

Le parcours professionnel du sportif : quels enseignements pour la gestion des carrières?

Proposition de communication aux 4èmes journées d'étude sur la carrière de l'AGRH

Auteur : Pierre Mirallès, Professeur associé à l'IAE de Montpellier

En quoi la carrière du sportif professionnel concerne-telle la recherche en gestion des carrières ?

Pourquoi s'intéresser à la carrière du sportif professionnel dans un colloque consacré à la gestion des carrières et plus particulièrement au thème « réussite et carrière »? Tout d'abord parce que la carrière du sportif relève de la catégorie des carrières de professionnels, qui pose aux gestionnaires des questions tout à fait spécifiques et cruciales (Bouchez, 2004), surtout lorsque les dits professionnels disposent de talents hautement prisés. L'internationalisation du marché de l'emploi sportif et la disparition des dernières barrières à la mobilité des athlètes (Bourg, 1989), la croissance de la demande pour le spectacle sportif et donc pour l'emploi des sportifs eux-mêmes (Andreff et Nys, 2002), la très bonne transférabilité des compétences et talents sportifs d'une organisation à une autre, constituent des conditions extrêmement favorables au développement d'une hyper-mobilité non pas subie, mais voulue et même parfois revendiquée avec force¹. Et pourtant la carrière du sportif reste une carrière parfaitement « horizontale » (Wahl et Lanfranchi, 1995). La réussite ne s'y manifeste pas par la progression hiérarchique ou par l'ascension statutaire. Le plus souvent, la carrière s'effectue toujours au même « poste », et le contenu des tâches (du moins dans leur dimension strictement sportive) évolue peu voire pas du tout. C'est donc ailleurs que dans les critères traditionnels de l'évolution hiérarchique ou fonctionnelle que s'expriment les symboles d'une carrière sportive réussie. Ces signes sont plutôt à trouver dans la reconnaissance de la valeur du rôle social des sportifs (dont la manifestation la plus éclatante se voit dans le niveau des rémunérations qui leur sont consenties, l'argent constituant à cet égard un étalon de mesure universel, une forme objective de *benchmarking*), et dans la reconnaissance de leur talent, c'est à dire de l'excellence de leur contribution individuelle à leur sport (Faure et Suaud, 1999). Celle-ci s'exprime dans la conquête de trophées et de distinctions (le *palmarès*), dans la participation aux compétitions les plus prestigieuses (qui passe en général par l'engagement dans les plus grands clubs) mais aussi à travers l'affirmation d'un style, qui est à la fois projection de singularités personnelles dans l'activité et signature professionnelle (Mirallès, 2005). Notons au passage que dans ce contexte l'appréciation du potentiel et de la performance de la personne ne relèvent plus du monopole de l'employeur, mais d'une galaxie floue d'évaluateurs aussi bien internes qu'extérieurs à l'organisation : la hiérarchie continue bien sûr à y jouer un rôle, mais c'est aussi le cas du public, des collègues ou confrères, d'experts extérieurs, des journalistes, etc. et surtout de l'intéressé lui-même.

Ces éléments suffiraient à eux seuls à justifier notre curiosité pour la carrière du sportif. Mais deux autres caractères spécifiques de cette carrière suscitent aussi l'intérêt du chercheur, précisément en raison de leur spécificité, qui n'est pas ici un obstacle à la révélation de caractères génériques mais bien au contraire un révélateur, il s'agit bien sûr de

¹ Les amateurs de football ont en mémoire le fameux arrêt Bosman rendu par la Cour de Justice de Luxembourg après des années de combats juridiques entre cet athlète et les instances fédérales du football. L'arrêt Bosman a rendu possible la libre circulation des joueurs à l'intérieur de l'Union Européenne et rendu illégales les indemnités de transfert réclamées par les clubs pour les joueurs en fin de contrat.

sa brièveté et de sa visibilité. La carrière du sportif est tout d'abord une carrière courte. Son point de départ et sa durée, variables selon le sport pratiqué, sont déterminés par les étapes de maturation puis de dégradation progressive des capacités physiques avec l'âge, c'est à dire par les phénomènes physiologiques de croissance et de vieillissement (Minquet, 1997). Le phénomène de sénescence par exemple ne touche pas de façon identique toutes les capacités : la vision ou les réflexes se dégradent moins vite que la souplesse articulaire ou la capacité de récupération après des efforts intenses. Les phénomènes cognitifs et adaptatifs associés à l'apprentissage et à l'entraînement viennent compliquer ce schéma de base. Ainsi, pour des sports complexes, faisant de plus intervenir une dimension tactique importante comme le football, l'évolution différentielle des capacités est à l'origine du phénomène dit de « compensation » : une aptitude est en effet susceptible de « prendre le pas » sur une autre aptitude défaillante, en vue de maintenir pendant un certain temps un niveau identique de performance². Il en va de même de l'expérience de la compétition, tant dans sa dimension technique ou tactique que dans sa dimension émotionnelle, dont les effets jouent en quelque sorte un rôle d'amortisseur par rapport à la brutalité de la contrainte physiologique. De ce fait, le cycle de la performance sportive pour un individu est constitué d'au moins quatre phases (initiation, montée en puissance, maturité, sénescence) qui constituent le socle fondamental sur lequel se constitue la carrière proprement dite (Minquet, 1997). Cette brièveté de la carrière sportive, couplée à son nomadisme, a pour conséquence que les étapes de carrière coïncident plus ou moins avec les changements d'emploi, c'est à dire avec le passage d'un club à un autre. En effet pour le sportif une chance se présente rarement deux fois, et il faut donc la saisir tout de suite : cette accélération du temps qui marque le parcours professionnel du sportif rend les étapes de carrière et leurs enjeux particulièrement lisibles.

Problématique : comment s'articulent carrières des sportifs et stratégies des clubs pros ?

