau assisté, est contredite par l'autonomie qui transparait et qui est revendiquée, notamment dans le choix de la façon de s'entraîner ou de se prendre en charge ("*je fais d'abord par moi-même*", "*je voulais régler mes affaires par moi-même*").

Le sportif de haut niveau quand il devient ou a le potentiel d'un champion, est une denrée rare. Il est nécessaire de la préserver et d'inscrire sa trajectoire dans la durée. Le concept de développement durable du sportif de haut niveau fait ici aussi son apparition. Cette situation donne au sportif une position de force pour négocier la gestion de sa carrière.

### ***Appartenance précaire au pôle***

L'entrée dans un pôle n'est pas un droit, il faut être sélectionné par la fédération et au sein de laquelle, par le DTN dans le cadre de « quotas » qu'imposent les établissements. Une fois admis, le sportif n'a pas de garantie de maintien. Chaque année il peut en être exclu au profit des générations montantes en général pour manque de performance ou de potentiel, mais aussi plus exceptionnellement pour motif disciplinaire. Pour celui qui n'a pas les moyens d'une préparation personnelle, cette éviction constitue la plupart du temps un handicap rédhibitoire pour la suite de sa carrière sportive.

Le sportif doit combiner cette « soumission » aux choix de l'entraîneur et du sélectionneur avec son désir d'autonomie.

### ***Présence de certaines normes***

En général, on peut trouver deux manières de formaliser quelques règles de fonctionnement.

---

<sup>11</sup> Voir en annexe les statistiques du MJSVA relatives aux pôles France.



Certains pôles disposent d'un règlement intérieur<sup>12</sup> mais dans la plupart des cas les droits et obligations des parties apparaissent dans la convention que la fédération, le DTN, le sportif signe annuellement.

Un certain nombre de règles sont rappelées pour être observées par le sportif. Par ailleurs cette convention annonce au sportif le montant des aides personnalisées<sup>13</sup> dont il bénéficiera et éventuellement des autres aides ou primes à la performance envisagées. Cette convention dans certaines fédérations fait l'objet, pour les "internationaux", d'une négociation préalable et intègre le montant des retombées financières apportées par les sponsors de la fédération ou par la fédération elle-même, en contrepartie d'obligations notamment vestimentaires et d'utilisation du matériel indiqué.

### ***Liberté contractuelle limitée***

Les relations du sportif de haut niveau avec son entourage ne sont pas définies de manière spécifique.

Le SHN bénéficie de la liberté contractuelle mais cette liberté s'exerce dans le cadre des obligations déjà souscrites et elle est limitée dans le cas de sportifs mineurs.

Le SHN est adhérent d'un club, licencié à une fédération, admis dans un pôle, et souvent retenu dans des sélections fédérales.

De ces différentes situations juridiques, découlent des droits mais aussi des obligations nombreuses et variées qui limitent le potentiel d'exercice de la liberté contractuelle de chaque individu.

D'autant plus que le SHN peut se retrouver lié contractuellement à différentes personnes morales (sponsors, collectivités publiques, sociétés de conseil...) mais aussi à des personnes physiques.

Ces libertés peuvent être limitées en partie par les règles auxquelles il se soumet volontairement, en devenant licencié d'une fédération. En effet le sportif qui se licencie volontairement à une fédération, obtient le droit de participer aux compétitions et aux sélections. Il est soumis au pouvoir réglementaire et disciplinaire de la fédération.

### ***Qualité de SHN : une portée juridique limitée à son objet***

L'obtention de la qualification de sportif de haut niveau, délivrée par le ministre des sports après avis de la commission nationale du sport de haut niveau, lui permet de bénéficier d'un statut légal d'une portée toutefois limitée aux dispositions qu'il comprend. Cela lui permet de bénéficier d'aménagements d'étude et de scolarité, de dérogations de diplômes et d'âge pour passer les concours, de percevoir des aides publiques dites personnalisées bénéficiant d'un régime fiscal et social allégé<sup>14</sup>, de pouvoir se présenter à un concours particulier de professeur de sports et enfin de bénéficier du système de préparation et de suivi médical<sup>15</sup>, social et professionnel du haut niveau.

---

<sup>12</sup> Ou encore la structure support propose une convention avec chaque pôle. Voir en annexe le modèle de convention INSEP/DTN.

<sup>13</sup> Arrêté du 29 janvier 1990 autorisant le CNOSF à être sous répartiteur des aides personnalisées

Instruction n°95-012 du 16 janvier 1995 relative aux aides personnalisées aux sportifs de haut niveau (BOJS n°2 du 28 février 1995)

<sup>14</sup> Circ. DSS/AAF/A1/94 n°60 du 28 juillet 1994 relative à la situation des sportifs au regard de la sécurité sociale et du droit du travail (BOJS n°9-10 du 29 septembre 1994)

<sup>15</sup> Arrêté du 11 février 2004 fixant la nature et la périodicité des examens médicaux prévus aux articles L.3621-2 et R.3621-3 du code de la santé publique.

Toutefois la qualité de SHN n'a pas d'incidence sur son statut social et fiscal, sur son statut de travailleur et plus généralement d'agent économique. Il va donc être traité juridiquement comme toute personne exerçant des activités. Ce sont ces activités qui vont entraîner l'application du ou des droits correspondants.

### ***Intermédiation par un agent***

La complexité de la situation du sportif l'amène souvent, à partir de certains niveaux de revenus, et afin de pouvoir se concentrer sur son activité sportive à recourir à un intermédiaire appelé agent, conseil, manager, ...qui va prendre en charge, certains aspects de ses activités périphériques, au cas par cas, ou la totalité.

Cette relation contractuelle avec un intermédiaire, à titre onéreux, s'apparente en général à un contrat de mandat entre le sportif (mandant) et l'intermédiaire (mandataire). L'exercice de cette activité professionnelle est encadré par la loi<sup>16</sup> qui prévoit l'obligation d'être titulaire d'une licence d'agent sportif délivrée par la fédération compétente pour des périodes de trois ans. Les conditions de délivrance de cette licence sont définies par décret<sup>17</sup>. Cette activité professionnelle n'est autorisée que lorsqu'elle s'adresse à des sportifs majeurs<sup>18</sup>.

### **1.3. Le club: cadre parallèle de la pratique sportive**

Le sportif de haut niveau est aussi naturellement membre d'un club et y dispute les épreuves nationales et internationales des clubs. Le club est la famille sportive de base du sportif mais c'est aussi une source de revenus ou d'aides diverses. Si au niveau national, pour les sports collectifs le calendrier fédéral cherche à être compatible avec les compétitions de clubs, dès qu'un programme de préparation amène les SHN à aller sur les épreuves internationales et les stages qui les précèdent, des concurrences se font jour. Certaines fédérations décident que le collectif France ne participe plus au championnat national ce qui prive alors les sportifs des rémunérations des clubs<sup>19</sup>. Le pôle fonctionne ainsi comme un club d'élite. Il va devoir gérer la concurrence et les relations avec les clubs des SHN et avec d'autres circuits de compétitions. Souvent un compromis est difficile à trouver ce qui se retrouve dans les témoignages des sportifs.

*("L'entraîneur du pôle régule en fonction de ses intérêts mais c'est pas eux qui nous donnent l'argent pour vivre. Alors on est tiraillé des deux côtés".)*

L'encadrement des clubs fait aussi partie des activités autour des sportifs de haut niveau. Les sportifs citent les entraîneurs mais aussi le gestionnaire salarié où le dirigeant du club qui peut jouer un rôle de conseil, en fonction de ses connaissances juridiques et de gestion.

Les SHN y compris dans les sports non professionnels et peu médiatisés reçoivent des rémunérations monétaires ou en nature (appartement, matériel, véhicule). Ils sont dans une situation contractuelle avec le club qui, en droit, remplit le plus souvent les critères du contrat de travail<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Article 15-2 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984.

<sup>17</sup> Décret n°2002-649 du 29 avril 2002

Arrêté du 16 juillet 2002 relatif à la licence d'agent sportif

Arrêté du 24 décembre 2002 fixant les conditions d'homologation du programme et des épreuves de l'examen relatif à la licence d'agent sportif

<sup>18</sup> Article 15-3 de la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984

<sup>19</sup> Ex : l'équipe de France de natation synchronisée

<sup>20</sup> Ils sont donc salariés et ont des contrats, bien que certains ne souhaitent pas signer de document, car ils disent fonctionner à la confiance. Cette absence de formalisme du contrat en

Du côté de l'encadrement du club, la coopération avec l'encadrement fédéral du pôle passe par le bon vouloir et la négociation, bien que les clubs affiliés aux fédérations, soient tenus de respecter les règles fédérales, y compris pour ce qui est de la gestion du haut niveau.

#### 1.4. Les compétitions

##### *Systèmes de compétition et de qualification*

Les fédérations sportives internationales ont accru régulièrement depuis une vingtaine d'années, le nombre de compétitions et les organisateurs extra fédéraux en font autant. Les meilleurs pour rester compétitifs et les autres pour progresser et tenter de se qualifier doivent parcourir les épreuves de circuits mondiaux de compétitions. Pour chacun dans les sports individuels il y a la course à la qualification aux JO et aux championnats du monde qui commence de plus en plus tôt<sup>21</sup>.

A travers le témoignage des sportifs apparaît la grande diversité des disciplines sportives en terme de règles et de techniques mais aussi de système de compétition. Dans les sports individuels, celle-ci est particulièrement prononcée. Cela va d'un circuit officiel fédéral rassemblant, en fait des équipes nationales en ski de fond, en beach volley, à des circuits extra fédéraux rassemblant des indépendants sponsorisés, comme dans les courses en voile habitables, ou des épreuves de club auxquelles les sportifs sont aussi engagés. Existente des situations concurrentielles entre les compétitions entrant dans les objectifs de l'équipe nationale, celles auxquelles participent les clubs en contrat avec les mêmes sportifs et encore les circuits d'épreuves plus rémunératrices par lesquels les sportifs sont attirés.

La diversité des compétitions se fait aussi par les disparités de gains qu'elles procurent. Or ce sont les résultats sportifs qui vont permettre d'obtenir de bons contrats avec les sponsors, d'être invité aux meetings, d'obtenir des aides financières plus importantes. Il y a une spirale du succès comme une descente aux enfers.

Par ailleurs le sportif de haut niveau partage classiquement son temps sportif entre l'entraînement en pôle et les compétitions et stages extérieurs à celui-ci. Les proportions du temps en pôle et hors pôles sont là encore très diversifiées en fonction des disciplines mais aussi de chaque sportif. Les tennismen du pôle INSEP passent plus de 200 jours par an en dehors du pôle.

Il y a donc au moins deux contextes et donc deux configurations de l'entourage du SHN. Celle de sa base, le pôle, et celle de ses missions, les compétitions et stages externes. En général est répertorié l'entourage du sportif sur sa base qui apparaît plus complet et plus stable. Il existe peu de données sur l'entourage lors des missions. (Voir cependant l'étude des compositions des délégations aux JO .Brice Lefèvre Laboratoire de sociologie du sport. INSEP, présentée aux 3èmes journées internationales des sciences du sport, novembre 2004, INSEP. Paris). Il apparaît que le noyau dur technique avec au centre l'entraîneur, assure la permanence et la continuité sur les deux temps.

---

droit du travail, fait que le contrat est réputé être à durée indéterminée mais ne remet pas en cause la situation juridique de travail salarié qui, à partir de la présence des 3 critères, rémunération/activité/ lien de subordination, s'impose aux parties car elle est d'ordre public.

<sup>21</sup> Dès 2005, par exemple, pour le tir en vue des JO de 2008.

Le pôle devient ainsi une base logistique visant à préparer physiquement, mentalement, techniquement, sur le plan tactique et stratégique le sportif mais aussi à le réparer, le soigner, l'aider à récupérer sans oublier de lui permettre de suivre ses études et de préparer son avenir professionnel. Cela génère autant d'activités autour du SHN.

La problématique du sportif de haut niveau devient au bout d'un moment, selon l'expression de l'un d'entre eux:

*"Comment continuer le sport de haut niveau dans les sports amateurs à maturation tardive, tout en continuant à avoir des revenus réguliers pour vivre?"*

## Partie II: sphère des autres activités

**Remarque: ces différents éléments sont cités pour mémoire mais ne font pas l'objet d'un développement spécifique car déjà abordés à travers les autres parties ou porteurs d'intérêts juridiques moins centraux ou plus décrits et analysés.**

### Sphère privée

Les relations familiales et amicales sont souvent citées par les sportifs comme essentielles. Elles leur apportent soutien, confiance, affection, protection, conseil, engagement. Dans ces limites elles n'entrent pas dans le champ du droit. Il en est autrement lorsque ces personnes cumulent ces qualités avec d'autres rôles (conseil, agent, entraîneur, actionnaire, gestion de carrière...). Certains sportifs ressentent comme une opportunité et un gage d'efficacité, la possibilité de se préparer en dehors des structures fédérales. La relation s'établit avec un entraîneur et, en fonction des besoins et des moyens mobilisables, la cellule s'adjoit ponctuellement ou de manière plus permanente d'autres intervenants.

La question pourra être envisagée en référence avec les différents rôles qui seront développés dans les autres sphères.

Par contre, existe une spécificité qui est celle relative aux mineurs. Dans ce cas les parents assurent un rôle de représentation dans tous les actes de la vie civile et une responsabilité.

<b>Sphère scolaire et de formation</b>
Enseignants et structures scolaires, universitaires et de formation, Aménagements: tuteurs, conseillers...
<b>Sphère économique et médiatique</b>
Entreprises sponsor (équipementier, ...), team sponsor (Adidas, Rip Curl, ...), agent, collectivité territoriale (station de ski, département, région), médias...
<b>Sphère sanitaire</b>
Offre dans le cadre des pôles: suivi médical et de lutte contre le dopage, médecin, kiné, diététicien, ... Prise en charge directe par le sportif: médecin, kiné, podologue, ostéopathe, pédicure, nutritionniste
<b>Sphère professionnelle</b>
Activités professionnelles du sportif
Activité principale: contrat d'insertion professionnelle (douanes, armée en ski de fond, banque de France...) Activités professionnelles secondaires (encadrement sportif, autres)

## Partie III: considérations générales

### 3.1: division du travail et coordination

Source : « questionnaire SHN » ; Les SHN se reconnaissent pour 12 (39%) dans le schéma centré autour du SHN, pour 4 (13%) dans le réseau relationnel autour de l'entraîneur et pour 14 (45%) dans le réseau multi agents.

Le sportif de haut niveau est inséré dans un système complexe de relations avec de nombreux acteurs. La question qui est posée est celle de la cohérence et de la consistance de l'ensemble de ces relations.

Chaque modèle relationnel<sup>22</sup> oriente la réponse sans oublier que le sportif est un licencié et que les pôles notamment constituent l'expression d'un service public du sport de haut niveau. (Voir partie 1 de l'étude)

#### ***L'entraîneur au centre***

Le sportif a peu d'autonomie. L'entraîneur est le dépositaire de l'autorité. Il est dépositaire de la décision sur les aspects fonctionnels et a un pouvoir plus ou moins délégué par le DTN, sur les questions sportives de sélection, de programmation d'entraînement et de choix des compétitions. Sur un pôle il est relayé par un coordonnateur. Le coordonnateur de pôle a fait institutionnellement son apparition mais sous cette fonction se pratiquent autant de coordinations que d'individus. On trouve des coordonnateurs entraîneurs, managers, administratifs, diplomates, négociateurs, animateurs de réseau, assistants/travailleurs sociaux... Du point de vue de l'entraîneur, la situation multi agents peut être voulue, organisée, maîtrisée ou subie.

Juridiquement la présence du sportif est le résultat de son engagement volontaire et de sa sélection par l'instance fédérale, en particulier le DTN. A partir de là il est tenu de se soumettre aux règles et aux choix fédéraux ou de se démettre. Son espace de liberté se réduit d'autant plus que l'encadrement du pôle est interventionniste.

Le sportif a toutefois la faculté ou le besoin, s'il en a la disponibilité et les moyens, de rencontrer discrètement de sa propre initiative d'autres intervenants dans le domaine médical, de son club...

➡ *La dominante de ce modèle est « le sportif usager du service public » représenté par les cadres d'état sur les pôles et complété par des prestations diverses notamment fédérales.*

#### ***Le sportif au centre***

Ce modèle de réseau correspond aux sportifs ayant fait le choix de l'autonomie grâce au niveau de leurs performances sportives et aux moyens dont ils disposent. Le sportif peut alors être le centre de ressources et de décision. Il peut rémunérer un certain nombre de prestations sur des bases contractuelles sous forme de contrat d'entreprise ou contrat de travail. Plus paradoxalement ce modèle se retrouve aussi chez quelques sportifs en amont de ce que la

---

<sup>22</sup> Voir la partie du rapport intitulée « Les réseaux interindividuels et inter organisationnels autour du SHN comme espace cognitif collectif et partagé » et réalisée par Philippe Fleurance, Sylvie Pérez & Anne Claire Macquet.

fédération mets en place en termes de préparation. Chacun est alors chef de son projet en complète autonomie.

Le sportif est amené à partir d'un certain niveau de revenus à créer une personne morale, en général sous forme de société à responsabilité limitée (SARL ou EURL) pour dissocier son patrimoine personnel de celui de la société. Par ailleurs, fiscalement, la société va lui permettre de déduire des ressources, les dépenses afférentes à l'activité de la société.

Cette démarche est préconisée par certains sponsors, qui conseillent et aident le sportif à cette création. L'intérêt que peut y trouver le sportif se double de l'intérêt du sponsor qui préfère traiter avec une personne morale, pour éloigner ainsi le risque de requalification en contrat de travail de la relation avec le sportif.

⇒ *La dominante de ce modèle est l'initiative privée conduisant à la figure du « sportif entrepreneur » ou du « sportif entreprise ».*

Des combinaisons de ces deux modèles conduisent à des situations mixtes. On trouve autour du SHN des intervenants sous statut public et d'autres sous statut de droit privé.

### ***Systèmes dynamiques complexes***

Ils s'inscrivent dans des approches contingentes, donc peu prévisibles, très réactives et adaptatives. Les relations contractuelles n'arrivent pas toujours à une étape formelle faute de temps et par souci de ne pas restreindre la liberté des acteurs. Le contrat facteur de stabilisation mais aussi de contrainte n'est pas conforme à la culture du milieu.

L'éclatement des fonctions comporte le risque de l'éclatement des responsabilités. Il peut entraîner des recouvrements de missions ou des vides. Les chevauchements s'ils ne sont pas exercés dans une optique commune et partagée sont porteurs de risques de conflits et de confusion. Les zones non ou insuffisamment couvertes offrent des espaces à d'autres intervenants.

### ***Trajectoires de vie***

La trajectoire d'un sportif de haut niveau n'est pas rectiligne. Elle comprend potentiellement des ruptures positives, les victoires ou négatives, les blessures, les abandons, les non sélections. L'anticipation du sportif et de son entourage, de ces moments survenant brutalement n'est, semble-t-il, pas souvent faite.

La victoire déclenche l'afflux soudain de sollicitations, d'opportunités, de choix à faire, de protection à organiser. Le sportif se trouve du jour au lendemain projeté sous la lumière des projecteurs, sa vie change, avec la notoriété nouvelle son environnement devient surpeuplé.

A l'inverse, la blessure, le surentraînement le font tomber dans l'oubli et parfois dans la solitude.

## **3.2: régulation du système**

### ***La technique contractuelle appliquée à certains secteurs***

Le sportif de haut niveau exerce son activité sportive dans des contextes différents: pôle, club, tournois, team privé, exhibitions, sélections nationales, ...Ce pluralisme est créateur de complexité mais aussi de concurrence, de tensions, de conflits. A certains moments, les intérêts fédéraux, de l'Etat, des sponsors, du sportif peuvent diverger et s'opposer. Quelle peut-être alors la régulation juridique du système?

Aujourd'hui cette situation est essentiellement composée d'une pluralité de situations contractuelles diverses. Le fait que ces relations ne soient pas ou peu formalisées ne remet pas en cause la nature juridique contractuelle profonde de ces relations.

Quand le formalisme s'exerce, apparaît une succession de contrats ou conventions cherchant à ancrer certaines relations et préciser les droits et obligations respectives. A titre d'exemple nous pouvons citer :

- les conventions d'objectifs entre le ministère des sports et les fédérations<sup>23</sup>
- les conventions entre la structure d'accueil du pôle et chaque pôle<sup>24</sup>
- les contrats passés entre les fédérations et les sponsors au bénéfice des sportifs et/ou du fonctionnement du pôle
- les conventions passées annuellement entre la fédération, le DTN et le sportif
- les contrats entre le sportif et ses sponsors
- le contrat entre le sportif et son agent
- le contrat entre le sportif et son club

et quand le sportif rémunère lui-même ou par société interposée certains acteurs

- le contrat entre le sportif (personne physique ou la société créée) et l'entraîneur, le médecin, le kiné, ...

Les fédérations édictent des règles du jeu, des règles techniques et les règles nécessaires à l'organisation des compétitions et des sélections. Celles qui ont organisé et qui gèrent, par l'intermédiaire d'une ligue, un secteur professionnel, ont été amenées à préciser, dans les conditions de qualification des sportifs, des éléments relatifs à la situation économique et juridique de ces derniers. De nature réglementaire au départ, certains de ces éléments sont en train de devenir de nature conventionnelle, avec le développement des accords collectifs de secteur articulés<sup>25</sup> avec la convention collective<sup>26</sup> du sport nouvellement signée.

Plusieurs sportifs ont exprimé le fait qu'ils ne souhaitent pas signer formellement de contrat et en signaient d'ailleurs le moins possible. L'absence de formalisme du contrat peut avoir des conséquences sur la définition et la preuve de celle-ci, des droits et obligations réciproques. Toutefois il ne remet pas en cause la situation objective contractuelle qui découle des conditions réelles de réalisation de l'accord des parties. Le premier critère de choix de leurs relations est la confiance qu'ils placent avant la formalisation d'un quelconque contrat. Cette attitude ne les empêche pas d'ailleurs de se lancer parallèlement dans une démarche d'entreprise.

*Source « questionnaire SHN » La perception des sportifs sur leur situation juridique*

Ils apparaissent pour les plus âgés, relativement conscients de leur environnement relationnel mais, à part dans des situations d'insatisfaction, ils ont réticence à l'analyser pour en tirer quelques conclusions. Ils ont une faible connaissance voire une ignorance totale de la dimension juridique de ces relations et de leur contexte. Ils savent pour une majorité cependant que certaines de ces relations sont formalisées par contrat, convention ou encore qu'existent des règles dans ces domaines. Ils se disent unanimement très intéressés à la connaissance de leur propre situation juridique voire la considèrent comme indispensable.

Peu, moins d'un sur 5, ont une personne qui s'en occupe. Très peu, moins d'un sur 10, ont un agent ou un manager. Ils se disent majoritairement insatisfaits de cette situation. Ils seraient prêts à confier cette gestion à un expert juridique, la famille, ou quelqu'un du milieu du sport de haut niveau.

<sup>23</sup> Article 16 V de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984

<sup>24</sup> Voir annexe: modèle de convention INSEP/Pôle

<sup>25</sup> Convention collective du rugby professionnel ([www.lnr.fr](http://www.lnr.fr)) et du basket professionnel adoptées en 2005

<sup>26</sup> Convention collective nationale du sport adoptée en juillet 2005 ([www.franceolympique.org](http://www.franceolympique.org))

Ils ont pour 9 sur 10 une ignorance complète de l'existence d'organisations de sportifs sous forme d'association ou de syndicats.

### *L'absence d'un cadre général de référence*

Ainsi aujourd'hui il n'existe plus l'équivalent d'un cadre général définissant les relations entre les acteurs principaux du sport de haut niveau. Celui-ci a pourtant existé sous la forme de la charte du sport de haut niveau, production de la commission nationale du sport de haut niveau que le législateur avait en son temps prévu à l'article 26 de la loi du 16 juillet 1984.

Depuis la loi modificative de 2000<sup>27</sup>, la charte du sport de haut niveau a disparu du paysage légal. Bien que n'ayant aucune force contraignante en soi, comme simple émanation de la CNSHN, elle en était dotée par l'adoption volontaire de plusieurs fédérations dans leurs règlements. Aujourd'hui plusieurs fédérations continuent à la faire appliquer comme cadre de référence.

En 2000, est apparu de manière substitutive, un article de la loi<sup>28</sup>, prévoyant qu'un décret préciserait les droits et obligations des sportifs de haut niveau notamment relatifs aux conditions d'accès aux formations aménagées, les modalités d'insertion et la participation à des manifestations d'intérêt général. La focalisation sur le seul sportif de haut niveau et non plus sur le sport de haut niveau, ne pouvait que considérablement en limiter la portée.

A ce jour, ce décret n'est d'ailleurs toujours pas paru.

### **Conclusion**

#### *Un ensemble juridique complexe*

Les activités rémunérées et indemnisées autour du SHN s'inscrivent dans une certaine complexité juridique. Quelques raisons principales peuvent être avancées.

Ces activités se situent à un carrefour de logiques. Ce sont celles des acteurs institutionnels, ministère des sports, préparation olympique, CNOSF, fédérations, établissements, clubs. Leur mode dominant d'intervention juridique est la règle unilatérale : décret, arrêté, règlement fédéral...S'y ajoutent celles des acteurs individuels, les sportifs, entraîneurs, divers intervenants...la liberté contractuelle dont chacun bénéficie est plus ou moins réduite par le fait des engagements déjà consentis et/ou des cadres statutaires d'intervention des individus, notamment des fonctionnaires.

Ces activités font se côtoyer des personnes aux statuts divers. Certains relèvent du droit public : fonctionnaires dont certains détachés sur des contrats de préparation olympique par exemple ; des contractuels, des vacataires. D'autres sont régis par le droit privé : salariés, travailleurs indépendants.

En dehors de quelques activités à temps plein, nombreuses sont les interventions à temps partiel. Apparaissent des situations de pluriactivité, de cumul d'activités et de cumul d'employeurs. Ces situations sont toujours délicates en droit et complexes en gestion.

---

<sup>27</sup> Loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 modifiant la loi n°84-610 du 16 juillet 1984.

<sup>28</sup> Article 26-1 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984



Par ailleurs certains acteurs interviennent par interposition d'une personne morale. C'est le cas d'agents et intermédiaires, de consultants, d'experts et spécialistes en tout genre. C'est aussi le cas de quelques sportifs. Certains de ces sportifs - entreprises emploient ou font appel à des intervenants variés.

Il est aussi à prendre en compte le fait que la densité du droit est variable en fonction des sphères d'activités : faible dans la sphère familiale et forte dans la sphère économique et para sportive.

Enfin en dehors des quelques textes et règles existants dans ce contexte, sont utilisées des outils de nature plus conventionnelle comme les conventions entre la fédération, le DTN et le sportif ou des « chartes » signées avec les internationaux.

Cette complexité autour du SHN, assimilable à un nœud de contrats et de règles, conduit à l'émergence de relations juridiques atypiques, hybrides, mal maîtrisées et peu sûres.

L'une des clés de compréhension peut être fournies par certaines approches des professions regardées comme des écosystèmes dont chacun entretient des liens avec les autres<sup>29</sup>.

#### *Une faible culture juridique*

L'analyse conduit à faire ressortir que le droit n'est pas souvent sollicité pour constituer la référence de régulation de ce milieu. Cela tient aux caractéristiques précédentes mais aussi à certaines autres. Nous sommes dans un contexte de passions, de défis, d'innovations, de normes intégrées de respect de l'autorité, de labeur mais aussi de forte réactivité, de bricolages...

Le droit est mal connu ou ignoré et perçu comme peu opératoire. Il n'est sollicité en général que lorsqu'une crise apparaît et n'aboutit que rarement à une saisine des tribunaux.

#### *Une place pour les « normes douces »*

Enfin il apparaît que les caractéristiques de cet écosystème conduisent à s'intéresser à des outils du droit appelés normes douces ou Soft Law. Ce sont à côté et en complément ou en substitution de normes « dures » telles la loi, le règlement, le contrat, des outils juridiques ayant moins de force contraignante mais dont le processus même d'élaboration apporte quelques gages d'efficacité. Ils prennent la forme ou l'appellation de code de bonne conduite, charte, auto-réglementation, réglementation négociée. Les conventions et accords collectifs en font partie par leur dimension négociée mais s'en éloignent par leur caractère normatif.

Ces approches semblent ici intéressantes. Elles peuvent s'organiser à partir d'initiatives au sein de collectifs de travail, de groupes professionnels, d'écosystèmes. Pour les SHN la question prend une tournure particulière. Les SHN n'ont en général aucune culture d'organisation collective et le milieu y est en général plutôt hostile. Si les sportifs professionnels sont plus organisés et participent par leurs représentants à la gestion de leur sport, la question est encore sensible voire taboue dans la plupart des fédérations.

