

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 – Semestre 2
UE52b– Stratégie du TLS
UE51a – Fondements stratégiques des entreprises sportives
N. Gasmî

Date : Novembre 2017

Durée : 2h

Promotion : L3 MS -L3 TLS

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet même blanche s'ils ne le traitent pas.**

Vous êtes convoqué(e) à un entretien d'embauche pour un poste de manager au sein d'une entreprise d'articles de sport ou de tourisme de loisirs sportifs. Pour mieux connaître votre capacité à occuper ce poste, le directeur de l'entreprise vous pose trois questions auxquelles il faut répondre.

- 1) Qu'est-ce qu'un diagnostic externe et expliquer son utilité pour l'entreprise (donner un exemple concret).
- 2) Les ressources de l'entreprise sont de trois types : ressources normales, négatives et stratégiques.
Il vous est demandé de :
 - a. Définir ce qu'est une ressource normale et son impact sur la performance de l'entreprise (donner un exemple concret)
 - b. Définir ce qu'est une ressource négative et son impact sur la performance de l'entreprise (donner un exemple concret)
 - c. Définir ce qu'est une ressource stratégique et son impact sur la performance de l'entreprise (donner un exemple concret).
- 3) Expliquer le lien qui peut exister entre la différenciation et la stratégie prix (donner un exemple concret)

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 5
UE51b – Les fondements marketing des entreprises sportives
P. Bouchet

Date : Décembre 2017
Durée : 2h

Promotion : L3 MS

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire. Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.

D'après cette présentation de la gym suédoise ainsi que les différentes notions vues en cours, répondez aux deux questions suivantes :

Question 1 : 8 points

Après avoir défini les notions de segment de marché, niche de marché, cible de clientèle et marketing tribal vous préciserez

- A quels segments de clientèle s'adresse la gym suédoise
- Ce qui différencie ce service sportif de ses concurrents en termes d'attentes consommateurs.

Question 2 : 12 points

Après avoir défini les notions suivantes, vous détaillerez l'offre proposée par la gym suédoise par rapport à ses concurrents et plus particulièrement

- Les propriétés de la servuction (Eiglier et Langeard)
- Le service de base et les services périphériques
- Les services issus de la fleur des services de Lovelock
- Le type et le niveau de participation du client
- Le type de relations ou de rencontres de service dans lequel se trouve le client

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL**Session 1 - Semestre 5
UE52b – Outils comptables
AM Lebrun**

Date : Décembre 2017

Promotion : L3 MS

Durée : 1h

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

La société X vous demande de réaliser le budget de trésorerie du premier trimestre N + 1 en vous aidant des éléments présentés en annexe n°1 et n°2. Calculatrice autorisée. Compléter les documents joints.

Questions n°1 – 2 points

Présenter le budget des ventes (encaissements)

Question n°2 – 3 points

Présentez le budget des achats, des charges courantes et des décaissements

Questions n 3 – 3 points

Présenter le budget de TVA.

Questions n 4 – 4 points

Présenter le budget de trésorerie

Question n°5 – 4 points

Présentez le bilan prévisionnel du premier trimestre n+1

Question n°6 – 2 points

Calculez la marge commerciale de la société.

Question n°7 – 2 points

Calculez le seuil de rentabilité sachant que le chiffre d'affaires est de 100 000 €, les charges variables sont de 30 000 € et les charges fixes sont de 35 000€.

ANNEXE N°1 : Prévision 1^{er} trimestre n + 1

Les ventes de marchandises HT réglés 50% comptant et 50% à 30 jours fin de mois.

mois	janvier	février	mars
CAHT	25 000	30 000	45 000

Les achats de marchandises HT payés 70% comptant et 30% à 30 jours fin de mois

mois	janvier	février	mars
	10 000	8 000	12 000

Les autres charges HT soumises à TVA sont payées comptant

mois	janvier	février	mars
	5 000	5 000	5 000

Les charges de personnels

Salaires : 3 000 par mois payés en fin de mois

Charges sociales : 50% des salaires. Elles sont payées le mois suivant.

Un ordinateur est acheté 1 000 €HT en février et payé comptant.

Le taux de TVA est de 20%. Il s'agit de la TVA sur des biens.

La variation de stock de marchandise est de - 10 000 (Variation stock marchandise= SI – SF)

Les DAP sont de 11 000 pour le premier trimestre

Le résultat de l'exercice est de + 45 000€.

ANNEXE N°2 : Bilan simplifié au 31/12/N

ACTIF		PASSIF	
Postes	Sommes	Postes	Sommes
Immobilisations	100 000	Capital	90 000
Stocks	5 000	Emprunts	27 000
Créances clients (1)	10 000	Dettes fournisseurs (2)	10 000
Disponibilités	15 000	TVA à décaisser	2 000
		Charges sociales	1 000
TOTAL	130 000	TOTAL	130 000

(1) 50% en janvier et 50% en février

(2) 70% en janvier et 30% en février

DOCUMENTS A RENDRE

budget des ventes /encaissements	janvier	février	mars	bilan
total ventes				

budget des achats	janvier	février	mars	bilan
total achats				

Budget des décaissements	janvier	février	mars	bilan

B trésorerie	janvier	février	mars

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 5
UE55a – Du tourisme sportif au marketing touristique et de destination
P. Bouchet

Date : Décembre 2017

Promotion : L3 MS

Durée : 2h

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

Après lecture du cas joint, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Etablir un diagnostic externe du marché du tourisme actuel au regard de son développement depuis 50 ans (4pts)
2. Identifier les forces et les faiblesses de Club Aventure (4 pts)
3. A partir de l'analyse SWOT, présenter un plan d'actions structuré et cohérent incluant les objectifs, les cibles, le positionnement et le plan marketing, au regard des clientèles ciblées dans le marché du tourisme sportif (12 pts)

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
Session 1 - Semestre 5
UE55b – Management de projet de services sportifs et de loisirs
JL Lhéraud

Date : Novembre 2017
Durée : 2 h

Promotion : L3 MS

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire. Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.

1. Organigramme, Commissions, Fiches de tâche, Echancier (15pts) :

Après avoir défini le rôle de chacun des éléments suivant dans l'organisation d'un évènement : organigramme fonctionnel, commission de travail, fiches de tâches individuelle et échancier, expliquez leurs rôles et leurs relations à l'aide d'un exemple de votre choix. Établissez une fiche de tâche individuelle pour l'un de vos bénévoles.