Quel type d'enseignements tirer de l'examen de la carrière du sportif professionnel ? S'agit-il de s'interroger, comme l'ont fait certains auteurs (Arthur et Rousseau, 1996), sur les déterminants personnels, objectifs et subjectifs, des parcours de carrière individuels à travers les diverses « arènes d'emploi » que constituent leurs engagements successifs ? Ou encore, comme d'autres auteurs (Miles et Snow, 1996), de mettre en évidence la façon dont la structuration du secteur d'activité conditionne (et en quelque sorte trace à l'avance) les parcours professionnels en son sein ? Toutes ces approches ont bien sûr leur pertinence dans l'analyse de la carrière sportive. Cependant, nous nous attacherons dans cette communication à formuler une perspective quelque peu différente. Notre projet consiste surtout à essayer de comprendre comment, pour les carrières de professionnels que sont les carrières de footballeurs, c'est la construction des parcours de carrière individuels, dont les étapes sont largement dessinées par les conditions d'exercice du métier et les enjeux correspondants pour les professionnels qui y sont engagés, qui conditionne l'attractivité des organisations employeuses, et impose en grande partie leur positionnement stratégique à cet égard. Dans le travail de recherche plus général dont dérive cette communication³, notre question directrice, notre « fil rouge », aura été de comprendre pourquoi et comment l'athlète et l'organisation qui l'emploie sont périodiquement conduits à reformuler les termes de leur coopération. Car le parcours du sportif n'est pas une boucle au cours de laquelle se reposeraient sans cesse les

² Ainsi le footballeur qui a perdu en vitesse de déplacement aura tendance à améliorer sa vision du jeu et son placement sur le terrain, en vue de compenser les effets défavorables de sa « lenteur » relative.

³ « Gestion et management des talents dans le sport professionnel », thèse de doctorat soutenue le 30/11/2005 à l'Université Montpellier 2 (Directeur de thèse : Pr Jean-Michel Plane, Université Montpellier 3).

mêmes questions : il ne s'agit pas (par exemple) d'actualiser ou d'enrichir au cours de chaque expérience un portefeuille de compétences pour maintenir ou développer son employabilité (Cadin, Bender et Saint-Giniey, 2003), ce qui constitue une problématique « canonique » des carrières nomades. A chaque étape de la carrière du sportif correspondent des enjeux différents, et l'athlète y mettra en jeu des atouts différents. Réciproquement, l'organisation sportive aura des exigences, mais aussi des propositions différentes, à mettre en face de celles de l'athlète. L'examen de la relation d'emploi entre le sportif professionnel et le club sportif démontre que la reformulation des termes de l'échange passe par la recherche d'un terrain, d'un « objectif » commun, la mise en congruence de défis et de promesses qui mobilisent simultanément le club et le sportif en fonction de l'étape de carrière de celui-ci. Cette quête n'est pas toujours couronnée de succès, bien au contraire. Le plus fréquemment, elle conduit à la séparation, à la rupture d'un contrat toujours temporaire et précaire, et à la recherche d'une autre collaboration athlète/organisation sportive si aucun objectif commun n'est perçu comme valable ou même possible au sein de l'organisation actuelle. A travers cette recherche perpétuelle d'ajustement mutuel entre attentes et défis, se dessine une sorte de table de correspondance entre l'étape de carrière du sportif professionnel et les grands facteurs d'attractivité des organisations sportives. Tâcher d'établir cette table de correspondance à travers l'exemple du footballeur professionnel, tel est en fait l'objet de cette communication. Cette problématique est bien différente de celle qui ressortirait par exemple d'une analyse du marché du travail sportif telle qu'elle a été entreprise notamment par les économistes du secteur (voir notamment Bourg, 1989, 1990). Celle-ci fait état d'une forme de dualisme du marché qui opposerait d'un côté les clubs riches, capables par ce seul fait de s'attacher les services des meilleurs talents, et d'un autre côté les clubs moins « huppés » qui trouveraient dans la formation la seule voie de salut pour disposer (temporairement) d'une main d'œuvre moins chère mais aussi plus volatile. Pour notre part, nous ne partageons pas cette vue. Dans un secteur où le talent des individus est souvent à l'origine de la différence de performance entre les organisations, le marché de l'emploi tend à s'apparenter au marché de l'art (Minquet, 1997), c'est à dire un marché dominé par la problématique de la rencontre entre une offre frappée au sceau de la singularité (dont c'est précisément le caractère non imitable, le style propre, qui est recherché) et une demande certes segmentée par la solvabilité des acheteurs, mais davantage encore par leur goût, c'est à dire aussi un ensemble de caractéristiques idiosyncratiques.

On le voit, dans ce travail de recherche, notre fondement théorique est celui d'une interaction conjointe (au sens de K. Weick, 1996) entre les modèles qui permettent de décrire les parcours de carrière individuels et ceux à partir desquels on peut décrire les stratégies des organisations. Cette interaction est à la fois contradiction, lutte, entre acteurs ayant des projets et des intérêts différents et parfois opposés, mais aussi et simultanément création conjointe de formes managériales dynamiques du fait de la nécessaire coordination entre les acteurs. Un autre élément majeur de notre arrière-plan théorique consiste donc à considérer les individus qui composent l'organisation comme des acteurs dotés de ressources, et qui non seulement cherchent à tirer parti de ces ressources en vue de poursuivre leurs objectifs stratégiques particuliers (Crozier et Frieberg, 1981), mais surtout dont les ressources, compte tenu de leur configuration spécifique, dessinent par elles-mêmes une disposition (au sens donné à ce mot par Bourdieu, 1992, 1994, c'est à dire un *habitus*) qui, selon l'investissement qu'y fera l'individu qui en est le porteur, déterminera en grande partie l'espace de ses positions stratégiques préférentielles. Cette observation vaut bien sûr tout particulièrement pour les ressources incorporées dans les individus, c'est à dire pour les idiosyncrasies (Williamson, 1975), dont les talents constituent un exemple particulièrement intéressant pour la gestion. En effet la mise en valeur du talent, vu comme ressource rare incorporée dans des individus,