Face à ces constats et aux éléments mis en évidence dans l'étude, il apparaît que quelques pistes de recommandations peuvent être avancées.

---

<sup>29</sup> Abbott, A, *Ecologies liées*, in Menger, P.M., ed., p.30-50, *Les professions et leurs sociologies*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris: INED, 2003.

## Recommandations

- / politique du SHN
  - Prendre en compte ces réalités et évolutions
  - Intégrer certains éléments dans la FPC de l'encadrement
  - Favoriser l'émergence de normes douces de régulation des relations au sein de chaque fédération et/pôles
  - Remettre en œuvre une charte du SHN, préparée avec les représentants des SHN, comme outil de régulation
  
- / politique de formation
  - Insertion de la connaissance du contexte du sport de haut niveau dans
    - les programmes de certaines formations
    - la FPC des DTN, EN, du BEES 2
  
- / politique de reconnaissance de professions émergentes
  - Étude de la création possible d'une spécialité professionnelle « Sport de HN » dans certaines certifications existantes
  - Étude de la création possible de nouvelle certification professionnelle notamment pour le métier d'athlète.

## Annexes

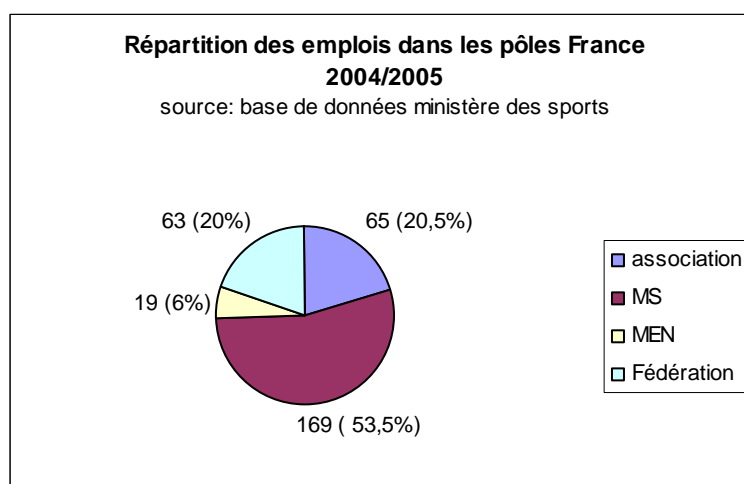
### Annexe 1 : L'emploi dans les pôles

#### 1.1. Statuts publics et privés

Le pôle est une structure labellisée par la commission nationale du sport de haut niveau qui bénéficie pour son fonctionnement de l'affectation par l'Etat, essentiellement, le ministère des sports de postes de fonctionnaires, professeurs de sports et quelques autres situations de détachés d'autres ministères. Les professeurs de sports, sur ces postes d'entraîneurs nationaux et de coordonnateurs de pôle, sont placés auprès des fédérations pour y exercer ces missions. Ils sont sous l'autorité hiérarchique des DTN et de la direction des sports du ministère des sports.

Une bonne partie de ces fonctionnaires sont sur des contrats de préparation olympique, pour des durées d'olympiade, renouvelables. La rémunération, grâce aux contrats P.O., est accrue pour tenir compte des contraintes liées aux nombreux déplacements, à la densité du calendrier et à l'importance de la mission.

*Remarque:* sur l'ensemble des tableaux suivant ne sont pas répertoriés les intervenants chargés de l'enseignement scolaire, universitaire, professionnel qui n'appartiennent pas au pôle mais qui sont en général des fonctionnaires des établissements de l'éducation nationale et des établissements jeunesse et sport (INSEP).



Près de 60% des emplois sont constitués de fonctionnaires dont 90% du ministère des sports. Les 40% restant sont constitués de personnels de droit privé dont l'employeur se répartit également entre les fédérations et les associations.

La quasi-totalité des intervenants se retrouve dans une situation contractuelle, les fonctionnaires étant pour bon nombre d'entre eux placés sur des contrats dits de préparation olympique.

Statuts des emplois dans les pôles France par nature juridique du pôle

	Association	MS	MEN	Fédération	Total
--	-------------	----	-----	------------	-------

<b>Vacataires</b>	24	0	0	13	37
<b>Professeurs de sport</b>	0	143	1	3	147
<b>Professeurs d'EPS</b>	1	10	10	1	22
<b>Cadres fédéraux</b>	14	7	0	38	59
<b>Contractuels</b>	15	4	0	2	21
<b>Chargés d'EPS</b>	1	1	1	1	4
<b>Bénévoles</b>	1	0	0	0	1
<b>Fonctionnaires territoriaux</b>	2	1	0	0	3
<b>Emploi-jeune</b>	6	0	0	3	9
<b>Maître-auxiliaire</b>	0	0	3	0	3
<b>Agrégés d'EPS</b>	1	1	1	1	4
<b>P CERT SF EPS</b>	0	1	3	1	5
<b>Professeur des écoles</b>	0	1	0	0	1
<b>Militaire</b>	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>169</b>	<b>19</b>	<b>63</b>	<b>316</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>20.5%</b>	<b>53.5%</b>	<b>6.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>100%</b>

Source: base de données ministère des sports (2004/2005)

## 1.2. Division du travail

### Division du travail dans les pôles France (2004/2005)

	Entraîneurs	Entraîneur Adjoint	coordinateurs pôles	préparateur physique, mental et techniciens sportifs	Autres intervenants dans l'entraînement°	soutien scolaire et coordinateurs suivi scolaire suivi social	Maîtres d'internat Tuteurs	coordinateurs formation	Médical	Secrétaires Coordinateurs administratifs
<b>VACATAIRES</b>	15	8	0	9	2	4	1	0	16	0
<b>P S</b>	146	10	58	5	2	6	0	4	0	0
<b>P EPS</b>	23	0	7		1	3	0	0	0	0
<b>CADRE FEDE</b>	37	11	6	9	3	0	0	1	3	2
<b>CONTRACTUEL</b>	14	3	1	2	1	1	0	0	2	3
<b>CE EPS</b>	5	1	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>BENEVOLE</b>	6	2	0	1	0	0	0	0	0	1

<b>TERRITORIAL</b>	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EMPLOI JEUNE</b>	1	4	0	0	0	2	0	0	0	1
<b>MAITRE AUX</b>	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>AGREGÉ EPS</b>	2	0	0	2	0	2	0	1	0	0
<b>P CERT SF EPS</b>	2	1	1	0	0	3	1	0	0	0
<b>P ECOLES</b>	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<b>MILITAIRE</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>42</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>7</b>

Source: base de données ministère des sports

Sur les 483 emplois répertoriés, 75 sont des coordonnateurs dont certains cumulent cette fonction avec des fonctions d'entraînement, 351 (73%) ont des fonctions liées à l'entraînement et 57 (11%) des fonctions autres.

Il existe aussi une forte corrélation entre statut et type d'emploi. Ainsi, les associations recrutent essentiellement des vacataires et des contractuels, c'est-à-dire des contrats à durée déterminée. En revanche, et comme l'on pouvait d'ailleurs s'y attendre, les ministères, qu'il s'agisse du Ministère chargé des Sports ou du Ministère de l'éducation nationale, recrutent essentiellement sur des postes de fonctionnaire. Cependant, ils semblent s'adapter aux fluctuations des effectifs dans les pôles France et aux postes non pourvus en début d'année par le recrutement de contractuels. Enfin, l'immense majorité des postes pris en charge par les fédérations sont des postes de cadres fédéraux même si les fédérations semblent également avoir largement recours aux vacataires.

### 1.3. Niveaux de formation et de diplômes

Répartition des intervenants par diplômes sur les pôles France

Diplôme	Entraîneurs	Entraîneur Adjoint	Coordonnateurs pôles	préparateur physique, mental et techniciens sportifs	Autres intervenants dans l'entraînement	soutien scolaire et coordonnateurs suivi scolaire suivi social	Maîtres d'internat Tuteurs	coordonnateurs formation	Médical	Secrétaires Coordinateurs administratifs
<b>Diplôme fédéral</b>	3	2	1	0	0	1	2	0	0	0
<b>BAC</b>	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>bac +2</b>	0	1	0	0	0	3	1	0	1	1
<b>DEUG STAPS</b>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>bac +3</b>	8	1	3	0	0	1	0	0	5	0
<b>Licence STAPS</b>	12	4	5	1	0	1	0	0	0	0
<b>bac +4</b>	14	2	4	1	0	0	1	0	1	0
<b>Maîtrise STAPS</b>	4	0	1	3	0	1	0	1	0	0
<b>bac +5</b>	6	0	1	5	0	1	1	1	1	2
<b>BEES 1</b>	50	18	3	7	1	4	1	1	0	0
<b>BEES 2</b>	179	20	37	10	2	1	0	0	0	3
<b>BEES 3</b>	9	0	7	0	0	0	0	0	0	0
<b>DE</b>	0	0	0	0	3	0	0	0	4	1

Source: base de données ministère des sports

Le BEES 2<sup>ème</sup> degré est le diplôme principal des entraîneurs ce qui est logique car il n'existe pas de diplôme d'entraîneur de haut niveau.

**Annexe 2 : modèle de convention INSEP/DTN relative aux pôles France implantés sur l'INSEP.**

**FONCTIONNEMENT DU POLE FRANCE  
DE  
SAISON 2004/2005**

**Références :**

- Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée relative à l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives ;
- Décret n° 2002-707 du 29 avril 2002 pris pour application de l'article 26 de la loi du 16 juillet 1984 et relatif au sport de haut niveau;
- Décret n° 2002-1010 du 18 juillet 2002 relatif aux filières niveau ;
- Décret n°2004-120 du 06 février 2004 relatif aux examens médicaux obligatoires pour les licenciés inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau ou dans les filières d'accès au sport de haut niveau ou pour les candidats à cette inscription ;
- Arrêté du 11 février 2004 fixant la nature et la périodicité des examens médicaux prévus aux articles L.3621-2 et R. du code de la santé publique ;
- Loi n° 99-223 du 23 mars 1999 relative à la protection de la santé des sportifs et à la lutte contre le dopage ;
- Charte du sportif de haut niveau approuvée au cours de la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau du 3 mars 1993
- A la convention cadre signée entre l'Institut National du Sport et de l'Education Physique et la fédération sportive concernée le :
- A la politique tarifaire de l'INSEP du 30 juin 1999 modifiée par le vote du Conseil d'Administration du 03 novembre 2004
- Aux tarifs 2005 votés par le Conseil d'Administration du 03 novembre 2004

## ARTICLE 1 : L'OBJET

La présente convention a pour objet de définir le fonctionnement du pôle France labellisé ou validé dans le cadre du dispositif des filières du haut niveau par la CNSHN du. Elle définit les engagements et les responsabilités de chacune des parties qui recherchent le fonctionnement du pôle le plus adapté à l'accueil des sportifs qu'il regroupe.

## ARTICLE 2 : LE POLE FRANCE

Le Directeur Technique National (DTN) définit le « double projet du sportif » : c'est lui qui établit la cohérence entre l'inscription sur les listes de haut niveau, les propositions d'entrée à l'I.N.S.E.P, le programme de formation, l'encadrement sportif de l'athlète et les aides financières accordées.

Sous l'autorité du directeur de l'I.N.S.E.P., le chef du Département du Sportif de Haut Niveau (DSHN) met en place les conditions de réussite du « double projet » de préparation sportive et de formation des sportifs, en organisant et coordonnant autour du sportif différents services, en collaboration avec les autres départements et services compétents de l'INSEP, et les services des directions techniques nationales.

## ARTICLE 3 : L'ADMISSION DES SPORTIFS

L'inscription au pôle France est réservée, en priorité, aux sportifs de haut niveau (Elite, Senior, Jeune) et éventuellement à d'autres catégories de sportifs sous réserve d'acceptation à la commission d'admission.

Le DTN propose au Chef du Département du Sportif de Haut Niveau les candidatures des sportifs (nouveaux et maintenus). Le Chef du Département du Sportif de Haut Niveau, par délégation du Directeur de l'INSEP, décide de leur admission définitive dans le pôle au cours de la commission.

Condition d'admission :

Avoir effectuer les examens médicaux requis dans les 3 mois qui précèdent l'inscription sur la liste des sportifs de haut niveau ou sur la liste des sportifs classés en catégories Espoirs

Avoir effectuer les examens médicaux requis, communs à toutes les disciplines, pour les sportifs inscrits sur la liste des sportifs de haut niveau ou dans les filières d'accès au sport de haut niveau

**Dépôt du dossier complet dont copie du dossier médical**

Inscription électronique complète

La commission d'entrée permet d'envisager pour chacun des sportifs leur projet.

Cette commission se réunira entre les mois de mai et juillet précédant la rentrée au pôle (septembre).

La commission d'admission établit la liste des sportifs retenus dans le pôle.

Lors de la commission d'admission, le DTN peut proposer des sportifs qui ne sont pas dans le projet sportif du pôle. Ces derniers seront qualifiés de sportifs « Hors pôle ».

**Voir liste jointe des sportifs en Pôle et Hors Pôle (Nom, Prénom, statut, régime, formation, ...).**

#### **ARTICLE 4 : LES CONDITIONS D'ENTRAÎNEMENT**

L'INSEP met prioritairement à disposition selon des horaires programmés, des installations spécifiques et des installations complémentaires. De plus l'Institut assure l'entretien des lieux d'entraînement ainsi que la maintenance du matériel mis à disposition. Il convient aux utilisateurs du pôle de ranger le matériel utilisé lors des séances et de laisser les lieux propres et accessibles afin que l'entretien se fasse le plus aisément possible.

Des améliorations au niveau des infrastructures ou des matériels mis à disposition pourront être réalisées avec des participations financières partenariales.

La direction technique nationale met à disposition des sportifs, le cas échéant, des installations supplémentaires dans l'objectif d'améliorer les conditions d'entraînement.

##### **Installations mises à disposition par l'INSEP**

###### **Salle spécifique à la discipline**

Salles communes à tous les pôles, ex : salle de musculation, salle de danse, gymnase, terrains de sport extérieurs

Centres de balnéothérapie et/ou d'hydro-récupération

**Stade Maigrot, stade découvert**

##### **Installations mises à disposition par la DTN**

###### **Créneaux d'entraînement :**

Les créneaux généralement utilisés sont en matinée de 11h à 13h15, et l'après midi de 16h à 19h. L'élargissement des plages d'entraînement pour le pôle doit être demandé au chef du DSHN.

En cas de non utilisation des installations et pour une meilleure utilisation pour d'autre public, il convient à la DTN de prévenir le service qui gère les installations sportives.

**Voir listes des installations et créneaux attribués au pôle.**

###### **Les partenaires d'entraînement :**

A la demande de la fédération et avec l'accord du chef du DSHN, la fédération peut présenter une liste de partenaires d'entraînement. En cas d'acceptation, le DTN sera destinataire d'un



avenant à l'article précisant : la tarification, le fonctionnement de l'accueil des partenaires d'entraînement en référence aux textes en vigueur.

## **ARTICLE 5 : L'ENCADREMENT TECHNIQUE SPORTIF**

Le DTN est responsable du fonctionnement technique et sportif du pôle et dans ce cadre il nomme :

- Un coordonnateur du pôle chargé de veiller à l'application des projets définis pour chaque sportif du pôle et responsable de la bonne utilisation des moyens mis à la disposition du pôle. Il participe aux actions menées par l'INSEP dans différents domaines (enquêtes, accueil de groupes, groupe de travail, comités, ...), un guide lui est remis afin d'assurer ses tâches au mieux,
- Un ou des entraîneurs permanents du pôle,
- Un cadre technique pour assurer les formations aux métiers du sport qui demandent une technicité spécifique : BEES 1° et 2° degré, licence STAPS, Maîtrise STAPS option « entraînement », ...
- Un correspondant à la personne ressource de l'INSEP pour l'aide à la performance.

Voir liste de l'encadrement sportif

L'encadrement technique du pôle s'engage à respecter la Charte INSEP qui se fonde sur les principes déontologiques du sport fixés par la charte du sport de haut niveau ; elle précise les valeurs qui doivent guider toutes les actions menées au sein de l'Institut en faveur des sportifs par les différents personnels de l'INSEP, les entraîneurs et les intervenants extérieurs.

L'INSEP met à disposition de l'encadrement sportif et dans la mesure de ses possibilités des salles de travail. La logistique, l'aménagement et l'entretien sont à la charge des utilisateurs. L'INSEP assure les travaux relevant de sa responsabilité.

**Voir liste des salles de travail attribuées à l'encadrement du pôle.**

L'INSEP soutient l'encadrement sportif dans la production de performances de haut niveau les athlètes car elle n'est pas uniquement le fait de moyens financiers et d'infrastructures, mais également de compétences qui sont généralement longues à acquérir et à maintenir, et de connaissances dans les différents domaines de la performance, qui évoluent sans cesse et de plus en plus vite.

L'expertise dans le domaine de l'entraînement et de la préparation des sportifs nécessite une curiosité et une mise à niveau sans cesse renouvelées des informations et des connaissances applicables.

C'est pourquoi l'INSEP a la volonté de mettre en place un dispositif de veille, d'information et de formation continue, destiné aux entraîneurs et propose :

- Un ensemble d'experts avec des compétences et des services identifiés qui pourront mener des projets avec les entraîneurs se référer au guide du coordonnateur
- Des «Point-Rencontre» avec des experts intérieurs ou extérieurs à l'INSEP,
- Une lettre électronique bimensuelle d'information et un ensemble de documents numérisés (Pour aller sur la page web ou accéder aux archives de la lettre : <http://www.campus.insep.com>, rubrique mission/entrainement/lettre des entraîneurs
- Une revue consacrée à l'entraînement est actuellement à l'étude.
- Une journée annuelle de l'entraîneur
- Une rubrique sur le site internet de l'insep

Ces connaissances, et services concernent entre autres les domaines suivants :

- Evaluation bioénergétique - Renforcement musculaire
  - Nutrition et diététique - Vision et performance
  - Récupération et utilisation du Centre d'hydrorécupération
  - Préparation mentale, coaching et accompagnement psychologique
  - Réhabilitation
  - Vidéo, informatique appliquée au sport
  - Analyse du geste sportif
  - Programmation, préparation physique
- Pour toute demande, la personne à contacter est

## ARTICLE 6 : LE SUIVI DU SPORTIF

Voir liste des suivis

### **Le suivi global de formation vers son projet de vie**

Chaque nouveau sportif entrant à l'INSEP passera un entretien à l'unité du suivi socioprofessionnel (USSP) pour finaliser son orientation de formation et envisager son projet professionnel. Par ailleurs, l'USSP est chargée de la mise en place de l'accompagnement des sportifs de haut niveau nécessaire à la réussite de leur projet de préparation aux compétitions sportives de haut niveau et de formation et d'insertion professionnelle.

Le chef du DSHN et le chef du Département de la Formation veillent à l'adéquation de la formation du sportif aux contraintes d'entraînement et de compétition.

Dans le cadre des formations aménagées par l'INSEP, la fédération s'engage à respecter les plages de formation qui se placent en général de 8h à 11h et de 14h à 16h, en organisant l'entraînement en dehors de ces créneaux soit de 11h à 13h 15 et de 16h à 19h.

Le coordonnateur veille à ce que chaque sportif respecte les horaires spécifiques à sa formation. Des aménagements au niveau des horaires de formations (formations internes à l'INSEP) entraînant une augmentation des volumes horaires pour les intervenants doit être demandé au chef du DSHN et au chef du département formation. Des dispositions pourront être réalisées avec des participations financières partenariales.

En cas d'acceptation, le DTN sera destinataire d'un avenant à l'article précisant : la liste des bénéficiaires, la tarification, le fonctionnement de la mise en place de l'aménagement de la formation.

Dans le cadre des formations internes, l'INSEP organise :

- ❖ des formations aménagées
- ❖ un dispositif de "Parcours Individualisé de Formation" pour les sportifs classés, éventuellement mis en place après un entretien à l'USSP.
- ❖ un dispositif de rattrapage des cours, de soutien du travail (inscrit dans l'emploi du temps pour les scolaires et dans le cadre du centre de soutien permanent pour les autres filières). Ces rattrapages ont lieu dans le temps disponible des sportifs, quelquefois pendant les périodes de congés scolaires.

Afin de permettre le bon fonctionnement de ce dispositif de rattrapage ou de soutien, le Directeur Technique National par l'intermédiaire du coordonnateur, s'engage à donner le calendrier des compétitions et des stages de la saison 2004/2005 et la liste des sportifs susceptibles d'y participer.

#### **Le suivi médical et les actions de préventions**

Chaque nouveau sportif entrant à l'INSEP devra réaliser un bilan avant et dans l'année de son entrée à l'INSEP adresser une copie si celui-ci n'a pas été effectué au département médical de l'institut.

Le chef du département médical de l'institut et le médecin correspondant de la fédération conviendront des modalités d'application de l'arrêté du 11 février 2004, fixant la nature et la périodicité des examens médicaux de la surveillance médicale.

Tous les examens médicaux seront facturés par l'INSEP aux fédérations sportives conformément à la politique tarifaire votée par le conseil d'administration du 03 novembre 2004. La réalisation de ces visites s'effectuera lors de demi-journées prises sur la formation ou sur l'entraînement après accord entre le médecin correspondant, le coordonnateur du pôle et le chef du DSHN.

Le suivi médical du Sportif de Haut Niveau de la fédération est sous la responsabilité du:

- médecin fédéral
- médecin du suivi des équipes de France

Le chef du département médical fait chaque année une répartition fonctionnelle des médecins et des kinésithérapeutes contractuels à l'INSEP qui suivent les sportifs du pôle.

En fonction des besoins des sportifs et de l'offre de l'INSEP, en accord avec le Chef du Département Médical, la fédération pourra compléter cet encadrement par des médecins et des kinésithérapeutes fédéraux, ils travailleront en étroite collaboration avec les médecins et des kinésithérapeutes de l'INSEP. Ce dernier les recevra au moins une fois par an pour faire le point de leur action au sein de l'établissement au regard de la réglementation.

Ils ne peuvent en aucun cas pratiquer des actes de soins sur les sites d'entraînement qui ne sont pas agréés à cet effet.

*Voir liste de l'encadrement médical*

L'INSEP s'engage à développer des informations et des actions de prévention concernant l'hygiène de vie des sportifs (lutte contre le dopage, alcool, tabac, drogues, ...) sur des créneaux de formation ou d'entraînement.

## ARTICLE 7 : LE CADRE DE VIE

A chaque rentrée, les sportifs du pôle signe le règlement intérieur de l'INSEP, qu'ils auront préalablement lu. L'encadrement de l'INSEP et l'encadrement sportif sont à leur disposition pour une explication approfondie du texte.

Le DTN, le coordonnateur et les entraîneurs, comme le personnel de l'INSEP, veillent à faire respecter le règlement intérieur par les sportifs.

L'INSEP s'engage à développer des réunions d'informations et des actions de prévention concernant la vie en communauté, accès à la citoyenneté, respect de soi, respect d'autrui, ... sur des créneaux de formation ou d'entraînement. L'Unité de la Jeunesse et la Qualité de Vie est chargée de développer et d'organiser toutes actions visant à l'amélioration de la qualité de vie des sportifs à l'intérieur de l'INSEP (en concertation avec ceux-ci).

L'INSEP propose des conditions d'hébergement en chambre individuelle ou de 2 à 3 lits avec toilettes, sanitaires, et mobilier adapté, de qualités différentes en fonction de l'état d'avancement du plan de rénovation.

L'INSEP présente une qualité de repas correspondant aux besoins des sportifs (concertation entre les entraîneurs, les diététiciens et les médecins). Le service restauration est régulièrement fermé pendant les vacances de fin d'année et les vacances d'été. L'INSEP en informe les coordonnateurs à l'avance afin que les fédérations prennent les dispositions pour organiser la restauration à l'extérieur de l'INSEP.

## ARTICLE 8 : LES CONDITIONS FINANCIERES

Le Conseil d'Administration du 03 novembre 2004 a modifié et redéfini la politique tarifaire de l'INSEP.

Des tarifs différents sont appliqués en fonction de l'appartenance à une des catégories (1 ou 2) de partenaires ou d'usagers. Il convient de se référer au document « Politique tarifaire de l'INSEP ».

Les classements de référence des Sportifs de Haut Niveau, Espoir, Partenaires d'Entraînement sont ceux des listes officielles du MJSVA au 1<sup>er</sup> septembre de l'année en cours. Une seule révision de ces classements aura lieu selon la liste officielle du MJSVA au 1<sup>er</sup> janvier suivant. Les classements ainsi révisés seront maintenus jusqu'au 31 août suivant.

L'INSEP ne fera pas de remise d'ordre sur une facturation établie au delà de 2 mois.

La facturation des sportifs inscrits à l'INSEP, en Pôle ou Hors Pôle, est adressée à la fédération, sauf accord exceptionnel du chef du DSHN après demande du DTN.

## ARTICLE 9 : L'EVALUATION

L'évaluation des filières du haut niveau en vue de la labellisation des pôles prévoit chaque année une évaluation séparée du Directeur de l'INSEP et du Directeur Technique National.

Pour chaque pôle, le Directeur de l'INSEP donne son avis sur la reconduction du label d'une part, et sur le positionnement à l'INSEP d'autre part.

Le Chef du Département du Sportif de Haut Niveau et le Directeur Technique National conviendront de se retrouver au cours de l'année :

- pour mettre à jour les annexes de la convention cadre
- pour tracer le bilan des actions engagées conjointement et pour préparer la rentrée des promotions suivantes.

## ARTICLE 10 : LA DUREE

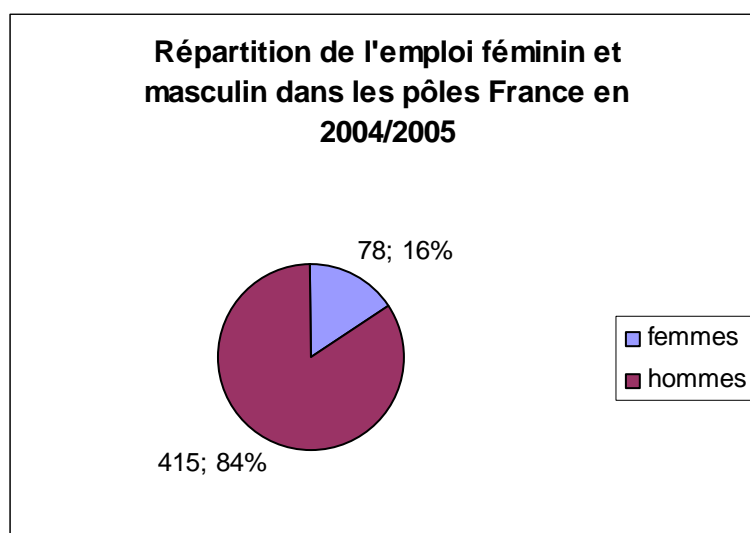
La présente annexe est établie pour une saison sportive.

Fait à Paris le  
Le Directeur de l'INSEP

Le Directeur Technique National  
de la Fédération Française de

**Annexe 3: Extraits du travail réalisé par Sarah Rézenthel en appui à cette étude**

### 1. Le poids du travail féminin dans les pôles France



Source: base de données ministère des sports

Les femmes représentent 16% des emplois dans les pôles France. Nous nous situons dans le domaine des services et plus particulièrement dans celui de l'Education, Santé et action sociale, de l'Administration et des activités indéterminées pour reprendre les catégories de l'INSEP. Pour l'ensemble de ces domaines, et d'après les statistiques de l'INSEE pour l'année 2004, le taux de féminisation au niveau national est de 64,6%.