2. L'analyse de risque (5 points) :

Définissez ce qu'est l'analyse de risque, fonction, intérêts, situation dans un projet. Donnez un exemple précis pour les ressources suivantes:

- Humaines
- Financières
- Matérielles

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL

Session 1 - Semestre 6

UE 61A – Culture scientifique

P. Bouchet

Date : Mars 2018

Durée : 2h

Promotion : **L3 MS**

**Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie
sans oublier d'indiquer votre nom ainsi que sur chaque intercalaire.
Les candidats sont tenus de rendre une copie même blanche.**

Après avoir donné la définition des éléments principaux (champ d'étude, cadre théorique et problématique, méthodologie, préconisations opérationnelles) caractérisant une recherche en management-marketing du sport, vous les utiliserez pour déterminer si les deux documents suivants sont scientifiques, professionnels ou journalistiques.

OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Rappel des objectifs

Dans le cadre de sa mission de développement de la compétitivité et de la croissance des entreprises françaises de l'industrie et des services, la **Direction générale des entreprises** s'est associée à la **Direction des sports** pour réaliser une étude à finalité prospective, portant sur la fabrication et la distribution d'articles et d'équipements sportifs en France.

Cette réflexion s'articule autour de quatre principaux objectifs :

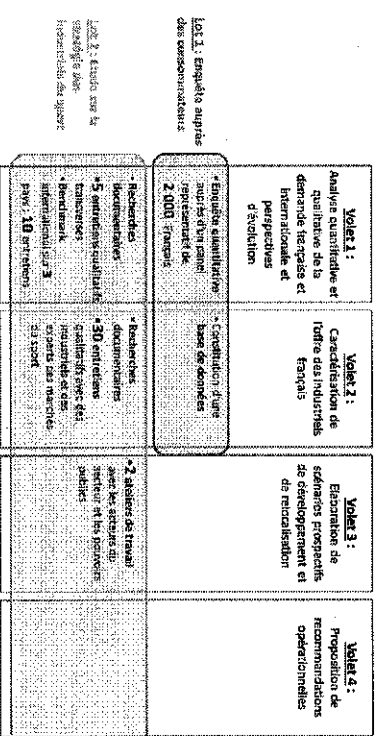
1. **Caractériser les industries du sport sous un angle quantitatif** (données économiques, évolution des pratiques, etc.) et **qualitatif** (laboratoire de typologies, positionnement des acteurs, etc.) et développer une double approche « Demande » et « Offre » à finalité prospective ;
 - comprendre les pratiques, besoins et attentes de la clientèle et identifier des gisements de marché potentiels ;
 - identifier les facteurs clés de succès des entreprises et analyser leurs perspectives et trajectoires d'évolution.
2. **Établir une synthèse des enjeux et des opportunités des marchés du sport** et mettre en regard les **forces et faiblesses des industriels français**.
3. **Identifier des orientations stratégiques et opérationnelles permettant de dynamiser le secteur** et soutenir le développement des fabricants et distributeurs français, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger.
4. **Élaborer des recommandations opérationnelles et pragmatiques à destination des professionnels et des pouvoirs publics** visant à faciliter leur mise en œuvre et à accompagner les acteurs dans leurs démarches d'adaptation et d'innovation.

Phasage et méthodologie

Pour atteindre ces quatre objectifs, les équipes de Normadés, en partenariat avec TNS Sofres et le consultant Gary Tribou (professeur à l'université de Strasbourg et expert des marchés du sport), ont mobilisé plusieurs outils :

- La conduite d'une **enquête quantitative de la demande française et ses perspectives d'évolution** auprès d'un panel représentatif de 2 000 Français.
 - La constitution d'une **base de données recensant les principaux acteurs de l'offre d'articles de sport en France** (fabricants et distributeurs), en partenariat avec la Fédération française des industries sport et loisirs (FFIAS), l'Union nationale de l'industrie du vélo (Univel) et de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPSE). Une **enquête** a été par la suite menée par les deux fédérations professionnelles auprès des **1 677 entreprises recensées** dans la base de données.
 - La conduite de **10 entretiens qualitatifs auprès d'experts du marché du sport français**.
 - La rédaction d'un **benchmark international** sur **trois pays** s'appuyant sur la conduite de **10 entretiens**.
 - o (Soit **45 entretiens qualitatifs réalisés au total**)
 - L'élaboration de **trois scénarios prospectifs** à court (horizon 2020) et moyen (horizon 2025) terme.
 - L'organisation de **deux ateliers de concertation multi-acteurs** réunissant les acteurs clés du secteur du sport et les pouvoirs publics.
- La présente étude se décompose en deux lots et quatre volets, réalisés sur une durée totale de dix mois.

Figure 1 - Synopsis de l'étude



Périmètre de l'étude et cadrage

Une analyse du marché des industries du sport selon quatre axes de sélection

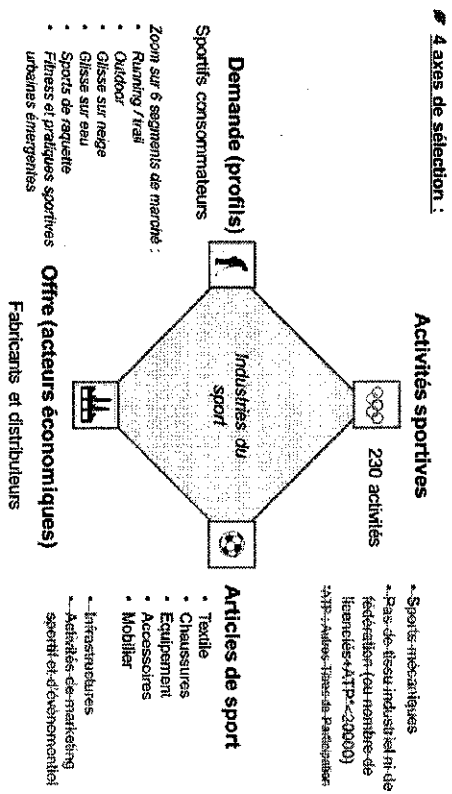
Périmètre de l'étude

En l'absence de définition « officielle » du secteur des industries du sport, le périmètre d'analyse du marché des industries du sport a été défini pour cette étude à partir de **quatre critères de sélection** :

- **Activités sportives** : définition d'une liste de 230 activités sportives intégrées au périmètre d'étude.
- **Articles de sport** : on entend par « articles de sport », les textiles, chaussures, équipements, mobiliers et accessoires permettant la pratique d'une activité sportive (en sont notamment exclus, les bateaux de plaisance, souvent comptabilisés dans les données chiffrées de la dépense sportive) ;
- **Offre (acteurs économiques)** : fabricants et distributeurs d'articles de sport ;
- **Demande** : sportifs consommateurs d'articles de sport.

En complément de l'étude générale du marché des industries du sport, **six segments de marché ont été analysés de manière plus détaillée** dans le cadre de l'étude : le marché du fitness et des pratiques urbaines émergentes, de la glisse sur neige, de la glisse sur eau, de l'outdoor, du running-trail et des sports de raquette.

