

Foot-business et « managers sportifs »

Thierry Teboul, Erwan Poiraud

DANS L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW 2009/3 N° 134 , PAGES 40 À 48
ÉDITIONS L'EXPRESS - ROULARTA

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.134.0040

Date de mise en ligne : 22/03/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2009-3-page-40?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Foot-business et « managers sportifs »

LES CRISES OFFRENT L'OPPORTUNITÉ D'INTERROGER LES MODÈLES IDÉOLOGIQUES ET LES ROUTINES ORGANISATIONNELLES. DANS LE MONDE DU SPORT COMME DANS D'AUTRES CHAMPS SOCIAUX.

► **Thierry Teboul et Erwan Poiraud**

Parmi les grandes tendances qu'a connues le monde sportif ces dernières années, celle qui concerne la professionnalisation des acteurs est sans doute la plus marquante. Produit de la marchandisation du sport et de phénomènes d'import-export avec d'autres champs, notamment économiques, ce mode de professionnalisation est donc lui aussi interrogé. N'est-on pas allé trop loin dans les logiques de marchandisation et de financiarisation du sport ? N'a-t-on pas donné les clés un peu trop vite à des spécialistes du management au détriment des « vrais » dépositaires des valeurs traditionnelles du sport ? N'est-il pas temps de revenir à la raison pour échapper à une fatalité qui semblait consacrer le modèle du sport business ? A partir d'une cartographie des postures de chacun des entraîneurs de football de Ligue 1, on s'interrogera sur le caractère plus ou moins imposé de la figure de manager sportif. Ce sera aussi l'occasion d'analyser le degré de cohérence d'un groupe social qui semble en formation.

Le sport « business » à l'épreuve

La crise économique qui frappe actuellement les pays industrialisés révèle aujourd'hui les lignes de fractures au sein d'un régime de gouvernance sportive que l'on

pensait définitivement installé. Les tenants d'un « régime ancien » retrouvent des supporters. Et les pourfendeurs de l'« ordre nouveau » appellent à la restauration, en rappelant ce qui fonde l'activité sociale en question. « Le football est un jeu et il doit le rester », rappelait Michel Platini dans un numéro anniversaire du journal *L'Equipe*, dont il se félicite dans la même chronique qu'il n'ait pas été remplacé par *Les Echos* comme premier quotidien sportif français⁽¹⁾. « Certains clubs étaient peut-être en train d'imaginer payer leurs joueurs en stock-options », ajoute-t-il plus loin. « On aurait pu voir un entraîneur, non excusez-moi, un *general manager*, à la mi-temps, [...] motivant ses joueurs en leur expliquant que l'action tomberait de trois points s'ils ne remontaient pas les deux buts encaissés, que cela fragiliserait l'augmentation de capital prévue pour la semaine d'après. »

Pour Michel Platini, comme pour d'autres, nous tenons peut-être là l'occasion d'échapper au pire, à une sorte de 1984 du sport. Sa position est celle d'un sportif engagé et responsable, gardien d'un temple dont il a toujours dénoncé les dérives. Aussi charitable soit-elle, cette vision romantique du sport nous paraît pourtant tout aussi impropre que le déterminisme consacrant inéluctablement le modèle du sport business. Un modèle ne se décrète pas. Un modèle est toujours le produit d'un champ de tensions⁽²⁾ entre

Erwan Poiraud est directeur de l'Institut international du commerce et de la distribution (ICD). **Thierry Teboul** exerce la fonction de directeur de la recherche dans cette même institution.

Ils sont les auteurs d'*Amour, gloire et crampons. Pour une sociologie du foot*, Les Petits Matins, Coll. « Essais », 2007.

des forces qui s'opposent et qui définissent les contours de sa forme sociale.

De ce point de vue, l'exemple de la figure du « manager sportif » est sans doute une des formes les plus intéressantes à étudier. Cette figure s'est construite dans le temps. Sa dynamique repose sur une intégration progressive de normes importées d'autres champs, conjuguée à l'émergence de structures organisationnelles d'un genre nouveau. Enfin, si elle s'accomplit plus amplement dans certains sports que dans d'autres, elle semble gagner du terrain dans la communauté sportive. Pour autant, ce processus de normalisation de la figure managériale entraîne des formes de résistance qui polarisent les tensions et les positions à l'intérieur du champ sportif. Dans tous les cas, entre attraction et répulsion, cette nouvelle figure imposée cristallise les enjeux autour d'un idéal type en la matière.