impose une forme particulière de coopération entre l'organisation et les personnes, une nouvelle modalité de la relation d'emploi caractérisée notamment par la situation de monopole bilatéral (Brousseau, 1993). La dimension économique de cette relation a été bien étudiée lorsque les deux parties sont des organisations, mais beaucoup moins lorsque l'une d'elles est une organisation et l'autre un individu. Nous observons dans le monde du sport professionnel qu'il se crée alors un « hybride », une sorte de mélange entre la relation d'emploi traditionnelle et la relation de coproduction entre agents libres. La relation entre le sportif et son employeur a un caractère double ou dual (presque schizophrénique diraient certains) : relation très forte de subordination d'une part, liée en partie au caractère spécifique de la coordination dans le processus de production sportif (l'entraîneur est le « patron » de l'équipe) ; mais aussi et simultanément rapport de forces parfois extrême quant aux conditions de valorisation de cette coopération, rapport de forces instable et évolutif, mais presque toujours favorable à l'individu lorsqu'il est au sommet de son talent. L'individu de talent dispose presque toujours de deux armes essentielles dont les effets stratégiques sur l'organisation sont potentiellement immenses, compte tenu de l'impact du talent sur la performance collective. Ces armes sont bien sûr la volonté de participer et le pouvoir de retrait. Leur mise en œuvre a pour effet d'accroître la « marchandisation » de la relation de travail (Menger, 2003), marchandisation qui se manifeste aussi bien dans les pratiques observables (et dont les effets sont souvent quantifiables et spectaculaires!) que dans les représentations des acteurs. Au fond, cette situation ambivalente se traduit le mieux dans le fait que le sportif est naturellement conduit à construire autour de lui une sorte d' « entreprise virtuelle » (et bien souvent tout à fait réelle !) chargée de mettre en valeur son propre talent⁴. C'est proprement la gestion du talent qui émerge, vue comme valorisation du talent par son détenteur, en même temps que se constitue et que se précise le management des talents pour les organisations qui les emploient.

Enfin, si l'on devait résumer en une seule question le propos de l'ensemble de cette communication, ce serait bien évidemment : comment s'articulent carrières des sportifs et stratégies des clubs pros ? Et plus précisément encore : comment l'évolution des parcours de carrière des sportifs oriente-t-il ou contraint-il les stratégies des clubs pros en matière d'acquisition, captation, rétention et valorisation des talents ?

La méthode de recherche : une étude de cas sur le football professionnel

Notre recherche a été conduite comme une enquête, ou plutôt comme une vaste étude de cas. La méthode des cas se définit de façon très générale par « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Igalens et Roussel, 1998). Elle vise à analyser des processus, en comprendre les déterminants et à en donner une représentation. Les études de cas peuvent recouvrir un grand nombre de moyens d'investigation pratiques, chaque chercheur ayant la possibilité d'adapter les outils à la spécificité de son terrain. On sait que leur difficulté principale consiste à travailler avec plusieurs sources entre lesquelles les contradictions sont fréquentes. En outre, « le nombre de sites étudiés doit couvrir la variabilité et l'hétérogénéité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique ». C'est pourquoi nous avons opté pour un terrain particulièrement vaste puisqu'il s'agit du football professionnel français contemporain. La plupart des informations collectées concernent la

⁴ Cf L'Equipe magazine du 25/10/2004 titrant « L'entreprise Mauresmo » et décrivant les fonctions de la trentaine de personnes au service de la championne de tennis.

particulièrement sur les clubs et joueurs de Ligue 1 et la saison 2003 / 2004. Cependant, pour bénéficier de quelques éléments comparatifs dès ce stade, nous nous sommes autorisés quelques « débordements » chez nos voisins européens lorsque cela s'avérait pertinent, et quelques références rétrospectives.

Pour conduire cette étude de cas, nous avons privilégié trois sources principales de données :

- les documents officiels sont principalement issus du Ministère des Sports, de la Fédération Française de Football (FFF), et surtout de la Ligue Nationale de Football Professionnel (LFP). Beaucoup d'entre eux sont disponibles sur les sites web de ces organismes et ont donc un caractère public. Ils couvrent à la fois les aspects réglementaires ou conventionnels de l'exercice du métier (Statuts des clubs, Règles de gestion et droit applicable, Charte du footballeur Professionnel, Statut de l'agent de joueur, etc.), les aspects économiques, avec notamment de très riches statistiques sur les budgets, les salaires, etc. (à cet égard, le Rapport Denis, publié en mai 2004, est une source très précieuse). Les aspects sportifs sont également présents : classements, palmarès, titres, distinctions, etc...au moins pour le passé récent.
- Les travaux existants, de langue française, sur le métier et la carrière des sportifs professionnels et plus particulièrement des footballeurs professionnels, sont peu nombreux mais de grande qualité. Ces ouvrages (en partie repris dans la bibliographie) sont le fait d'auteurs issus de disciplines variées, et ce choix est délibéré vu la nature de notre propos. Pour les économistes, le regard s'est en général plus particulièrement tourné vers le fonctionnement et les mutations du marché du travail. Les sociologues ont surtout cherché à comprendre les modalités de l'inscription sociale du sportif au long de son parcours : le poids de ses origines familiales, les conditions de son enracinement dans le métier, la détermination de ses marges d'action dans son environnement professionnel ou institutionnel. Les historiens, quant à eux, se sont efforcés de mettre en évidence à la fois les permanences et les ruptures dans les conditions d'exercice de la profession de footballeur au cours du dernier demi-siècle.
- Les autobiographies de joueurs professionnels constituent également une source privilégiée. Trois footballeurs français de très haut niveau (M. Desailly, R. Pires et L. Thuram), anciens champions du monde et d'Europe, ont récemment publié les récits de leurs vies. Ces témoins directs du sujet qui nous occupe nous parlent d'eux-mêmes avec franchise, honnêteté et naturel. Ils n'hésitent pas à aborder des sujets parfois délicats (les salaires des joueurs) ou scabreux (les conditions dans lesquelles s'effectuent les transferts interclubs). Bien sûr, on connaît les limites de validité de ce type de source : tendance à l'autojustification, reconstruction a posteriori de la logique des événements à partir de l'interprétation d'autres acteurs, silences contrôlés sur des points éventuellement gênants pour leur auteur... En fait, s'agissant de personnages publics, sans cesse sous le regard des médias et des tiers en général, les risques de déformation des faits restent limités. Quant au caractère « construit » du regard que ces sujets portent sur eux-mêmes à travers ces récits de vie, loin d'introduire une perturbation dans notre perception, il est au contraire une dimension précieuse de ces témoignages si l'on veut bien admettre que notre recherche se préoccupe ici du sens que les acteurs attribuent à leur démarche, et l'on sait bien que ce sens est le plus souvent reconstruit a posteriori à partir de l'expérience « digérée » par les acteurs.