Figure 2 - Les 4 axes de lecture du périmètre de l'étude



Axe n°1 : 230 activités sportives segmentées dans 23 groupes

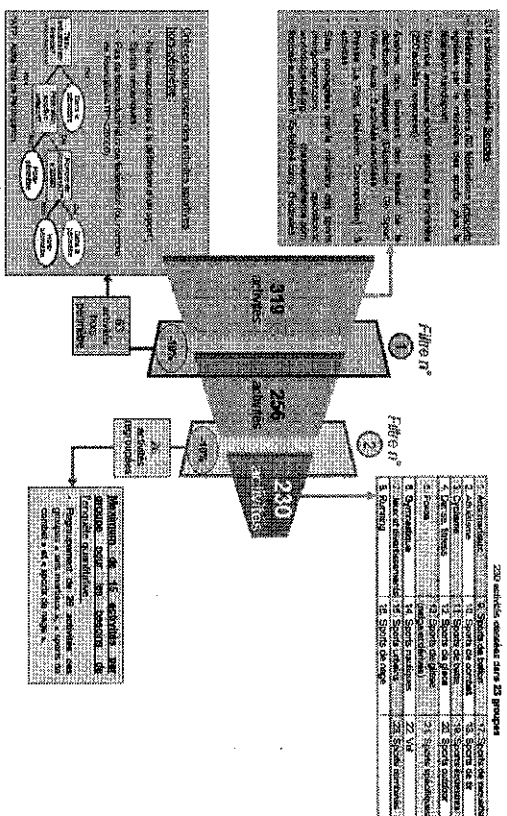
En l'absence de catalogue officiel des sports agréé par le ministère des Sports, une liste d'activités sportives a été constituée par l'équipe projet et validée par le comité de pilotage de l'étude. Cette liste a été réalisée en adoptant une définition assez large du concept d'activité sportive, afin d'intégrer un nombre d'activités suffisant pour pouvoir disposer d'une vision représentative du marché, tout en utilisant des critères discriminants pour proposer un périmètre pertinent et fonctionnel. La liste n'a toutefois pas prétention à l'exhaustivité.

Le choix d'un prisme large a été guidé par le fait que le sport est un secteur d'activité dont les contours sont particulièrement flous. La raison de cette incertitude tient essentiellement au fait que la définition du sport varie selon les individus : c'est en effet davantage le sens que le pratiquant donne à son acte (et les représentations qui l'accompagnent) plutôt que la réalité corporelle de la pratique qui permet de définir le sport. Par exemple, une simple promenade peut se transformer en marche sportive dès lors que le promeneur prend soin de l'associer à un discours social venant souligner la définition sportive qu'il donne à son activité.

Dans le cadre de cette étude, la définition du sport retenue consiste en une activité nécessitant des déplacements répétés du corps et/ou ayant un aspect ludique.

Pour élaborer la liste finale d'activités sportives incluses dans le périmètre de l'étude, l'équipe projet a suivi une méthodologie en trois étapes (cf. schéma ci-après).

Figure 3 - Schéma explicatif de la définition du périmètre de l'étude



1. Recherche documentaire

Dans un premier temps, les membres de l'équipe projet ont réalisé une recherche documentaire multicanaux pour identifier les activités sportives existantes en France. Cependant, après un exercice de recoupement des sources (ex. : sites officiels de fédérations sportives, analyse des leaders de la distribution d'articles de sport, etc.), seules les activités justifiant d'une pratique avérée ont été intégrées dans le périmètre initial (exclusion des activités totalement marginales).

Au total, 319 activités sportives ont ainsi été recensées lors de cette première phase de recherche.

2. Exclusion d'activités sportives selon trois critères (filtre n°1)

L'équipe projet a ensuite affiné cette première liste en retenant trois critères discriminants pour exclure une activité sportive :

- L'activité ne répond pas à la définition d'un sport : exclusion des activités ne nécessitant pas de déplacements répétés du corps ou n'ayant pas d'aspect ludique (ex. : échecs) ;
 - L'activité correspond à un sport mécanique (ex. : quad, aéroglisseur, moto cross, etc.) ; le cahier des charges défini par le ministère excluant en effet ces activités ;
 - L'activité ne génère aucun tissu industriel sur le territoire français (fabrication, conception ou assemblage) et n'est associée à aucune fédération unisport agréée (ou à une fédération comptant moins de 20 000 licenciés et autres titres de participation ATP)² ;
- Méthodologie pour déterminer l'existence d'un tissu industriel : recherche d'entreprises dans les clusters Eurosuma, Montagne, OSV et Sportatoc ainsi que par mots clés sur Google. Les fabrications artisanales sont exclues ;

○ Méthodologie pour déterminer le nombre de licenciés et ATP d'une fédération : traitement des données à partir du fichier du ministère des Sports sur le recensement des licenciés par fédération unisport³. Le palier minimal de 20 000 licenciés + ATP a été retenu dans le périmètre d'étude, ce qui exclue 32 % des fédérations unisports.

63 activités ont été exclues du périmètre sur la base de ces critères.

² ATP : toutes autres formes d'adhésion que la licence.

³ Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par fédération française agréée en 2014, ministère des Sports, 2014, <http://www.sports.gouv.fr/>

3. Segmentation des activités (filtre n°2)

Les activités sportives ont ensuite été segmentées en **23 groupes d'activités**, selon l'existence de **similitudes en matière d'articles de sport**.

Cette segmentation se rapproche de celle **privilegiée par les grandes enseignes de la distribution sportive** (ex. : Decathlon, Intersport), qui raisonnent en termes **d'univers de consommation** (ex. : nature, cycle⁴). Elle permet notamment aux consommateurs de s'orienter facilement dans les magasins pour trouver les articles de sport recherchés. Elle ne tient en revanche pas compte des usages qui sont fait des articles de sport, pour lesquels on ne peut raisonner qu'au niveau des activités en elles-mêmes : par exemple, si le yoga et le fitness peuvent être rapprochés au sein d'un même univers d'équipements, ils sont en réalité fondamentalement différents en termes de philosophie, profils et motivations des pratiquants, etc.⁵

Pour les besoins de l'enquête quantitative réalisée dans le cadre de l'étude auprès d'un panel représentatif de la population française (facilitation de l'administration de l'enquête), un maximum de **15 activités par groupe a ensuite été fixé. 26 activités** ont été de ce fait retirées de la liste et rattachées à d'autres sports équivalents : par exemple le *niujitsu* (art martial) a été regroupé avec le karaté.

Au total, **230 activités sportives** sont incluses dans le périmètre de l'étude, segmentées dans 23 groupes d'activités.

Les listes des activités sportives et des groupes d'activités sont consultables en annexe⁶.

Axe n°2 : articles de sport

Il n'existe pas de définition officielle d'un article de sport et l'appellation varie fréquemment, notamment en raison de la part importante de détournement d'usage qui caractérise ce marché⁷.