## 2. La place du travail féminin par fonction

Fonction	Femmes	hommes	%femmes	%hommes
Entraîneur	30	284	9,6	90,4
Entraîneur Adjoint	4	41	8,9	91,1
Coordinateurs pôles	8	75	9,6	90,4
Préparateurs et techniciens	6	37	14	86
Autres entraînements	9	2	81,8	18,2
Scolaire et social	9	17	34,6	65,4
Maître internat	0	5	0	100
Coordinateurs formation	1	2	33,3	66,7
Médical	7	21	25	75
Administratif	6	8	42,9	57,1

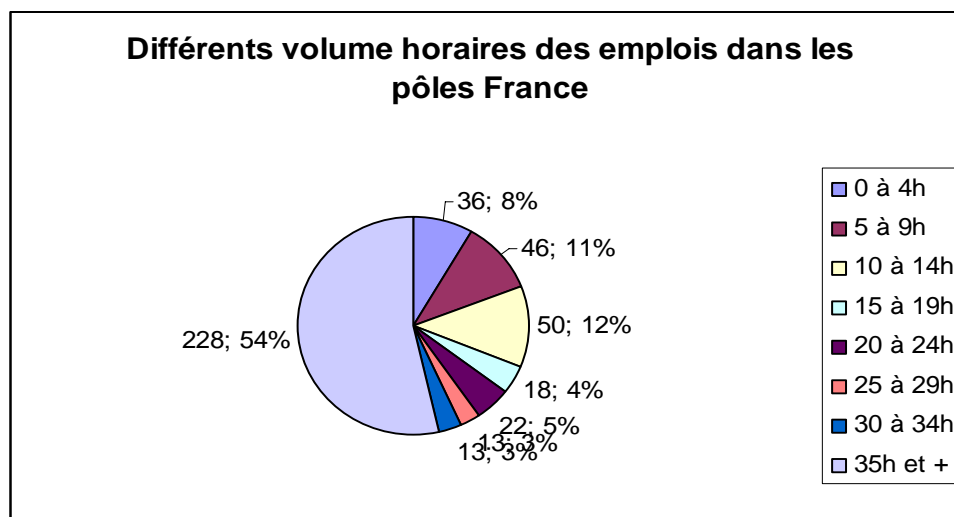
Source: base de données ministère des sports (2004/2005)

Cette étude croisée de la fonction et du sexe permet de mettre encore plus en avant le retard que connaît le domaine de l'emploi autour du sportif de haut niveau en matière de féminisation dans la mesure où les secteurs où la féminisation est la plus importante sont des domaines traditionnellement féminisés : le scolaire et le social, l'administratif (avec les secrétaires) et la formation. En revanche, au niveau de l'entraînement, la féminisation est extrêmement réduite (aux alentours de 10%) à l'exception notable des autres personnels chargés de l'entraînement où la féminisation atteint plus de 80%. Cette exception s'explique par le fait que la majeure partie

des personnels inclus dans cette catégorie sont les chorégraphes et professeurs de danse, métiers là encore traditionnellement féminins.

### 3. Répartition de l'emploi par volume horaire

Il est possible de trouver dans les pôles France des contrats pour tous les volumes horaires. Les données dont nous disposons regroupent les volumes horaires en 8 tranches. La répartition est la suivante.



Pour plus de la moitié des contrats, il s'agit de contrats plein temps avec un temps de travail égal ou supérieur à 35h. Si l'on admet qu'à partir du moment où la durée du travail hebdomadaire dépasse 20h, l'activité peut être considérée comme activité principale, nous pouvons dire qu'au moins 65% des employés des pôles France y exercent leur activité principale. Cependant, ce nombre est peut-être beaucoup plus élevé dans la mesure où certains peuvent avoir par choix ou non des contrats à mi-temps sans exercer d'autre profession à côté.

### 4. Répartition des emplois par sport

Il est tout d'abord intéressant de noter que toutes les fonctions ne sont pas représentées dans tous les sports et que la présence ou l'absence de telle ou telle fonction peut permettre de faire des hypothèses sur l'organisation des pôles France pour chacun des sports. La répartition des fonctions par sport est la suivante :

	Entraîneurs	Entraîneur Adjoint	coordinateurs pôles	préparateur phy/ mental et techniciens sportifs	Autres inter- venants dans l'entraînement°	soutien scolaire et coordinateurs suivi scolaire suivi social	Maîtres d'internat Tuteurs	coordinateurs formation	Médical	Secrétaires Coordinateurs administratifs
athlétisme	64	4	9	2	0	6	2	0	15	4
aviron	4	5	4	2	0	2	0	1	0	1
badminton	8	0	2	2	0	0	0	0	0	0
basket	4	3	1	3	0	0	0	0	0	1
boxe	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0
canoë kayak	9	0	4	1	0	0	0	0	1	0
cyclisme	4	3	4	4	0	2	0	0	2	0
équitation	3	0	2	2	4	0	0	0	0	1
escrime	7	4	3	0	0	2	0	0	3	0
football	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0
gym	38	0	6	3	2	1	0	0	3	0
haltérophilie	5	1	2	1	0	0	0	0	0	0
hand ball	6	2	2	0	0	4	0	0	2	0
hockey	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0
judo	34	5	7	3	0	6	1	0	6	1
lutte	11	1	3	0	0	0	0	0	0	0
natation	12	3	6	4	3	1	0	0	2	1
pentathlon	5	3	2	0	0	2	0	0	2	0
sport glace	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0
taekwondo	5	0	2	0	0	0	0	1	0	0
tennis	19	5	5	8	0	1	2	0	1	0
tennis table	13	4	4	1	0	2	0	0	2	0
tir	7	1	3	2	0	2	0	0	0	0
tir à l'arc	3	0	1	1	0	0	0	0	0	0



triathlon	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0
voile	27	0	5	6	0	3	1	0	0	4
volley ball	3	1	1	0	0	0	0	1	0	0

Pour commencer, il est à noter qu'il semble y avoir une organisation différente de l'**entraînement** suivant les sports : en effet, certains sports font appel à des entraîneurs adjoints et d'autres non, ce qui laisse à penser que dans certains sports, l'entraîneur délègue une partie de l'entraînement à son adjoint, selon les compétences de chacun par exemple, tandis que dans les autres sports, l'entraîneur gère et encadre tout l'entraînement. Ainsi, le badminton, le canoë kayak, l'équitation, le football, la gymnastique, le hockey, les sports de glace, le taekwondo, le tir à l'arc et le triathlon ne font pas appel à des entraîneurs adjoints. A l'opposé, il est à noter qu'en aviron, il y a plus d'entraîneurs adjoints que d'entraîneurs. De plus, dans certains pôles France, il n'y a pas d'entraîneurs mais seulement des entraîneurs adjoints comme pour le pôle France d'escrime de la région Champagne Ardennes. Il faudrait réaliser une étude plus approfondie de ces pôles pour avoir l'explication de ce phénomène mais on peut émettre l'hypothèse que les athlètes de ces pôles s'entraînent également dans une autre structure (club) et que l'entraîneur principal se trouve dans cette structure.

En ce qui concerne le **médical**, il est à noter que moins de la moitié des sports font appel à du personnel médical spécifique au pôle. Une raison peut être la possibilité ou non de se faire soigner par du personnel extérieur ; c'est ainsi que l'on note un encadrement médical extrêmement développé au niveau du pôle France d'athlétisme de Guadeloupe avec la présence sur le pôle d'un diététicien, de 2 kinésithérapeutes, d'un ostéopathe, d'un médecin, d'un podologue et d'une infirmière dans la mesure où le système de soin y est moins développé. A l'inverse, il est à noter qu'une partie du personnel médical est ignoré dans la mesure où l'INSEP dispose d'un dispensaire ouvert au public et donc non répertorié comme centre destiné aux sportifs de haut niveau mais qui offre aux sportifs la possibilité de se faire soigner à tout moment si bien qu'il n'est pas nécessaire pour les pôles de l'INSEP de disposer de leur propre structure médicale. Les spécificités du point de vue médical sont donc plutôt liées à l'environnement médical des pôles qu'aux sports eux-mêmes.

Tous les sports ne proposent pas d'encadrement social et de suivi scolaire aux athlètes. En règle générale, il est intéressant de noter que les sports n'offrant pas ces suivis sont des sports de moindre influence médiatique, qui n'ont donc peut-être pas les moyens financiers d'offrir ce suivi à leurs athlètes (le badminton, le canoë kayak ou le tir à l'arc) ou des sports devenus récemment sports olympiques et donc en train de s'organiser et de se développer (triathlon et taekwondo). Le football ne rentre pas dans ces catégories mais il est difficile d'intégrer le football dans la réflexion sur les pôles dans la mesure où la plupart des centres de formation ne sont pas les pôles mais les centres de formation des grands clubs français.

	vacataires	PS	P EPS	cadres FD	Contractuels	CE EPS	bénévole	territorial	emploi jeune	maître aux	agrégé EPS	P école	militaire	P certif autres	total
athlétisme	23	29	12	7	3	3	5	2	0	2	1	0	0	1	88
aviron	0	3	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	8
badminton	0	6	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
basket	0	6	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	12
boxe	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
canoë kayak	1	10	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
cyclisme	3	5	0	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	14
équitation	1	1	1	4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	9
escrime	2	14	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	20
football	pas de données														
gym	0	18	0	8	7	0	0	5	2	0	0	0	0	1	41
haltérophilie	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6
handball	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
hockey	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
judo	8	16	9	11	1	2	1	0	2	0	1	0	0	0	51
lutte	1	4	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	10
natation	3	18	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26
pentathlon	2	6	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	10
sport glace	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
taekwondo	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
tennis	3	2	5	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19
tennis table	6	9	0	2	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	23
tir	2	6	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	10
tir à l'arc	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
triathlon	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
voile	1	18	4	5	4	0	0	0	2	0	1	0	0	1	36
volley-ball	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5

## Les réseaux interindividuels et inter organisationnels autour du SHN comme espace cognitif collectif et partagé

Philippe Fleurance, Sylvie Pérez, Anne Claire Macquet  
INSEP

### I. Introduction

Nous partirons du constat - qui a implicitement initié cette étude - que l'action quotidienne en entraînement/compétition s'organise autour i) de savoirs expérientiels, de solutions originales et locales, d'expériences collectives et individuelles singulières, ... ii) de compétences très diversifiées reposant sur des connaissances distribuées, partagées entre différents acteurs.

La conception des diverses interventions et actions en temps réel auprès des sportifs de haut niveau n'est donc enfermée ni dans le cerveau d'un individu omniscient, ni dans une organisation sophistiquée mais ne se comprend que lorsqu'on rend compte de l'enchevêtrement des multiples médiations concrétisées par des organisations singulières, des conventions, des inscriptions matérielles, des interactions entre acteurs de différents réseaux.

*La question du passage du micro (individuel) au macro (collectif) qui traite de l'activité individuelle en relation avec les dynamiques collectives nous apparaît donc centrale dans une perspective d'interprétation des formes d'activité autour du SHN.*

Nous nous situons donc dans un espace socio - cognitif orienté vers la réalisation d'un objectif clairement identifié : le projet « performance ». Le travail y est réparti entre des acteurs spécialisés chargés du pilotage et de la réalisation du process et de résultats intermédiaires. Il est divisé en phases dans le temps, lesquelles sont liées entre elles de façon séquentielle et/ou parallèle. Le réseau y prend la forme d'une organisation complexe et les instruments de gestion interne (porté par le chef de projet, le DTN, le directeur des équipes, ....) et externe (porté par la fédération, le MJSVA, le CNOSF, ....) participent au cadrage de sa dynamique. L'activité cognitive est de l'ordre de la conception collective d'une solution globale intégrant des solutions intermédiaires et partielles.

Deux types d'interdépendance entre acteurs peuvent être envisagé : 1) l'interdépendance structurale et 2) l'interdépendance comportementale. Dans le premier cas, le comportement de l'individu peut être considéré comme indépendant de celui de ses semblables, dans la mesure où le résultat de ce comportement individuel est négligeable pour l'évolution du système dans son ensemble car fortement dépendant de la structure organisationnelle. Dans le second cas qui nous apparaît caractériser le monde sportif actuel, les comportements individuels sont interdépendants, et la rationalité « contingente » des différents acteurs dépend à la fois de l'information sur la stratégie des partenaires et de la capacité à la rendre signifiante.

Nous argumenterons en effet, que l'ensemble des activités autour des SHN s'inscrit dans des communautés de pratique qui supposent une dynamique d'action collective et où les processus cognitifs se construisent dans des contextes de coordination à la fois organisationnel (par exemple, les pôles France, les clubs) et technologique (les règlements sportifs, ...). Cette conception permet de dépasser une conception étroitement individualiste de la compétence en faveur d'un modèle distribué et met en cause explicitement l'idée de connaissance produite individuellement mais aussi détenue totalement par un individu comme l'entraîneur, par exemple.

Cette approche présente l'intérêt à nos yeux de donner autant de poids aux coordinations sociales qu'aux coordinations avec l'environnement, avec la technologie, les artefacts et avec toutes les formes de représentations publiques externalisées. Dans ce cadre, la coordination des activités est conçue comme une coordination entre des processus dispersés dans l'espace ou dans le temps.

***Ce mécanisme distribué qui repose sur des dynamiques de sous - projets semble un facteur-clé pour comprendre l'évolution synchronique et diachronique des activités autour du SHN.***

Avec la notion de réseau, cette approche des activités professionnelles autour du SHN trouve un niveau d'analyse des espaces cognitifs collectifs partagés. La notion de réseau désigne l'ensemble des acteurs sportifs reliés les uns aux autres par les flux d'informations qu'ils s'échangent et par les contacts qu'ils ont entre eux. Ces réseaux résultent de créations plus ou moins organisées et ne correspondent pas à des entités clairement délimitées (comme le décrirait une approche top - down de l'exercice d'un métier). La population des membres de ces réseaux y est souvent hétérogène en termes de discipline scientifique et/ou de pratique de référence et d'appartenance organisationnelle (cf. les différentes parties de ce rapport). Les réseaux sont ainsi des ensembles partiellement mouvants d'interactions, différents en ce sens des organisations et des institutions. Ils constituent donc des formes de coordination transversale vis-à-vis de ces organisations et institutions.

La production de savoirs d'action liés à l'entraînement et de mode d'organisation renvoie donc à ce type d'espace cognitif collectif. La question se pose alors de savoir comment les appréhender et les caractériser. Il s'agit de décrire et de comprendre en quoi consistent ces réseaux de coopération/action, d'en saisir la nature et les effets à travers :

- les finalités : on saisit à travers elles quelques éléments de leurs représentations du monde et des échelles de valeur que se construisent les acteurs ;
- les résultats escomptés ou atteints, intermédiaires ou à l'issue de l'action. Il s'agit également de dégager, à partir de là, une ou des logiques des cours d'action ;
- la population des acteurs concernés : leur nombre, leurs caractéristiques, leur appartenance et leur degré d'inclusion dans le réseau ;
- la structure organisationnelle et les dispositifs de gestion du réseau, y compris ses règles et conventions explicites et implicites, la délégation de pouvoir, les mécanismes de concertation ;
- la distribution des relations entre les acteurs et leur nature : coopération, conflit, autorité, leadership, ....

L'approche « réseau » considère ainsi un système social donné comme un ensemble structuré d'acteurs (ou nœuds) connectés par des liens (ou relations). Les nœuds sont le plus souvent des individus, même s'il peut aussi s'agir d'organisations ou de toute autre entité susceptible d'initier et de maintenir des liens sociaux. Les liens considérés dans une analyse de réseau peuvent en principe définir toute forme d'échange ou de relation entre acteurs, mais en pratique ils représentent presque systématiquement une forme ou une autre d'interaction comportementale et très fréquemment une relation de communication. On distingue classiquement cinq niveaux d'analyse des réseaux : 1) individus, 2) dyades, 3) réseaux personnels, 4) groupes, et 5) système. Le choix de tel ou tel niveau d'analyse du réseau est une question de point de vue dépendant de l'objectif de la recherche. Cependant, les méthodes d'analyse de réseaux sont en général plus opérationnelles et pertinentes lorsque l'on s'intéresse à des phénomènes collectifs, et donc, au niveau du système dans son ensemble.

Dans cette perspective, la question de la décision dans le processus d'adoption de solution/action ne peut et ne doit pas être considérée comme un choix individuel indépendant ou comme le résultat de pressions collectives où l'individu n'aurait que peu à dire, mais bien comme le résultat d'une relation dynamique qui lie l'individu au groupe. *Certaines modalités de coopération apparaissent préférable comme moyens pour augmenter la connaissance en agissant comme des supports puissants à la coopération cognitive parce qu'elles sont à la fois des outils de coordination sociale et des aides à la connaissance.* Toute coopération cognitive de qualité repose sur une interdépendance cognitive forte et sur un accroissement des interactions entre les agents.

Cette entrée « réseau » offre les moyens d'une première caractérisation des réseaux de coopération et des dynamiques cognitives collectives : résolution de problèmes, conception, constitution d'un référentiel partagé, évaluation de solutions techniques ou conception de solutions stratégiques, ... Elles conduisent à souligner les échanges d'idées, les confrontations de point de vue, les négociations, les stratégies collectives et individuelles, les conventions. Elles éclairent la trame sociale constitutive de ces processus cognitifs et permettent ainsi de révéler et de caractériser la nature des échanges et des relations entre les acteurs humains, de dessiner les réseaux de coopération, mais aussi d'accéder aux investissements et activités en amont, en cours et en aval de ces échanges : sens, stratégies, organisation, règles et conventions, lien social, ...

Dans cette optique, les activités autour du SHN s'appuient sur des dynamiques de coordination où la communauté de pratique devient la « bonne » focale car représentant un espace étendu de coordination qui permet aux agents de faire converger qualité de la connaissance et accroissement de la coopération.

## **II. Aspects méthodologiques**

**II.1.** L'ethnographie de la conception/anticipatrice et de la conception/action (i.e. chemin faisant) permet une analyse de la dimension communautaire de l'activité et s'efforce de suivre les opérations de mise en forme des activités, actions et personnes associées, d'emprunter les chemins qu'elles dessinent, de s'interroger sur leurs redéfinitions et sur leurs enchevêtrements.

La méthodologie employée se réfère ainsi aux approches ethnographiques mêlant les entretiens en profondeur avec les acteurs du SHN et l'observation participante en situation. La procédure de l'étude s'est réalisée en plusieurs temps, la détermination des SHN participant à l'étude et la prise de contact avec les athlètes de HN, la réalisation d'entretiens semi - directifs individuels et un traitement qualitatif des données recueillies.

La phase de prise de contact a consisté à informer les sportifs de haut niveau (pour une part l'INSEP classe PSHN et connaissances personnelles et pour une autre part extérieur à l'INSEP) de la réalisation d'une étude portant sur les « activités rémunérées autour des sportifs de haut niveau » commanditée par l'ONMAS, et à préciser le plus simplement les objectifs de l'étude à savoir, qu'il s'agissait de décrire et de comprendre les systèmes d'entraînement auxquels les sportifs de haut niveau avaient à faire, c'est à dire qu'elles étaient les personnes avec qui ils travaillaient, comment et sur quoi ces personnes interagissaient et se coordonnaient. La prise de contact plus directe avec les sportifs volontaires pour participer à l'étude et à la réalisation des entretiens s'est faite ensuite par téléphone ou mail personnel.

Une trentaine d'entretiens semi-directifs a été réalisée avec des sportifs de haut niveau volontaires pour participer à l'étude. Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés. Ils ont démarré par un rappel du contexte de l'appel d'offre de l'étude, du thème et des objectifs de l'étude. La volonté de rendre compte de l'activité telle qu'elle se produisait réellement autour des sportifs de haut niveau a été affirmée et soulignée. Nous nous sommes assurés ensuite que les participants à l'étude avaient bien compris la nature du processus de l'entretien. La limite de temps de l'entretien n'a pas été fixée totalement aussi les entretiens ont duré entre 45 minutes et une heure.

Nous nous sommes entendus sur des intentions ou axes de questionnement qui se sont traduits en questions, relances, demandes de précisions :

1° axe : « Qui fait quoi en matière d'entraînement ? »

- questionner la structure générale d'entraînement, (*exemple : Vous vous entraînez dans le cadre de l'INSEP ? d'un club ? »*)
- questionner le « qui fait quoi » en matière d'entraînement : (*exemples : Qui sont les personnes qui travaillent avec vous ? Combien de personnes travaillent avec vous ?*)
- questionner le rapport entre les organigrammes prescrits et le travail réellement réalisé (*exemple : « Alors l'entraîneur fédéral est Monsieur X, vous travaillez avec lui exclusivement ? »*)

2° axe : « Quels sont les statuts des différentes personnes auxquelles tu fais appel ? »

- questionner sur le statut, les conditions de rémunération des personnes citées (*Exemple : Tu sais qui emploie le kiné ? Ton ostéopathe, c'est toi qui le payes ?*)

3° axe : « Comment marche ce système d'entraînement ? »

- questionner les actions, les intentions, les préoccupations des différents acteurs du système d'entraînement, « qui parle à qui », « qui écoute qui » (*exemple : C'est quoi au juste le rôle de l'entraîneur ? et celui de l'entraîneur adjoint ? Concrètement son activité consiste en quoi ?*)
- questionner les moments concrets et saillants des activités d'entraînement et de compétition (*Exemple : Sur ta dernière phase d'entraînement, comment ça s'est passé concrètement ? qui étaient présents ?*)
- questionner les moments de ruptures ou de changements de personnes dans le système d'entraînement (*Exemple : Tu n'avais pas de préparateur mental avant les JO, qu'est-ce qui fait aujourd'hui tu en as un ?*)

Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits mot à mot dans leur intégralité et ont subi une analyse qualitative qui a consisté i) à catégoriser l'ensemble des données recueillies et ii) à qualifier une structure de relation entre les différents acteurs. Ces entretiens ont été complétés par une exploitation des informations issues de la presse sportive spécialisée.

(Dans le cadre restreint de cette étude, la référence aux travaux sur les réseaux - c'est-à-dire l'examen des structures de relations entre acteurs et de leurs dynamiques, dans le cadre de la théorie des graphes et des systèmes dynamiques complexes, constitue une trame implicite pour cette partie. Nous en restituons ici la partie « qualitative ». Parallèlement nous poursuivons un travail qui nous devrait nous conduire à une modélisation en terme de système multiagent (SMA) ; Ces points sont évidemment à approfondir dans le cadre de recherches futures).

## II.2 L'interdépendance des activités autour des sportifs de haut niveau conduit à l'étude du réseau d'acteurs impliqués dans l'entraînement.

Les athlètes (et les entraîneurs) sont engagés dans des activités qui ne sont pas des tâches locales, délimitées, mais des systèmes d'activités dynamiques et complexes dont la gouvernance s'effectue par l'action.

Dans ce cas, l'interdépendance des ressources partagées entre les différents acteurs, les ressources relationnelles - constitutives du capital professionnel - susceptibles d'être mobilisées par les différents acteurs selon les circonstances, la manière dont les acteurs (individuels ou collectifs) gèrent stratégiquement leurs relations professionnelles et personnelles à des fins variables, amènent à considérer - au delà des organigrammes et des rôles -, des réseaux « informels » qui permettent à chacun d'agir au mieux. La mise en œuvre passe par des échanges, des négociations, des conventions, ... dans des relations de pouvoir qui - du fait des interactions directes et continues entre les acteurs - se caractérisent au plan macroscopique par des stabilisations momentanées (groupes d'entraînement « équilibrés ») ou par des désordres fonctionnels.

La notion de structure organisationnelle et de réseau de relations interpersonnelles est ici centrale. Il s'agit donc dans cette partie, de repérer l'ensemble des relations de l'athlète avec les "activités" portés par des personnes particulières. L'observation des réseaux sociaux en entraînement, considérés comme des ensembles de relations de nature variée entre acteurs ou ensembles d'acteurs, vise à signifier la structure des relations sociales dans le travail sportif. Structure qui est envisagée à la fois comme contrainte formelle (sous l'effet des rôles, de statuts, des organigrammes) et à la fois comme effet émergent sous l'effet des interactions continues au cours du temps (cf. partie 1).

En dépit de cette hétérogénéité de statut et de forme « comportementale », les acteurs sportifs restent congruents vis-à-vis de leurs objectifs d'excellence et gèrent les interdépendances à la fois de manière « générale » et individualiste.

L'exploitation qualitative des verbatims des entretiens laissent apparaître différents types de réseaux : réseau d'entraînement, réseau d'amitié, réseau de conseil, réseau de contrôle, réseau de ressources économiques qui s'interpénètrent de manière particulière selon les systèmes d'entraînement et les individus. Ceci nous a conduits à construire les catégories suivantes pour décrire le fonctionnement particulier de ces réseaux :

(1) Importance du contexte. Cette catégorie inclue l'histoire et l'expérience passée, la culture fédérale et locale club/pôle, les antécédents dans les rapports sociaux et humains, les codes de conduite formelle et tacite, les solidarités construites par l'expérience passée, ... ;

(2) Appartenance aux cercles sociaux. Cette catégorie se réfère au fait que les acteurs ont des appartenances multiples dans le monde sportif et social, qu'ils y construisent à la fois leur unicité en terme d'identité sportive mais aussi leur dimension plurielle en tant qu'acteurs sociaux ;

(3) Centralité et proximité. Cette catégorie se réfère à la fois i) aux relations et aux systèmes de valeurs entre acteurs : amitié, engagement des acteurs, solidarité, confiance qui caractérisent des liens forts et des liens faibles entre les acteurs et ii) à la distance (centralité, proximité) que les acteurs entretiennent avec l'objet dont cette relation est le support ;



(4) Echange et pouvoir. Cette catégorie concerne les conventions et/ou normes, les régimes de contrôle entre acteurs, les modèles de gouvernance qui organisent et contrôlent le fonctionnement du réseau

(5) Dynamique du réseau. Cette catégorie souvent peut être apparente dans les entretiens et donc inférée à partir de ceux-ci traite de l'influence de la régulation, de l'apprentissage individuelle et organisationnelle, de la temporalité et de la dynamique des réseaux d'activités.

### III. Résultats : Modélisation de la structure des réseaux « d'activités » autour des SHN

#### III.1. Modélisation Réseau de type 1 : « L'entraîneur au centre » : conception traditionnelle de la relation entraîneurs - entraînés

Les activités s'organisant en fonction d'une double relation, il convient de répondre aux questions suivantes :

- celle de l'acteur avec la « cible » : qui fait préférentiellement avec qui ?
- celle de l'acteur avec le « levier » : qui agit qui ? par quels chemins d'influence ?

Cette modélisation amène en fait à se centrer essentiellement sur l'entraîneur. Les autres acteurs ne sont appréhendés qu'à travers l'entraîneur et n'apparaissent indirectement comme personnes ressources de l'athlète.

##### 1) Importance du contexte.

*- « c'est le coach en place qui décide, qui choisit, c'est important que son choix corresponde à la philosophie du club, tu ne peux pas partir, car tu n'as pas encore joué, mais quand tu arrives à la frontière du groupe professionnel tu comprends vite, si pendant deux ans tu t'entraînes avec les pros mais que tu ne joues pas ou qu'en CFA, tu comprends vite, ce n'est pas la peine de rester en un an tu peux avoir compris ».*

##### (2) Cercles sociaux.

*- « En fait, l'entraîneur de l'INSEP apporte un entraînement global de préparation pas forcément individualisé (...) l'entraîneur de club c'est vraiment du spécifique, il ne se pose pas la question de savoir si on est prêts physiquement, ni mentalement, il va faire un travail technico-tactique... »*

##### (3) Centralité et proximité, liens forts et liens faibles.

*- « Il ne fait pas directement intervenir les personnes, il les met pas directement en rapport avec nous. »*

*- « c'est l'entraîneur qui est au centre »*

*- « on a l'impression que même s'ils communiquent entre eux, chacun travaille dans son coin. Y'a pas forcément à un moment une réunion pour dire : on prend cet athlète, au niveau médical où en est-il ?*

*- « tous les éducateurs sont des gens qui s'inscrivent dans le long terme et deuxièmement ils ont un projet de formation écrit par mes soins, ils doivent d'abord le digérer avant de le retransmettre, je pense qu'on est le seul club où la personne qui entraîne à un véritable document, un véritable projet, il comprend bien sûr le contenu et des comportements qu'il doit avoir, il y a un vrai projet de formation qui est clairement identifié »*

Les autres activités et métiers contribuent au développement de cette compétence : l'entraîneur est supposé en faire la synthèse en fonction de paramètres contextuels. La relation est duelle avec les athlètes et les interactions entre athlètes ne sont pas conçues comme contribuant au développement de la compétence

#### (4) Echange et pouvoir.

- « *l'entraîneur planifie l'entraînement [...] il a sa conception de l'entraînement. Lui il planifie tout cela, il met en place au cours de la saison, on n'intervient pas dans le choix des objectifs. [...] il ne nous donne pas les raisons de ses choix* »
- « *sa conception c'est quand même de mettre en place et après d'appliquer. C'est aussi sa conception de l'entraînement d'être l'interlocuteur principal notamment au niveau de la préparation physique et de la préparation mentale* »
- « *L'entraîneur il conçoit les séances, il planifie... l'entraîneur - adjoint est là pour nous faire faire la séance...* »

Système hiérarchique descendant, affirmation du leadership de l'entraîneur, ... L'entraînement est conçu comme dépendant essentiellement des actions et des compétences de l'entraîneur (ce que l'on pourrait nommer « l'effet entraîneur »). La coordination et la conception sont assurées par l'entraîneur en s'aidant des différents métiers et conseils qui apparaissent ainsi périphériques

#### (5) Dynamique du réseau.

Cette dynamique n'apparaît pas directement dans les verbalisations, c'est l'organisation des propos déjà rapportés qui infère une dynamique centrée autour du leadership de l'entraîneur.