Outre ces deux sources principales, nous avons cru nécessaire de faire appel à deux sources complémentaires d'information :

- L'usage d'extraits de presse (à partir d'un dépouillement exhaustif la revue France Football sur la saison 2003 / 2004), et notamment d'interviewes de joueurs en situation de changement de club, a permis d'élargir la base documentaire constituée par les autobiographies, et en « triangulant » en quelque sorte les informations, de corroborer les conclusions tirées à partir de celles-ci. Bien sûr, les mêmes remarques qui s'appliquent aux récits de vie peuvent être faites aux interviewes, avec la déformation supplémentaire que constituent le questionnement et la sélection qu'effectue le journaliste qui rapporte les propos.
- Dans une dizaine d'entretiens en face à face (entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures), notamment avec des éducateurs, entraîneurs et agents de joueurs, nous avons pu avoir un retour d'information ou un point de vue expert sur nos analyses. Ces conversations ont été précieuses pour valider certaines conclusions et parfois nous amener à retourner aux données principales pour les aborder avec un regard différent. En tout état de cause, les résultats de recherche qu'on présente ici ne nous paraissent en aucun cas contradictoires avec les déclarations spontanées ou provoquées des acteurs de terrain.

Principaux résultats : de la carrière du sportif au positionnement stratégique des organisations sportives

On le voit, notre démarche n'est pas sans rappeler celle de Jones (1996) qui a élaboré un modèle de la carrière des individus dans une profession à « projets » comme l'industrie cinématographique. Combinant problématique du signalement (Spence, 1974) et prise en compte (au moins partielle) des cycles de vie, mettant en parallèle les principes gouvernant les choix individuels, c'est à dire d'une part, selon le paradigme des carrières nomades, l'objectif d'accumulation de compétences transférables, et d'autre part les enjeux organisationnels qui répondent aux différentes étapes de carrière comme processus successifs d'une même construction conjointe, le modèle construit par Jones comporte lui aussi quatre étapes : les débuts (*beginning*), l'acquisition du métier (*crafting*), la navigation professionnelle (*navigating*) et la maintenance (*maintaining*).

Reprenant les principes proposés par Jones, en les adaptant aux particularités du football professionnel, nous mettons en évidence nous aussi quatre étapes principales⁵ de la carrière du footballeur professionnel, correspondant à quatre enjeux de carrière majeurs (nous mettons de côté ici la question, pourtant essentielle, des accidents de carrière). Ces étapes, résumées dans le tableau suivant, font correspondre un moment du cycle de vie (ramené à la brève durée de carrière du sportif) donc une tranche d'âge, un niveau de statut atteint par le joueur, et un enjeu personnel majeur dans le parcours de carrière, c'est à dire un type de préoccupation dominant à cette étape.

⁵ Seulement trois, si on considère que dans la première on n'a pas encore vraiment affaire à des professionnels, raison pourquoi nous avons fait figurer les termes de cette étape en italique.

Etape de carrière	Tranche d'âge	Enjeu majeur
<i>Apprenti / Stagiaire</i>	<i>16 – 19 ans</i>	<i>Entrée dans le métier</i>
Espoir	20 – 24 ans	Confirmation du potentiel
Star (joueur confirmé)	25 – 31 ans	Valorisation maximum
Pilier (joueur vieillissant)	32 – 35 ans	Préparation à la reconversion

Il est possible d'analyser de façon plus détaillée pour chacune de ces quatre étapes de carrière la façon dont s'articulent les défis et promesses réciproques pour le joueur et le club qui l'emploie (ou qui est susceptible de la faire). C'est ce que proposent de manière synthétique les tableaux suivants :