On retiendra dans le cadre de la présente étude la définition de la Fédération professionnelle des entrepreneurs du sport et des loisirs (FPS) qui considère qu'un article de sport est un **produit conçu à l'origine pour la pratique sportive, quand bien même cet article est détourné et utilisé à d'autres fins**⁸ (ex. : un maillot de football peut être porté comme un accessoire de mode dans la vie quotidienne). La FPS note que cette définition ne permet pas d'indiquer tous les types d'articles vendus en magasins spécialisés de sport (jean, chemise), qui sont pourtant pris en compte dans les statistiques de ventes des enseignes⁹.

A partir de cette définition, l'équipe projet a retenu **vingt catégories distinctes** d'articles de sport :

- **Textile** (ex. : maillot, collant, short, etc.) ;
- **Chaussures** (ex. : baskets, bottes, chaussures, etc.) ;
- **Équipement** : bien individuel permettant la pratique d'une activité sportive (ex. : raquette, ballon, vélo, etc.) ;
- **Accessoires** : bien individuel (objet, instrument, appareil) destiné à faciliter la pratique d'une activité sportive, mais non indispensable (ex. : lunettes, sac de rangement, montre, etc.) ;
- **Mobilier sportif** : bien permettant la pratique d'un sport hors équipements individuels et hors infrastructures (ex. : poteaux et filets de tennis, cages de football, etc.).

En accord avec les commanditaires de l'étude, **le détournement d'usage des articles de sport ne fait pas l'objet d'une analyse spécifique** dans le cadre de la présente étude le phénomène étant complexe à analyser et difficilement estimable par définition¹⁰. Il convient cependant de souligner que le détournement d'usage constitue **l'une des tendances majeures du marché du sport** : par exemple, deux tiers des articles de sport seraient utilisés hors de la pratique sportive¹¹. La catégorie des consommateurs d'articles de sport non sportifs serait par ailleurs en constante augmentation ces dernières années¹². Dans ce contexte, la plupart des fabricants et des distributeurs intègrent le détournement (ou l'extension) d'usage dans leurs estimations de marché.

⁴ Michiel Dondos, professeur de marketing du sport, 2 juillet 2015.

⁵ Fabien Ohl, professeur en sociologie du sport, 7 juillet 2015.

⁶ Cf. Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude.

⁷ Isabelle Madec, gérante de Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁸ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

⁹ Isabelle Madec, gérante de Keep Cap, 8 octobre 2015.

¹⁰ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

¹¹ Michiel Dondos, économiste, 13 juillet 2015.

Axe n°3 : offre (acteurs économiques)

Le périmètre de l'étude comprend toutes les entreprises réalisant une activité de conception/fabrication/distribution sur le territoire français, **sans tenir compte de leur nationalité**.

Il est en effet difficile de définir la nationalité d'une entreprise, au-delà du pays d'implantation de son siège social, et parler d'entreprises « françaises » fait peu de sens dans certains cas (par exemple, la marque Lacoste, rachetée par le groupe suisse Maus en 2012¹³ est-elle française, suisse ou multinationale ?), notamment parce que **la majorité des industriels sont des multinationales**¹⁴. Le capital de certaines enseignes de sport s'est fortement ouvert à des acteurs internationaux et inclut désormais des fonds d'investissement/placements (notamment américains notamment), des prises de participation par des *holdings* asiatiques ou de pays du Golfe et des investisseurs financiers à court terme sur les marchés boursiers¹⁵. Pour cette raison, l'étude s'intéresse à **l'ensemble des acteurs économiques de la filière des articles de sport ayant une activité sur le territoire national**.

Ces acteurs ont notamment été recensés par le biais d'un travail de recherche et d'une enquête menés par la FIFAS, l'Univelo et la FPS (cf. « Etat des lieux de l'offre »).

Axe n°4 : demande

En fonction du positionnement étudié au sein de la chaîne de valeur du secteur des articles de sport, la notion de demande peut prendre un sens différent (ex. : B to B ou B to C) selon que l'acteur soit fabricant ou distributeur d'articles de sport.

Dans le cadre de la présente étude, la **demande finale** analysée représente les **sportifs consommateurs d'articles de sport**.

Cette demande a notamment été analysée par le biais d'une enquête menée par Normadès en partenariat avec TNS Sofres auprès d'un panel représentatif de 2 024 Français. Ont été étudiés, les réponses des Français indiquant pratiquer un sport au moins une fois par mois et adhérents des articles spécifiquement pour cette pratique sportive.

Sélection des six segments de marché

Les **six segments de marché à analyser de manière plus détaillée** dans le cadre de l'étude ont été définis essentiellement à partir des groupes d'activités sportives définis lors de l'étude.

Pour sélectionner les segments de marché en question, un croisement des **activités sportives dans lesquelles sont positionnés des « leaders » français (offre) et des activités qui connaissent une dynamique positive en matière de pratique (demande) a été effectué**.

En accord avec le comité de pilotage de l'étude, l'équipe projet a ainsi sélectionné les six segments suivants :

- **Les sports de raquette** ;
- **Les sports de glisse sur neige** ;
- **Les sports outdoor** ;
- **Le running-trail** ;
- **Les sports de glisse nautique** ;
- **Le fitness et les pratiques sportives urbaines émergentes**. En raison d'un manque d'information (volume, pertinence, fiabilité et représentativité des données collectées) sur les pratiques sportives urbaines émergentes, la partie ne fait pas l'objet d'un niveau d'analyse aussi poussé que les sept segments précédents de l'étude. D'autre part, l'équipe projet a choisi de présenter le segment « pratiques sportives urbaines émergentes » en complément du segment « fitness », étant donnée la convergence observée entre les deux segments en termes de motivations et de modalités de pratique (ex. : flexibilité, réappropriation du cadre urbain, modulant des équipements, etc.).

¹³ La Suisse Maus rachète 100 % du capital de Lacoste pour un milliard d'euros », L'Express, 15 novembre 2012, <http://expansion.leexpress.fr/>

¹⁴ Michiel Dondos, économiste, 13 juillet 2015.

¹⁵ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

Avertissement concernant les données sur le marché du sport provenant de sources externes

L'un des premiers et principaux enjeux de l'étude a consisté à définir un périmètre d'étude cohérent. Dans ce contexte, **un cadre d'analyse a été spécifiquement créé par l'équipe projet et validé par le comité de pilotage de l'étude** (cf. paragraphes précédents).