Nous proposons la schématisation suivante pour rendre compte de la structure des relations dans ce réseau (et malheureusement pas de la dynamique qui pour une part est restituée par le qualitatif des verbatims)

#### Légende pour les schémas

Me : pôle médical soit les professionnels de la santé agissant dans le secteur sport : médecin de différentes spécialités, psychiatre, diététicien, kinésithérapie, ...

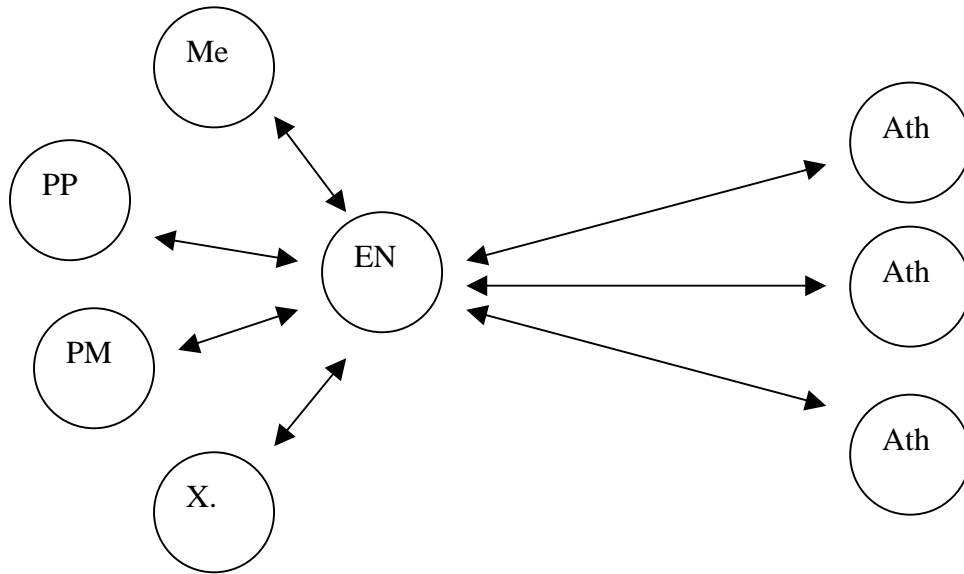
PP : préparateur physique et spécialiste de ce domaine

PM : préparateur mental. Notion établie par l'usage et recouvrant les fonctions et/ou métiers : psychologue, accompagnement, préparateur mental, coach, sophrologue, etc.

X signifie les autres intervenants potentiels (dont pour certains l'influence est certaine - parents, amis, dirigeants - mais pas la rémunération ou indemnités!) A moins de concevoir l'éducation comme un investissement et un service de la famille aux enfants ?

EN : pôle entraîneur considéré à la fois comme un rôle institutionnel et des personnes (entraîneur, entraîneur adjoint, directeur d'équipe, manager, DTN adjoint, DTN, ..)

Ath : athlète au sens générique quelque soit la discipline de sportif de haut niveau



#### Commentaires

Dans cette configuration, l'entraîneur apparaît être le centre du réseau selon un schéma traditionnel du leadership décrit abondamment dans la littérature sous le terme « relations entraîneurs - entraînés » : l'entraîneur a une place assez centrale, les relations sont plutôt duales essentiellement entre athlète et entraîneurs.

La gouvernance et le contrôle des activités dans le réseau s'ordonnent essentiellement selon des collaborations fonctionnelles liées à l'exécution des tâches de l'entraînement et selon une confiance entre acteurs plutôt « subie » que partagée.

Un certain nombre de combinaisons possibles liées au conseil comme l'aide formelle (préparateurs divers) et informelle (mentorat, tutorat dans des relations d'amitié intra - sport et extra - sport) n'apparaissent pas dans cette configuration comme des ressources exploitables

En fait, on a des systèmes plutôt « pauvres », avec des structures (INSEP, club...) qui proposent une aide « générale » et ponctuelle aux athlètes : le réseau est plutôt « figé » pas très « dynamique » en terme d'adaptation à la dynamique de l'entraînement, de systèmes d'aide et d'innovation

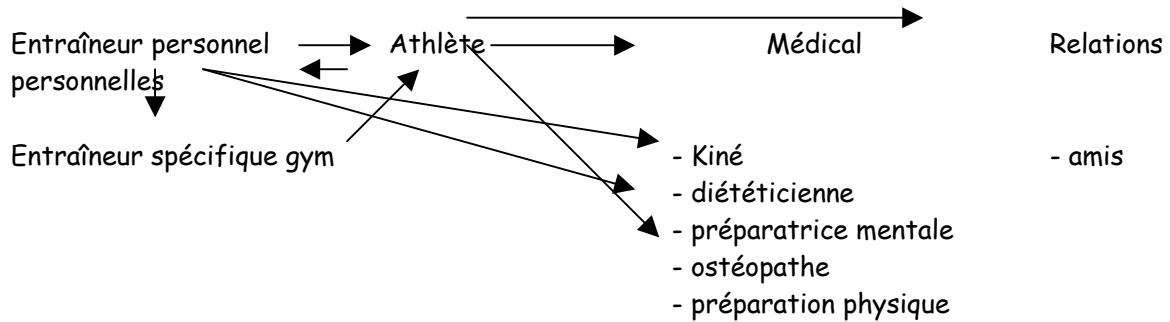
Systématiquement un réseau personnel important est mis en avant par les athlètes : on dépasse le champ de l'étude mais ceci est intéressant à dévoiler même si ce ne sont pas des activités rémunérées, au sens usuel du terme)

### III.2. Modélisation Réseau de type 2 : l'athlète contractualise avec son entraîneur et est conseillé à différents niveaux par les acteurs/métiers du SHN

Les activités s'organisant en fonction d'une double relation, il convient de répondre aux questions suivantes :

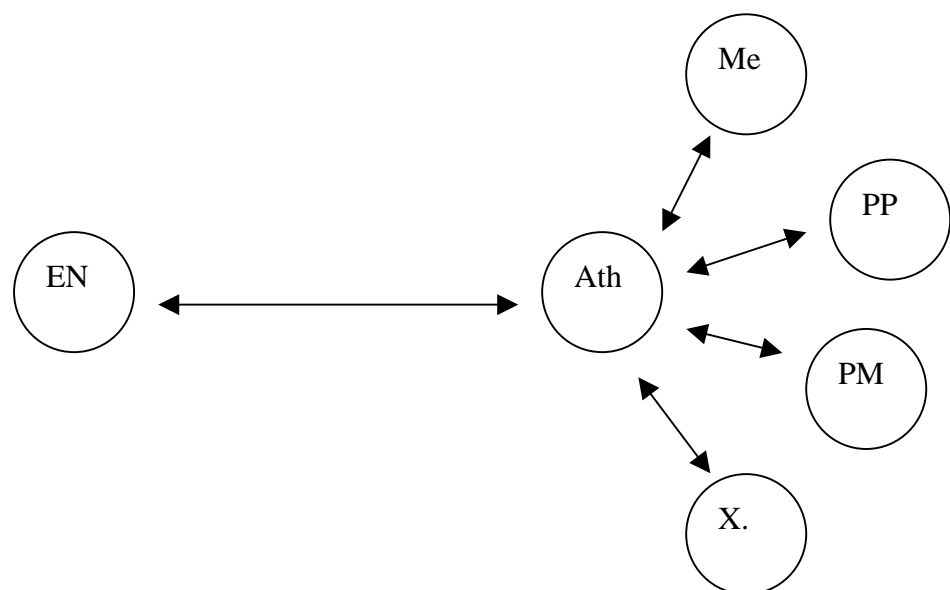
- celle de l'acteur avec la « cible » : qui fait préférentiellement avec qui ?
- celle de l'acteur avec le « levier » : qui agit qui ? par quels chemins d'influence ?

Configuration observée pour des athlètes en Squash, tennis, Sautaise à la perche



- (1) Importance du contexte.
- (2) Cercles sociaux.
- (3) Centralité et proximité, liens forts et liens faibles.
- (4) Echange et pouvoir.
- (5) Dynamique du réseau.

Nous proposons la schématisation suivante pour rendre compte de la structure des relations dans ce réseau (et malheureusement pas de la dynamique qui pour une part est restituée par le qualitatif des verbatims)



## Commentaires

L'athlète devient un « quasi » employeur de ressources spécialisées lui permettant de répondre ainsi aux exigences de l'entraîneur par rapport à des niveaux compétitifs annoncés. Chaque acteur - dans un rapport contractuel - doit donc affirmer sa fonction en la différenciant nettement des autres ressources. La coordination des activités est opérée par l'athlète (éventuellement assisté de l'entraîneur) i) à partir de la technicité de l'acteur et ii) de l'efficacité des actions engagées.

L'athlète (ou le groupe de sports collectifs) est au centre du réseau et la gouvernance et le contrôle des activités dans le réseau s'ordonne essentiellement selon des collaborations fonctionnelles liées à l'exécution des tâches de l'entraînement et à la satisfaction (efficacité) des actions de chacun.

La confiance entre acteurs est partagée et apparaît être un préalable à la collaboration.

Un certain nombre de combinaisons possibles liées au conseil comme l'aide formelle (préparateurs divers) et informelle (mentorat, tutorat dans des relations d'amitié intra - sport et extra - sport, aide et engagement des parents et/ou du conjoint) apparaissent dans cette configuration comme des ressources nécessaires et exploitables au profit de la performance.

Le réseau est plutôt « dynamique » en terme d'adaptation à la dynamique de l'entraînement, de création de systèmes d'aide personnalisée et d'innovation dans la mesure ou l'emploi de chacun est effectivement engagé dans la réussite de l'athlète

### III.3. Modélisation Réseau de type 3 : multi métiers à fort dialogue direct avec l'athlète et faible dialogue avec l'entraîneur.

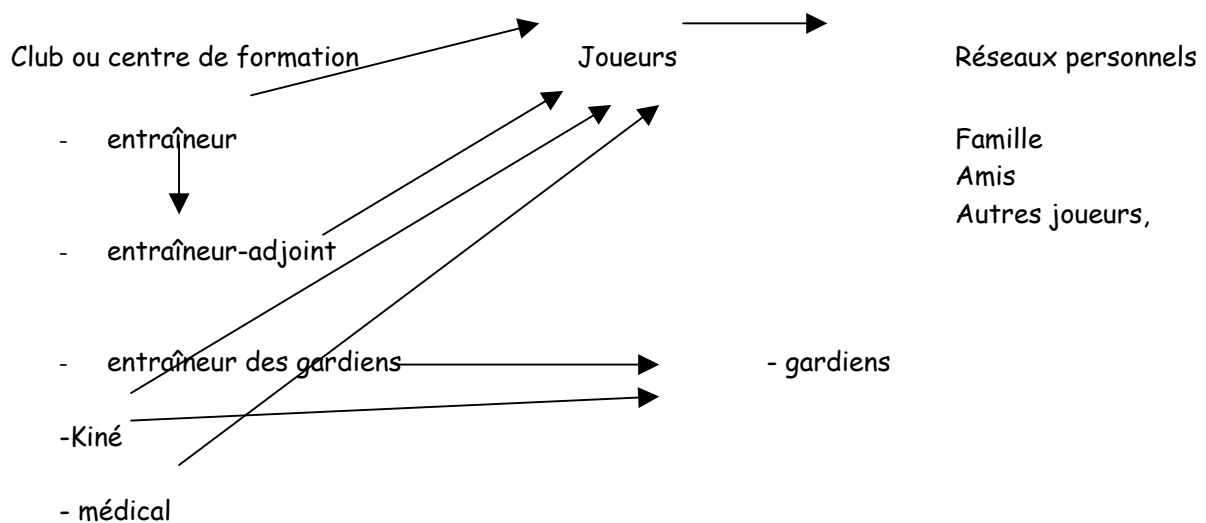
La relation entraîneur - entraîné est « aidé » ou « parasité » par des métiers qui s'interposent sur des sujets spécialisés

Les activités s'organisant en fonction d'une double relation, il convient de répondre aux questions suivantes :

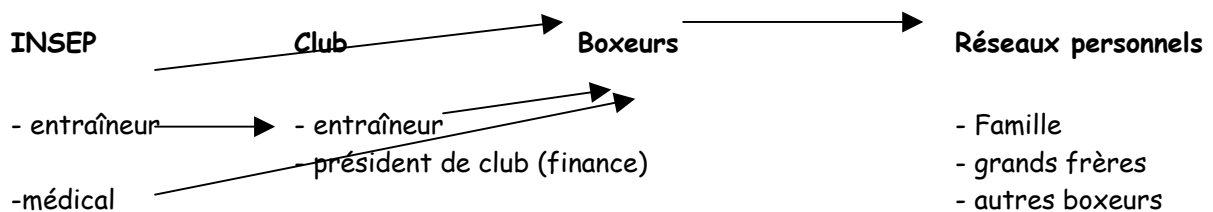
- celle de l'acteur avec la « cible » : qui fait préférentiellement avec qui ?
- celle de l'acteur avec le « levier » : qui agit qui ? par quels chemins d'influence ?

Configurations observées pour des athlètes en football et en boxe

#### Modèle footballeur



#### Modèle Boxeur



(1) Importance du contexte.

(2) Cercles sociaux

*personnes citées : entraîneur, préparateur physique, père, directeur sportif, amis, le médical, les enseignants responsables de la formation, sœur.*

- « on a un entraîneur spécifique à la musculation »
- « c'est l'entraîneur de musculation, j'ai pas à aller voir mon entraîneur parce que c'est pas son truc la musculation »
- « on a deux kiné, l'un est plus âgé que l'autre ».

(3) Centralité et proximité, liens forts et liens faibles.

avec l'entraîneur :

- « au mois de décembre, il faisait froid, on s'entraînait pendant les vacances et puis j'étais... je savais pas ce que j'avais... j'avais dû faire des entraînements, après, il m'a appelé et pis on a discuté... il m'a dit : tu vas t'arrêter là, tu vas récupérer une semaine et pis on verra ça la semaine prochaine. Donc, ça va il est à l'écoute, il ne fait pas que donner des plannings. »
- « il fait le programme chez lui et le lendemain, des fois on va le voir et il nous demande si ça va, si l'entraînement nous convient »

avec le préparateur physique :

- « on est un peu habitué, on fait ce qu'on a à faire et lui il regarde ; des fois il est avec nous si on est en déséquilibre avec la barre [...] il nous a expliqué à quoi ça sert et surtout la façon de le faire pour pas se blesser »
- « c'est avec lui que j'ai commencé [...] c'est un peu grâce à lui que j'en suis arrivé là »

entre sportifs

- « Les gardiens, on a un entraîneur spécial gardien... on travaille plus entre nous » (foot)

responsables de la formation :

- « ils m'aident plutôt pour les cours. Ils sont assez à l'écoute aussi, ils savent qu'on a des contraintes sportives. Sinon quand on revient, ils essaient de nous faire reprendre ce qu'on a pas pu suivre. »

le directeur sportif :

- « il connaît bien l'entraîneur, puisqu'il l'a entraîné à une époque [...] il a toujours été là pour moi »
- « quand j'ai des coups de blues, il me remonte le moral »

médical :

- « l'autre fois le médecin ne savait même pas quel sport je faisais »
- « le kiné permet de parler assez librement [...] le plus vieux des kiné, j'ai fait pas mal de compét avec lui, les championnats du monde, les Jeux... ci c'est nécessaire à l'équilibre. »
- « heureusement qu'ils sont là parce que lorsqu'on sort d'une grosse séance de musculation ou d'entraînement, ça fait du bien d'avoir un massage. »

père :

- « je lui dis ce que j'ai fait la semaine et puis... enfin surtout quand je parle planification, il veut pas trop que je sois cassé. Je lui parle de ce que je fais. [...] des fois, j'emmène mes plans d'entraînement, je lui montre, il peut voir un peu comment ça se passe ».

la sœur :

- « on parle surtout d'autres choses, de sa vie... »

les amis :

- « j'ai des amis qui font du cyclisme pour certains. Je parle de ce que je fais ».

#### (4) Echange et pouvoir

avec l'entraîneur :

- « *des fois c'est l'entraîneur qui va le voir aussi* » (son père)
- « *il fait le programme chez lui et le lendemain, des fois on va le voir et il nous demande si ça va, si l'entraînement nous convient ... il nous le demande avant de faire l'entraînement* »
- « *c'est l'entraîneur qui prend les contacts avec le médical pour qu'on prenne rendez-vous* »

avec le préparateur physique :

- « *j'ai repris la semaine dernière après les championnats du monde. Je lui ai demandé conseil [...] après je lui dis ce que je veux faire et il suit pas mal de décisions* »

père :

- « *je lui parle de ce que je fais, mais que ça lui plaise ou que ça lui plaise pas, c'est pas lui qui...* »  
*Mon père, j'aime pas trop qu'il aille voir l'entraîneur...* » « *il s'occupe beaucoup de ceux qui viennent d'arriver, ceux qui sont là pour la première année... la première année, il nous a expliqué ce qu'il fallait faire, à quoi ça servait aussi.* »

directeur sportif :

- « *il se débrouille toujours pour m'avoir quelque chose, un contrat... un peu moins maintenant parce que je suis en équipe de France, mais avant il essayait de m'avoir du matériel, des primes aussi...* »

échanges entre ces acteurs

- « *des fois c'est l'entraîneur qui va voir mon père* »  
« *le responsable de la formation voit l'entraîneur* »
- « *l'entraîneur et le directeur sportif se voient moins qu'avant... c'est pas des frères non plus, mais ils se connaissent bien. Le directeur sportif me disait quand il avait appelé l'entraîneur ou quand l'entraîneur l'avait appelé.* »
- « *avant les championnats du monde, le responsable de la formation est allé voir l'entraîneur pour lui demander combien de temps je serai indisponible, quand je pourrais faire des exercices le soir, le moment du retour ?...* » [...] *y'a pas l'entraîneur d'un côté et l'école de l'autre* » « *ils se voient pas trop souvent, mais ils se parlent au téléphone* »

#### (5) Dynamique du réseau

Changement prévu de l'entraîneur et du préparateur physique à la rentrée prochaine

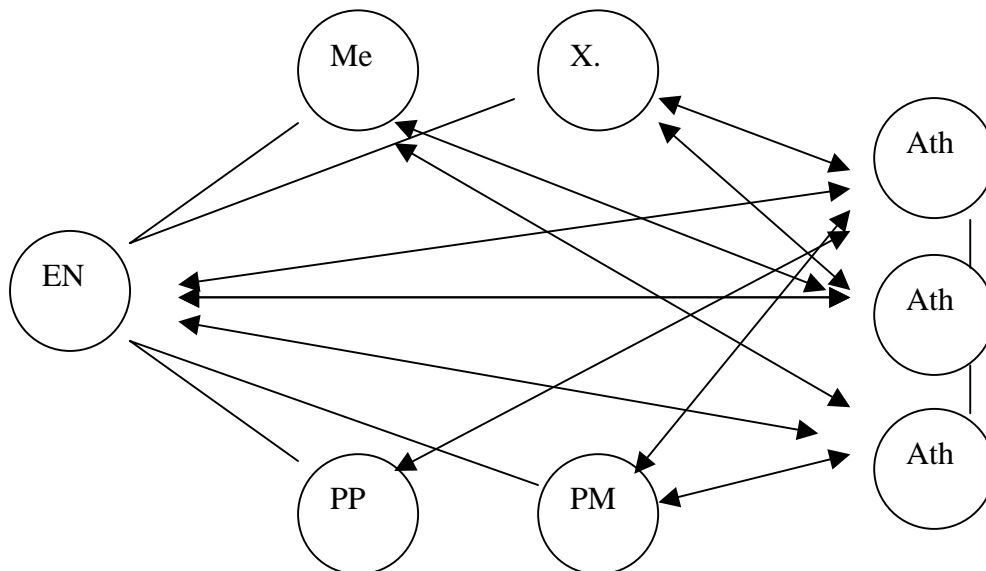
- « *j'ai commencé avec lui, j'ai appris ses méthodes, j'ai pris mes repères et tout... qu'il parte, ça va changer la façon de faire la musculation* »

Evolution des relations en fonction des compétitions (médical, responsables des études...)

- « *On voit le kiné toutes les semaines, c'est planifié. On les voit plus à l'approche des championnats du monde. Ils viennent deux fois par semaine, sinon, c'est une fois* »  
« *ça fait un peu longtemps que je ne suis pas allé en cours* »



Nous proposons la schématisation suivante pour rendre compte de la structure des relations dans ce réseau (et malheureusement pas de la dynamique qui pour une part est restituée par le qualitatif des verbatims)



#### Commentaires

Les différentes ressources portées par divers intervenants concernent à la fois les entraîneurs et les athlètes : au mieux en régulant les actions d'entraînement (par exemple en cas de blessure), au pire en contribuant à rendre opaque les actions et relations en entraînement (par exemple lorsque les actions d'un préparateur mental ou physique ne sont pas congruentes avec celles de l'entraîneur)

L'athlète devient un « quasi expert » à l'analogue de l'entraîneur en sollicitant les ressources spécialisées en tant que besoin (de façon adroite ou non, en concertation ou non avec l'entraîneur, de manière publique ou privée). La coordination des activités est implicitement opérée par l'athlète et l'entraîneur : on peut ainsi assister à des « strates » d'intervenants ou de conseillers agissant de manière ponctuelle ou plus régulière. La coordination de cet ensemble n'est pas assurée à priori.

Les savoirs pratiques ou d'expérience sont au centre du réseau et la gouvernance et le contrôle des activités dans le réseau s'ordonne essentiellement selon l'expérience et la réputation « perçue » des intervenants. Sur ces bases, la confiance entre acteurs est partagée et apparaît être un préalable à la collaboration.



variabilité et de stabilité relative que l'on a du mal à expliquer par les modèles standard. Les approches analytiques classiques trouvent ici leurs limites en raison de leur simplification excessive des modalités d'interaction homme-contexte, de l'importance qu'elles accordent à la méta - description et non au fonctionnement, à la discrétisation de variables continues, ... C'est dans ce cas l'imprévisibilité potentielle, i.e. non calculable a priori, des comportements de ce « système », liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants (en fonctionnant ils se transforment), suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles.

Ces systèmes possèdent donc des caractéristiques spécifiques non triviales et actuellement leur compréhension implique le recours à des méthodes de modélisation et de simulation pour en prédire le comportement. De manière alternative à la pensée scientifique « traditionnelle » tournée vers les déterminismes et à un grain d'analyse différent, la question concerne donc les modélisations des phénomènes complexes et adaptatifs qui en raison même de leur fonctionnement, sont sources continues d'indéterminismes, de variabilités et d'émergences.

En fait, ces modélisations des systèmes dynamiques complexes sont centrées sur les processus (i.e. changements d'états) et l'on peut examiner le réseau qui gouverne les interactions entre acteurs et comment il évolue dans le temps.

## En conclusion

Ces scénarios peuvent sûrement être affinés (tout en gardant leur lisibilité). Ils partent de l'idée que ***le travail collectif des différents acteurs en SHN relève d'une prescription collective floue*** : ce qui permet l'apparition de ces divers scénarios. Il convient de remarquer que :

- il s'agit pour chaque scénario d'une vision du social, des métiers, de leurs rapports potentiels, de l'utilité des rôles et des mises en action complémentaires ou concurrentielles des savoirs des uns et des autres

- ceci peut être vu au plan diachronique comme une lecture historique et/ou prospective des conceptions entraînés - entraînés mais aussi, au plan synchronique comme une évolution des histoires des acteurs dans leur propre temporalité.

En effet dans un contexte d'incertitude sociale et cognitive, l'interaction et l'interdépendance cognitive entre acteurs producteurs de connaissances évolutives crée les conditions de production de formes organisationnelles diverses. Celles-ci sont donc à concevoir comme des modalités transitoires adaptatives et non de modèles organisationnels à reproduire en tant que tels.

Au plan des méthodes, cette analyse de réseau est de nature statique et ne permet pas la description des processus sociaux à l'œuvre. Bien sûr, il nous reste à avancer et modéliser en termes de système multiagent une conception dynamique de ce réseau d'activité autour du sportif de haut niveau

## Références bibliographiques

- Degenne A., Forsé M., (1994). *Les Réseaux sociaux - Une analyse structurale en sociologie*, Paris, A. Colin ; traduction actualisée : (1999) *Introducing Social Networks*, London, Sage.
- Forsé M., (Dir.) (1997). *Les réseaux sociaux. L'Année Sociologique*, vol.47, 1.
- Lazega E., (dir.), (1995). *Analyses de réseaux et structures relationnelles. Revue française de sociologie*, XXXVI, 4.
- Parrochia D., (1993). *Philosophie des réseaux*, Paris, P.U.F.
- Degenne A., Forsé M., (1998). *Vers une sociabilité négociée*. In O. Galland et Y. Lemel (dirs), *La nouvelle société française*, Paris, A. Colin, 1998.
- Favereau O., Lazega E., (éd), (2002). *Conventions and Structures in Economic Organisation, Markets, Networks and Hierarchies*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Lazega E., (1996). *Arrangements contractuels et structures relationnelles*, in *Revue française de sociologie*, 37, 3, pp. 439-456.
- Lemieux V., (1998). *Les Coalitions. Liens, transactions, contrôles*. Paris, PUF.
- Lemieux V., (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris, PUF.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris, La Découverte.

## Introduction

*Une approche ergonomique :*

L'« *Etude nationale sur les activités rémunérées ou indemnisées autour des sportifs de haut niveau* », telle qu'elle est présentée dans le cahier des charges de l'ONMAS, est d'un point de vue ergonomique, organisée autour de deux dimensions : un *objectif d'inventaire* et un *objectif de prospective*.

- a. **L'inventaire** touche à l'analyse de l'existant (les pratiques, métiers, compétences, spécialités, statuts, salaires...). Il s'agit d'analyser dans une **perspective dynamique** (tendances lourdes, ruptures, continuité...) à la fois les *itinéraires individuels* et les *structures collectives*.
- b. **La prospective** est relative aux pistes qui se dégageront sur plusieurs plans. On peut déjà mentionner : l'accompagnement de l'émergence de nouvelles activités ou métiers, la conception de formations initiales et continues...

La contribution que nous proposons à l'étude s'appuie sur l'orientation ergonomique qui est celle de notre équipe de recherche, et la conjonction des compétences scientifiques qui y sont représentées (microsociologie, anthropologie cognitive, ethnologie, psychologie ergonomique).

Rappelons ici les principaux éléments théoriques fondant une démarche d'ergonomie :

### A L'analyse de l'activité réelle

Il s'agit de ne pas se contenter d'un aperçu trop rapide des fonctions et activités des différentes personnes au sein de la performance telles qu'elles pourraient apparaître à l'aide de l'étude des organigrammes, ou à travers les réponses à des questionnaires. Il est nécessaire de se rapprocher au plus près de l'activité des acteurs eux-mêmes et donc de mener une étude de terrain au contact des acteurs. Cette exigence est celle de l'ergonomie des situations de travail moderne telle qu'elle est développée en France (Theureau, 2004 ; Clot, 1999) ou aux Etats Unis (Hutchins, 1995).

### B Un niveau d'analyse qui intègre l'individu et son articulation dans des collectifs.

Les progrès actuels de l'ergonomie ont conduit à abandonner les niveaux d'analyse classiques que sont l'individu-sujet (pour le psychologue) et le groupe (la communauté, l'équipe) pour étudier conjointement les articulations individu-collectif avec des niveaux d'analyse qui ne diluent pas l'individu dans le groupe, et qui n'isolent pas l'individu de son contexte social.

### C L'importance des artefacts

Il s'agit d'étudier des individus non pas « solo » mais avec les outils, dispositifs, qu'ils ont créés. C'est-à-dire : les programmes d'entraînement, la littérature technique, les outils, les dispositifs techniques, technologies et/ou méthodes et leur évolution...

D Le développement d'un point de vue dynamique.

Il ne s'agit pas seulement de faire une sorte de photographie à un temps T d'un fonctionnement, mais d'envisager les prises en compte des itinéraires à la fois individuels et collectifs, et ce sur plusieurs niveaux d'échelle (mois, année, échéances diverses...).

E La « suspension » des catégories d'analyse habituelles

La capacité de l'étude à identifier des pratiques nouvelles, créatives, qui préfigurent pour certaines les pratiques de demain, passe par la « suspension » des catégories d'analyse habituellement manipulées, et donc par la relative mise à distance momentanée de ces catégories.

### *La Région Centre comme horizon géographique :*

Nous prendrons la Région Centre comme « focus géographique » en étudiant les individus et les structures collectives en relation directe avec les sportifs de Haut Niveau (haut niveau, accession au haut niveau, espoirs...).