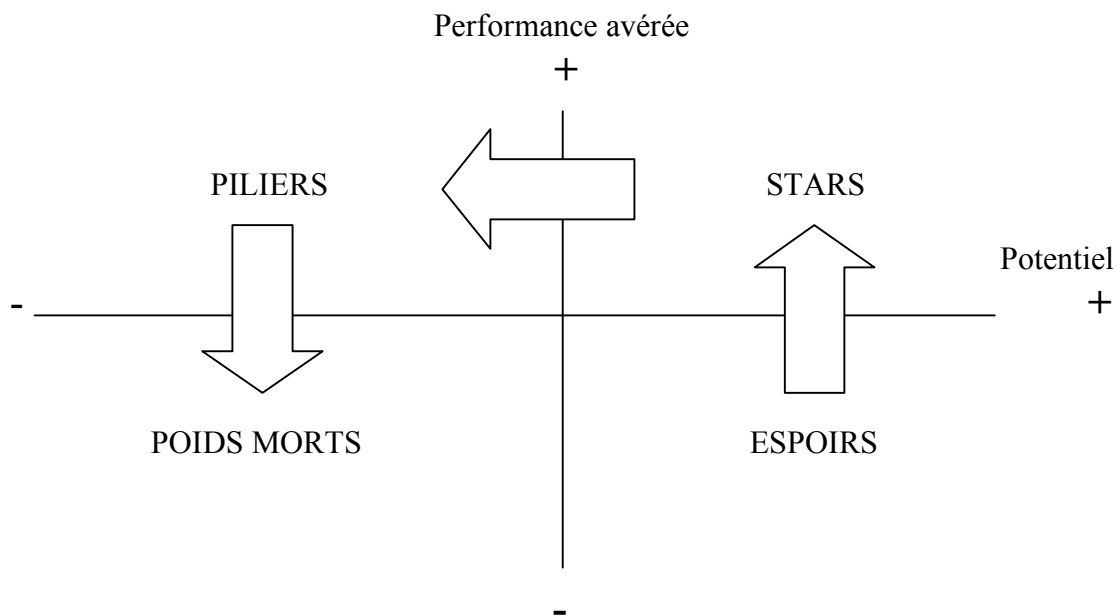
APPRENTI	Pour le joueur	Pour le club
Enjeu principal	Accès au métier	Renouvellement de l'effectif
Compétences clés	Résistance physique et morale	Détection / Sélection
Résultat attendu	Reconnaissance du talent	Captation précoce des talents
Prix à payer	Sortie de la vie « normale »	Taux d'échec élevé

ESPOIR	Pour le joueur	Pour le club
Enjeu principal	Reconnaissance du potentiel	Enrichissement de l'effectif
Compétences clés	Règles du milieu	Coaching individualisé
Résultat attendu	Identité professionnelle	Test de nouveaux talents
Prix à payer	Pression des résultats	Turn-over

STAR	Pour le joueur	Pour le club
Enjeu principal	Valorisation du potentiel	Prestige du club
Compétences clés	Choix des « bons » challenges	Casting : trouver la bonne place
Résultat attendu	Réputation professionnelle	Hautes performances
Prix à payer	Risque d'accident de carrière	Rémunérations élevées

PILIER	Pour le joueur	Pour le club
Enjeu principal	Préparation de la reconversion	Transmission d'expérience
Compétences clés	Communication, réseaux	Cocooning
Résultat attendu	Rester visible	Valorisation du club
Prix à payer	Déclin professionnel	Performances inégales

Reste à établir le lien entre ces étapes de carrière et les objectifs ou enjeux des clubs qui emploient des professionnels à ces différents stades. Ce lien peut l'établir en prenant en considération l'articulation entre le cycle de vie du talent et le cycle de renouvellement de l'effectif de l'organisation. Pour ce faire, il suffit de prendre au sérieux le fameux schéma de Ference (*in* Peretti, 2004), dans lequel le dernier quadrant, celui des « branches mortes », incompatible avec le haut niveau de compétition, s'identifie avec la sortie du métier et la reconversion .



Il est essentiel de noter que, s'agissant de talents, ce schéma doit être lu de façon dynamique et non statique. En complétant par des flèches (qui figurent en quelque sorte la « flèche du temps ») ce schéma, on a voulu signifier qu'il est apte à représenter le **cycle de vie** du talent (Kessler et Masson, 1985). Ce cycle peut être perçu de façon diachronique : ainsi, les espoirs sont appelés à devenir des stars, qui se transforment en piliers avant de quitter la carrière. Mais cette vision dynamique est aussi une coupe temporelle, une photographie, puisque cohabitent simultanément dans le même effectif plusieurs générations d'individus talentueux, mais situés à des stades successifs de leur développement, à différentes étapes de carrière. C'est ce qu'expriment pragmatiquement de nombreux entraîneurs qui considèrent que l'« équipe-type », apte à viser des titres dans la période en cours, mais aussi à demeurer au plus haut niveau, est constituée par un équilibre entre trois catégories de joueurs :

- Un tiers de joueurs de haut niveau, très expérimentés, impliqués dans la vie du club et ses ambitions, et porteurs de sa culture. Ces joueurs peuvent avoir été formés au club, ou avoir été attirés par le club à un moment de leur carrière et choisi d'y demeurer. C'est à eux qu'incombe plus particulièrement la charge de former les jeunes. Leur succession est souvent difficile et leur départ peut créer un vide temporaire (c'est l'effet générationnel).
- Un tiers de joueurs exceptionnels, capables à eux seuls de « faire la différence », spécialement dans les moments cruciaux. Ces joueurs peuvent être plus ou moins expérimentés, mais sont forcément des « vedettes » de leur sport, c'est à dire qu'ils sont très connus et très convoités. Ils sont acquis sur le marché à un tarif élevé et restent mobiles : il faut donc renouveler fréquemment ce « stock » volatil.
- Un tiers de jeunes joueurs de talent, issus du club ou qui y achèvent leur formation. Leur ambition permet de « mettre sous tension » les deux catégories précédentes, car ils cherchent à faire reconnaître leur talent et à se « faire une place » dans la profession. Exposés aux épreuves du moment, dont ils tireront une expérience essentielle pour les épreuves futures, ils sont bien sûr porteurs de l'avenir du club.

On commence maintenant à entrevoir la façon dont s'articulent parcours de carrière et stratégies des clubs en matière d'acquisition et de développement des talents. C'est par l'élaboration d'une proposition de valeur (une promesse) adaptée aux attentes de chaque catégorie de joueurs (chaque segment du marché des joueurs) que les clubs mettent en œuvre et matérialisent leur stratégie d'attraction et de captation des talents. En d'autres termes, le club qui, en fonction de ses objectifs, cherche à enrichir son effectif par des joueurs d'une catégorie particulière (c'est à dire engagés dans une étape de carrière déterminée), devra être à même de proposer des promesses adaptées à cette catégorie pour espérer être attractif compte tenu des enjeux de carrière des joueurs à cette étape de leur parcours. Cette analyse, inspirée de Gazier (1993) conduit à déterminer quatre grandes catégories de clubs ou plutôt quatre postures stratégiques fondamentales des clubs espérant attirer des talents à différentes étapes de leur carrière.