Une cartographie des managers : l'exemple du football

Il n'y a pratiquement plus d'équipes ou de sportifs qui évoluent sans référence explicite à une forme de management. En France, le football est sans doute le sport dans lequel cet idéal type est le plus prégnant, même si le rugby lentement mais sûrement lui emboîte le pas. On sait aussi que le handball connaît le même phénomène en Allemagne. Et pour prendre un exemple dans les sports individuels, l'exode transalpin avant les Jeux de Pékin de la nageuse Laure Manaudou est venu nous rappeler qu'il en était de même en Italie dans la natation.

Le degré de normalisation est plus ou moins fort. Le football est bien sûr un terrain tout désigné pour étudier cette tendance. C'est sans doute le sport en France où le processus est le plus avancé. On n'en fera pas l'histoire ici ⁽³⁾. On se contentera juste de rappeler que, en se structurant comme des entreprises, les clubs et les nouveaux acteurs qui les gouvernent

depuis le milieu des années 90 ont créé les conditions d'émergence de ces nouveaux professionnels que sont les managers sportifs.

Ce qui nous semble en revanche intéressant à détailler ici, c'est la mesure du degré de professionnalisation, une quinzaine d'années après le début de ce processus. En s'attachant au panel des entraîneurs de football de Ligue 1 et en corrélant ces figures aux structures organisationnelles dans lesquelles ils évoluent, on obtient la

Les points forts

La professionnalisation et la marchandisation du sport ont fait émerger la figure du manager sportif, illustration d'une normalisation particulièrement visible dans le football.

La culture de la performance qui va avec impose aux entraîneurs de posséder des savoir-faire et des savoir être qui vont bien au-delà de leur expertise technique et les rapprochent des managers d'entreprises.

Si elle laisse peu de place à des alternatives cette nouvelle figure rencontre des résistances dont témoignent les nominations d'entraîneurs de terrain à la sélection de l'équipe de France.

cartographie de la page suivante. Cette cartographie nous permet de souligner – et de vérifier – la nature du processus de normalisation managérial qui se joue.

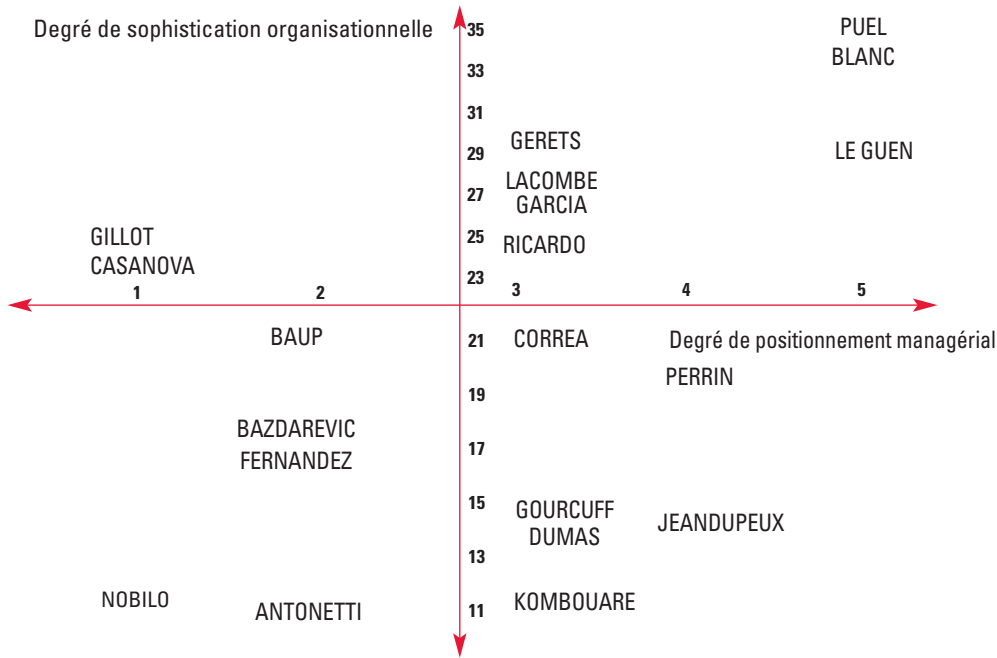
Norme d'excellence. Dans un premier temps, on observe que les clubs qui ont une sophistication organisationnelle la plus proche de celle du monde économique sont ceux qui se sont dotés d'entraîneurs avec le positionnement managérial le plus affirmé. L'Olympique lyonnais, ➤➤