Nous mettrons à profit dans cette étude certaines particularités de la Région Centre (région militaire importante, effort de structuration et de centralisation des athlètes de haut niveau au CREPS de Bourges, **sportifs de haut niveau handicapés...**), ainsi que notre appartenance aux structures universitaires de la Région Centre (Université d'Orléans et de Tours).

### *L'articulation de trois niveaux d'analyse :*

Dans le travail d'analyse de l'existant nous avons choisi d'articuler trois niveaux d'analyse complémentaires.

- 1) l'analyse systématique de personnes et groupements représentatifs (typologie).
- 2) l'analyse fonctionnelle des systèmes complexes de production de performance
- 3) l'identification du « système d'aide » et du « système de gêne » des athlètes de haut niveau

## 1<sup>ère</sup> partie : une « typologie » des métiers « émergents » ; analyse systématique de personnes et groupements représentatifs

*Démarche générale :*

Il s'agit de repérer sur un plan individuel des personnes, et sur un plan collectif des structures, des groupements d'individus qui instancient un type particulier de ressources pour les sportifs de Haut Niveau. Il s'agit ensuite de les *analyser* et de les *comparer* plus systématiquement. Une attention particulière sera bien entendu portée sur les *compétences non encore répertoriées*, les *identités en émergence* (catégories sociales « en élaboration »).

Les outils employés pour développer cette **analyse taxinomique** « non réifiante », visant à faire ressortir des « *typicalités* », sont ceux de la **microsociologie du travail** et de l'**ethnographie cognitive**.

Là encore, l'activité réelle des sujets, leurs pratiques émergentes, constitueront le fil conducteur de nos observations et analyses. Nous passerons d'une centration sur des sujets isolés (athlètes Haut Niveau) étudiés dans leurs relations aux ressources de l'environnement de travail, à un autre niveau d'analyse : celui de « sociétés d'individus ». Il s'agira d'étudier des personnes ou des petits collectifs oeuvrant au sein du Haut-Niveau, caractéristiques de pratiques de métier et compétences nouvelles ou se voulant telles. On essaiera de multiplier de telles **études de cas** suffisamment approfondies, de façon à obtenir un « échantillonnage » autorisant la comparaison précise et l'établissement de « contrastes ».

**La méthodologie employée sera *abductive***, par formation d'hypothèses et conjectures élaborées en interaction avec le terrain, constructions hypothétiques qui seront mises à l'épreuve lors du déroulement ultérieur de l'enquête (cette procédure, jugée plus réaliste, sera préférée à l'inductivisme « pur » prôné par Glaser et Strauss (1967)). Des entretiens compréhensifs ethnographiques des sujets, appréhendés dans leur cadre de vie professionnelle, seront privilégiés.

L'on peut bien entendu s'interroger sur la **portée de généralisation** de cas uniques, individus ou groupements, aussi « représentatifs » qu'ils peuvent être d'une identité en émergence donnée (cf. Leplat, 2002). Il convient d'abord de souligner à ce propos qu'il ne faut pas confondre *général* et *universel*. La validité individuelle avérée de l'étude, « clinique », de l'activité d'un seul sujet, la validité interne établie d'une analyse d'activité d'un collectif donné autorisent des avancées précieuses dans la caractérisation des nouveaux métiers étudiés. Qui plus est, dans une approche comparative, l'établissement de *différences* et *convergences* entre les cas singuliers étudiés est également très instructif.

L'objectif est d'aboutir à une « typologie », une classification empirique des activités de métier à « visibilité » récente dans le milieu du haut-niveau.

Cette « taxinomie » ne devra pas « réifier » ces catégories complexes de métier en émergence : les limites de ces catégories sociales évolutives sont relativement floues. Pour objectiver une telle classification et construire une série de « types idéaux » à partir des cas précis analysés, il faut partir des pratiques spécifiques avérées des acteurs distincts, circonscrire aussi bien leur sphère d'intervention que leur sphère de non-intervention. En outre, pour caractériser de telles activités virtuellement en voie d'institutionnalisation, et au minimum tolérées au sein du haut-niveau, il faudra s'appuyer avant tout sur la *représentation* qu'ont les individualités concernées de leur *identité professionnelle émergente*, ensemble de significations partagées.

Pour établir cette « typologie », nous nous placerons dans une **perspective interactionniste** initiée par Hughes (1971) dans l'étude des professions : chaque communauté professionnelle se détermine par rapport aux communautés voisines pour définir sa spécificité, maintenir ou étendre son « territoire symbolique ». Notre but sera donc ici d'établir une « typologie de relations », une « classification relationnelle », faisant apparaître les *interactions dynamiques* entre les différentes catégories de métiers établies.

Enfin, des liens seront établis entre les résultats obtenus et la perspective d'« anthropologie ergonomique » de Wenger (1998) : dans celle-ci, les activités de métier sont conçues comme autant de « communautés de pratiques », dont les significations sont cesse renégociées, réinterprétées : les identités professionnelles dynamiques se construisent *dans la pratique*. A travers ce prisme théorique, le concept de « performance » sera vu comme un « objet-frontière » symbolique (Star & Griesemer, 1989) permettant la coordination de pratiques de métier différentes, l'articulation de cultures professionnelles distinctes.

### **Résultats :**

Les données recueillies à partir de notre enquête qualitative font apparaître un double processus d'extension et de recomposition de la division du travail autour des sportifs de Haut Niveau. Des fonctions nouvelles apparaissent, tandis que d'autres, déjà là, se recomposent et se transforment. En première approche, nous pouvons donc recenser une multitude de fonctions plus ou moins inédites ayant trait notamment au médical, au para-médical, à la préparation physique, à la préparation mentale, à l'organisation, à la gestion d'image, à la technique sportive, etc. Dans cette perspective, notre démarche typologique pourrait utilement prendre appui sur un tel inventaire des fonctions émergentes dans l'encadrement du sport de Haut Niveau, telles du moins qu'elles transparaissent des titres donnés aux différents intervenants par l'entraîneur ou l'athlète.

Un examen plus approfondi du matériau empirique suggère néanmoins un tout autre mode de « découpage ». L'approche par les fonctions affichées présente d'abord l'inconvénient d'être, plus que toute autre, sujette aux effets du « bricolage » qui semble prévaloir dans les mutations de la division du travail sportif, où se créent sans cesse de manière apparente de nouveaux titres. A côté de sa très grande précarité, un mode d'entrée par les fonctions affichées est surtout nécessairement aveugle au travail réellement accompli par les différents intervenants. Or, une analyse plus attentive et plus ergonomique révèle une distance entre la fonction affichée et le rôle effectif. Derrière chacune des fonctions affichées, se dissimulent souvent des pratiques hétérogènes, et parfois opposées. Par exemple, la fonction affichée de préparateur physique recouvre en réalité dans notre corpus d'entretiens trois rôles effectifs distincts selon les contextes et les situations, dont deux s'opposent assez nettement. En conséquence, il semble judicieux de fonder essentiellement notre typologie sur l'activité au sens ergonomique, c'est-à-dire sur le rôle effectif et la place réelle des différents acteurs dans la division du travail sportif. Cela suppose un changement d'échelle et de point de vue, de la division formelle à ce que l'on pourrait appeler la division pratique du travail.

C'est en nous appuyant sur ces constats liminaires que nous avons construit et mis au jour les types suivants :

1. L'expert
2. Le collectif d'experts
3. Le technicien spécialisé
4. Le para-scientifique
5. Le « Pygmalion »
6. L'innovateur
7. L'intervenant « missionné »

La typologie ainsi établie appelle trois remarques complémentaires en guise d'introduction. En premier lieu, il convient de préciser la nature de ces divers types d'acteurs émergents. Ils désignent aussi bien des acteurs individuels que des acteurs collectifs, et peuvent



de même émerger aussi bien consécutivement à une création ad hoc qu'à la suite d'une recomposition à partir d'acteurs pré-existants. D'autre part, la distance entre fonction affichée et rôle effectif peut être rapportée à des types de contextes et de situations. Notre exposé cherchera à mettre en exergue ce lien. En dernier lieu, la typologie dégagée permet d'entrevoir une relation entre ces différents acteurs émergents et des formes plus ou moins achevées de professionnalisation. Dans le prolongement de notre approche ergonomique, le concept de « profession » sera défini à partir des caractéristiques de l'activité, en particulier l'autonomie des acteurs dans l'exercice de leurs tâches et une définition claire du périmètre de leur intervention réelle (Bucher et Strauss, 1961). Nous montrerons ainsi qu'à mesure que l'on s'éloigne des formes les plus achevées de professionnalisation, il devient de plus en plus difficile de définir clairement ce que font et ne font pas les acteurs, parce que les frontières de leur activité sont indéterminées et incertaines. La typologie pourra donc être lue comme un continuum allant des formes les plus stables de professionnalisation à des formes plus « dégradées ».

## 1. L'expert.

Tout comme pour le sociologue du travail (Strauss, 1992 ; Dubar & Tripiier, 1998), la **figure de référence de l'expert** qui s'impose spontanément dans le milieu du sport de Haut Niveau, sur laquelle se modèle toute la conception de l'expertise en acte, est celle centrale, **du médecin**. L'expert individuel peut-être être médecin généraliste, médecin spécialiste, spécialiste de physiologie ou chirurgie du sport, kinésithérapeute, psychologue, préparateur physique ou mental, voire ostéopathe (ce tenant d'une « médecine alternative » se trouvant être mieux toléré par les représentants de l'encadrement médical « classique » au sein de la culture Haut Niveau que dans le système médical français en général). Il est loin d'être toujours associé à plein temps aux athlètes et dispositifs de production de performance.

L'expert, socialement reconnu, se voit crédité de la maîtrise globale d'une spécialité technique ; il met en œuvre des compétences scientifiques « pointues », attestées par une qualification diplômante. Impliqué dans la durée, l'expert développe des pratiques dont la légitimité est incontestée, et bénéficie d'une **autonomie importante** dans son activité. Pour les décisionnaires institutionnels, dirigeants de fédérations, présidents de clubs, entraîneurs, reconnaissant leur incompetence en la matière, l'ensemble des savoirs et savoir-faire de l'expert constituent une « **boîte noire** » : on délègue largement sa confiance aux médecins et para-médicaux, concernant tout ce qui ressortit spécifiquement à leur compétence. Mais bien entendu, l'expertise du spécialiste étant toujours en devenir (cf. Norman, 1988), son identité, dynamique, la stabilité de la place qu'il occupe dans le champ du Haut Niveau, réelle, n'est que relative : d'autant que ce dernier est grand consommateur d'experts nouveaux, toujours susceptibles de surclasser le statut occupé par des spécialistes plus classiques.

Si la prégnance du modèle médical devrait assurer la prééminence aux experts médecins dans les structures, dans les faits, il est loin d'en être toujours ainsi. Le problème de la disponibilité du médecin, le plus souvent impliqué en parallèle dans d'autres activités professionnelles, pose très souvent problème. C'est alors le **kinésithérapeute** qui prend le relais, se transformant en « infirmier généraliste », pratiquant parfois la sophrologie ou un certain suivi psychologique des athlètes... Le « kiné » tend à être plus disponible ; il faut dire que sa présence est jugée nécessaire sur la plupart des compétitions. « ...c'est lui qui voit le plus les joueurs, et qui fait les déplacements, et aussi les matchs à domicile » ; « Il n'est pas que kiné quoi, il fait plutôt, on va dire, un métier de l'urgence ». Il peut exercer aussi une influence majeure sur la division du travail entre experts médicaux et para-médicaux impliqués dans la production de performance, et dans la mobilisation sélective d'experts extérieurs intervenant ponctuellement.

Enfin, les experts peuvent être choisis personnellement par l'athlète qui, de manière semi-clandestine, fait l'impasse sur les experts désignés par son entraîneur ou les instances fédérales (à ce sujet, cf. 3<sup>ème</sup> partie).

## 2. Le collectif d'experts.

Il s'agit d'experts travaillant en équipes ou réseaux intégrés, instaurant entre eux des liens et interactions indépendants de l'athlète ou de l'entraîneur. Auto-régulés, ces petits collectifs n'ont que peu besoin de ces derniers pour fonctionner et se coordonner. Il s'agit d'« individus collectifs » (Descombes, 1992) auxquels les dispositifs Haut Niveau attribuent la même autonomie relative qu'aux experts individuels. Les degrés de liberté concédés sont importants, et là aussi, une forme de « rationalité limitée » est entérinée par les responsables institutionnels : s'ils décident et arbitrent toujours en dernière instance, ils ne contesteront en aucun cas la validité des diagnostics compétents de ce type d'acteur collectif. Le collectif d'experts permet de mieux coordonner des pratiques spécialisées autour de l'« objet-frontière » « performance » (voir *supra*), de mutualiser des compétences complémentaires en articulant des cultures professionnelles distinctes. Ces « individus collectifs » présentent aussi l'avantage d'instaurer une « veille rapprochée » relative à l'état physiologique et psychologique des athlètes, permettant le cas échéant d'anticiper sur des problèmes de santé. Un collectif d'experts dans le Haut Niveau intègre classiquement au moins un médecin et un kiné (qui tendent à coordonner l'ensemble), auxquels peuvent venir s'ajouter des préparateurs physiques et mentaux, un ostéopathe, ou plus rarement un psychologue. Parfois, l'« individu collectif » est non strictement (para-) médical par sa composition, englobant l'entraîneur aux côtés des préparateurs au sein d'une même unité fonctionnelle.

Mais le plus souvent, l'entraîneur « supra-contrôle » de tels collectifs d'« expertise distribuée », quand ce n'est pas l'athlète. Dans tous les cas, ils ne contrôlent que faiblement les collectifs d'experts : ayant toute latitude de faire appel à des spécialistes extérieurs choisis par eux, ils génèrent une division du travail encore affinée. De fait, la déperdition de pouvoir dans l'organisation est réelle pour les décisionnaires institutionnels.

## 3. Le technicien spécialisé

Comme l'expert, le technicien spécialisé s'appuie sur une véritable qualification dans un domaine technique, attestée par la possession de titres universitaires et/ou de diplômes d'Etat. Il affiche aussi parfois une fonction (attribuée par l'entraîneur ou l'athlète ou, plus rarement, auto-proclamée) identique à celle de certains experts. C'est le cas particulièrement de certains acteurs désignés formellement comme préparateurs physiques au sein de la division du travail. Toutefois, contrairement à l'expert, son rôle effectif ne fait pas de lui un généraliste dans un domaine d'intervention spécialisé. Il n'assure en réalité qu'une partie de la spécialité, par délégation de tâches, et souvent sous le contrôle, d'un expert ou de l'entraîneur. Dépendant des sollicitations et des consignes de tiers, son autonomie au travail s'en trouve donc limitée. Il apporte ainsi une compétence technique très spécialisée, qui est partie d'un domaine d'activité lui-même spécialisé piloté par un tiers. C'est au sein de ce type que nous pouvons ranger un certain nombre d'intervenants para-médicaux auprès d'équipes de hand-ball de Haut Niveau, sollicités en tant que techniciens spécialisés par ceux qui sont en charge de la coordination du staff médical : nutritionniste, masseur etc. Dans ce cas, l'expert ou le collectif d'experts, en position d'organisateur du travail, procèdent à un découpage plus fin des tâches selon les « besoins qui émergent » ou de manière plus durable lorsque les acteurs cherchent à « renforcer

*le staff médical*». De la même façon, il semble judicieux de voir dans l'entraîneur des gardiens de but d'une équipe de handball une déclinaison, appliquée au domaine de la technique sportive, de la figure du technicien spécialisé.

De manière plus saisissante, un certain nombre d'acteurs désignés formellement comme des préparateurs physiques font en réalité office de techniciens spécialisés. Présents notamment dans une équipe de handball de Haut Niveau et dans une équipe de football de Haut Niveau amateur, ces acteurs n'ont en réalité pas la charge de l'ensemble de la préparation physique. Dans le cas de l'équipe de handball, le préparateur physique, qui est titulaire d'un diplôme universitaire de préparation physique et est aussi l'époux de l'une des joueuses, s'occupe exclusivement de la « *musclature* » parce que l'entraîneur considère que « *si j'ai des connaissances générales, on va dire, sur la musclature, (...) c'est important d'avoir quelqu'un qui est très spécialiste.* » Le reste de la préparation physique, et notamment la « *préparation physiologique* », est l'apanage de l'entraîneur, lequel de surcroît intervient dans le travail du préparateur physique par la définition d'orientations et de consignes. Pour ce qui concerne l'équipe de football de Haut Niveau amateur, le préparateur physique, titulaire d'une maîtrise STAPS et préparant un diplôme universitaire européen de préparation physique (DU EPP, dont les frais d'inscription et de déplacement sont pris en charge par le club au titre d'indemnité pour le travail qu'il réalise), par ailleurs pratiquant de l'athlétisme, apporte, sur la demande de l'entraîneur, une « *touche athlétique : étirements, poussée au sol, déséquilibre, accélération...* ». Ces séances athlétiques sont « *guidées par l'entraîneur* » qui travaille déjà les exercices, le préparateur physique intervenant lui « *à un niveau plus fin* ». Ici, le préparateur physique bénéficie d'une autonomie encore plus réduite, l'entraîneur s'ingérant jusque dans son territoire spécialisé. Il faut dire que cette déclinaison du technicien spécialisé dégénère parfois en une forme plus radicale de rationalisation, le technicien spécialisé se muant en véritable « *utility man* » (Friedmann, 1956) de la préparation physique, affecté au gré des demandes de l'entraîneur à différentes tâches parcellisées : « *Ca peut être : aujourd'hui, tu fais de la vitesse, ou aujourd'hui tu fais de l'aérobic, ou aujourd'hui tu fais du renforcement...* » La frontière est ténue, qui sépare alors le technicien spécialisé de l'OS plus ou moins polyvalent décrit par les observateurs du monde industriel taylorien. Relatant la « *commande* » par l'entraîneur d'une séance d'endurance à 15 jours du terme de la saison, ce préparateur physique résume ainsi la réduction de ses marges d'initiative et d'autonomie : « *Parfois, je ne suis pas d'accord, mais c'est le « boss ».* »

Le type du technicien spécialisé apparaît comme un produit d'un effort de rationalisation du travail sportif engagé par l'entraîneur ou un expert, et nous pouvons en observer la présence, particulièrement dans les staffs élargis des équipes de sport collectif coordonnés par un entraîneur qui se conçoit en « *chef de projet* », ou dans les staffs médicaux supervisés par un expert, qui se constituent au sein des dits staffs élargis. Il faut noter enfin que la figure du technicien spécialisé peut aussi bien évoluer vers la revendication d'un rôle élargi qui, combiné à une plus grande autonomie, le rapprocherait alors de la figure de l'expert, ou, à l'inverse, vers une réduction de son rôle à des tâches d'ouvrier spécialisé plus ou moins polyvalent.

#### **4. Le para-scientifique.**

Le para-scientifique n'est ni expert (puisque ses compétences ne sont pas reconnues socialement, et sont souvent contestées, ne s'appuyant pas sur des théories et méthodes validées) ni technicien spécialisé (il occupe une place périphérique dans la division du travail). Il est en lutte perpétuelle pour conquérir une légitimité professionnelle qui se dérobe, et développe une rhétorique pour servir à la reconnaissance de son domaine.

Contrairement à ce que voudrait une certaine vulgate positiviste, le recours épisodique à des para-scientifiques, dans le monde du Haut-Niveau ou ailleurs, n'est pas le reflet d'une « irrationalité » qui sévirait dans notre société. Elle traduit bien plutôt une volonté de diversification des stratégies pragmatiques dans le choix des experts (tout comme dans les cabinets de ressources humaines employant la divination, l'idée de base est avant tout : « si ça marche, pourquoi pas ? »).

Le plus souvent les conseillers en parasciences s'inscrivent dans une dynamique événementielle : ils sont sollicités pour des événements ponctuels (un combat de boxe où un champion du monde dans sa catégorie remettait en jeu son titre...) ou alors lors de crises majeures traversées par des équipes ou athlètes en difficulté (on retrouve cela dans d'autres champs : police judiciaire sollicitant un radiesthésiste pour localiser une personne disparue introuvable, homme d'état au plus mal, qui finit par solliciter un thérapeute alternatif...). Il s'agit fréquemment de « stratégies du désespoir »... Le para-scientifique peut aussi se présenter comme venant combler les lacunes du savoir officiel : ainsi, une athlète handicapée (paraplégique) emploie un masseur bénévole controversé, insatisfaite des limites que lui impose son kinésithérapeute officiel, alors qu'embarrassée par son corps, elle voudrait repousser ces limitations...

Un type d'expert oeuvrant dans le milieu du Haut Niveau frôle de près le risque de stigmatisation en tant que « para-scientifique » : l'ostéopathe. Ce type de métier paramédical n'a jamais été entièrement reconnu par les formations médicales académiques en France (cf. Sandoz, 2005) mais est dans l'ensemble bien toléré dans le champ sportif. Cependant, il faut noter le caractère assez souvent marginal de leur intégration dans les dispositifs du Haut Niveau : souvent, l'« ostéo » (s'il n'est pas kiné par ailleurs) n'est pas inclus de manière permanente dans l'équipe de spécialistes, quand il n'œuvre pas à titre bénévole... Et il faut fréquemment relégitimer ce statut assez fragile : « C'est quelqu'un de compétent, qui est ostéopathe sportif, c'est pas quelqu'un de... Il a une grosse expérience sportive, puisqu'il était président d'un club d'haltérophilie, donc c'est important... » (un entraîneur de handball). De même pour l'hypnose, qui n'a regagné ses lettres de noblesse en Psychologie clinique qu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, ou la sophrologie, il est encore préférable, pour être porteur légitime de ce savoir auprès des athlètes, d'être préparateur mental ou psychologue, statuts jugés « rassurants ».

Il est vrai également qu'un certain nombre de parascientifiques (radiesthésie, astrologie, numérologie) entrant en interaction avec le domaine du Haut Niveau sont soutenus par des ostéopathes ou certains pratiquants de l'hypnose connus de l'athlète, qui constituent de fait un milieu-interface entre sciences médicales reconnues et parasciences.

Mais pour s'inscrire durablement dans des systèmes de production de performance de Haut Niveau, le parascientifique doit bénéficier de la confiance d'entraîneurs ou d'athlètes, qui défendent son approche contre l'avis de joueurs ou d'autres acteurs (ainsi ces entraîneurs qui conçoivent la numérologie ou l'astrologie comme des outils valables pour cerner la psychologie d'athlètes individuels ou celle d'équipes...). En général, le tenant des parasciences défendu l'est plus sur une base affective et relationnelle que sur celle d'une croyance bien ancrée chez le défenseur (tel entraîneur a connu un radiesthésiste en tant que joueur ; telle athlète en archerie défend un thérapeute non conventionnel qui se trouve aussi être un ami...). Pour contourner la défiance et neutraliser les détracteurs, l'athlète ou l'entraîneur soutenant le parascientifique le sollicitent d'abord pour des interventions ponctuelles plus conventionnelles et mieux balisées (ex : sophro à des fins de préparation mentale dans une équipe de handball en situation d'échec). Du point de vue de son rôle effectif dans la division du travail, le parascientifique peut être amené à revendiquer (ou un autre acteur le fait pour lui) un rôle de technicien spécialisé, voire d'expert (mais alors ce serait un expert sans science ou savoir scientifique reconnus...). Certains revendiquent la possibilité de fonder des préparations mentales et physiques sur les parasciences. Mais la résistance du milieu médical est massive, et les résultats positifs obtenus,

pas clairement imputables aux méthodes controversées, ne conduisent pas toujours au renouvellement de la collaboration (un dirigeant de club : « ...est-ce qu'on a besoin d'un gourou ?.. et quand est-ce qu'on va à Lourdes faire une prière ?.. »). Et contrairement aux spécialistes reconnus, les frontières de l'activité des tenants de parasciences restent sans délimitations claires.

## 5. Le « Pygmalion »

Il s'agit d'un acteur qui, à l'intérieur de la division formelle du travail, a un rôle à priori circonscrit, souvent subalterne ou semi-clandestin, et qui, dans la division pratique du travail, déborde largement sa fonction. S'appuyant sur la confiance de l'athlète et une relation privilégiée avec celui-ci, son rôle effectif tend à embrasser et inclure progressivement toutes les dimensions d'aide à l'athlète : technique sportive, mental, relations avec les médias, etc., tous domaines pour lesquels il ne présente le plus souvent aucune qualification. Ce type d'acteur développe et « bricole » ses compétences de manière empirique, en se nourrissant de son expérience personnelle mais aussi de son intuition. Il ne se caractérise donc pas par sa spécialisation ou son expertise, mais par sa capacité à aider concrètement l'athlète dans tous les domaines. Les frontières de son activité sont par conséquent poreuses, au plus loin d'un processus de professionnalisation. Ces traits distinctifs sont en tout cas caractéristiques d'une influence réelle qui échappe en partie à l'organisation formelle et officielle du travail autour de l'athlète, et qui s'exerce plus ou moins dans l'ombre et de manière plus ou moins informelle ou autonome (Reynaud, 1989). Au fond, il lui tient lieu de « Pygmalion », par l'emprise pratique qu'il semble avoir sur l'athlète, fruit d'une relation privilégiée, d'un soutien protéiforme et en particulier d'une activité continue d'assurance psychologique de l'athlète.

Si le « Pygmalion » peut parfois s'incarner dans un acteur « équipé » de diplômes ou occupant une position d'autorité dans la division du travail (ex : l'entraîneur), nous avons choisi de privilégier l'exposé d'un cas assez radical qui devrait permettre de mieux saisir la dynamique originale de cette figure. Il s'agit de l'ex-« cadet » d'une joueuse de golf professionnelle de premier plan. D'un point de vue statutaire défini comme travailleur indépendant ayant monté une « micro-entreprise », son travail auprès de la joueuse s'apparentait donc à une « prestation de service », et d'un service à priori clairement identifié : porter le sac de l'athlète pendant les compétitions. Mais, dans la pratique, son rôle effectif a été bien au-delà de sa fonction formelle de cadet « *comme le mec dont on se sert juste pour porter le sac* ». Ne possédant aucun diplôme d'entraîneur, il en joue pourtant le rôle, notamment en ajustant et modulant selon ses propres intuitions le programme d'entraînement défini ex ante par l'entraîneur officiel assigné par la fédération, qui s'en trouve ainsi réduit à une partition de « *conseiller technique sur la mécanique du swing* » et est surnommé par l'athlète et le cadet « *le pro* ». Le cadet tire ici profit de sa présence quotidienne auprès de la joueuse durant les périodes de compétition, alors que l'entraîneur officiel, lui, n'est présent qu'environ une fois par mois, voire une fois tous les 15 jours, pour s'arroger des prérogatives et s'auto-instituer comme véritable entraîneur amené par extension à prodiguer des conseils sur le choix des coups en situation de compétition. N'ayant pas fait d'école de golf, seuls une connaissance largement acquise sur le « tas » du golf et son « œil » lui permettent d'instrumenter son activité de « tenant-lieu » d'entraîneur. Mais son activité ne se limite pas à tenir lieu d'entraîneur à l'athlète, elle est aussi travail sur la motivation, l'hygiène de vie, le mental, la préparation physique, le stretching, la psychologie et la relation intime à soi : « (...) *je faisais office de psy, elle me racontait ses misères familiales, elle me racontait ses problèmes de femme (...)* T'es un grand frère, en même temps t'es un entraîneur, t'es tout quoi ! Une nounou... T'es tout ! T'es tout ! T'es tout à la fois. » Comme lorsqu'il s'agit de prémunir la joueuse contre la pression du tournoi en faisant office d'interlocuteur auprès des médias, en enjoignant à la joueuse d'aller se coucher ou en lui interdisant de partager les repas du soir avec

ses concurrentes. Comme lorsqu'il s'agit aussi de remotiver une joueuse découragée par une accumulation d'erreurs consécutives lors d'un tournoi international : « *De 6 points d'avance, elle se retrouve avec 2 points de retard, Vanessa sort du trou « Ouais, c'est fini. Le tournoi, il est mort ! » Et moi, je n'ai fait qu'une chose : je lui ai pris le bras (le lendemain, elle avait le bleu mais c'est pas grave), je lui ai serré le bras, et j'ai fait « Ce putain de tournoi, on va le gagner ! Toi, maintenant, tu fermes ta gueule, et on y va ! » Résultat à l'arrivée : le trou d'après, elle a fait par, le trou d'après elle a fait birdie, birdie, bidrie, par, birdie, elle arrive et on va en play-off.* »

Au-delà de lectures glanées ici ou là sur le « *coaching mental* » ou le « *doping mental* », au-delà d'une connaissance pratique du golf peu étayée théoriquement, son activité d'aide « totale » à l'athlète repose essentiellement sur l'usage de ce qu'il nomme son « *cerveau droit* », c'est-à-dire son intuition, son ressenti, son inspiration, adossés à quelques principes simples tels que la « *rigueur* » quasi militaire, la « *persévérance dans les exercices* ». Cet édifice original, qui permet à un acteur à priori subalterne de se muer dans la pratique en un acteur central dans la division du travail sportif, s'appuie sur la force des liens affinitaires noués avec l'athlète. L'athlète et son « *Pygmalion* » fonctionnent alors, selon les propres termes de cet ancien cadet, « *comme un couple* » : « (...) *on avait cette complicité, on s'entendait vraiment super bien, on était potes, amis. En ce moment, on passe encore des soirées, on mange encore ensemble, alors qu'on ne travaille plus ensemble depuis 2 ans.* »

## 6. L'innovateur

A l'image du « *Pygmalion* », l'innovateur s'appuie sur la confiance de l'athlète et une relation privilégiée avec celui-ci. Cependant, à la différence du « *Pygmalion* », l'innovateur est absent de la division formelle du travail autour du ou des sportifs de Haut Niveau. Il se présente donc comme le créateur de son activité, de son rôle effectif et, si tant est que l'on puisse utiliser cette terminologie au sujet d'un acteur extérieur à la division formelle du travail, de sa fonction. Le contenu de son activité se construit peu à peu, dans l'action même, sans nécessairement se stabiliser. Ses frontières ou limites apparaissent donc particulièrement instables et incertaines, quand elles ne sont pas indéterminées, y compris aux yeux de l'innovateur lui-même. L'innovateur ne semble donc pas participer réellement d'un processus de professionnalisation au sens où nous l'avons entendu dans l'économie interne de ce rapport. Si le contenu de son travail se construit peu à peu, incluant progressivement diverses tâches éclatées jusqu'à parfois tendre à l'aide « totale », sur tous les fronts, il reste que l'innovateur ne fait pas émerger son activité ex nihilo. Il peut ainsi s'appuyer sur une qualification dans un des domaines d'aide au sportif de Haut Niveau pour engager et débiter son action.