- Le **club formateur** tire l'essentiel de ses revenus et de ses performances de sa capacité durable à détecter de jeunes joueurs de talent, à les faire progresser, les exposer puis à les valoriser sur le marché. Cette posture de base consistant à « former pour vendre » nécessite quand même de disposer de quelques joueurs très expérimentés pour encadrer la « pépinière », d'où un recrutement complémentaire auprès des autres clubs, conduit dans cette perspective. Ce positionnement est compatible avec un marché local relativement faible (ville petite ou moyenne) et implique une grande continuité du management. Club référence en L1 : AJ Auxerre.
- Le **club tremplin** (dont la posture de base pourrait être « acheter pour former ») ne s'est pas doté des structures de détection et de formation qui lui assureraient un apport continu de jeunes talents, qu'il est donc obligé d'acquérir auprès des clubs formateurs. Ces jeunes, sans réelle concurrence au sein de l'effectif, y voient la possibilité de se faire rapidement une réputation avant de monnayer ailleurs leur talent. En outre, ses ressources limitées ne lui permettant guère d'acquérir sur le marché des talents confirmés, le club tremplin cherche à s'attacher quelques cadres (joueurs confirmés en fin de carrière ou sortant d'un accident de carrière) susceptibles de construire une

partie de leur carrière dans le club, pour assurer un minimum de continuité à son effectif. Néanmoins, il doit faire face à un intense turn-over. Club référence en L1 : FC Bastia.

- Le **club prestige**, dont la devise pourrait être « acheter pour faire jouer », a pour ambition d'obtenir des performances élevées dans un laps de temps le plus bref possible, ce qui l'amène bien souvent à sacrifier la performance durable à la performance courante. Son effectif est principalement constitué de joueurs confirmés, voire de stars, acquis relativement cher sur le marché compte tenu de leur réputation. Sa politique de formation est négligée ou inexistante : il ne s'intéresse aux jeunes talents que pour leur rendement immédiat, ou dans le but de réaliser une opération spéculative à la revente, mais aussi parce qu'ils lui permettent de compléter son effectif à (relativement) faible coût. Pour ces raisons, son effectif est sujet à un turn-over élevé, mais cette situation est souhaitée ou au moins assumée. Cette posture est cohérente avec un marché de grande taille et des moyens financiers importants, ainsi qu'avec une forte exposition médiatique. Club référence en L1 : Paris - Saint Germain.
- Le **club identitaire** détecte les jeunes talents en vue de leur faire faire carrière en son sein : sa devise est « former pour faire jouer ». Il a donc développé de longue date une politique de formation structurée, souvent assise sur la base d'une forte culture sportive locale. Il conserve des relations avec quelques joueurs de grand talent qui ont dû quitter le club à un certain moment pour donner une dimension supplémentaire à leur parcours, et s'attache souvent leurs services (comme joueur, entraîneur, formateur, etc.) lorsqu'ils arrivent en fin de carrière. Cette posture est compatible avec un marché de taille petite ou moyenne, sans être pourtant exclusive de ce type. En revanche elle nécessite toujours un ancrage de longue durée et une grande persévérance dans les objectifs. Club référence en L1 : FC Sochaux.

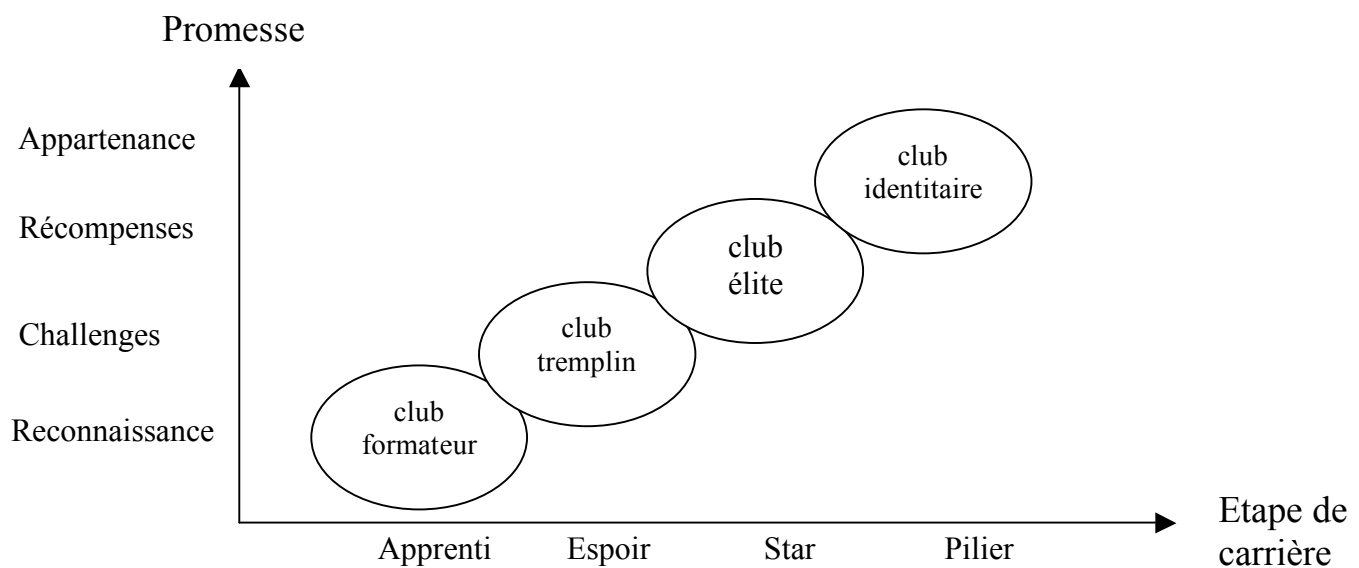
S'il est effectivement possible de rapporter plus ou moins fidèlement la stratégie de certains clubs à ces modèles, comme nous avons essayé de la faire en choisissant pour chaque stratégie de base un club particulièrement représentatif, il est clair que dans le « monde réel », la stratégie des clubs ne coïncide presque jamais avec un modèle « pur », mais mixte plusieurs d'entre eux, ou plus souvent encore évolue dans le temps d'un modèle vers l'autre, au fil des expériences, des ambitions et des résultats obtenus⁶. C'est que les stratégies des clubs au regard de l'acquisition des talents ont sauf exception le caractère de stratégies émergentes, bien plus que de stratégies rationnellement élaborées et poursuivies⁷. Dans ce contexte, les modèles que nous avons construits jouent en quelque sorte le rôle d'« attracteurs », au sens physico-mathématique du terme, c'est à dire qu'ils constituent le point de fuite⁸ des diverses pentes « naturelles » que peuvent emprunter les pratiques réelles de recrutement.