Afin de consolider les données présentées et d'approfondir l'analyse, l'équipe projet a recensé et analysé un ensemble de données provenant de sources externes (Mission des Etudes, de l'Observation et des Statistiques (MEOS), cabinet NPD¹⁶, Xerfi¹⁷, Marketline¹⁸, FIFAs, FPS, etc.), dont certaines sont présentées dans le présent rapport. Cependant, il convient **d'être vigilant car les résultats présentés par ces différentes sources varient fortement en fonction de la définition du périmètre utilisé**. Cette vigilance doit également s'appliquer lors d'éventuelles comparaisons entre ces sources et les données provenant de la présente étude (ex. : enquête quantitative TNS Normadés), au vu des différents périmètres définis (ex. : segmentation des activités sportives dans des groupes d'activités¹⁹).

S'il existe des difficultés pour recueillir des données quantitatives homogènes, récentes et consolidées au niveau national, ces difficultés sont particulièrement prégnantes au niveau international. Ainsi, **très peu d'études analysent le marché mondial des articles de sport**, et les données les plus complètes portent sur le seul marché des équipements de sport (ex. : étude du cabinet Marketline), qui exclut de facto les segments textiles, chaussures et cycles.

¹⁶ Le cabinet NPD est une entreprise américaine spécialisée dans la réalisation d'études de secteurs de consommation (ex. : sports, services, mode, restauration, etc.) au niveau national comme international. <https://www.npdgroup.fr/wp/porrait/rodi/rqi-sonnes-nous/>

¹⁷ Le cabinet Xerfi est une entreprise spécialisée dans la réalisation d'études sectorielles (ex. : banque, assurance, immobilier, luxe, etc.), en France et à l'international. <http://www.xerfi.com/>

¹⁸ Global sports equipment²⁰, par Marketline Industry Profile, avril 2015. Le cabinet Marketline est une entreprise britannique spécialisée dans la réalisation d'études de marchés nationaux, d'industries et d'entreprises dans le monde entier. <http://www.marketline.com/overview/>

¹⁹ Le cabinet Marketline classe par exemple, les groupes d'activités sportives différemment de la présente étude : sports d'aventure (canotage, chasse, plongée, ski nautique, surf, etc.) ; sports de ballon : football, volleyball, cricket, etc. ; sports de raquette : tennis, squash, badminton, etc. ; sports d'hiver : ski, snowboard, etc.

William GASPARINI

Professeur

Équipe de recherche en Sciences sociales
du sport (U² 1342)

UFR STAPS

Université de Strasbourg,
14, rue René Descartes

67064 Strasbourg Cedex

gaspini@univ-strasbourg.fr

Julien PIERRE

A.T.E.R.

Équipe de recherche en Sciences sociales
du sport (U² 1342)

UFR STAPS

Université de Strasbourg,
14, rue René Descartes

67064 Strasbourg Cedex

pierr@sport.univ-strasbourg.fr

Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport

WILLIAM GASPARINI • JULIEN PIERRE

Résumé : Au-delà des tentatives de définition objective dont elle fait souvent l'objet et des conflits générés autour de ses multiples interprétations, la notion de compétence paraît intéressante à analyser dans la mesure où elle renvoie à des représentations sociales singulières. Source de multiples combinaisons, elle se prête à divers usages sociaux révélateurs des stratégies et des croyances des acteurs qui l'emploient. Parce qu'il correspond à un espace dans lequel les compétences sportives sont valorisées, le secteur de la vente d'articles de sport s'avère être un terrain d'étude particulièrement fertile pour appréhender la manière dont les dispositions sportives et relationnelles prennent progressivement le pas sur les qualifications scolaires traditionnelles. Partant de l'analyse des offres d'emploi et des discours tenus par les principaux acteurs du commerce du sport en Alsace, cet article propose d'abord de démontrer comment les compétences – sportives – peuvent fonctionner comme un « capital », puis de saisir les représentations des dirigeants et de leurs salariés à propos des compétences légitimes attendues pour les vendeurs d'articles de sport. Au-delà de ces croyances communes, l'intérêt de cette étude est de montrer que les recruteurs et les directeurs de magasin perçoivent différemment les compétences en fonction de la taille du magasin, des produits vendus et de leur histoire singulière, tant professionnelle que sportive.

Mots-clés : compétences sportives, dispositions relationnelles, qualifications, articles de sport.

ABSTRACT: Beyond the attempts at definition objectives of which it is often the subject and of the conflicts generated around its multiple interpretations, the concept of competence appears interesting to analyze in so far as it returns to singular social representations. Source of multiple combinations, competence lends itself to various revealing social uses of the strategies and the beliefs of the actors who employ it. The relational provisions gradually take the step on the traditional school qualifications. Because it corresponds to a space in which sporting competences are developed, the sector of the sale of article of sport seems to be a ground of particularly fertile study. On the basis of the analysis of the speech and job offers held by the principal actors commercial of the sport in Alsace, our article initially proposes to show how competences can function like a "capital", then to seize the representations of the persons in charge and paid in connection with the legitimate jurisdiction awaited for the salesmen for articles for sport. Beyond these common beliefs, the interest of this study is to show that the recruiters and the directors of store differently perceive competences according to the size of the store, the market products and their singular, as well professional history as sporting.

KEY WORDS: sporting skills, relational provisions, qualifications, articles of sport.

William Gasparini • Julien Pierre

Remplaçant progressivement la notion de qualification, la notion de compétence a émergé dans les entreprises au milieu des années 1980 en corollaire aux transformations des organisations et du marché du travail. Depuis, la logique compétence (Zarifian, 1999) a gagné du terrain tant dans les recherches sociologiques que dans la gestion des ressources humaines ou encore dans le système éducatif. La branche de la vente, et celle plus spécifique de la vente d'articles de sport, n'est pas épargnée par cette évolution. L'accent semble progressivement mis sur

les capacités relationnelles et les qualités personnelles des salariés, au détriment des seules qualifications scolaires requises pour tenir un poste de travail dans l'organisationaylorienne, plus formelles et stabilisées. À l'inverse de la qualification, la compétence caractérise le salarié et non le poste de travail (Lichtenberger, 1999) et peut, de ce fait, donner lieu à de multiples interprétations dans les entreprises (Corgeu et Mathieu, 2000)¹. Tirailée entre faits objectifs et usages sociaux, la compétence est bien un mot du débat social ainsi qu'une catégorie sociale utilisée par des acteurs mais par la volonté de rationaliser le travail (Duban, 1996) et d'assurer un contrôle « doux » des salariés (Boltanski et Chiapello, 1999). Elle varie ainsi significativement en fonction des croyances des recruteurs, elles-mêmes déterminées par leur position dans un champ professionnel spécifique et leur histoire singulière. Prenant appui sur une étude des magasins alsaciens d'articles de sport (Gasparini et Pierre, 2005), cet article entend corroborer le fait que la compétence reste indissociable des représentations des acteurs sociaux sur la compétence elle-même (Stuobants, 1999) et, au-delà, s'attache à démontrer que l'acception prise par la compétence

dépend également d'autres facteurs comme la taille du magasin, les produits vendus, ainsi que de l'histoire des magasins étudiés. Les magasins d'articles de sport constituent en effet un terrain d'étude adapté à l'analyse des compétences des vendeurs requises par les recruteurs et responsables de magasins ; la distribution sportive ayant connu ces dernières années une « révolution commerciale » qui a entraîné des modifications dans le recrutement des vendeurs d'articles de sport et dans la reconnaissance des compétences sportives (Gasparini, 2004).