Un cas de figure rencontré illustrera notre propos. Il concerne la petite amie d'un rameur médaillé aux Jeux Olympiques qui, dans le prolongement de sa formation universitaire dans un IUP Management du sport, travaille sur un projet de constitution d'une association visant à gérer les finances et l'image de 8 rameurs médaillés ou titrés aux J.O ou aux Championnats du monde. Le point de départ de ce projet innovant est donc donné par les contraintes d'une formation universitaire et est rapidement organisé autour d'un objectif assez ciblé, celui de gérer l'image de sportifs récemment titrés afin de faire fructifier ces profits symboliques et les convertir en profits financiers ou matériels. En définitive, il s'agit initialement de faire office d'agent, parce que l'embauche d'un véritable agent serait trop coûteuse pour ces 8 rameurs. Mais très vite l'innovateur, ici la petite amie de l'un des rameurs, déborde le cadre initial et investit le terrain des aides matérielles aux rameurs : projet d'achat d'un ergomètre, un vélo pour s'entraîner, éventuellement des bateaux, mais aussi du petit matériel (montres, par exemple). Au-delà, selon cette femme, son activité est appelée à inclure d'autres dimensions et l'objectif s'élargit encore : suppléer aux manques de la fédération qui, estime-t-elle, « *ne fait pas son boulot* ». A la manière du « *Pygmalion* », l'innovateur peut aller jusqu'à investir le terrain de la technique sportive

proprement dite et de l'entraînement. Il faut souligner enfin que l'innovateur, dont l'activité est faiblement institutionnalisée, travaille dans une très grande économie d'outils : dans le cas décrit, le seul outil recensé étant un ordinateur personnel.

## 7. L'intervenant « missionné »

Il s'agit d'une figure assez singulière au sein de la typologie que nous avons établie dans la mesure où ce sont ici des critères temporels, notamment de durée de l'intervention, qui prévalent sur des critères intrinsèques d'activité stricto sensu. Il nous a néanmoins semblé fécond de le constituer en type en vue d'englober des acteurs dont le positionnement périphérique, voire marginal, par rapport aux divisions à la fois formelle et pratique du travail tient en premier lieu aux limites dans le temps de leur intervention. Le rôle effectif de l'intervenant « missionné » consiste en effet à remplir une mission ponctuelle sur la demande d'une instance fédérale, d'un entraîneur ou d'un athlète. A partir de cette trame, le type de l'intervenant « missionné » renvoie à des pratiques et à des tâches hétéroclites qui le rapprochent tantôt du para-scientifique, tantôt du technicien spécialisé. En d'autres termes, son rôle effectif au sein de la division du travail sportif varie fortement selon les contextes et les situations. Il peut ainsi prendre les traits du para-scientifique à ses débuts. Comme le préparateur mental de l'équipe de handball, il est alors sollicité par l'entraîneur dans un contexte sportif particulier : un match jugé « *capital* ». « *Le match commençait à être capital, puisqu'on recevait A (...) et on avait impératif de gagner, puisqu'on était reléguable à ce moment-là et que A était juste devant nous. Donc, en gagnant, nous n'étions plus relégués, on se relançait.* » L'intervenant « missionné » est donc souvent un homme de « coups », de « crises » ou d'événements, à l'image des acteurs que l'entraîneur d'un boxeur sollicite quelques semaines avant un combat : préparateur physique, « *cutman* » « missionné » pour débusquer un « *bon* » adversaire mais faisant aussi office de soigneur, de conseil au boxeur, etc. Mais l'intervenant « missionné » peut aussi prendre les traits d'un technicien spécialisé qui ne serait pas durablement ancré dans la division du travail. Nous pouvons songer ici à un nutritionniste que les athlètes d'un pôle judo consultent une fois par an. Il reste que, quels soient les contextes et les situations, l'intervenant missionné est au plus loin d'une véritable professionnalisation, puisque sa place dans la division du travail est toujours marginale. Son ancrage dans la division du travail ne semble pas durable.

## 2<sup>ème</sup> partie : l'analyse fonctionnelle des systèmes complexes de production de performance

### *Propos introductifs :*

Suite à la présentation d'une typologie des activités regroupées autour du SHN, il paraît intéressant d'étudier l'organisation et la structuration du système complexe que constitue ces différentes activités. Pour ce faire, une analyse fonctionnelle nous semble particulièrement pertinente, qui devra prendre pour objet les activités rémunérées ou indemnisées. Ces activités deviendront par la même les fonctions d'un système complexe de production de performance, dont il sera alors possible de comprendre l'évolution

### *Méthodologie générale :*

Nous avons étudié des SHN handicapés ou valides, tous pratiquant une activité sportive de type individuel et s'entraînant soit dans une structure officielle telle que les Pôles France, soit dans une structure indépendante rémunérés par leurs propres fonds . Les activités sportives étudiées sont la natation, le tennis, l'archerie, l'athlétisme, le golf et le judo. Seuls le judo et le golf ne concernaient que des sportifs valides. Le recueil des données a consisté en des entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne.

### **L'analyse fonctionnelle des activités rémunérées ou indemnisées**

#### Définition et émergence du système de production de performance

Les activités rémunérées ou indemnisées du sportif de haut niveau constituent un système, c'est à dire un ensemble d'éléments en interaction. Dans la mesure où ce système s'inscrit dans la réalité, son évolution dans le temps, ses changements, ses ruptures, ses rythmes...lui confèrent un caractère dynamique.

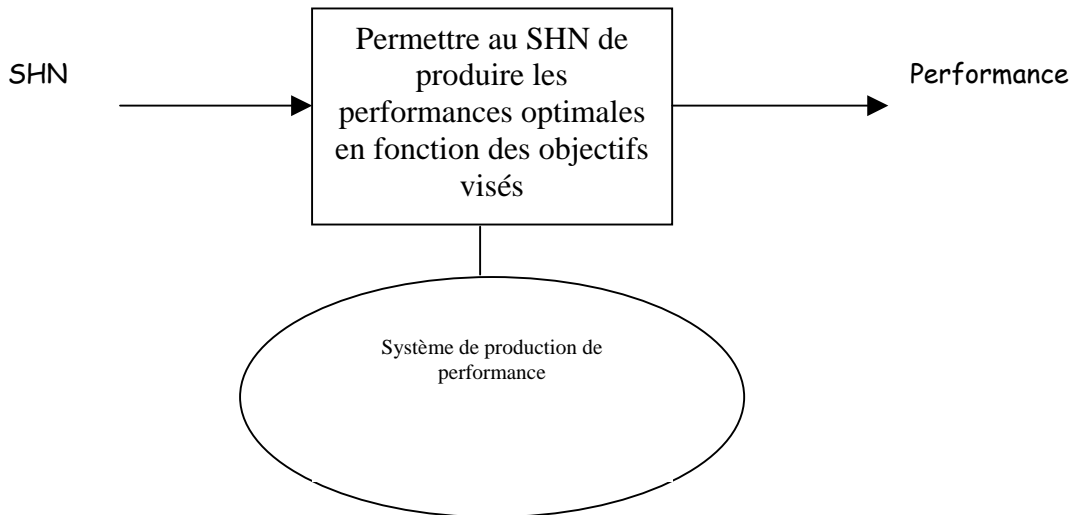
**Si l'on considère que ces différentes activités constituent un système dynamique complexe, nous serons amenés non seulement à caractériser ces différentes activités, mais aussi à qualifier la nature des relations qu'elles entretiennent entre elles.**

Il s'agit d'identifier **les systèmes de production de performance (SPP)**, structurés ou plus « flous », de les analyser sur un plan fonctionnel dans leur complexité.

Nous parlons de système de production de performance, car celui-ci est constitué d'un ensemble d'éléments en interaction, et doit être considéré de manière holistique (le système organisé est plus que la somme des éléments constitutifs).

D'un point de vue général, un système de production de performance étudié dans le contexte du haut niveau peut s'exprimer fonctionnellement de la manière suivante :





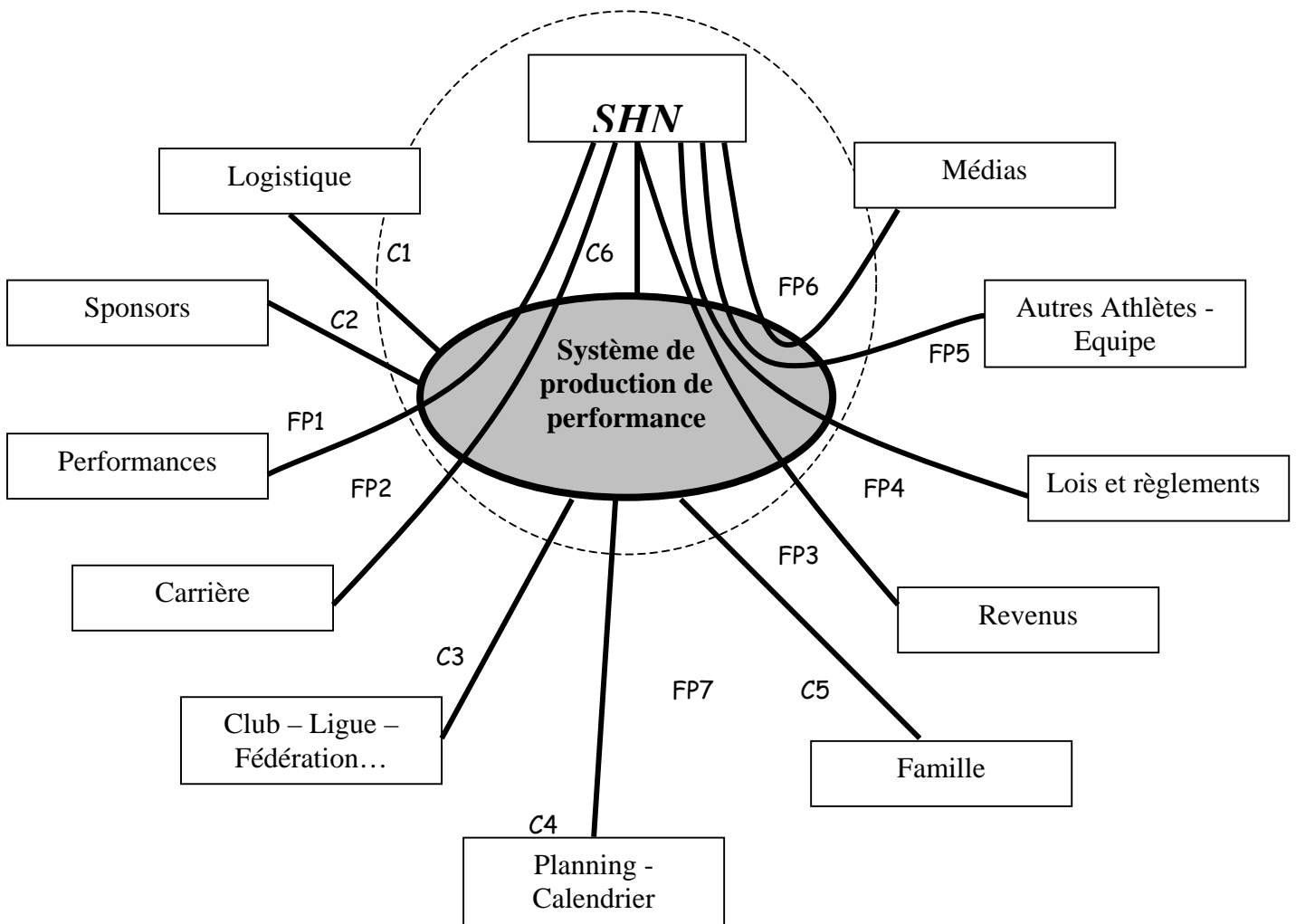
### **Pertinence d'une analyse non plus en terme d'activité mais de fonction**

L'analyse fonctionnelle permet une approche complémentaire à celle exprimée en termes d'activités. En effet, dans une première étape, le système de production de performance est ici considéré indépendamment des acteurs. De manière générale, ce système doit « assurer » un certain nombre de fonctions pour atteindre celle de production de performance du sportif de haut niveau..

### **Présentation de l'analyse fonctionnelle développée**

Les fonctions du Système de Production de Performance (SPP)

La première approche est globale. Il s'agit d'identifier les fonctions que doit remplir le SPP. Pour cela, et même s'il est partie intégrante du SPP, le Sportif de Haut Niveau (SHN) est dissocié de manière à pouvoir caractériser et exprimer les fonctions par rapport à lui.



Deux types de fonctions émergent : Les **fonctions principales** (FP) qui définissent les relations entre deux éléments extérieurs par le biais du système, et les **fonctions contraintes et/ou complémentaire**, qui définissent l'interaction du système avec un élément extérieur.

AINSI, LE SYSTEME DE PRODUCTION DE PERFORMANCE DOIT :

FP1 : Permettre au SHN de réaliser les performances optimales et/ou visées

FP2 : Permettre au SHN de gérer et concilier sa carrière (et sa reconversion)

FP3 : Optimiser les revenus du SHN

FP4 : Permettre au SHN d'être en conformité avec la législation et de défendre les droits du SHN

FP5 : Permettre d'obtenir le meilleur au sein du collectif / gérer la relation aux autres SHN

FP6 : Gérer l'image et la communication du SHN

C1 : Organiser et gérer les déplacements du SHN

C2 : Négocier avec les sponsors

C3 : Gérer les relations avec les différentes structures et instances

C4 : Planifier l'entraînement et les compétitions

C5 : Gérer et/ou organiser (contrôler ?) les relations avec les proches

C6 : Préserver l'intégrité physique du SHN

La proposition faite ci-dessus est issue d'une synthèse des entretiens avec les différents SHN.

**Caractérisation des fonctions :**

Certaines fonctions, tout en restant général, se déclinent en plusieurs éléments

<b>Fonction</b>	
FP1	Entraîner Préparer physiquement Préparer mentalement
FP2	Aménager l'emploi Préparer la reconversion
FP3	Explorer les pistes de financement Négocier les contrats
FP4	Permettre au SHN d'être en conformité avec la législation et de défendre les droits du SHN
FP5	Réguler et optimiser les relations aux autres
FP6	Gérer l'image et la communication du SHN
C1	Préparer, organiser et gérer la logistique autour des déplacements du SHN
C2	Négocier avec les sponsors
C3	Gérer les relations avec les différentes structures et instances
C4	Adapter et réguler la programmation de la saison aux objectifs visés
C5	Placer le SHN dans la meilleure posture compatible avec les objectifs de performance
C6	Optimiser, préserver et maintenir l'intégrité physique du SHN

**Une fois déterminées, ces fonctions constituent une première grille de lecture pour caractériser les activités.**

Par rapport à un « modèle » fonctionnel global, le travail effectué permet tout d'abord de percevoir l'existence (ou non) des fonctions, mais aussi de déterminer quels sont les acteurs qui les assument (*cf.* annexes : exemple de SPP).

Le système dynamique et complexe de production de performance.

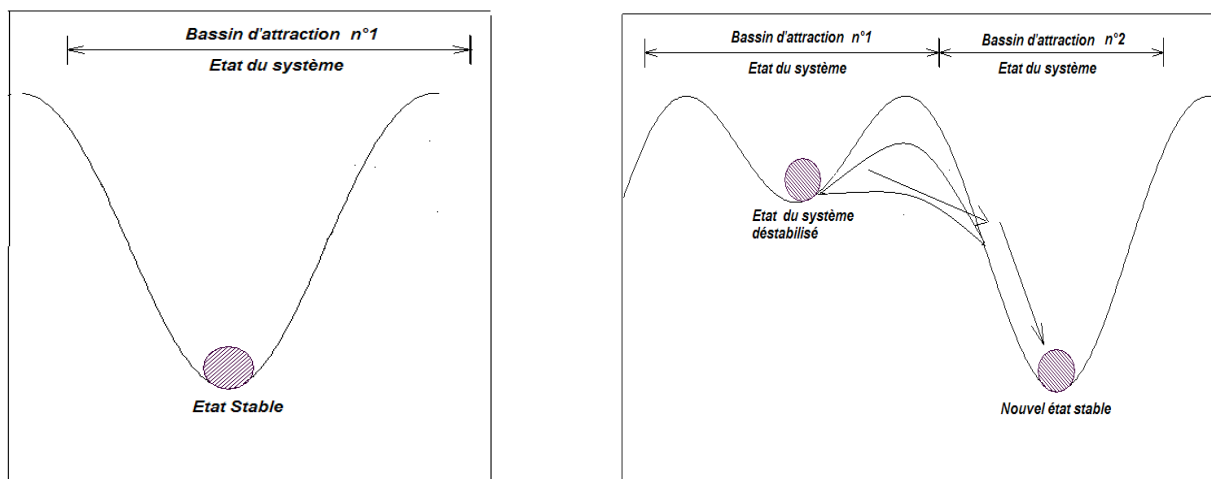
Dans la mesure où l'étude des activités rémunérées ou indemnisées des S.H.N. s'inscrit dans le temps et comprend de nombreux acteurs en interaction, notre analyse ne peut seulement

consister en une simple photographie des différentes activités. Nous nous sommes donc attachés à caractériser l'évolution des systèmes de performance du SHN.

Le système de production de performance peut être envisagé comme un système dynamique dans la mesure où il s'inscrit dans le temps et dans une réalité ponctuée de stabilité, de changements ou de ruptures. Il revêt également un caractère complexe en raison du nombre des acteurs qui interagissent en son sein (voir la typologie) autant que des nombreux facteurs (financiers, sportifs, infrastructures...) qui contraignent ses évolutions.

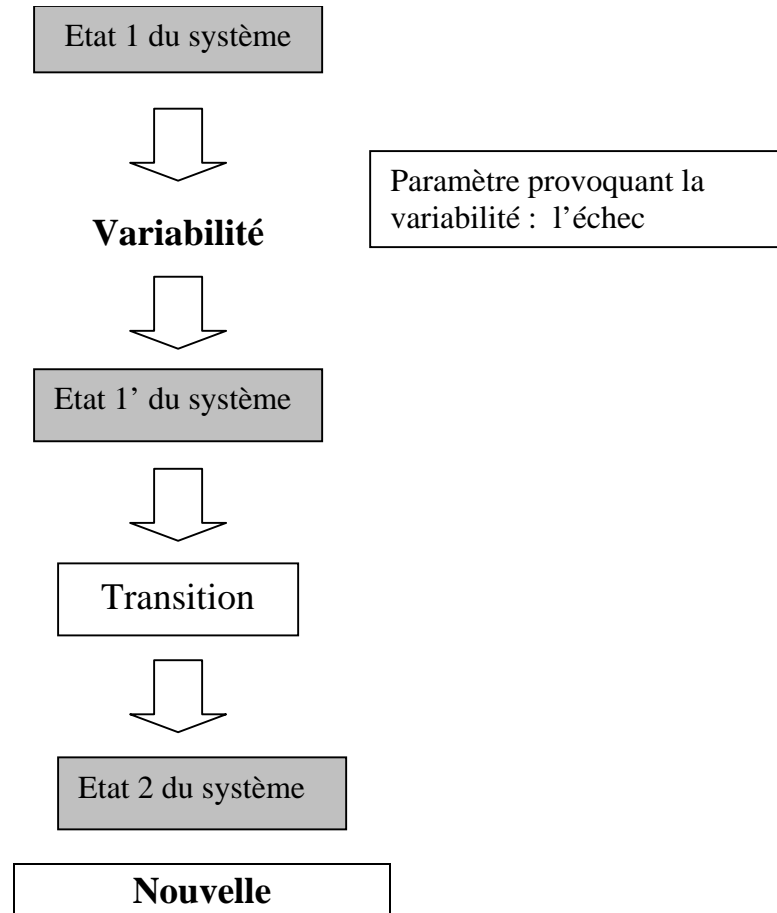
Du point de la théorie des systèmes dynamiques non-linéaires, les différentes contraintes qui pèsent sur un système le mettent en demeure de s'auto-organiser afin de faire émerger une réponse. En raison de son caractère à la fois stable et inévitable, on considère cette réponse comme un attracteur. Mais sous l'effet de nouveaux paramètres, ces états stables peuvent être amenés à se déstabiliser à nouveau pour bifurquer vers un état qualitativement différent. Or il s'avère que ce modèle théorique permet une lecture originale du système de production de performance.

Figure 1 : Modélisation d'un état stable et instable



Un système de production de performance du SHN peut effectivement être envisagé comme le système complexe que constitue l'interaction de ses différents acteurs. Ces acteurs sont autant de contraintes qui pèsent sur le système en vue d'obtenir un certain seuil de performance sportive. De ce point de vue, la réussite sportive peut être considérée comme un état stable recherché ou atteint. Or, sur des échelles temporelles plus ou moins longues, on peut constater que le système de production de performance évolue dans le sens d'une plus grande stabilisation lorsque les résultats sportifs sont positifs, et d'une transition dans le cas contraire (fig. 2)

Figure 2 : Exemple d'évolution dans le temps d'un système de production de performance (cf. Annexe SPPG)



A l'issue de nos différents entretiens, nous avons pu mettre en évidence que l'organisation générale des systèmes de production de performance articulait (i) le niveau de stabilité du système, (ii) son efficacité (en terme de réussite ou d'échec), et (iii) sa structuration (type pôle France ou type indépendant).

Deux catégories de système nous sont alors clairement apparues. Le premier système de production se caractérise par une importante stabilité : Les acteurs organisant ses différentes fonctions sont des éléments en place n'ayant pas subi de changements. Le deuxième système se caractérise par des réorganisations qui apportent des modifications qualitatives à sa structure (départ et changement d'entraîneur, évolution du nombre d'entraîneur contribuant à la

planification de l'entraînement, arrêt de la carrière de l'athlète). Ces deux systèmes se caractérisent donc clairement par leur caractère stable ou instable.

En première analyse, et de façon finalement assez logique, il semble qu'il y ait un lien d'implication entre l'état de stabilité du système et son efficacité en terme de performance sportive. La réussite constitue alors un paramètre qui creuse d'autant l'état de stabilité du système. L'échec et sa répétition constituent au contraire le paramètre d'une déstabilisation du système, et par là même l'agent d'une transition vers un nouvel état. (fig XX) Il est cependant nécessaire d'apporter des nuances dans cette relation de causalité qu'entretiennent la stabilité et l'efficacité du système, notamment à la lumière de la nature du contrat qui lie les différents acteurs.

A la faveur de la prise en compte de ce nouveau paramètre, on peut effectivement constater que l'inertie et la nature des changements dans un système de production de performance tiennent à l'organisation de la structure dans laquelle évolue l'athlète : structure collective de type Pôle France ou structure indépendante organisée par le SHN lui-même.

Dans le cadre d'une structure collective, il apparaît que l'échec d'un SHN n'entraîne pas nécessairement une déstabilisation générale de la structure d'accueil, et qu'il s'opère bien plutôt des réorganisations sous-jacentes à l'initiative quasi secrète de l'athlète. Compte tenu du poids de la structure d'accueil, les changements s'opèrent tout d'abord avec plus beaucoup d'inertie, et l'athlète y est enclin à tout d'abord remettre en cause ses propres compétences et son investissement avant que de se hasarder à « incriminer » l'organisation même de la structure d'accueil. De plus, le SHN se trouve dans un collectif qui tend à ne pas être affecté par l'échec individuel, et ce n'est que lors de la confrontation répétée avec l'échec que l'athlète va être conduit à mettre en place un système de performance officieux dans la structure officielle (suivis par un kinésithérapeute extérieur, arrêt du suivi psychologique, préférence pour un autre entraîneur de la structure ou retour vers un précédent).

En ce qui concerne les systèmes de production de performance organisés et financés par le SHN, l'échec dans la performance entraîne des changements qualitatifs à la fois plus marqués et plus rapides. Lorsque la progression de l'athlète et ses résultats sportifs ne correspondent pas aux objectifs fixés en début de saison, le SHN est effectivement enclin à rompre son contrat avec l'acteur « défaillant », ceci dès l'issue de l'année sportive. Il s'avère que cette transition vers un autre état du système s'opère d'autant plus facilement que le contrat qui lie les différents acteurs (à savoir le SHN et l'acteur incompetent) est rémunéré par le SHN lui-même. Il est également apparu que les SHN préfèrent rémunérer les différents acteurs afin d'avoir une meilleure emprise sur la stabilité du système, et exiger de ses partenaires ce qui s'apparente à une obligation de résultat.

Fig 3 : Tableau récapitulatif de l'analyse de l'évolution d'un SPP

**SYSTEME DE PRODUCTION DE PERFORMANCE**

		STABLE	INSTABLE
<b>E F F I C A C I T E</b>	<b>ECHEC</b>		
	<b>Structure collective</b>	X	X
	<b>Contrat individuel</b>		X
<b>S U C C E S</b>	<b>Structure collective</b>	X	X
	<b>Contrat individuel</b>	X	

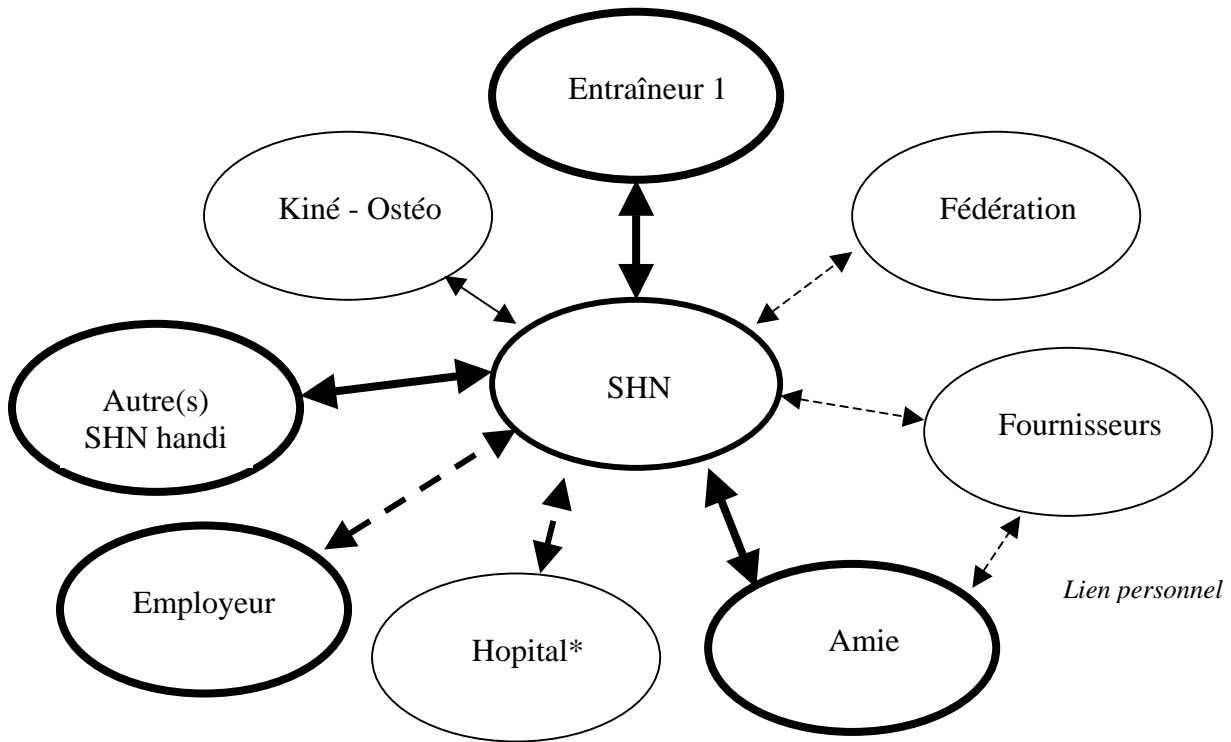
Il semblerait donc que la stabilité d'un système ne tienne pas tant à son efficacité eue égard à la performance qu'au mode qui organise son financement. Un financement direct tel qu'il se présente dans le cadre d'un système de performance pris en charge par le SHN lui-même, est donc un paramètre déterminant en ce qui regarde la durée de vie d'un système autant que la probabilité de ses réorganisations. Le caractère collectif d'une structure semble au contraire permettre qu'un système inefficace puisse se montrer relativement stable dans le temps. A l'inverse, c'est donc le type de financement contractuel individuel qui permet le moins à un système inefficace de perdurer. En définitive, la principale variable de la stabilité du système est peut être finalement davantage le mode de financement de ses acteurs que l'efficacité à l'aune de laquelle nous avons pourtant tendance à estimer l'espérance de vie d'une structure sportive.