➤ (1) *L'Equipe*, n° 20000, du 10 avril 2009.

➤ (2) Nous souscrivons à une approche en termes de « champ » proposée par P. Bourdieu (entretien L. Wacquant, *Réponses*, Le Seuil, 1992).

➤ (3) Pour plus de détails, voir E. Poiraud et T. Teboul, *op. cit.*

Cartographie managériale des entraîneurs de Ligue 1



L'axe vertical mesure le degré de sophistication de l'organisation en matière managériale. Sept critères d'évaluation ont été retenus, qui ont pour point commun leur proximité avec des critères de gouvernance du monde économique : le mode de gouvernance du président de club, le type d'actionnariat, le montant du budget, le degré de division du travail au sein du club, la modernité des installations, le degré de maîtrise de l'influence des supporters, le niveau de performance sportive sur les cinq dernières années. Chaque critère a été évalué sur une échelle de 1 à 5. L'échelonnement global est donc de 1 à 35.

Plus l'entraîneur se situe en haut de l'axe vertical et plus il appartient à un club dont le degré de sophistication organisationnelle s'apparente à celui d'une grande entreprise marchande. À l'inverse, un positionnement vers le bas désigne un positionnement dans des structures simples ou entrepreneuriales pour reprendre la terminologie classique de Henry Mintzberg*.

L'axe horizontal mesure sur une échelle de 1 à 5 le degré de positionnement managérial des 20 entraîneurs de Ligue 1. Là encore plusieurs critères ont été retenus pour opérer ce classement : la capacité à gérer sa carrière, l'expérience dans des clubs structurés avec une prime à l'expérience dans des clubs de grands championnats étrangers (Angleterre, Espagne, Italie, Allemagne), les résultats obtenus, l'habileté managériale reconnue, le mode de présentation de soi, le niveau d'influence dans la politique générale du club.

Se situer à droite sur l'axe horizontal caractérise un positionnement managérial prononcé, alors que l'occupation d'une position sur la gauche de l'axe renvoie à une figure plus traditionnelle de l'entraîneur cantonné à une dimension « tactico-tactique », comme on dit dans le jargon footballistique.

*H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, 1982.

» les Girondins de Bordeaux et le Paris-Saint-Germain possèdent en leur sein les trois entraîneurs qui se rapprochent le plus, selon les commentateurs sportifs, de l'idéal type managérial. Pour certains, ce positionnement était antérieur à l'arrivée dans le club considéré, tandis que, pour d'autres, occuper le poste d'entraîneur

dans des clubs de ce type a façonné leur posture managériale. On pense notamment à Laurent Blanc qui n'avait jamais occupé le poste d'entraîneur avant d'arriver chez les Girondins de Bordeaux en 2007. Pour autant, il avait des dispositions professionnelles qui l'ont amené à occuper la fonction managériale avec une grande

fluidité : joueur emblématique de l'équipe de France, il avait pour surnom « le Président », signe annonciateur d'une trajectoire à un poste de gouvernance ; de plus, parallèlement à son brevet d'entraîneur, Laurent Blanc est diplômé d'un mastère de management du sport de l'université de Limoges, qui lui a sûrement permis d'endosser son nouveau poste dans les règles de l'art des nouvelles normes professionnelles en vigueur.