À partir de l'étude des offres d'emplois et des discours tenus par les principaux acteurs du secteur du commerce du sport en Alsace, l'objectif reste de saisir les représentations des employeurs et des salariés subalternes à propos des compétences « légitimes » attendues pour des vendeurs d'articles de sport. Nous tenterons de vérifier d'une part si les responsables, comme les vendeurs, partagent des croyances communes autour des qualifications et des compétences professionnelles légitimes dans ce secteur et, d'autre part, si la compétence sportive traduit un « capital » spécifique au sens de Bourdieu (1984), c'est-à-dire une compétence qui s'acquiert au travers d'opérations d'investissement dans le sport (expériences de pratiquant sportif, participation à des compétitions) et qui permet de dégager des profits selon l'opportunité qu'a son détenteur d'opérer des placements les plus rentables dans un univers particulier. Ainsi, au-delà d'une généralisation à l'ensemble du secteur, la taille de l'entreprise apparaît comme un facteur agissant sur la reconnaissance des compétences. À la différence des petits magasins de sport (monomarchés ou généralistes), les grandes entreprises disposent en effet de marchés internes qui permettent d'offrir des carrières

1. En 1996, le CNRS (ex-MEDP) voit la compétence professionnelle comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se conçoit lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est vérifiable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». L'évolution étant celle que la qualification a le caractère s'accompagne aussi de la remise en cause du modèle de gestion des emplois fondé sur le niveau scolaire. En outre, le « talent », le « savoir-faire » et la performance individuelle au travail sont placés au centre des négociations salariales et la progression des carrières se dépriment plus d'un grille-salaire négocié entre partenaires sociaux, mais de l'évaluation des compétences.

Méthodologie de l'étude

Les données utilisées dans cet article proviennent d'une enquête réalisée sur le métier de vendeur d'articles de sport et de loisirs conduite par le groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace². Plusieurs techniques de recueil de données ont été utilisées :

- 1) le recensement des offres d'emploi de vendeur et de responsable de rayon dans les magasins d'articles de sport en Alsace². Plusieurs techniques de recueil de données ont été utilisées :
- 2) le recensement des offres d'emploi de vendeur et de responsable de rayon dans les magasins d'articles de sport en Alsace². Plusieurs techniques de recueil de données ont été utilisées :
- 3) une enquête par questionnaire auprès des responsables de tous les magasins d'articles de sport d'Alsace. Sur une base de données de 180 magasins recensés (d'after source³ : Dun et Bradstreet, ATE 524 W, NAV 700), 61 questionnaires comprenant différents indicateurs (compétences requises et attendues prioritairement ; compétences associées et secondaires ; expériences sportives souhaitées ; profil social type en termes d'âge, de sexe, de situation familiale, d'appartenance physique, etc. ; type et niveau de formation souhaités) ont été exploitées ;
- 3) une enquête qualitative par entretiens réalisés dans 8 magasins de sport alsaciens de tailles différentes et reflétant la structure du marché des magasins de sport. Quatre PME d'au moins six salariés ont été retenues (*Deathlon, Intersport, Sport 2000, Vidéland*), ainsi que quatre TPE de moins de six salariés (*Four Play, Quoi 34, Vindublon, Sport Sports*). Au total, 20 entretiens semi-structurés auprès de vendeurs (n = 8), responsables de rayon (n = 4) et gérants/directeurs (n = 8) ont été menés. Le traitement des données s'appuie sur l'analyse textuelle des offres d'emplois appartenant principalement à la définition des activités de travail, les compétences et le niveau de qualification requis pour occuper l'emploi. L'exploitation des informations contenues dans les questionnaires s'est réalisée à partir d'un logiciel de traitement de données statistiques (SPAD).

aux salariés. Ceux-ci ne sont généralement pas recrutés pour un poste précis mais pour leur capacité à être polyvalents une fois acquises les compétences spécifiques de l'organisation (Sainsault, 1987 ; Bernoux 1995 ; Reynaud, 2001). Comme dans l'ensemble du secteur du commerce et de la vente (Moati, 2001), les critères de recrutement dans la grande distribution spécialisée dans le sport semblent plus axés sur des « potentiels » que sur des critères d'opérationnalité qui vont prévaloir au contraire dans les petits magasins de sport. Or, dans le cas des vendeurs (salariés de base), la politique des compétences offre-t-elle les mêmes perspectives de carrières maison que pour les cadres ? Selon Sylvie Monchaire (2007), ceux-ci sont dans les faits invités à se constituer leur propre « parcours professionnel » en saisissant les opportunités que leur offrent le marché du travail et la

* formation tout au long de la vie ». Dans ces conditions, la notion de carrière se détache de l'entreprise. On le voit avec le fort « turn-over » des vendeurs d'articles de sport employés dans la grande distribution sportive (Gasparini, 2004). Le secteur sportif semble alors fonctionner comme un « marché » dans lequel circulent des formes spécifiques de capital. Selon les champs, le taux de rendement des différentes espèces de capital possédées par un individu à la recherche d'un emploi varie. Tout comme dans certains milieux de la culture (la musique ou la littérature par exemple), le capital spécifique (ici, sportif) est une compétence convertible dans plusieurs secteurs de l'emploi sportif et, notamment, dans la vente d'articles de sport. Apparaît alors, chemin faisant, la manière dont les nouveaux entrants dans l'univers des magasins de sport et leur manager énoncent les

2. Gasparini V., Pichot L. (éds) (2005), « Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisirs en Alsace. Activités, emplois-types et compétences dans le commerce du sport », Rapport non publié du groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace, Strasbourg. Les ergonistes sportifs sont impliqués et représentés au sein de cette cellule d'observation : la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports d'Alsace (DRDJ), le Centre Régional d'Éducation Physique et Sportive (CREPS), le Comité Régional Olympique Sportif d'Alsace (CROSA), l'Observatoire Régional Emploi Formation (OREF) de la région Alsace et l'Unité de Formation et de Recherche en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (URFAPS) de Strasbourg.

compétences légitimes, les fonctions et les rôles à tenir et définissent une communauté professionnelle³.