Cette analyse ne saurait être complète à défaut d'évoquer un autre paramètre qui semble peser sur le système de production de performance : la dimension relationnelle et affective. Au regard des différents entretiens, les SHN évoquent effectivement toujours l'importance d'une bonne relation (allant de la relation amicale à intime) avec quelques acteurs de leur système. Dans le cas de la réussite sportive, la bonne entente semble être une variable susceptible de consolider la stabilité du système. En situation d'échec au contraire, on peut remarquer que les bonnes relations ne suffisent pas à maintenir l'état de stabilité. Il apparaît donc que cette dimension soit nécessaire mais non suffisante pour éviter la transition d'un système en échec vers un autre. En outre, bien que le paramètre relationnel ne constitue pas un élément premier dans les réorganisations du système, il est nécessaire de développer l'importance de ce facteur en terme d'aide ou de gène dans le système de production de performance.

Annexe de la 2<sup>ème</sup> partie : Exemples de Systèmes de production de performance

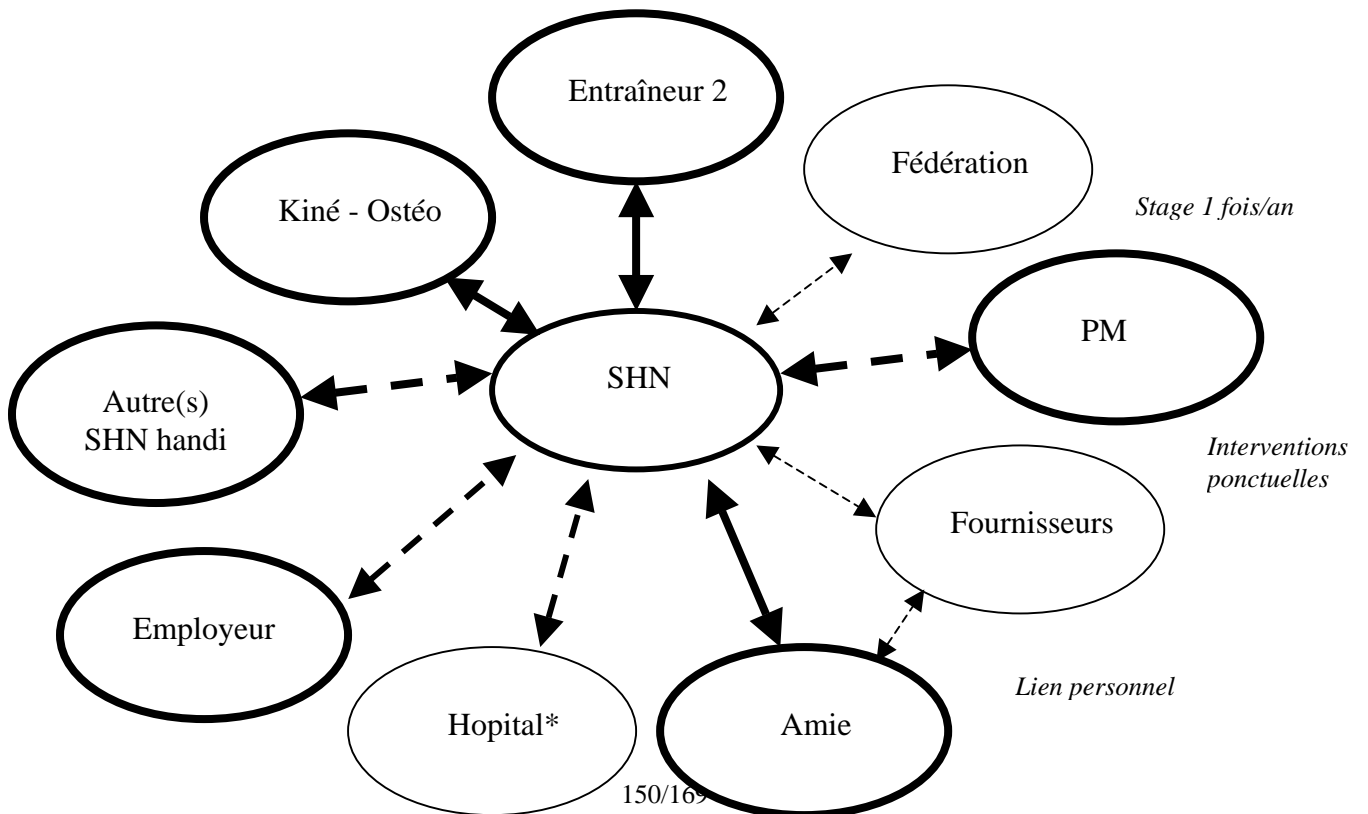
Evolution du SPP de G

Tennis - Handicap : paraplégique en fauteuil  
SPP 2001

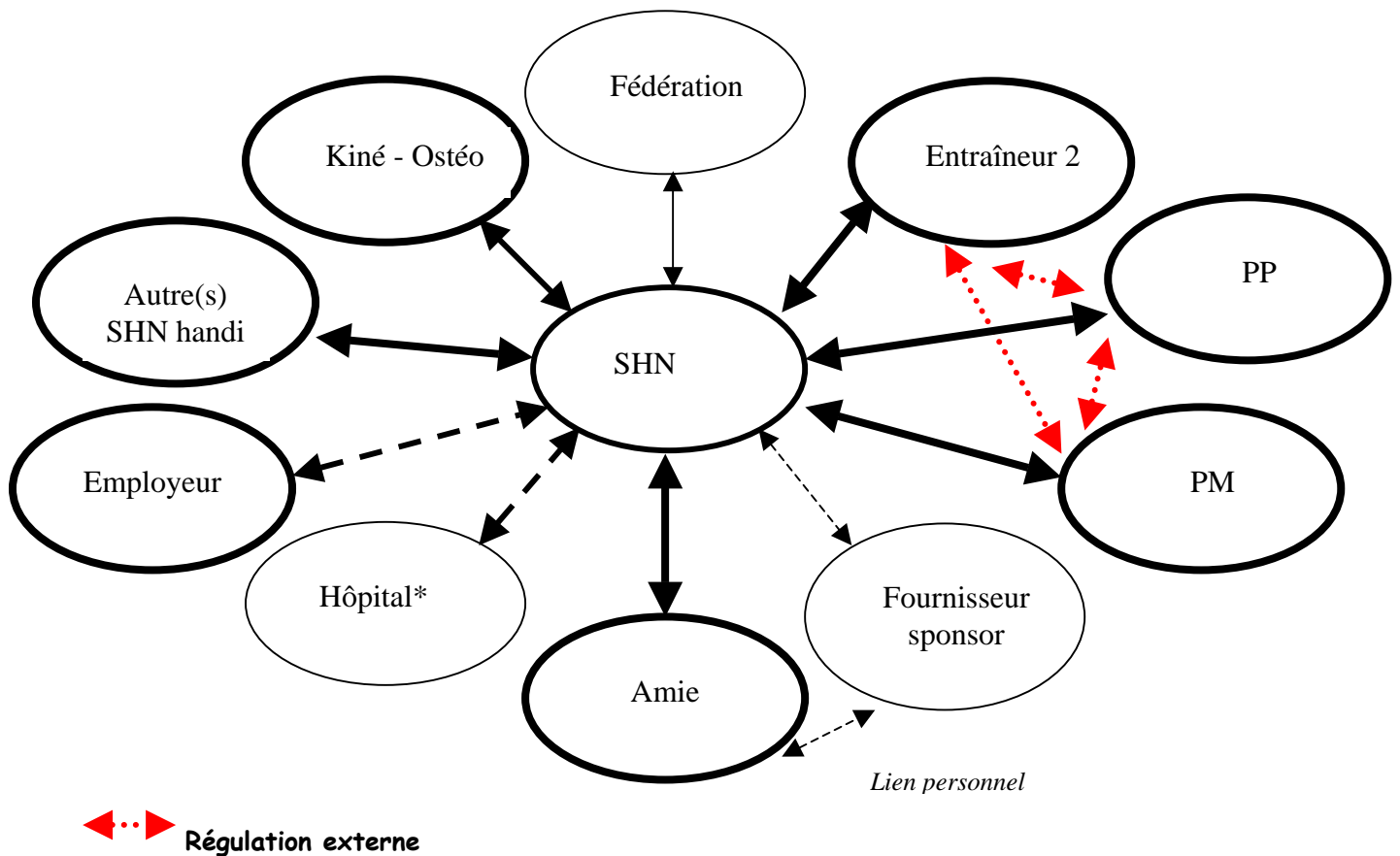


Rupture : changement d'entraîneur (problèmes techniques)

SPP 2002 (organisation transitoire, non stabilisée)







### Formations

Entraîneur : moniteur BE2 Tennis

PM : Formateur indépendant psycho/socio

PP : BE3 activités gymniques

### Les facteurs de stabilité du SPP

- le taux de réponse aux attentes (techniques et humaines)
- la réussite - progression (résultats et classement)

### Les fonctions des différentes acteurs

Fédération : soutien - assistance - logistique stage et certaines compétitions

Kiné - Ostéo : suivi musculaire et gestion de la fatigue (2 séances par semaine)

Autre(s) SHN : entraînement(s) hebdomadaire(s) avec émulation

Employeur : aménagement du travail (8h hebdomadaires) pour préparation + congés pour compétitions

Hôpital (service sport et santé) : suivi médical et diététique régulier

Amie : aide logistique et soutien affectif

Fournisseurs : aide financière et matérielle (pneus, cordages...)

PM : suivi hebdomadaire (1 séance de 2h) de suivi psychologique  
PP : 2 à 3 séances par semaine en période de préparation  
Entraîneur : 4 entraînements par semaine (1h30)

### L'organisation du SPP

Le SHN est au centre du SPP

Une régulation est ponctuellement effectuée, en dehors du SHN, par le PP, le PM et l'entraîneur.

### Fonctionnement du SPP

Le SHN est véritablement au centre du SPP et est en relation avec l'ensemble des acteurs du SPP, sans intermédiaire. Il a construit, avec le temps un SPP adapté.

Seul un groupe de trois acteurs (le PM, le PP et l'entraîneur) se consulte régulièrement pour réguler la préparation, sans le SHN. Il délègue, avec confiance, cette régulation indépendante de lui.

### Evolution du SPP

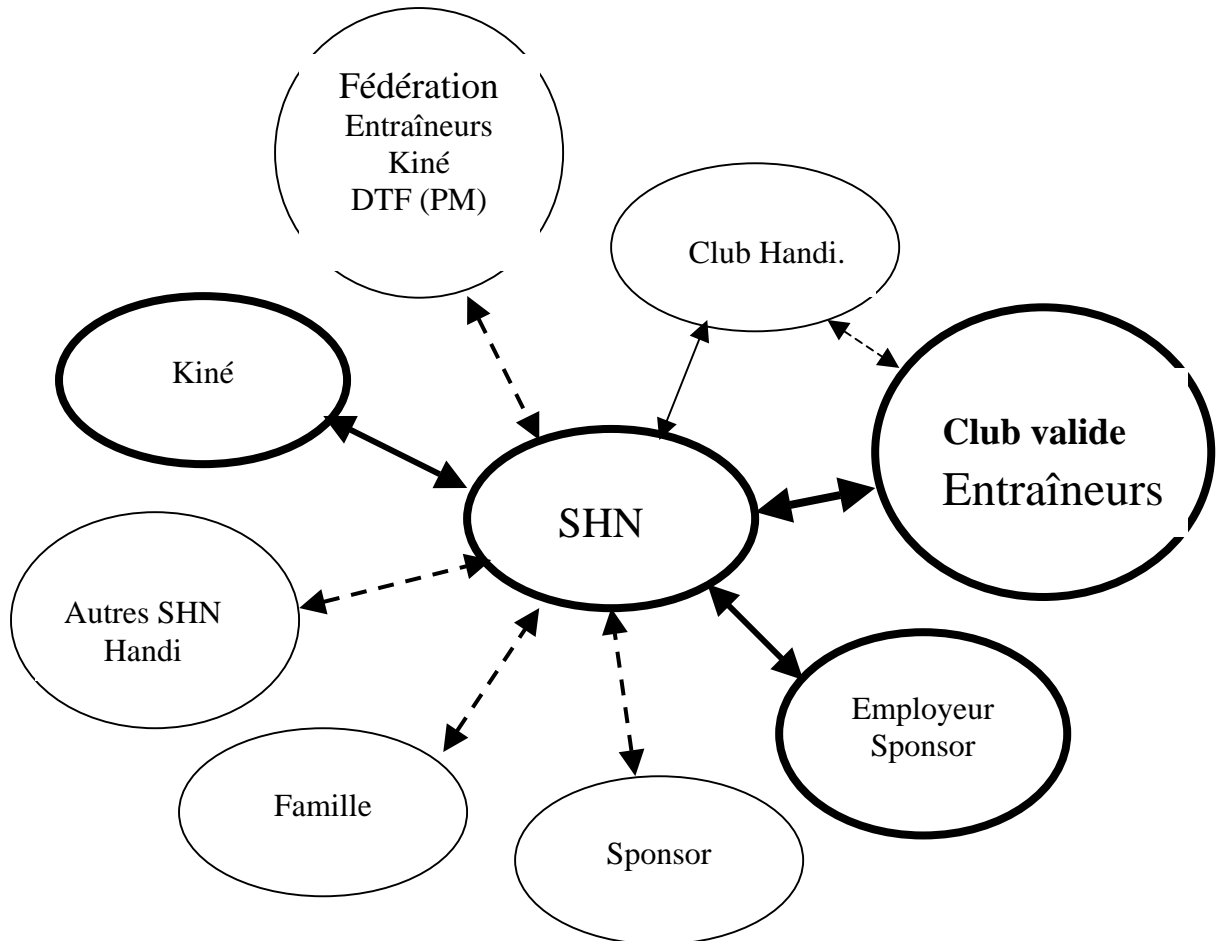
Les éléments de base qui organisent le SPP restent sensiblement stables au fil du temps. Un élément clé (l'entraîneur) est changé du fait d'un relationnel non satisfaisant tant sur le plan humain que technique. L'évolution se fait alors rapidement.

La nouvelle organisation se renforce ensuite au gré de l'évolution des performances et des besoins du SHN jusqu'à adopter la forme actuelle très stable depuis. Une forme de régulation externe au SHN est mise en place (entraîneur, Préparateur Physique et Préparateur Mental) afin de réagir et d'adapter au mieux la réponse aux besoins.

## SPP 5

Athlète handisport (amputé d'un bras) - vitesse (100 m, 200 m, 400 m, 4x100 m, 4x400 m)

SHN depuis 8 ans



### Organisation

Entraînement club valide : 4 à 6 fois par semaine

Kiné : indépendant - 3 fois par semaine

DTF : relationnel fort (rôle de PM) lors des compétitions et stages

### Les facteurs de stabilité du SPP

- le taux de réponse aux attentes (techniques et humaines)
- la performance - la réussite - progression (résultats et classement)

### Les fonctions des différents acteurs

Club valide : entraînements et suivi - logistique  
Autre sportifs valides : entraînements hebdomadaires réciproques avec émulation  
Fédération : soutien - assistance - logistique stage et certaines compétitions  
Club handi : logistique -  
Kiné : suivi très régulier  
Entraîneurs : entraînements hebdomadaires (alternance) 3 fois par semaine  
Famille : soutien affectif et aide logistique

#### L'organisation du SPP

Le SHN est au centre du SPP avec un appui fort sur le club valide.

#### Fonctionnement du SPP

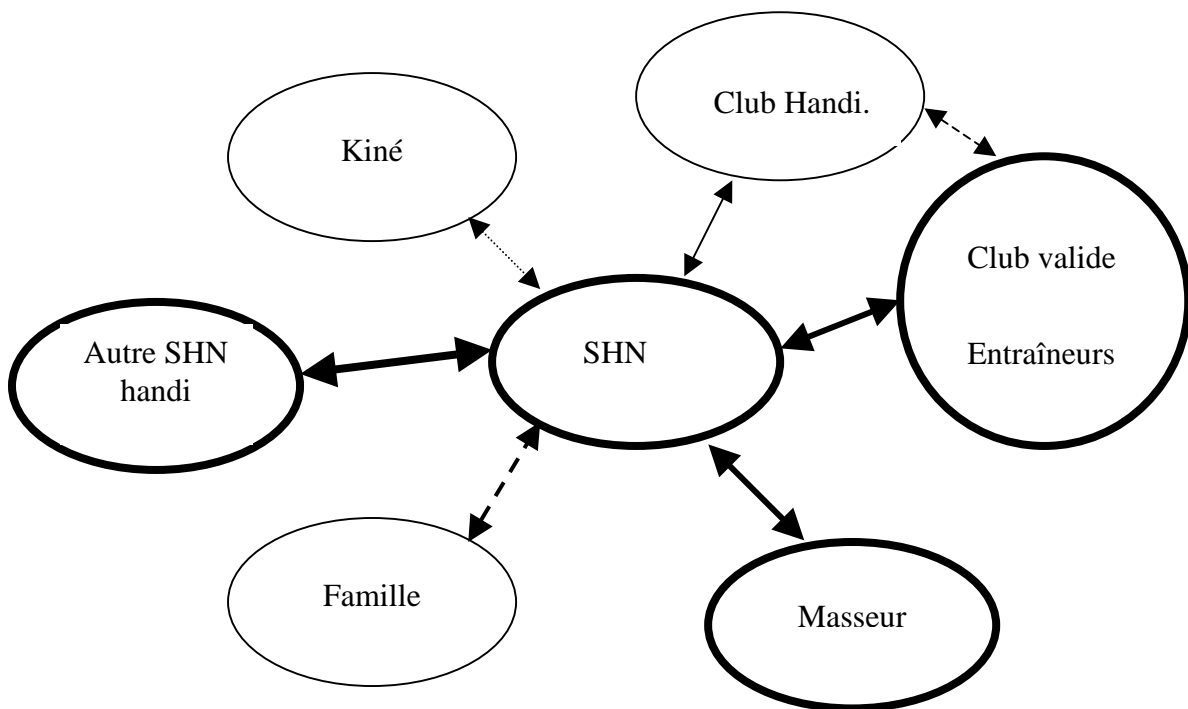
Le SHN est véritablement coordonnateur du SPP et est en relation avec l'ensemble des acteurs du SPP, sans intermédiaire. Il a malgré tout « construit » un SPP s'appuyant fortement sur le club valide et les moyens (financiers et de mise à disposition) offerts par l'employeur. Une synergie est également mise en œuvre entre club handi. et valide.

Le SPP est resté stable avec cette organisation sur les 4 années de HN, avec des résultats en croissance constante et un relationnel satisfaisant avec les différents acteurs.

## SPP L

Archère handisport (tétraplégique) - arc à poulie

Particularité (pas SHN car aménagement pour déficience visuelle, loupe, non reconnu au niveau international)



### Formations

Entraîneurs : BE ou initiateur en alternance hebdomadaire

Masseur : Brevet masseur - secouriste (bénévole)

Kiné : indépendant - sollicitation ponctuelles

### Les facteurs de stabilité du SPP

- le taux de réponse aux attentes (techniques et humaines)
- la réussite - progression (résultats et classement)

## Les fonctions des différents acteurs

Fédération : soutien - assistance - logistique stage et certaines compétitions

Club handi : logistique

Club valide : entraînements

Kiné : suivi si pb

Masseur bénévole : suivi et soutien hebdomadaire (actes au-delà des actions du kiné)

Autre SHN : entraînements hebdomadaires réciproques avec émulation

Entraîneurs : entraînements hebdomadaires (alternance) 3 fois par semaine

Famille : soutien affectif et aide logistique

## L'organisation du SPP

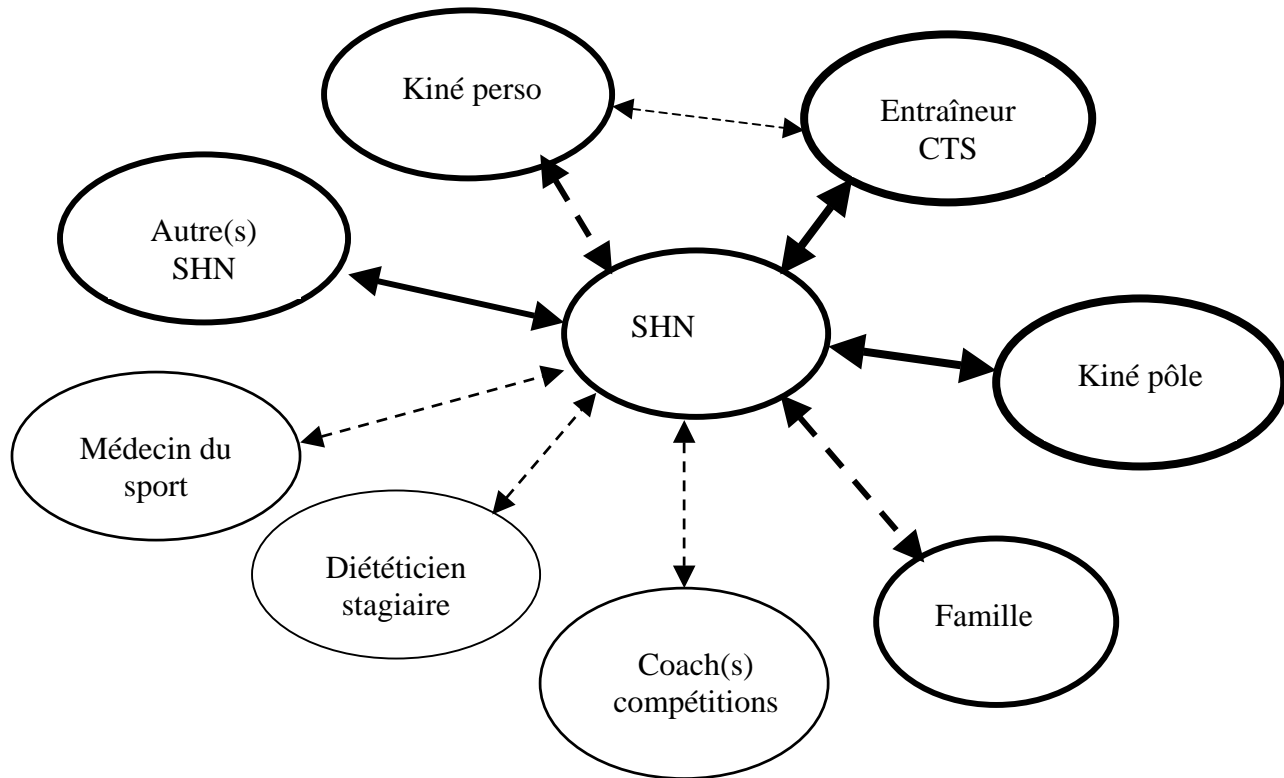
Le SHN est au centre d'un SPP restreint (peu d'acteurs).

## Fonctionnement du SPP

Le SHN est véritablement coordonnateur du SPP et est en relation avec l'ensemble des acteurs du SPP, sans intermédiaire. Il a « construit » un SPP sous contraintes (financières surtout).

Le SHN n'a pas d'emploi. Les acteurs du SPP rémunérés sont limités au strict nécessaire (Kiné suivant besoin par exemple).

Cette structure organisée est relativement stable avec une très faible marge de manœuvre du fait du peu de moyens financiers.



Entraîneur - CTS : professeur de sport (entraînements quotidiens, prépa physique, coach, suivi)

Kiné perso : sur demande (en contact avec l'entraîneur)

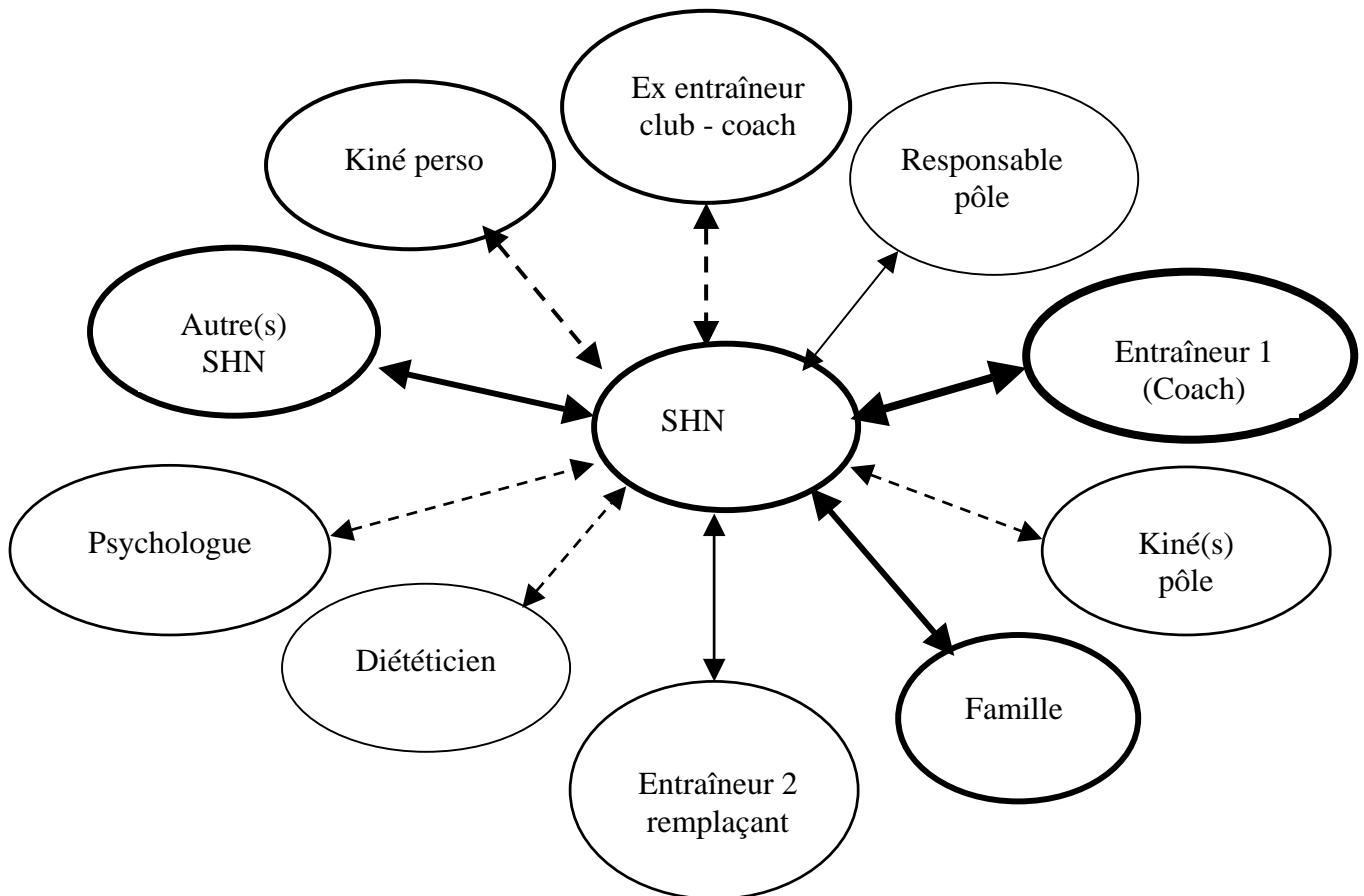
Coach compétition : élèves BE ou bénévoles lors des compétitions

Diététicien : pour bilan

Kiné pôle : 1 fois par semaine

Médecin du sport : 3 fois par an

Autres SHN : entraînements - émulation



Les fonctions des différents acteurs

Entraîneur 1 - Coach : professeur de sport (entraînements quotidiens, prépa physique, coach, suivi)

Kiné perso : sur demande

Entraîneur 2 : remplaçant en entraînement et coach

Diététicien : pour bilan et si besoin

Psychologue : suivi si besoin

Kiné(s) pôle : 1 fois par semaine et si besoin

Autres SHN : entraînements - émulation

Famille : soutien affectif

Ex entraîneur de club : conseil - coach

#### L'organisation du SPP

Le SPP est une structure établie et stable. Les changements potentiels ne se font qu'avec une certaine inertie, un temps de réponse relativement élevé.