Donc, tout se passe comme si l'occupation d'un poste dans un club aux règles de gouvernance d'ordre économique était un signe de reconnaissance d'une posture managériale déjà affirmée ou, parfois, la mise sur orbite d'un potentiel entraperçu en d'autres occasions. Dans les deux cas, l'effet est le même : l'imposition d'une nouvelle norme d'excellence qui trouve son fondement dans la reconnaissance d'un satisfecit managérial. Satisfecit qui se traduit de plus en plus par l'usage explicite du titre de « manager sportif ».

Artisans et entreprises. Dans un second temps, on observe que les clubs qui possèdent les deux critères énoncés dans notre cartographie – degré de sophistication organisationnelle et degré de positionnement managérial – sont ceux qui ont les performances sportives les plus probantes. On pourrait y voir une tautologie puisque le critère de performance sportive est déjà présent dans la mesure du degré de sophistication. Cette redondance expli-

cative est atténuée par les autres critères que nous avons retenus.

En réalité, il faut voir dans ce processus de normalisation organisationnelle une homologie avec ce qui se passe dans le monde économique. Les artisans sont depuis longtemps supplantés par les grandes entreprises qui peuvent soutenir

la concurrence par des moyens renforcés (c'est le cas si l'on compare l'Olympique lyonnais à l'Association de la jeunesse auxerroise par exemple) ; et les entreprises « entrepreneuriales » ont été supplantées par les entreprises « divisionnelles » pour

poursuivre la typologie des formes organisationnelles de Mintzberg, puisqu'elles ont une capacité d'adaptation plus forte aux changements ou aux conjonctures critiques (le cas de clubs comme le FC Metz ou le Montpellier-Hérault, longtemps pensionnaires de Ligue 1 et dorénavant englués en Ligue 2, sont symptomatiques du phénomène étudié). Le lien entre type d'organisation et performance sportive impose aux entraîneurs de ne plus se comporter comme des artisans mais bien comme des managers, fonction qui charrie de nouvelles références professionnelles.

Un nouveau référentiel de compétences

Le processus de normalisation impose aux entraîneurs une culture de la performance exigeant des compétences qui se rapprochent de plus en plus de celles des managers d'une entreprise classique. Autrefois recruté essentiellement sur ses compétences techniques, l'entraîneur doit aujourd'hui combiner savoirs, savoir-faire et savoir être s'il veut prétendre au statut de manager.

► **Savoirs d'abord**, puisque l'entraîneur-manager doit être doté d'une culture

*Laurent Blanc
était surnommé
« le Président »
lorsqu'il jouait
dans l'équipe
de France.*

Droits télévisés en France

Années	Montants annuels (en millions d'euros)
1984-1985	2
2000-2001	275
2006-2007	600
2008-2012	668



» footballistique irréprochable. Tel un grand maître d'échecs, il connaît l'ensemble des parties qu'il a jouées. Son savoir devient aussi expertise en ce que l'entraîneur-manager est régulièrement consulté sur les aspects stratégiques de l'organisation (Claude Puel, l'entraîneur lyonnais, assiste par exemple au conseil d'administration de l'OL).

► **Savoir-faire ensuite**, puisque l'intuition et l'accumulation d'expérience ne suffisent plus pour exercer. Le recours à l'informatique, aux statistiques ou encore à la vidéo est devenu un passage obligé du métier d'entraîneur, une nouvelle norme professionnelle. De même, l'exposition croissante de leur fonction oblige les managers sportifs à un « agir communicationnel » pour assurer auprès des médias le service après-vente des prestations sur le terrain. Force est de constater que la surenchère financière du droit d'accès au spectacle footballistique, multiplié par près de 400 en vingt-cinq ans, a d'ailleurs modifié les enjeux pour les entraîneurs.

Une place en plus ou en moins dans le classement final peut coûter entre 20 et 40 millions d'euros, si elle est synonyme de qualification pour une coupe européenne. Le pactole des droits télévisés a généré une surenchère sur le marché des joueurs dont l'entraîneur-manager est de plus en plus responsable. En lui imputant tout ou partie de la charge du recrutement, les clubs lui délèguent une partie de leur capital. L'entraîneur à forte propension managériale doit gérer ce capital comme on gère un portefeuille d'actions. Fidéliser un talent ou magnifier un potentiel sont dorénavant « inscrits » dans le référentiel de compétences des managers.