Toutes ces considérations sont synthétisées dans le schéma ci-dessous :

⁶ Pour citer deux exemples célèbres, le FC Nantes Atlantique apparaît ainsi comme un mixte de club formateur et de club identitaire, et le Toulouse FC comme un mixte de club formateur et de club tremplin...

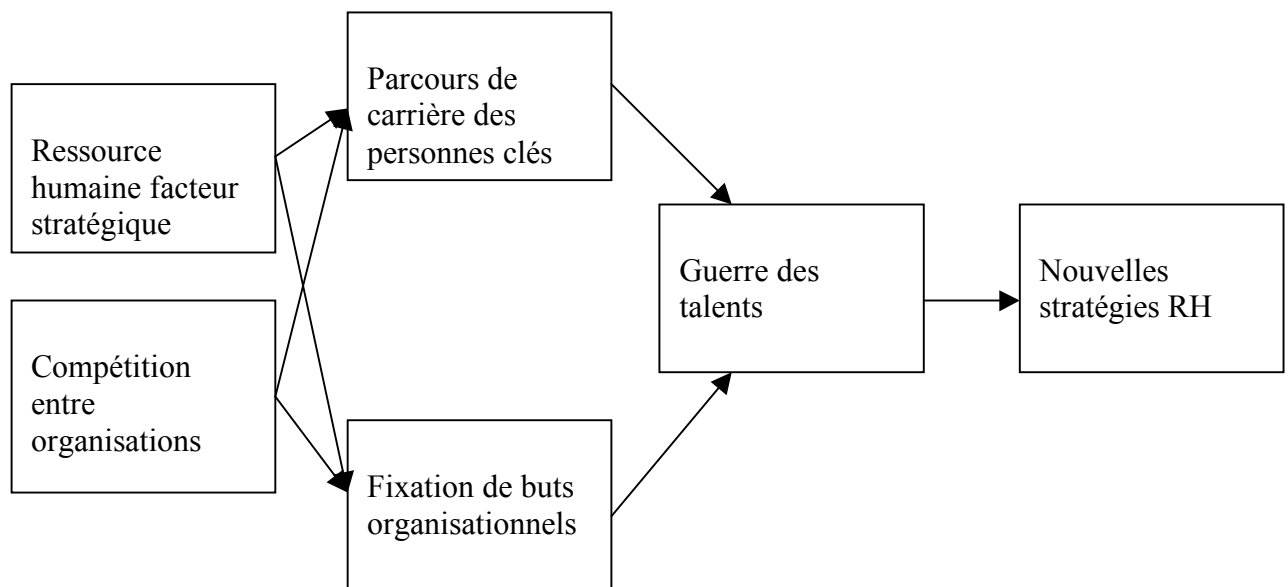
⁷ Là aussi, il existe des contre-exemples ! Un des plus exemplaires est celui de l'Olympique Lyonnais de Jean-Michel Aulas, qui a construit consciemment et patiemment durant 15 ans sa trajectoire vers l'élite européenne, avec le succès qu'on connaît.

⁸ On est proche ici de Mintzberg (*Le management : voyage au centre des organisations*, 1990) décrivant les stratégies émergentes comme des « formes se détachant sur un fond ».



Quelles perspectives pour la théorie des carrières ?

Bien sûr, le modèle que l'on propose est en quelque sorte « enraciné » dans le monde du sport professionnel, compte tenu de la méthodologie utilisée pour parvenir aux résultats que l'on vient de lire. Cependant, n'est-il pas à maints égards transposable à d'autres univers professionnels ? S'agissant d'industries concernées par les problématiques du management des talents, nous pensons que le cas du sport professionnel, qui a constitué le terrain de notre recherche, est loin d'être un cas isolé ou atypique. Sans prétendre en faire un recensement exhaustif, il semble bien que les « industries » du luxe, du spectacle (vivant ou enregistré), des médias, de la politique, de la recherche, du conseil, et bien d'autres sans doute, peuvent être caractérisées par leur sensibilité à la problématique de l'attractivité de leurs organisations vis-à-vis des meilleurs talents. Dans tous ces secteurs, l'influence et la visibilité des individus dotés d'atouts personnels exceptionnels sont tels qu'une des visées principales du management consiste de plus en plus à capter et retenir ces talents et à les placer en « état de performance », c'est à dire à créer les conditions de leur meilleure valorisation. De ce fait leur statut d'emploi échappe pratiquement (sinon en droit) à la relation salariale traditionnelle. Leur univers d'emploi tend à devenir celui de « marchés professionnels » (Bouchez, 2004) c'est à dire ni des marchés internes ni des marchés complètement ouverts (Doeringer et Diore, 1971, Favereau, 1989), mais des marchés restreints au sein desquels leurs compétences hautement transférables (mais transférables uniquement à l'intérieur de ces marchés restreints), et surtout recherchées pour les avantages compétitifs qu'elles procurent aux organisations qui les emploient, peuvent être valorisées à un niveau très élevé. La contrepartie de cette haute valeur est bien sûr le système d'intense concurrence interne entre pairs. C'est donc à un double titre que ces secteurs sont marqués par la fameuse « guerre des talents » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001) : guerre entre organisations pour s'attacher les meilleurs talents, mais guerre aussi entre les talents pour participer aux challenges que proposent les meilleurs organisations. C'est ainsi que l'on peut interpréter la guerre des talents comme la manifestation de l'interaction entre les parcours de carrière des individus « stratégiques » pour les organisations et la reformulation des buts organisationnels liée à l'aiguïsement de la situation compétitive.