#### Fonctionnement du SPP

Le SHN est dans un SPP structuré et s'adapte à cette structure.



### 3<sup>ème</sup> partie : **Identification du système d'aide et du système de gêne des athlètes de haut niveau**

Il s'agit, du point de vue de la méthode, de reconstruire, en collaboration étroite avec des athlètes individuels et des équipes d'athlètes, leur **système d'aide** (les personnes et ressources qu'ils perçoivent comme contribuant à leur développement) et leur **système de gêne** (les personnes et activités perçues par eux comme nuisant à leur performance), ce dans une perspective dynamique.

Les méthodes d'Ergonomie Cognitive déjà expérimentées au sein d'AMCO auprès d'athlètes de haut niveau combinent :

- un **contrat de collaboration clair qui garantit l'anonymat des athlètes et la confidentialité des échanges,**
- des techniques d'entretien systématique centrées sur l'activité des athlètes**
- des outils graphiques de représentation des systèmes d'aide et des systèmes de gêne des athlètes.**

#### **Résultat 1 : La difficulté à gérer l'intensité des relations entraîneurs-athlètes**

Les données que nous avons recueillies auprès des athlètes mettent en évidence une source de « gêne » : l'intensité des relations entraîneurs-athlètes et les problèmes qui y sont liés. Il n'est pas étonnant que des personnes qui se côtoient plusieurs heures par jour, qui partagent des objectifs de transformation, et des moments très « impliquants » (fatigue, incertitude, difficulté des entraînements, charge émotionnelle liée à la compétition) développent une intensité de relation dans la collaboration quasiment sans équivalent dans d'autres secteurs entre professionnels. En pratique, cette situation conduit dans un certain nombre de cas à des difficultés, se traduisant sur le plan de la nature des relations.

*Tendance à l'immixtion de l'entraîneur dans la sphère privée de l'athlète.* Tendance à l'intervention de l'entraîneur dans le réseau relationnel de l'athlète (choix des amis, sorties). Si celle-ci est souvent compréhensible (la vie de l'athlète en dehors de l'entraînement proprement dit a des répercussions sur son équilibre psychologique général, sa forme physique, sa motivation etc), les athlètes ont néanmoins considéré ce qu'ils vivent parfois en tant qu'envahissement de la sphère privée comme facteur de gêne : d'autant que selon eux, la vie personnelle est déjà assez souvent menacée par la performance elle-même. A l'inverse, certains athlètes considèrent en certaines occasions ces intrusions comme salutaires et déterminantes dans leur développement.

- *Influence, jeux de pouvoir* : de par leur formation, leur âge, leurs compétences, leurs attributions, les entraîneurs ont une influence importante sur leurs athlètes, qu'ils exercent dans le cadre de leur fonction. Le risque étant que cette capacité devienne abusivement manipulateur, se manifestant selon des logiques qui se justifient peu du point de vue de la performance.

- *Proximité affective* : plusieurs athlètes de notre étude sont devenus à un moment donné de leur carrière les intimes d'un de leurs entraîneurs, ou disent avoir été gênés par l'instauration de ce type de relation au sein de leur collectif d'entraînement. Cela est susceptible de poser des problèmes de groupe aux athlètes, gérant plus ou moins bien cette relation privilégiée de l'un de leurs membres avec un entraîneur.

### **Piste de conception relative aux relations entraîneurs -athlètes**

Il nous semble que les incidences de l'entraînement de Haut Niveau sur la nature des relations athlète / entraîneur causent une source de difficulté importante aux professionnels qui s'y engagent. Si cet aspect marquant du travail des entraîneurs est vécu comme tel, en revanche, il a très certainement été sous-estimé dans le cadre de la formation des professionnels de l'entraînement.

### ***Déclinaison 1 : de nouvelles compétences professionnelles nécessitées pour les entraîneurs***

Il paraît important que les entraîneurs bénéficient, dans le cadre de leur formation initiale et continue, de contenus de formation en lien avec les thèmes suivants (liste non exhaustive) :

*--Psychologie du développement*

*--Psychologie de l'adolescent et du jeune adulte*

*--Gestion des relations humaines*

Ces modules de formation devraient, pour être efficaces, permettre aux entraîneurs de développer les compétences suivantes :

- **des compétences théoriques** : disposer de connaissances théoriques avérées dans les domaines précités
- **des compétences diagnostiques** : être capable sur la base d'études de cas, de savoir identifier les phénomènes qui sont à l'œuvre
- **des compétences de réflexivité personnelle** : être amené à réfléchir sur son propre fonctionnement avec les athlètes, ses propres tendances, ses propres vulnérabilités
- **des compétences pratiques** : élargir la plasticité de son répertoire d'action, et permettre des engagements lucides, efficaces et responsables.

### ***Déclinaison 2 : accompagnement individuel des entraîneurs par des professionnels de la supervision***

Compte tenu des exigences de leur fonction sur le plan relationnel, et les situations délicates qu'ils sont susceptibles de vivre, chaque entraîneur devrait pouvoir bénéficier d'un moment de bilan personnel (par exemple, 1 fois par an), et pouvoir demander de l'aide en cas de difficulté concrète. Cette structure d'aide pourrait être assurée par des professionnels de l'intervention psychologique ayant des compétences et une expérience avérées dans des fonctions de supervision : *psychologues-superviseurs, psychothérapeutes-superviseurs (titulaires du CEP, Certificat Européen de Psychothérapie).*

En revanche, il apparaît important que l'entraîneur ait le choix entre différents superviseurs, et que ceux-ci soient extérieurs à la structure, garantie d'indépendance. La profession d'entraîneur viendrait rejoindre les professions qui ont fait de la supervision une composante à part entière de leur cadre d'exercice. Ce serait reconnaître les exigences complexes de l'entraînement de Haut Niveau sur le plan de la gestion des relations humaines, au même titre que certaines professions de santé, les professionnels du coaching dans les entreprises, et bien sûr les psychothérapeutes.

### ***Déclinaison 3 : information en direction des athlètes de Haut Niveau***

Il nous semble également nécessaire que les athlètes de Haut Niveau bénéficient d'une information systématique sur les enjeux, difficultés possibles, et effets des relations intensives avec leur encadrement, au sein de leur collectif d'entraînement, afin qu'ils puissent appréhender de façon sereine et lucide leur dynamique relationnelle dans le cadre de la performance sportive. Là encore, il serait souhaitable que cette information systématique soit assurée par une instance extérieure à la structure d'entraînement proprement dite.

### **Résultat 2 : Le manque de ressources pour l'innovation dans la performance**

Les données recueillies auprès des athlètes rendent manifestes la pression temporelle qui caractérise leur quotidien : le fait de toujours « courir », d'avoir peu de temps pour soi, de ne pas sortir de l'alternance entraînement / récupération, les déplacements nombreux, voire les sollicitations obligées envers les sponsors, partenaires, employeurs, et parfois aussi leurs obligations ou exigences familiales sont là pour contribuer à cette pression...

Cet investissement temporel important, au service de la recherche de performance, fait indiscutablement partie intégrante de la vie au quotidien des athlètes de Haut Niveau : il n'est pas question ici de le remettre en cause. En revanche, nous avons pu constater que parallèlement à ce temps « utile » directement lié à la performance, investi dans des activités « fonctionnelles », les athlètes développent des activités plus exploratoires, parfois créatrices (s'entraîner différemment en Judo en diminuant radicalement le temps des randori, travailler sur du matériel et des réglages radicalement différents en Kayak, explorer de nouvelles façons d'utiliser l'autoscopie en natation, combiner de façon nouvelle travail technique et travail physiologique etc). Les athlètes que nous avons interrogés sont ainsi souvent porteurs de pistes de développement technique concernant le matériel ou ses réglages, les procédures d'entraînement, l'utilisation différente des ressources, des personnes, qui forment leur système d'aide. Mais ces activités d'exploration créatrice sont souvent « empêchées » au sens où elles existent, mais de façon non aboutie, car elles sont coûteuses en temps et susceptibles de menacer le temps « fonctionnel » directement lié à la performance. Cette créativité des athlètes vient d'ailleurs rencontrer son équivalent chez d'autres professionnels intervenant auprès des athlètes de Haut Niveau (entraîneurs, préparateurs physiques, entre autres), lui aussi réfréné pour des raisons similaires d'orientation sur l'efficacité à court et moyen terme.

Il nous semble que dans ces explorations trop souvent « empêchées » ou avortées (sauf peut être dans le cas particulier du travail sur le matériel en relation avec les fabricants d'équipements sportifs), pas développées systématiquement, réside un potentiel d'enrichissement de la performance important.

Forts de ce constat, nous pouvons esquisser quelques pistes de conception destinées à mieux exploiter le potentiel créatif des athlètes et au service de la performance de demain. Ces pistes s'appuient sur des compétences professionnelles insuffisamment exploitées dans le champ sportif.

## **Piste de conception relative au potentiel de créativité des athlètes**

### ***Déclinaison 1 : que les structures de Haut Niveau développent une activité de recherche-développement***

Il semble souhaitable que les structures de Haut Niveau développent plus systématiquement un état d'esprit et des pratiques orientés vers la recherche et le développement. Cette rupture avec les pratiques actuelles pourrait s'opérer à trois niveaux :

-1- Les orientations de recherche, le choix des thèmes et des questions sur lesquels travailler ne doivent pas être uniquement le fait du ou des responsables « recherche » des fédérations, ou des laboratoires de recherche universitaires (ou de ceux de l'INSEP), mais doivent pouvoir être aussi générés à un niveau plus local par un club, un pôle etc. Il convient donc de solliciter, de stimuler, et d'encourager les idées de recherche susceptibles d'émerger chez l'ensemble des acteurs ou des collectifs d'acteurs qui participent du Haut Niveau.

-2- Il est nécessaire que les problèmes ou questions pratiques rencontrés par les acteurs de la performance, de même que leurs idées d'innovation, puissent être considérés comme des problématiques de recherche possibles, cassant ainsi la logique dominante de la recherche scientifique, laquelle opère un découpage thématique *a priori* en se rabattant sur une discipline scientifique établie (la Physiologie, la Biologie, la Psychologie, la Biomécanique...). La plupart des problématiques de recherche émergeant du terrain sont des *problématiques complexes*, nécessitant d'articuler plusieurs disciplines scientifiques pour les approcher sans trop les réduire.

-3- Il est nécessaire que les acteurs de la performance sportive entretiennent des relations plus régulières avec les chercheurs scientifiques sur la base de collaborations plus « égalitaires ».

### ***Déclinaison 2 : une profession en émergence, « Ergonome de la performance sportive »***

Une seconde voie serait de mettre à contribution les compétences professionnelles issues du domaine de l'ergonomie de la motricité et de la performance sportive.

Les compétences professionnelles de ces ergonomes s'articulent autour de trois pôles, et en font des interlocuteurs de premier plan pour compléter la déclinaison 1 :

- la maîtrise des méthodologies de « terrain » permettant d'étudier rigoureusement la performance sportive dans son contexte naturel de déroulement

- la maîtrise de la conception de projets de recherche en collaboration avec les acteurs de terrain

- la maîtrise de l'articulation entre plusieurs disciplines scientifiques pour aborder les problématiques de recherche de façon pragmatique et interdisciplinaire

- la maîtrise des démarches de conception ergonomique et du suivi de la mise en place des innovations (tests, prototypes, évaluations)

- la maîtrise d'une démarche rigoureuse de conception qui puisse aboutir à des innovations sur plusieurs plans (les objets, les procédures, les situations d'entraînement, les outils d'aide individuels ou collectifs, les dispositifs de sélection ou de transformation etc.)

L'habilitation récente dans le cadre de la réforme des universités (LMD) de plusieurs programmes de Masters « Professionnel & Recherche » dans le domaine de la Performance Sportive (notamment à Orléans, Chambéry et Marseille) devrait permettre aux acteurs de la performance :

- d'accueillir des stagiaires en cours de formation (6 semaines à 3 mois), susceptibles de mener en collaboration une recherche-action

- de former les cadres ou futurs cadres des structures de la performance en suivant ces programmes de Masters (y compris dans le cadre de la formation professionnelle continue),

- d'intégrer dans les structures de la performance ces professionnels de l'ergonomie

- de mener des programmes de recherche-développement en relation avec les équipes de recherche supports de ces formations.

Cela passe au préalable par un travail de reconnaissance officielle de la profession d'ergonome de la motricité et de la performance sportive.

### **Résultat 3 : Le travail de recomposition des compétences**

Nos résultats mettent en évidence la façon dont les athlètes, individuellement et collectivement, développent des stratégies d'usage des professionnels et personnes-ressources intervenant au sein des systèmes de production de la performance.

Deux grandes tendances se dégagent :

-dans les structures de petite taille étudiées (Boxe, Aviron, Golf) comprenant de un à trois athlètes, ceux-ci sont partie prenante de la conception de leur système d'aide, du choix des professionnels qui les entourent et de l'organisation de leur entraînement. En revanche, cette responsabilité est coûteuse en temps et en énergie avec une présence nécessaire de la famille, systématique. En cas de non-fonctionnement, l'athlète est au premier plan pour gérer les tensions...

-dans les structures d'entraînement de grande taille (clubs de sports collectifs, pôles) les athlètes sont en contact avec un ensemble de professionnels et une organisation sur laquelle ils n'ont que peu d'influence. Ils se comportent de façon stratégique en s'appuyant sur les ressources humaines mises à leur disposition. Il est intéressant de noter qu'ils ne se limitent pas à exploiter les ressources humaines en fonction des rôles fonctionnels de chaque professionnel dans l'organisation : ils les utilisent selon l'appréhension psychologique, qu'ils ont construit au fur et à mesure de la collaboration, de chaque partenaire et de ses apports. Lorsqu'une personne de leur système n'apporte rien, cela n'est qu'exceptionnellement gênant (cas d'une personne centrale du dispositif : un entraîneur national par exemple).

Quelques tendances :

- les professionnels dont les athlètes se plaignent le plus appartiennent au corps médical (médecins, kinésithérapeutes),

-il arrive couramment que les athlètes s'assurent les services d'un professionnel extérieur à leur structure d'entraînement pour « doubler » le professionnel en place. Cas fréquent des professions médicales (on a « son » médecin ou « son » kinésithérapeute), des préparateurs physiques, et moins fréquemment, du psychologue ou du préparateur mental.

- les entraîneurs du club « formateur » jouissent d'une cote impressionnante : ils continuent de jouer un rôle central tout au long de la carrière de l'athlète, comme confident, « base de repli » en cas de problème ou de baisse de performance.

- la famille est toujours très présente lorsque les athlètes recomposent leur système d'aide, non pas comme un facteur extérieur à la performance, mais au contraire, comme facteur intrinsèque de celle-ci.

- les athlètes considèrent comme une gêne l'existence de tensions entre les professionnels qui les entourent, notamment en ce qui concerne les attributions de chacun et le recouvrement des compétences. Ces conflits peuvent être longs, non dénoués, et les athlètes se plaignent de l'excessive « consanguinité » des acteurs dans les structures.

## **Piste de conception relative aux structures de Haut Niveau**

### ***Déclinaison 1 :***

Que les structures collectives de la performance (club, pôle etc.) puissent bénéficier d'un moment de bilan collectif (par exemple 1 fois par an), assuré par un professionnel de la supervision. Ce travail de bilan réflexif serait d'autant plus efficace qu'il intègrerait un tel professionnel, neutre sur le plan des enjeux internes.

### **Déclinaison 2 :**

Qu'il puisse exister une aide à la mise en place de structures de Haut Niveau, qui ne soit pas limitée à des aspects d'organisation (par exemple, d'un pôle) mais intègre une vigilance vis-à-vis des critères de développement sain de la structure, notamment :

- l'articulation des compétences des professionnels entre eux,
- une participation accrue des athlètes pour penser l'organisation de la structure, afin qu'ils ne viennent pas seulement « consommer » des compétences et « subir » un système d'entraînement,
- la mise en place de modes de régulation interne (concertation) et externes (supervision).

## Références bibliographiques

- AFNOR, *Norme NF X 50-150*, Association Française de NORmalisation - Tour Europe, Paris.
- BUCHER, R. & STRAUSS, A. (1961), «La dynamique des professions», in STRAUSS, A. (1992), pp.67-86.
- CARTONNET, Y. (Coord.) 2004, *Rapport de l'Equipe de Recherche Technologique DoMédia*, « Analyse de systèmes complexes (techniques et vivants) en utilisant des sites WEB et le réseau Internet ». UMR STEF - ENS Cachan - INRP.
- CLERGUE, G. (1997), *L'apprentissage de la complexité*. Paris : Hermes.
- CLOT, Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- DESCOMBES, V. (1992), « Les individus collectifs », in *Philosophie et Anthropologie*, les Séminaires du Centre Georges Pompidou. Paris : eds du Centre Pompidou (57-91)
- DUBAR, C. & TRIPIER, P. (1998), *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.
- FRIEDMANN, G. (1956), *Le Travail en miettes*. Paris : Gallimard.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.
- HUGHES, E. (1971), *The sociological eye : selected papers*. Chicago : Aldine.
- HUTCHINS, E. (1995), *Cognition in the wild*. Cambridge, Mass. : MIT Press.
- LE MOIGNE, J.-L. (1990), *La Modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod (nouvelle édition 2002).
- LEPLAT, J. (2002), « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », *Pistes*, 4, n.2, novembre.
- NORMAN, D.A. (1988), *The Psychology of everyday things*, New York : Basic Books.
- REYNAUD, J.D. (1989), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- RUELLE, D. (1991), *Hasard et chaos*. Paris : Odile Jacob.
- SANDOZ, T. (2005), *Histoires parallèles de la médecine*. Paris : Seuil (chapitre 6).
- STAR, S. L. & GRIESEMER, J. (1989), « Institutional ecology, translation and boundary objects », *Social Studies of Science*, 19, 387-420.
- STRAUSS, A. (1992), *La Trame de la négociation*. Paris : L'Harmattan.
- THEUREAU, J. (2004), *Le cours d'action*. Toulouse : Octarès (2<sup>ème</sup> éd.).
- WENGER, E. (1998), *Communities of Practice : learning, meaning and identity*. New York : Cambridge University Press.

## Essai de synthèse générale des résultats de l'étude

Philippe Fleurance  
INSEP

En décryptant les activités professionnelles autour des SHN, cette étude met en évidence des facteurs de lien et d'ordonnement de l'activité de différents acteurs qui participent de la performance sportive. Dans l'approche multidisciplinaire qui a sous-tendu cette étude et pour saisir justement ce qui n'est pas saisissable par des catégories habituelles préconstruites comme celles issues du droit, de la sociologie, de la psychologie, de l'ergonomie... nous proposons dans cette tentative de synthèse des « catégories » pragmatiques pour mettre en exergue des questions qui nous apparaissent importantes à la fin de cette étude.

### Un problème : un métier ?

Pour traiter une question liée à l'entraînement, le plus simple n'est-il pas d'en confier la résolution à un professionnel ? C'est évidemment la réponse immédiate qui s'impose à chacun. Mais est-ce réalisable dans l'environnement de plus en plus complexe et dynamique qu'est le « système SHN » ? La tendance est certes au développement de spécialisations comme la préparation physique, la préparation mentale, la prise en charge des intérêts de l'athlète, ... spécialisations qui revendiquent autant de « métiers » que de problèmes à résoudre autour du SHN. A moins d'approximations qui nous semblent peu productives, il y a cependant une réelle difficulté à concevoir les métiers autour du SHN basé sur la relation directe avec un problème professionnel à résoudre et l'attribuer en bloc à celui-ci.

Cette étude montre que les activités professionnelles autour des SHN répondent certes à des finalités et des exigences précises au nom de l'efficacité, mais aussi et peut être surtout à des prescriptions et des procédures « floues » i.e. toujours renouvelées qu'il convient de construire dans l'action. En multipliant les prescriptions procédurales partiellement compatibles, en rendant possibles des substitutions de rôles, en cherchant à concilier des objectifs divergeant parfois opposés, « le flou » apparaît bien consubstantiel à l'action individuelle et collective en SHN. Entre l'entraîneur traditionnel « homme orchestre omniscient » et la dilution des actions dans un collectif anonyme ou chacun valorise ces intérêts corporatistes, il est actuellement possible d'identifier toute une chaîne de statuts et des positions. Devant ces mutations et pour résoudre ce « flou », faut-il multiplier les métiers pour saturer l'espace des activités professionnelles autour du SHN ?

Au delà des interrogations explicites sur les « métiers », leurs transformations et leurs rôles se dessine une interrogation plus fondamentale sur les figures contemporaines de l'efficacité dans l'action autour des SHN.

### Aux confins du public et du privé

La multiplication et l'enchevêtrement des acteurs et des dispositifs autour des SHN conduit à une « maille » large de l'encadrement juridique et/ou organisationnel des activités professionnelles. Entre l'autonomie laissée de fait aux acteurs face à des questions qui résistent à des prescriptions précises (parce que non envisagées, par exemple) d'une part et la multiplication de ces mêmes questions « ouvertes » en raison du développement d'actions d'autre part, les activités professionnelles autour du SHN investissent un espace largement ouvert qui



n'est prédéfinie que de manière assez floue. Ce flou semble toucher non seulement l'encadrement des activités mais les individus eux-mêmes dans leur position institutionnelle, leur statut d'emploi, leurs parcours professionnels et leur identité.

Le flou du travail s'étend-il au flou des emplois ?

### **Au delà des prescriptions ...**

Une coupure nous apparaît de plus en plus nette entre la sphère de la délibération et de la décision basée sur des approches et des connaissances analytiques et la sphère « technique » de la mise en œuvre dans le temps et l'espace des activités autour du SHN.

Les problématiques de l'intervention et de l'efficacité collective posent directement la question des dispositifs, des modes d'organisation, des stratégies, des attitudes, des relations entre individus, de la nature de l'environnement socioculturel, ... propices à supporter ce travail des acteurs et à le maintenir à un bon niveau d'efficacité. Dans ces activités très fortement contextualisées et déterminées par les usages sportifs (qui eux-mêmes synthétisent d'autres usages sociaux), il existe une grande variabilité de microdécisions prises par les différents acteurs en relation avec la « vie » des athlètes et des groupes. Ceci conduit à interroger les postures prescriptives standard qui prédominent en sciences du sport et qui conduisent de fait, à concevoir les connaissances dites « pratiques » comme étant subordonnées, déduites, des connaissances dites « scientifiques »

Il nous semble que les objectifs de performance ne peuvent plus être atteints que par un travail singulier. C'est-à-dire que le travail en lui-même - tel qu'il se fait ici et maintenant - porté par des acteurs singuliers eux aussi, devient la source même de l'efficacité (et potentiellement de la connaissance) : les acteurs se « débrouillent » des décalages entre la prescription généralisante et les spécificités de leurs domaines d'intervention.

### **... L'expérience des choses est fondatrice**

Si le travail est généralement appréhendé comme ce qu'il y a à faire, un certain nombre de tâches à accomplir, de routines professionnelles à exécuter, ... cette étude montre que cette vision est par trop simplificatrice. La vision qui en résulte est tout autre et repose sur les acquis récents de l'ergonomie, de la psychologie et de la sociologie du travail : entre ce qui est prescrit (la tâche) et ce qui est accompli (l'activité) il y a toujours un écart qui loin d'être une dérive « illicite » est une des conditions premières de l'efficacité.

Une des conditions de l'intervention efficace est bien la « pensée en action » pour reprendre cette expression maintenant courante dans les sciences de l'intervention (médecine, éducation, management, social, ... entraînement ?)

### **... pour Prendre en charge les problèmes**

Si l'action individuelle et collective ne se plie pas à des formes classiques de guidage souvent conçues comme hiérarchique et descendante, c'est que la matière même qui supporte les activités en SHN est énigmatique, mal structurée, ... Enigmes, résistances, dévoilements qui ne peuvent être prise en charge que par une sérieuse activité réflexive, une capacité à recomposer et à renormaliser de manière toujours singulière les normes antécédentes, les savoirs et savoirs d'action disponibles et ce, quelque soit les domaines. Les conceptions pragmatiste et

phénoménologique de l'action se refusent à isoler d'un côté un moment contemplatif et réflexif, purement « cognitif » dans lequel une situation est saisie, analysée, une décision prise, des moyens arrêtés et de l'autre côté un moment de la mise en œuvre, de l'intervention. Dans ce travail énigmatique se mêlent, de manière indissociable, les éléments de la conception et de la mise en œuvre, rendant caduque du même coup la séparation induite par ces deux termes. Agir ce n'est plus alors appliquer, mais prendre en charge les problèmes et « faire comme on peut » car c'est au fil des événements, des questions posées en cours d'action que la définition du problème à traiter évolue de manière non entièrement prévisible.

Eloge du « co » et du « bricolage » donc ! (au sens de la distinction effectuée par Leroy Gourhan entre l'ingénieur et le bricoleur).

### **Un incontournable travail collectif ...**

Les nombreuses observations rapportées dans cette étude ont mis en avant des modalités de plus en plus partagées de la décision et de l'action et finalement une forme de pilotage qui interroge le schéma classique de la prééminence absolue d'un seul homme omniscient. Bien que déroutante dans un premier abord, les capacités d'invention locale de coopération, de partenariat, d'organisations singulières, ... ne traduisent pas une agitation bien intentionnée, mais non génératrice d'ordre. Il apparaît que ce qui génère un ordre apparent - mais cependant toujours remis en cause dans l'action - ce ne sont ni les dispositifs (les pôles France, par exemple), ni les organisations (de type fédéral) : c'est la capacité, l'effort de certains de prendre en charge les problèmes, de prendre au sérieux les événements singuliers et locaux. La gouvernance des activités répond de ce fait à un agencement collectif où alternent ordre et désordre, clôture et ouverture, sens, absence de sens et émergence du sens.

On ne saurait en prendre le produit comme un modèle stabilisé à reproduire.

### **... à géométrie variable et à prescription procédurale floue**

Dans cette logique interactive et coopérative, les métiers deviennent « flous », non pas que chacun y perdent ses références professionnelles, mais que du fait des nécessaires coopérations (au sens parfois de co-opérations) et renormalisations les frontières des métiers s'estompent. Le retournement de ce qui pourrait être alors pensé comme un « manque », en ressources et outils susceptibles d'être mobilisés devient la marque des collectifs performants.

De la lacune comme opportunité d'innovation et de développement ?

### **Des questions à la formation professionnelle**

Comment prendre en compte des réalités sociales, des pratiques multiformes et disparates en fonction des disciplines sportives et des orientations des acteurs pour accompagner et renforcer l'efficacité des « activités » autour du SHN. Le flou de la prescription - ou le sentiment qu'en ont les acteurs - renvoie à l'idée « chacun selon ses moyens dans son contexte » ? Certes mais alors la définition de ses moyens d'action devient alors une part importante du métier.

L'apparition de nouveau vocable comme « chef de projet » montre bien l'intention de concevoir un nouveau métier - ou du moins une nouvelle déclinaison des métiers existant - permettant le rapprochement des acteurs dans des équipes fonctionnelles, des formes innovantes d'organisation, la possibilité de donner du sens à des activités quotidiennes, ... au delà de ce que

suppose des conceptions classiques supportées par l'idée de la relation « entraîneurs - entraînés ».

La question de la formation se pose à nouveau : les outils et méthodes à notre disposition ne sont ils pas à repenser dans ce contexte ?

### **Un monde de passion ?**

Et finalement, les activités autour des SHN posent un défi majeur à l'analyse et à la rationalité : comment développer des analyses « pertinentes » dans un domaine où la passion, l'image et la recherche d'excellence sont le socle de l'activité des uns et des autres au détriment parfois des avantages personnels immédiats et des avantages des statuts communs de salariés ou de dirigeants ?