

Les compétences au travail :
sport et corps à l'épreuve
des organisations

Logiques Sociales

Collection dirigée par Bruno Péquignot

En réunissant des chercheurs, des praticiens et des essayistes, même si la dominante reste universitaire, la collection *Logiques Sociales* entend favoriser les liens entre la recherche non finalisée et l'action sociale.

En laissant toute liberté théorique aux auteurs, elle cherche à promouvoir les recherches qui partent d'un terrain, d'une enquête ou d'une expérience qui augmentent la connaissance empirique des phénomènes sociaux ou qui proposent une innovation méthodologique ou théorique, voire une réévaluation de méthodes ou de systèmes conceptuels classiques.

Dernières parutions

André GOUNOT, Denis JALLAT, Michel KOEBEL (sous le dir. de), *Les usages politiques du football*, 2011.

Martine CHAUDRON, *L'exception culturelle, une passion française ? Éléments pour une histoire culturelle comparée*, 2011

Philippe ZARIFIAN, *La question écologique*, 2011.

Anne LAVANCHY, Anahy GAJARDO, Fred DERVON (sous la dir.) *Anthropologies de l'interculturalité*, 2011.

André DUCRET et Olivier MOESCHLER (sous la dir. de), *Nouveaux regards sur les pratiques culturelles. Contraintes collectives, logiques individuelles et transformation des modes de vie*, 2011.

Frédéric MOLLÉ, *Servir. Engagement, dévouement, asservissement... les ambiguïtés*, 2011.

Bernard FORMOSO, *L'identité reconsidérée. Des mécanismes de base de l'identité à ses formes d'expression les plus actuelles*, 2011.

Hermano Roberto THIRY-CHERQUES, *Survivre au travail*, 2011.

Isabelle LOIODICE, Philippe PLAS, Núria RAJADELL PUIGGRÒS (sous la dir.de), *Université et formation tout au long de la vie, Un partenariat européen de mobilité sur les thèmes de l'éducation des adultes*, 2011.

Maxime QUIJOUX, Flaviene LANNA, Raúl MATTA, Julien REBOTIER et Gildas DE SEHELLES (sous la dir. de), *Cultures et inégalités. Enquête sur les dimensions culturelles des rapports sociaux*, 2011.

Nathalie GUIMARD et Juliette PETIT-GATS, *Le contrat jeune majeur. Un temps négocié*, 2011.

Sous la direction de
William Gasparini et Lilian Pichot

Les compétences au travail :
sport et corps à l'épreuve
des organisations

L'Harmattan

© L'Harmattan, 2011
5-7, rue de l'Ecole-Polytechnique, 75005 Paris

<http://www.librairieharmattan.com>
diffusion.harmattan@wanadoo.fr
harmattan1@wanadoo.fr

ISBN : 978-2-296-55627-0
EAN : 9782296556270

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

<i>Le travail dans le sport : genèse d'un objet et perspectives interdisciplinaires.....</i>	7
WILLIAM GASPARINI, LILIAN PICHOT	

L'ANALYSE DU TRAVAIL EN ORGANISATION : ENTRE CATEGORIES D'ANALYSE ET TRAVAIL VECU..... 37

<i>Travail, emploi, activité : variations sémantiques et enjeux de connaissance.....</i>	39
MICHEL LALLEMENT	

<i>Compétence et extension du domaine de l'activité...</i>	61
SYLVIE MONCHATRE	

<i>La perspective de l'activité en sociologie du travail : des organisations classiques au sport, en passant par les associations.....</i>	83
PASCAL UGHETTO	

ETRE COMPETENT DANS LE SPORT : DE QUOI PARLE-T-ON ? 107

<i>La construction sociale de l'emploi « sportif » : compétences attendues et croyances des recruteurs...</i>	109
PASCAL BAUGER	

<i>L'éthique comme compétence dans le travail collectif : le cas des enseignants d'éducation physique et sportive.....</i>	135
CHRISTELLE MARSAULT	

*Compétences professionnelles et économie des
rapports sociaux sur le marché du travail cycliste.....* 155
NICOLAS LEFEVRE

**LE CORPS AU TRAVAIL :
DEPLACEMENTS DES REGARDS ET
MISE EN PERSPECTIVE** 179

*Une « professionnalisation par corps » ?
L'élève-comédien entre sélection corporelle
et transmission technique.....* 181
SERGE KATZ

*Le capital sportif dans le recrutement des commerciaux.
Comparaison entre le secteur de la grande distribution
et le commerce d'articles de sport.....* 211
OUMAYA HIDRI NEYS et ANAIS BOHUON

Le corps dans les récits du travail..... 235
THIERRY PILLON

CONCLUSION
Compétences « sportives » et corps au travail..... 253
JULIEN PIERRE, MICHEL KOEBEL