► **Savoir être enfin**, avec l'adoption de plus en plus fréquente du « costard-cravate »

comme signe extérieur de légitimité. Cette dimension vestimentaire révèle aussi une hiérarchie sociale au sein des organisations sportives puisque les adjoints sont plus souvent en survêtement que le titulaire du poste. D'ailleurs, comme dans les grandes entreprises, un clivage professionnel se crée entre les tenants de la technique et ceux de la gouvernance des hommes. On assiste à une nouvelle division du travail dans laquelle l'aspect technique de la fonction est de plus en plus délégué à des auxiliaires (préparateurs physiques, entraîneurs adjoints, intendants). Le manager pilote une équipe et il est courant de voir les entraîneurs modernes proposer leurs services en *staff* et non plus individuellement.

Si la figure du « manager sportif » s'impose comme une norme professionnelle, adossée à un référentiel de compétences, est-elle pour autant à l'origine d'un groupe social auquel les entraîneurs s'identifient et qui serait reconnu comme tel ?

Un nouveau groupe social ?

Comme le rappelle L. Boltanski dans son travail sur les cadres ⁽⁴⁾, on ne peut pas dire qu'un groupe social existe « naturellement » comme un ensemble homogène. Il est le produit d'un travail d'institutionnalisation qui lui donne une certaine consistance sociale. Pour comprendre comment ce groupe fait corps, il nous faut rendre compte des éléments structurels qui le façonnent, au point d'en faire une catégorie sociale (le « manager sportif » comme personne collective) et une catégorie mentale (le « manager sportif » comme vecteur de représentations et de pratiques identifiables). Au-delà de l'hétérogénéité inhérente à chaque groupe social, nous avons relevé des indicateurs qui permettent de saisir son degré d'homogénéisation.

► (4) L. Boltanski, *Les Cadres. La Formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, coll. « Le sens commun », 1982.

*L'intuition
et l'accumulation
d'expérience
ne suffisent plus
pour être
manager sportif.*

Identification. Le premier indicateur renvoie au degré d'identification des entraîneurs eux-mêmes à l'appellation de « manager ». Un tiers des entraîneurs de Ligue 1 ont ce statut et la croissance du phénomène, notamment à la lumière de ce qui se passe en Angleterre, laisse présager d'une extension du processus. L'appellation est devenue un mode de présentation de soi de plus en plus courant chez les entraîneurs, à même d'institutionnaliser le « rôle » de manager au sein de la profession.

A titre d'exemple, lors de négociations entre un entraîneur et son futur club, la non-officialisation du statut de manager sportif peut être un motif d'achoppement de la négociation. On sait par exemple que Didier Deschamps, futur pensionnaire du poste d'entraîneur à l'Olympique de Marseille pour la saison 2009-2010, avait refusé le même poste en 2007 parce qu'il considérait à l'époque qu'il n'avait pas assez d'emprise sur le secteur sportif du club. C'est d'ailleurs pour un motif similaire qu'il avait quitté le club de la Juventus de Turin cette même année 2007. L'appartenance au groupe des entraîneurs managers est un signe de reconnaissance dans la fonction : c'est à la fois une consécration au regard d'un statut, et un tremplin vers de nouveaux horizons (notamment en dehors du championnat de France).

Unification. Le deuxième indicateur de l'homogénéisation de ce groupe social a partie liée avec la manière dont les différentes parties prenantes du champ footballistique appréhendent la fonction. De ce point de vue, on observe une sorte d'unification symbolique pour consacrer la dimension managériale du rôle d'entraîneur. Les entreprises et les structures médiatiques participent fortement de cette unification. En effet, concomitamment à

une période de relégitimation⁽⁵⁾ de l'entreprise, le football a été gagné depuis le milieu des années 80 par l'idéologie managériale des entreprises. Peu étonnant lorsque l'on voit que de nombreux clubs de football sont la propriété de grands patrons comme François Pinault (Stade Rennais) ou Robert-Louis Dreyfus (Olympique de Marseille), de groupes de médias comme M6 (Girondins de Bordeaux) ou Canal+ (le PSG jusqu'en 2006), ou plus récemment de fonds de pension comme Colony Capital (le PSG depuis 2006). La mise en Bourse de l'Olympique lyonnais en 2007 a parachevé le phénomène.