Ces considérations, bien que trop rapides, permettent néanmoins de dessiner l'esquisse d'un programme de recherche. Corroborer ou enrichir les hypothèses présentées au long de ce travail nécessite de sortir, ou en tout cas de prendre de la distance, par rapport à « l'enracinement » d'une théorie construite essentiellement à partir du talent sportif. C'est en multipliant les études de cas, et notamment en se penchant sur les autres industries *talent sensitive* que l'on pourra mieux discerner les facteurs permanents et les facteurs plus circonstanciels ou contextuels du modèle ici présenté. Pour cela il serait nécessaire de multiplier les études comparatives. Peut-on retrouver les mêmes étapes de carrière et les mêmes **modèles d'attractivité** des organisations chez les professionnels du spectacle ou chez les journalistes ? Dans l'univers des médias, ou du luxe ? Dans l'informatique de pointe ou dans le conseil ? Etc. C'est en mettant en évidence les points communs et les différences de ces diverses industries que l'on parviendra à dégager les caractéristiques permanentes et fondamentales de la gestion des carrières pour les métiers de talents...

Bibliographie

- Andreff W. et Nys J.F. (2002). *Economie du sport*, PUF
- Arthur M.B, Hall T.H., Lawrence B.S. et alii (1989). *Handbook of career theory*, Cambridge University Press
- Arthur M.B., et Rousseau D.M. (1996). *The boundaryless career : a new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press
- Barley S.R. (1989). *Careers, identity and institutions : the legacy of the Chicago school of sociology*, in Arthur et alii (op. cit.)
- Barney J. (1991). « *Firm resources and Sustained Competitive Advantage* », Journal of Management vol.17
- Besseire des Horts C.H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation

- Bouchez J.-P. (2004). *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Editions d'Organisation
- Bourdieu P. (1992). *Les règles de l'art*, Seuil
- Bourdieu P. (1994). *Raisons pratiques - sur la théorie de l'action*, Seuil
- Bourg J.F. (1989). *Le marché du travail sportif*, Dalloz
- Bourg J.-F., *Le marché du travail des footballeurs : dualisme et rapport salarial*, Problèmes économiques n° 2174, mai 1990
- Bournois F., Roussillon S., dir. (1998). *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats*, PUF
- Burt R.S. (1996). *Boundaryless careers ad social capital*, in Arthur et Rousseau (op. cit.)
- Cadin L., Bender A.F. et de Saint-Giniey V. (2003). *Carrières nomades*, Vuibert
- Crozier M. et Friedberg E. (1981). *L'acteur et le système*, Seuil
- Doeringer P., Diore M. (1971). *Internal market labour markets and manpower analysis*, HC Heath, Lexington
- Faure J.M. et Suaud C. (1999). *Le football professionnel à la française*, PUF
- Favereau O. (1989). *Marchés internes, marchés externes*, Revue économique n°40
- Gazier B. (1993). *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte
- Igalens J., Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica
- Joffre P., dir. (2001). *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert
- Jones C., De Filippi R. (1996). *Back to the future in film : combining industry and self-knowledge to meet the carreers challenge of the 21st century*, The Academy of Management Executive n°4
- Jones C. (2000). *Signalling expertise : how signals shape career trajectories and labour market segmentation in creative industries*, Creative Careers Conference, London Business School
- Kessler D., Masson A. (1985). *Cycles de vie et générations*, Economica
- March J. G. et Simon H. (1964). *Organizations*, New York, Wiley & Sons, Dunod (pour la traduction française)
- Ménard P. (1990). *L'économie des organisations*, Editions La Découverte
- Menger P.-M. (2003), *Portrait de l'artiste en travailleur – Métamorphose du capitalisme*, Le Seuil
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The War for Talent*, Harvard Business School Press
- Miles R.E. et Snow C.C. (1996). *Twenty-first Century Carreers*, in Arthur et Rousseau (op. cit.)
- Ministère des Sports (2003). *Sur certains aspects du sport professionnel en France* (Rapport Denis)
- Minquet J.-P. (1997). *Economie et gestion du sport*, Editions City & York
- Mintzberg H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation
- Mirallès P. (2005). *Gestion et management des talents dans le sport professionnel*, Thèse d'université -Université Montpellier 2
- Peretti J.M. (2004). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert
- Wahl A. et Lanfranchi P. (1995). *Les footballeurs professionnels (des années trente à nos jours)*, Hachette
- Stankiewicz F. (1999). *Economie des ressources humaines*, La Découverte & Syros
- Thévenet M. et Neveu J.P. (2002). *L'implication au travail*, Vuibert

- Weick K.E. (1996). *Enactment and the boundaryless career : organizing as we work*, in Arthur et Rousseau (op. cit.)
- Williamson O.E., Wachter M., Harris J., *Understanding the employment relation : the analysis of idiosyncratic exchange*, Bell Journal of Economics n°6, 1975
- Williamson O.E. (1991). “*Strategizing, Economizing, and Economic Organization*”, Strategic Management Journal vol. 12