1. VARIABILITÉ DES REPRÉSENTATIONS DES EMPLOYEURS

1.1. Les offres d'emploi, une vitrine des représentations sur les compétences requises

Les offres d'emploi de vendeur d'articles de sport consistent un premier support référentiel des attentes de l'entreprise et des préférences des recruteurs en termes de savoir-faire et savoir-être. En affinant les priorités exigées pour occuper un poste de travail, elles illustrent les représentations des employeurs à propos des compétences légitimes.

1.1.1. Des annonces et des attentes communes à tous les magasins

Les missions à remplir restent en priorité celles que l'on rencontre dans d'autres secteurs professionnels (conduire l'acte d'achat, apprivoiser le rayon, ranger les linéaires, etc.). Quelle que soit la taille du magasin, l'accent est mis sur l'attention accordée au client (respectivement : accueil, écoute et conseil). Ceci se manifeste par un nombre non négligeable d'offres évoquant les notions de « conseiller » et d' « animateur des ventes » (16,5 %). En plus des fonctions traditionnelles, le vendeur a l'obligation d'instaurer une forme de communication avec le client autour de la passion partagée pour la pratique sportive. Parmi les compétences requises, celles liées au développement d'un « bon relationnel client » reviennent dans 42 % des annonces. De la même façon, les offres des grands magasins insistent sur la nécessité pour le vendeur de posséder une culture sportive, c'est-à-dire d'être un « passionné » (33 % y font référence) de l'activité et de la pratiquer réguliè-

èrement (Décatlon ne recrute que des sportifs assidus). Pour être embauché, le vendeur devra donc justifier d'une double compétence en lien avec la pratique régulière d'un sport : une connaissance approfondie des produits et une culture du milieu sportif des biens qu'il vend. L'esprit d'équipe semble également constituer pour les employeurs une compétence transversale – et transférable – entre l'espace sportif et celui de la vente. À noter enfin que l'expérience professionnelle apparaît comme un atout supplémentaire mais pas comme une nécessité : 69 % des annonces relatives au métier de vendeur n'y accordent aucune importance.

Dans l'ensemble des annonces, l'absence d'indicateurs de liens hiérarchiques forts dans les offres d'emploi (de type « sous la responsabilité de... », « rattaché à... ») confirme le nivellement apparent des frontières hiérarchiques, tendance déjà démontrée dans l'univers de la grande distribution sportive (Gasparini, 2004). L'autonomie étant mise en évidence (« autonome », « en toute autonomie », « grande autonomie »), tout porte à croire à une absence de liens de subordination. Ainsi, Décatlon mentionne régulièrement pour les offres concernant ses responsables de rayon, « vous êtes un véritable chef d'entreprise », « un véritable patron d'entreprise » ou encore « le véritable manager d'un centre de profit », en ajoutant des valeurs de l'ideal type du self-made man (Bhrenberg, 1991) : « dynamique et ayant le goût des challenges et des défis », « homme d'action ». Cette forme de subordination s'accroît par l'absence presque totale de perspectives d'avvenir ; un immobilisme vertical qui se traduit chez Décatlon par de faibles chances de progresser hiérarchiquement (seuls 1 à 2 % des vendeurs deviennent chefs de rayon).

3. Voir à ce sujet Eckert II., Mulholland D. (2002), « Communautés et vendeurs : des indicateurs d'emploi aux groupes professionnels », in Al-lamad M., Eckert H. (éds), *Quand l'entreprise devient un emploi*, Paris, La Découverte, p. 43-58.

1.1.2. Des offres d'emploi spécifiques en fonction de la taille et de la structure des magasins

Le tri des annonces collectées (n = 152) permet de réaliser différents constats. La majorité des offres d'emploi diffusées dans la presse ou sur Internet teste la plupart du temps le fait de grands distributeurs (Decathlon est surprenant avec 44 % des annonces, Intersport, Sport 2000), les très petites entreprises ne sont présentes qu'à hauteur de 21 %. Confirmé par les propos des recruteurs, ce premier constat nous permet d'affirmer que les petits magasins recrutent plus volontiers par le biais du « bouche-à-oreille » que par l'intermédiaire d'une annonce directement rédigée. Particularité du secteur sportif, la précision des critères de sélection reste, dans le cas des offres collectées, relativement faible, à l'inverse d'autres secteurs (Marchal et Tony, 2002). Ce constat vaut particulièrement pour les petits magasins. L'analyse du contenu des annonces laisse apparaître une autre différence notable : si les grands magasins précisent, presque systématiquement, les compétences requises (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être)⁴, les petits magasins se contentent d'indiquer l'intitulé du poste à pourvoir et, éventuellement, les tâches principales à exercer (« gestion du rayon et des achats » ; « conseiller, vendre des produits adaptés »). Les recruteurs élargissent ainsi le spectre des candidatures et accroissent substantiellement la possibilité de recruter un vendeur au « look » adéquat (la plupart des directeurs des petites entreprises insistent sur cet aspect, surtout pour les rayons spécialisés et à haute technicité comme la montagne). Si ces derniers recrutent peu par le biais d'une annonce et préfèrent mobiliser leurs réseaux sociaux (et parfois celui des vendeurs en poste), c'est par souci d'économie temporelle mais aussi car cela leur permet, accessoirement, d'éviter de formuler des qualités

attendues qui ne sont pas toujours identifiées ou objectives a priori. Un dernier aspect permet de différencier de façon assez nette les grandes succursales des petites entreprises familiales : la qualification demandée. Les TPE alsaciennes accordent en règle générale peu d'importance aux diplômes possédés. En revanche, les grands magasins (Decathlon, Intersport) ne recrutent que des vendeurs diplômés du baccalauréat. Ceci s'explique par le fait que bon nombre de dirigeants des TPE alsaciennes sont des autodidactes non (ou peu) diplômés. De même, l'examen des offres d'emplois parues dans la presse régionale montre que les moyennes structures du type Intersport ou Sport 2000 insistent nettement sur les compétences requises en termes de savoir-être, au détriment de l'activité de travail proprement dite.

1.2. Critères de recrutement : la sportivité des vendeurs en question

Accéder aux critères de recrutement des employeurs de la distribution sportive allemande nécessite en premier lieu d'appréhender le poids des critères traditionnels que sont la formation et l'expérience professionnelle.

1.2.1. La formation et l'expérience professionnelle : des « éléments souhaitables »

L'analyse du questionnaire et des entretiens menés révèle des points communs mais aussi des zones de différenciation quant à la prise en compte de ces critères. Pour la majorité des directeurs de grands magasins, un niveau bac associé à une passion du sport et un peu d'expérience dans la vente semblent constituer la base minimale pour intégrer l'entreprise. S'ils restent ouverts à tous types de qualifications du CAP au bac +5, les préférences qu'ils formulent à l'égard des formations doivent être mises en parallèle avec un système relativement

rigide sur lequel ils n'ont qu'une faible marge de liberté. En effet, à l'instar des magasins Decathlon ou Cro Sport, les niveaux de qualification ou de diplôme conditionnent l'organisation du travail et en particulier la hiérarchie des postes : à un emploi-type correspond un niveau de qualification (animateur de rayon chez Intersport est recruté à un niveau bac +2).