Les auteurs..... 261

Table des matières..... 267

Conclusion

Compétences « sportives » et corps au travail

Julien PIERRE, Michel KOEBEL⁸¹

Appréhendé comme une activité structurée et un rapport social complexe obligeant à resituer les conditions de son déroulement, le travail invite les chercheurs à adopter une posture réflexive. Ils sont ainsi amenés à questionner la pertinence des catégories d'analyse traditionnellement mobilisées et de leur propre regard sur l'emploi, les activités de travail et les compétences. Les recherches présentées tout au long de cet ouvrage ont pu saisir les conditions d'enclassement de compétences et d'exercices corporels professionnels dans la dimension sociale du travail, c'est-à-dire dans une économie globale des rapports sociaux dans lesquels elles prennent toute leur valeur. Ainsi, la description des manifestations de l'exercice corporel « en train de se faire » contribue à dévoiler les ressorts et les finalités de l'activité de travail.

Pour rendre compte de ce qu'est, constitue et représente le travail, définir les compétences (notamment sportives) apparaît comme un défi presque impossible à relever. En effet, ce terme a été utilisé – voire galvaudé – non seulement dans de nombreux domaines de la vie sociale, mais aussi dans plusieurs théories sociologiques qui, n'ayant pas eu le même objet, se sont appuyées sur des définitions différentes. Le Mouvement des entreprises de France (Medef) lui-même tente d'imposer sa propre définition depuis 1998, y compris avec un certain succès, jusque dans le monde universitaire. Ainsi, choisir une définition de la compétence, c'est se positionner sur le plan sociologique, mais c'est presque aussi, parfois involontairement, se positionner dans des enjeux politiques et sociaux

⁸¹ Maîtres de conférences, équipe de recherche *Sciences sociales du sport* (EA 1342), université de Strasbourg.

(Koebel, 2006). La volonté des auteurs de cet ouvrage était de faire le point sur cette notion, d'explorer en quoi elle permet de comprendre les situations de travail, en particulier celles où le corps tient une place importante. L'ambition était également de situer plus généralement la place du corps dans l'appréciation des compétences, qu'elles soient sportives ou non. Aussi apparaît-il fécond de s'arrêter un instant sur quelques grandes questions soulevées traditionnellement par la sociologie du travail. Michel Lallement met en évidence cette vigilance en invitant à nous saisir du travail comme un processus multipolaire, ce rapport social qui engage les acteurs par les catégories qui ordonnent les univers productifs, par les formes d'intégration que l'accès à l'emploi facilite, par la construction de soi que l'activité concrète et quotidienne devrait favoriser et, enfin, par un ensemble de règles plus ou moins négociées et constitutives de l'emploi et conditionnant l'expression des compétences.

1. La valeur du jugement de compétences comme catégorie d'analyse

S'il est malaisé de circonscrire les acceptions de la compétence – tant la littérature gestionnaire donne à voir autant de définitions à prétention scientifique de la compétence que de dispositifs qui s'en revendiquent – la plupart des approches convergent néanmoins vers l'idée d'une « mobilisation adéquate de ressources en situation » (Monchatre, 2007). Les ressources sont considérées alors comme des savoirs pluriels devant être activés à l'aide d'un principe dont la nature demeure, à ce jour, mystérieuse (Crahay, 2006). Rappelons que la compétence est avant tout une catégorie de la pratique dont l'étymologie renvoie à un « rapport exact ». Elle demeure aisément naturalisée et considérée comme la propriété substantielle d'un individu ou d'un collectif, alors qu'elle résulte en réalité d'un processus vivant et itératif de qualification, comme le rappelle Sylvie Monchatre. D'ailleurs, Marcelle Stroobants (1993) analyse la compétence, « propriété substantielle d'un individu ou d'un collectif », comme un

« processus d'habilitation ». Cette conception semble ainsi s'inscrire en rupture avec une pensée acceptant l'idée, dans le passage de la qualification aux compétences, d'une dépossession de l'individu. Mais le fait que la compétence n'existe que dans l'exercice professionnel de l'activité, avec tout son contexte, y compris le client – quand il existe – et ce qu'il pense de la compétence du professionnel, rend la propriété individuelle d'une compétence plus éphémère. De même, quand c'est un groupe professionnel – une équipe, une entreprise – à qui est attribuée une compétence, alors même que cette compétence est le produit conjugué du processus de sélection des membres du groupe et de leurs compétences individuelles, on peut se demander si l'individu qui se détache du groupe reste dépositaire d'une parcelle de la compétence attribuée au groupe. Sylvie Monchatre préconise alors de « saisir la compétence dans le cadre du rapport social qui l'a rendue possible, même si celui-ci se dérobe à l'observation ». Dans cette quête réside, semble-t-il, un véritable enjeu scientifique laissant notamment deux questions dans l'ombre : comment objectiver, d'une part, ce rapport social contenant une dimension relationnelle ? D'autre part, quels sont les acteurs mobilisés dans ce rapport social qui construisent et imposent des régulations dans le travail ?