Les effets sur le modelage de la figure managériale sont évidents. Les critères d'évaluation de l'entraîneur se modifient.

Lorsque le jeu se mue en spectacle, les résultats ne suffisent plus à assurer la reconnaissance. Ainsi, pour ne prendre qu'un exemple, Alain Perrin s'est-il vu signifier son renvoi de l'OL à l'issue de la saison 2007-2008, alors qu'il était l'auteur d'un doublé historique

Coupe-Championnat. A l'instar de certaines entreprises qui licencient alors qu'elles font des profits, l'OL s'est séparé de son entraîneur jugé peu à même d'impliquer et de fédérer ses joueurs sur la durée. L'entraîneur s'est aussi vu reprocher de ne pas offrir une identité organisationnelle au club lyonnais et de ne pas susciter l'enthousiasme populaire, à travers le jeu déployé et l'image véhiculée.

D'une manière générale, les analogies entre le champ économique et le monde footballistique n'ont cessé de s'amplifier. Ce phénomène a d'autant mieux marché que le monde de l'entreprise a été lui-

*L'appellation
« manager »
concerne un tiers
des entraîneurs
de Ligue 1 et le
processus s'étend.*

➤ (5) Voir sur ce point J.-P. Le Goff, « Le sacre de l'entreprise », *Esprit*, septembre 1990. A la même époque, la revue *Autrement* consacrait son centième numéro au « culte de l'entreprise » (*Autrement*, coll. « Mutations, valeurs, cultures », n° 100, 1988).



» même pénétré par les représentations véhiculées dans le champ sportif (combat, concurrence, solidarité, effort...). Dès lors, voir Aimé Jacquet consacré « manager de l'année » en 1998 n'est plus une surprise.

Les médias pour leur part participent doublement à la reconnaissance du titre de « manager sportif ». En premier lieu, ils fonctionnent comme une chambre d'enregistrement de l'évolution sémantique que nous avons soulignée. A longueur d'articles ou lors des interviews, les journalistes et commentateurs sportifs font écho au phénomène qui se déroule sous leurs yeux. En second lieu, cette chambre d'enregistrement a aussi un « effet multiplicateur » comme disent les économistes. La circulation circulaire de l'information amplifie le mouvement initial en lui donnant une force sociale contribuant à imposer la nouvelle norme. Nous l'avons vu, l'investissement de plus en plus conséquent des médias dans le football accentue ce processus de normalisation. Et cet investissement n'est pas que financier, il comporte aussi une dimension « esthétique ». Le jeu en lui-même n'est plus le seul spectacle médiatisé. La tribune, le vestiaire ou le banc de touche sont autant de scènes médiatiques à part entière.

Les entraîneurs n'échappent pas au phénomène. Leurs réactions sont souvent scrutées et analysées sous le prisme du registre managérial. Au-delà du coaching, une moue ou un geste sont immédiatement interprétés par les commentateurs comme des signes de gouvernance. Ainsi, les gesticulations d'un Luis Fernandez ont souvent été jugées peu conformes à l'attitude légitime d'un manager. Dorénavant, la nouvelle figure qui se dessine laisse peu de place à d'autres modèles, sinon pour en souligner le caractère obsolète.

L'investissement des médias dans le football accentue le processus de normalisation.

Cependant, des formes de résistance demeurent traduisant la complexité du fonctionnement du champ sportif.