2. Les compétences qualifiées de « sportives » au travail

La concurrence observée depuis le début des années quatre-vingt entre les notions de qualification et de compétence (Dubar, 1996) a des effets structurants sur l'emploi sportif dont les frontières, loin d'être clairement définies, sont le produit des luttes opposant les agents à propos de la définition des qualifications et des compétences sportives (Bauger *et al.*, 2004). Les discours relevés par Pascal Bauger montrent que si qualifications et compétences sportives sont des données objectives définies par les tâches à accomplir, elles sont également le produit d'une croyance consistant à faire fonctionner la culture et le capital sportifs comme des critères

indispensables à la réalisation de ces tâches. On retiendra notamment que les compétences dites sportives susceptibles de caractériser l'emploi sportif demeurent plurielles et peuvent se décliner, selon l'auteur, en quatre dimensions : « la connaissance du milieu sportif, le passé de pratiquant sportif et le rapport à la pratique sportive, le réseau social tissé durant le parcours sportif et, enfin, la connaissance du tissu associatif ».

La question de la valeur des compétences dans les phases de recrutement se pose également. Rappelant que la compétence professionnelle peut se décliner en compétences technique, sociale et éthique (Lichtenberger, 1999), Christelle Marsault a souligné les modalités de construction d'une valeur éducative de l'activité physique et sportive enseignée. Une première réduction a lieu entre la représentation du candidat au concours et la réalité institutionnelle du concours. Une deuxième transformation est nécessaire entre le jeune enseignant qui a satisfait aux exigences éthiques de la corporation et son adaptation aux conditions locales d'exercice. La réalité de l'élaboration de cette compétence éthique semble se situer dans une construction progressive « entre une éthique incorporée, une éthique instituée et une éthique négociée », ainsi qu'a pu le caractériser Christelle Marsault à propos de la valeur éducative des activités physiques et sportives.

Dans d'autres espaces, comme celui constitué par les coureurs cyclistes professionnels (ou semi-professionnels), quelles sont les conditions de la reconnaissance des compétences ? Si la valeur d'un cycliste professionnel ne se mesure pas qu'à son tour de cuisse, elle n'est pas plus réductible à ses compétences strictement techniques. Autrement dit, il faut se garder d'enfermer l'activité du sportif professionnel dans une perspective physicaliste et techniciste. En se limitant à la seule dimension technique des compétences des sportifs, ces représentations oublient cependant que les situations professionnelles auxquelles ces derniers prennent part mettent également en jeu « des convictions, des obligations, des représentations communes, des règles » (Reynaud, 1987) qui fondent les rapports de travail. Nicolas Lefèvre a bien montré qu'au-delà d'une évaluation des compétences technico-tactiques, les dispositifs de jugement adoptés par les équipes

jaugent avant tout les « compétences sociales » des coureurs. Dans un univers comme celui du cyclisme professionnel où le don de soi et le dévouement au nom de l'équipe sont des valeurs fondatrices de la culture du métier, il apparaît que les comportements individuels sont soumis à un fort contrôle collectif. Aussi, en plus d'adhérer à un collectif de travail, le coureur doit intérioriser un véritable « esprit de corps » qui organise les formes de sociabilité sur lesquelles s'appuie la division du travail. Différemment, Christian Baudelot et Roger Establet (2006) aboutissent aux mêmes conclusions : ils montrent que la docilité et les compétences relationnelles développées via les modes d'éducation dominantes chez les filles (*a priori* pour les confiner dans leur futur rôle de mère de famille), deviennent des atouts pour réussir à l'école, alors que les comportements virils d'affirmation de soi, valorisés dans l'éducation masculine, préparent mal les garçons à se soumettre aux normes scolaires.

3. Le corps au travail : être ou paraître sportif

Les analyses d'Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon s'inscrivent dans une autre logique : alors que différentes études soulignent l'influence des pratiques sportives et/ou des apparences physiques des candidats sur le jugement de qualité formulé par les recruteurs, la communauté scientifique demeure relativement silencieuse sur la question. Les auteures ont montré que les modalités de recrutement en vigueur dans la distribution d'articles sportifs ou non sportifs accordaient une place incontournable aux pratiques sportives. *In fine*, c'est moins l'être sportif qui prime (et qui est primé) mais plutôt le « paraître sportif » qui semble intervenir comme un capital symbolique. Et l'idée que ce capital symbolique ne reçoive pas le même crédit selon les espaces sociaux (distribution sportive vs distribution non sportive) laisse augurer de belles perspectives de recherche. « En paroles » et « en actes », les logiques des recruteurs reposent sur la vision philosophique des vertus du sport et de leur transférabilité au monde de l'entreprise, mais également « sur les corps » eux-mêmes.