Un groupe hégémonique mais pas monopolistique

Affirmer la constitution d'un groupe social ne suffit pas à le rendre monopolistique pour autant. La cartographie présentée page 42 montre bien la variété des figures existantes au sein des différents espaces du graphique. Elle témoigne du même coup de la survivance de figures plus traditionnelles de l'encadrement sportif. Si un modèle légitime se dessine, celui du manager sportif qu'incarnent les Laurent Blanc, Paul Le Guen, Claude Puel ou, dans une moindre mesure, Alain Perrin, il n'interdit pas d'autres modes d'exercice de la fonction. D'ailleurs, ces figures ne sont pas incompatibles avec des critères de performance relatifs ou absolus. Relatifs si l'on s'attache aux résultats voire à la reconnaissance professionnelle de figures

comme celle de Guy Lacombe à Rennes, ou d'Alain Casanova à Toulouse. Absolus, si l'on s'en tient au succès d'un entraîneur manager aux propriétés « floues », notamment en termes d'*hexis* (6), comme Eric Gerets à Marseille sur la saison 2008-2009.

On aurait pourtant tort de voir ici une remise en cause de la légitimité et du caractère imposé de la figure en construction. A cela, plusieurs raisons.

Survivance et émergence. La première renvoie à la normalisation des modes de fonctionnement des organisations sportives sur le modèle des entreprises du secteur marchand. Comme dans le monde

» (6) Terme utilisé à l'origine en philosophie, l'*hexis* désigne en sociologie une posture qui traduit d'un point de vue corporel l'ensemble du processus de socialisation. S'agissant d'Eric Gerets, son parcours possède les caractéristiques d'un manager. Pourtant, son phrasé plutôt débonnaire lors des conférences de presse ou son obstination à garder son survêtement lors des matchs participent à brouiller cette posture managériale.

social duquel il semble se décliner, l'existence d'une figure, même dominante, n'en exclut pas systématiquement les autres. D'ailleurs, si l'on s'attache aux successions de modèles et de registres de management qui sont apparues dans l'entreprise depuis le début du xx^e siècle, on fait le même constat : selon les époques, de nouveaux paradigmes de gouvernance ont produit de nouvelles figures, sans jamais que les précédentes n'aient totalement disparu. Ainsi le manager « bureaucratique »⁽⁷⁾ hérité de la révolution industrielle continue d'exister dans l'entreprise au côté du manager « Rambo » des années 80 ou du manager « comptable » des années 90. Ce qui change, c'est l'ordre social entre ces catégories qui fait de l'une ou l'autre de ces figures une figure dominante.

Dans cette même perspective, on soutiendra, fidèles à notre postulat de départ sur la perspective relationnelle, que c'est la concurrence et la tension entre ces différentes figures qui renforcent la figure dominante. Autrement dit, et si l'on revient au football, on affirmera que c'est dans la manière de devenir une norme à part entière contre les autres normes que s'institutionnalise et s'impose la figure du manager sportif. La survivance d'autres types d'encadrement n'est donc pas contradictoire avec l'émergence d'une figure imposée. Elle en est même l'un des ressorts.

L'expertise nécessaire. Autre ressort de la survivance de figures traditionnelles de l'encadrement sportif : le nécessaire recours à une expertise technique. En même temps qu'a émergé la figure du manager sportif, on a assisté à un élargissement du référentiel d'activités de celui-ci. En charge de la « politique » sportive, de la « direction » technique ou du « management » général, le manager sportif tend à s'éloigner du terrain. Son exper-

tise technique devient moins cruciale et le centre de gravité de la fonction dévie vers le savoir-faire managérial. On retrouve là un dilemme qui traverse le management des organisations dans leur globalité, et qui oppose la posture de l'expert à celle du manager. Et dans les entreprises footballistiques comme dans les autres, force est de constater que la légitimité du manager gagne du terrain sur celle de l'expert.

Il existe néanmoins des espaces de suivi pour l'expert. Quand la situa-

tion se tend, et c'est aussi le cas dans les entreprises, la tentation d'un repli sur le cœur de métier est forte. Il n'est ainsi pas rare de voir des clubs recourir à ces experts quand les résultats ne sont pas au rendez-vous, ou plus exactement à la hauteur des moyens investis. Le recours à Guy Lacombe, à Rennes, ou à Elie Baup, à Nantes, peut s'inscrire dans cette dynamique qui contribue au maintien d'un marché des entraîneurs-experts en parallèle de celui des entraîneurs-managers.