L'apparence physique du candidat participe à la proximité sociale qui se crée entre le candidat et le recruteur en entretien d'embauche. Elle est susceptible d'interférer dans le jugement émis, y compris quand les critères les plus objectifs sont mis en avant (Pichot et Pierre, 2010). En revanche, on observe une franche opposition dans les représentations et pratiques professionnelles des recruteurs en fonction de leur appartenance ou non appartenance au secteur sportif. Le discours managérial des distributeurs d'articles sportifs, entièrement tourné vers la dimension symbolique du sport, donne une cohérence à la gestion des ressources humaines de ces entreprises et plus particulièrement à la politique de recrutement. Dans la distribution d'articles non sportifs, une politique plus souple de la gestion des ressources humaines, exempte de métaphores sportives, autorise une liberté d'action plus grande des recruteurs ; ces derniers sont alors tentés d'évaluer les candidats à l'aune de leurs propres trajectoires scolaires et socioprofessionnelles.

Ces nouvelles approches du corps au travail ouvrent, nous l'avons dit, de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, les approches d'Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon ne pourraient-elles pas paradoxalement trouver des applications dans le monde du sport de compétition lui-même ? L'apparence physique et l'esthétique corporelle ne jouent-elles pas un rôle plus important que l'on ne croit dans l'accès à l'élite sportive ? Notamment à partir du moment où cette élite sera « portée à l'image » et mise en lumière par les médias et aura, parfois malgré elle, une fonction de représentation d'une discipline ou de tout un pays ? Il serait utile alors de se poser la question du rôle des sélectionneurs (et des juges le cas échéant) à toutes les étapes d'une carrière sportive.

A leur manière, quand Thierry Pillon et Serge Katz analysent, dans des situations de travail et/ou de formation, les formes de rapport aux techniques du corps⁸², le parallèle avec les situations d'engagement corporel dans les activités sportives

⁸² C'est-à-dire ce qui relève de l'ajustement du corps aux objets techniques, aux outils, aux machines et aux environnements proches, éventuellement dans le cadre d'interactions.

semble évident : l'expertise dans l'ajustement du geste à la tâche doit là aussi faire intervenir une autre dimension de l'analyse des activités, une dimension de l'ordre du « sensible », où l'expertise construite par l'appropriation de situations spécifiques et acquise par l'expérience, a pour but d'économiser la force de travail mais aussi en quelque sorte de « jouir » de l'engagement du corps dans la tâche, de l'esthétique du mouvement réussi, qui économise le corps et le préserve.

En somme, que le corps soit le support des actes de travail (et plus globalement de l'activité de travail), un objet de médiations, et qu'il soit, différemment ou en même temps, la finalité visée en tant que résultat donné à voir, des pistes de recherche s'ouvrent et se structurent autour d'une économie des rapports sociaux et des rôles. La place du corps sert ainsi d'aiguillage aux jugements des situations et des activités de travail, aux appréciations des compétences dans le travail. Le pluralisme explicatif et méthodologique mobilisé et éprouvé au long de l'ouvrage nous semble ainsi offrir une clef de compréhension de la complexité actuelle des formes concrètes du travail, y compris dans le secteur du sport.

Bibliographie

BAUDELLOT C., ESTABLET R. (2006), *Allez les filles ! Une révolution silencieuse*, Paris, éditions Points.

BAUGER P., AUBEL O., FABER C., PICHOT L. (2004), « Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif », *Travail et Emploi*, n° 99, p. 99-108.

CRAHAY M. (2006), « Dangers, incertitudes et incomplétudes de la logique de la compétence en éducation », *Revue française de pédagogie*, n° 154, p. 97-110.

DUBAR C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, p. 179-193.

KOEBEL M. (2006), « Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence », *Utinam*, n° 6, p. 53-74.

LICHTENBERGER Y. (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, p. 93-106.

MONCHATRE S. (2007), « En quoi la compétence devient-elle une technologie sociale ? Réflexions à partir de l'expérience québécoise », *Formation Emploi*, n° 99, p. 29-45.

PICHOT L., PIERRE J. (2010), « Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles », *Revue européenne de management du sport*, n° 27, p. 18-29.

REYNAUD J.-D. (1987), « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 86-109.

STROOBANTS M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Editions de l'Université libre de Bruxelles.