On fera remarquer que ce marché a un autre ressort : la division du travail toujours plus fine au sein de l'encadrement sportif, qui fait de l'expert le relais « terrain » du manager. Ainsi naissent des couples au périmètre de plus en plus spécifique. Le plus en vogue en 2009 étant le couple Laurent Blanc - Jean-Louis Gasset aux Girondins de Bordeaux, en attendant, pour la saison 2009-2010, le couple Didier Deschamps - Guy Stéphan à l'Olympique de Marseille.

Clubs et sélection nationale. Enfin, et ce sera la troisième raison de la survivance



D'autres types d'encadrement peuvent survivre à côté de cette nouvelle figure imposée.

➤ (7) On reprend à notre compte la typologie opérée par C.-H. Beyssere des Horts et G. Noroy, « Reconnaître les qualités managériales », in J.-M. Perretti (dir.), *Tous reconnus*, Editions d'organisation, 2005.

» de figures traditionnelles, on aurait tort de négliger ce que doit la survivance de figures anciennes à la dichotomie entre le monde des clubs et celui de l'équipe nationale. Depuis le début des années 90, les clubs ont joué la carte de la mise aux normes de leur organisation avec les standards des entreprises de droit commun. Ce processus est plus ou moins avancé selon les clubs, mais la tendance est manifeste. La sélection nationale reste, elle, encore largement soumise à des principes de gouvernance traditionnels, assez voisins finalement de ceux qui animent les autres sports collectifs. Il faut pourtant se rappeler qu'il n'en fut pas toujours ainsi et que la tentation d'importer des méthodes managériales proches de celles des clubs a été forte à la fin des années 80. D'ailleurs, en octobre 1988, le sulfureux président des Girondins de Bordeaux, Claude Bez, va être nommé « superintendant » de l'équipe de France. Le plus célèbre adversaire de Bernard Tapie n'occupera la fonction que quelques mois, mais de manière suffisamment symbolique pour donner le sentiment d'initier un mouvement de fond.

Cependant, la victoire de l'équipe de France en 1998 a coupé court à cette tentative en consacrant un modèle fédéral, et un homme, Aimé Jacquet, incarnant à lui seul la résistance aux nouvelles figures légitimes. Les nominations de Roger Lemerre, puis de Jacques Santini, voire de Raymond Domenech, viendront s'inscrire dans cette logique : celle qui affirme la volonté de confier les rênes de la sélection à des entraîneurs de terrain au détriment des managers comme en témoigne l'échec des candidatures de Laurent Blanc ou de Didier Deschamps en 2004 ou en 2008.

Les clubs ont joué la carte de la mise aux normes de leur organisation avec les standards des entreprises.

On aurait pourtant tort de croire à la pérennité de cet espace réservé. Les critiques subies par Raymond Domenech sur son savoir-faire et son savoir être, comme le choix de confier la sélection nationale d'Angleterre à un profil de manager (Fabio Capello) annoncent sans doute d'autres lendemains. Ces faits convergents tendent à confirmer l'existence d'une domination hégémonique, à défaut d'être monopolistique, de la figure du manager sportif.

Le niveau de domination d'une figure et le degré d'homogénéisation d'un groupe sont de bons indicateurs du degré de normalisation d'un sport. Dans l'échelle des sports, le football en France – comme le basket aux Etats-Unis – témoigne d'une forte convergence vers des normes managériales standards. Ce n'est pas tout à fait le cas de tous les sports : si le rugby est incontestablement dans cette perspective, il présente encore des « anomalies statistiques ». Philippe Saint-André, dont on rappellera qu'il a construit son image outre-Manche, là où le degré de professionnalisation est le plus ancré, incarne pleinement la figure du « manager sportif ». A

ce titre, il fait l'objet de sollicitations des clubs les plus sophistiqués en matière d'organisation. Dans le même temps, des entraîneurs « à l'ancienne », comme Guy Novès à Toulouse, continuent d'allier performance sportive et références à la tradition. Le même constat vaudrait pour le cyclisme.

En somme, le jugement dernier n'est pas définitivement prononcé. Il est toujours le produit de tensions à l'intérieur des univers concernés. Et l'Histoire nous rappelle qu'en termes de jugement dans le domaine sportif, surtout quand on y introduit une dimension artistique, le favori ne gagne pas toujours. ■