La délimitation et le respect de ces exigences en termes de qualification, caractéristiques des grandes enseignes de la distribution sportive (des réseaux structurés), confèrent une rigidité au processus de recrutement et réduisent dans le même temps l'incertitude par rapport au choix et au niveau de la formation. Les discours des responsables de magasins indépendants de taille moyenne et de TPE diffèrent sensiblement de ceux des responsables de grands magasins lorsqu'il est question de la qualification des vendeurs. Les propos du gérant de Winbledon (magasin spécialisé dans le tennis) sont, à ce sujet, représentatifs :

« La question du diplôme concerne plutôt les structures les plus importantes, nous ne se pose pas de questions, il faut qu'il soit approprié dans l'environnement de la société. Moi j'aimerais qu'un bon vendeur c'est dans la pratique que ça s'apprend. La formation scolaire, universitaire, c'est un plus ; quand on fait des études on a une meilleure approche, connaissances, psychologique, physique, je sais pas... La question de l'expérience dans la vente, étroitement liée à celle de la formation notamment par l'intermédiaire des stages en entreprise, laisse transparaître un rapport à l'expérience professionnelle homogène et indépendant des différences de taille des magasins. À l'image du directeur d'Intersport qui pense que l'enseignement en alternance est intéressant car il permet la mise en situation professionnelle, cette formule est presque unanimement appréciée sans pour autant être déterminante pour le recrutement. Les résultats de l'enquête montrent que l'importance accordée aux critères traditionnels que sont la formation et l'expé-

rience professionnelle varie d'un faible intérêt pour les petites et moyennes enseignes de la distribution sportive, à une exigence certaine pour les entreprises de taille plus importante. En conséquence, la qualification, objectivée par le diplôme et l'expérience professionnelle, reste canonisée dans une secondaire plus ou moins prononcée.

Pour comprendre cette forme de rélegation de critères qui pimentent dans d'autres secteurs professionnels, plusieurs éléments peuvent être apportés : l'absence de formation spécialisée pour les vendeurs dans la distribution d'articles de sport et de loisirs ; le rôle central de la formation en interne (considérée comme « indispensable » pour le gérant de Speck Sports par exemple) ; le regard critique et méfiant vis-à-vis des qualifications (le gérant de Quai 34 compte à propos des diplômés : « ça ne veut pas dire que l'étudiant a la capacité d'être un bon vendeur »). En somme, le lien entre théorie et pratique est remis en cause par bon nombre de dirigeants.

Et si ces éléments apportent quelques éléments de compréhension quant au caractère périphérique de la qualification, il semblerait que l'importance accordée à d'autres critères, plus difficilement objectivables, permettent véritablement d'accéder à l'intelligibilité de cette secondarité. Selon le gérant de Speck Sports, seule l'expérience, la connaissance du sport et les capacités relationnelles demeurent importantes : « Pas le diplôme non. Pas besoin ! Moi j'en ai pas. [...] Pas besoin qu'ils sortent d'une bonne école : les connaissances générales de la vie, le sport, c'est suffisant ». Ici la négation ou l'indifférence vis-à-vis de la qualification a pour corollaire la valorisation de critères plus subjectifs ayant trait à la personne : les compétences sociales et sportives.

1.2.2. Sport et compétence sportive : des « éléments impératifs »

Si le parcours professionnel ou la formation n'occupent pas le devant de la scène, l'attention portée à des caractéristiques non techniques

4. Pour ne prendre que cet exemple symptomatique, citons une annonce de Decathlon Huguetau (67) à la recherche d'un vendeur au rayon montagne : « Sportif/ve passionné(e), sérieux/ve ; pratique régulièrement le ski, le snowboard, les raquettes ; dynamique et aime le contact avec le client ; sens du service et esprit d'équipe sont des points forts ».

ayant trait à la personne esquisse une autre des grandes préoccupations des directeurs de magasins d'articles de sport et de loisirs. Interrogés à propos des éléments importants qu'ils prennent en compte et tentent d'évaluer lors du recrutement, les enquêtés parlent de « qualités humaines », de « personnalité », de « comportement », de « motivation », de « dynamisme », d'« état d'esprit », de personnes « responsables ». De même, ils font référence à l'« enthousiasme », à la « sociabilité », au « goût pour le contact humain », au « relationnel », à « la facilité à pouvoir travailler en équipe » des candidats. L'« honnêteté », la « rigueur », la « fidélité », la « curiosité », la « réceptivité » sont autant de termes qui se rapportent à cette catégorie. Ces concepts peuvent être mis en parallèle avec les travaux d'E. Marchal et D. Torrey (2003) montrant le foisonnement de qualités toujours plus diverses demandées aux candidats, qualités qui peuvent se transformer en exigences. Les enquêtés ne manquent pas en effet d'associer au sport ces qualités relationnelles, d'autonomie et de coopération.

Pourtant, la majorité des vendeurs d'articles de sport sont susceptibles d'être recrutés non seulement parce qu'ils possèdent une qualification dans le secteur de la vente ou du commerce au sens large, mais surtout parce qu'ils sont pratiquants sportifs et qu'ils maîtrisent les savoirs et savoir-faire inhérents à leur espace de pratique. Ce constat est particulièrement vrai pour les petites structures : « On n'est pas vendeur ski si on ne pratique pas du ski ! » (directeur de Sport 2000) ; « Pour moi, il faut d'abord être passionné et très bien connaître le monde de la gîte », confie le directeur d'un magasin Quai 34, ou bien encore « Ah oui, il faut qu'il touche la neige », lance le directeur d'un magasin d'articles de sports d'hiver. En ce sens, la compétence sportive ne se présente pas comme une seule compétence technique. Elle est aussi une compétence sociale qui rend compte des relations dont dispose le vendeur dans un milieu sportif particulier. Ces relations vont per-

mettre de conquérir la confiance du client : « Le client sent la différence entre un vendeur qui connaît le produit, l'a utilisé et un vendeur qui ne l'a pas testé, à sa manière d'en parler, d'expliquer son produit, il est plus crédible », affirme le directeur d'un magasin Intersport. De plus, la maîtrise de l'activité sportive constitue un faire-valoir aux yeux des clients, comme un gage de compétence : « C'est important de la connaître [l'activité sportive] car on est de plus en plus confronté au client qui est hyperinformé », insiste le directeur du magasin Véloland.

Ces univers de consommation sportive reposent sur le principe de la passion partagée du sport entre les clients, vendeurs et managers, formant ainsi une communauté de sportifs défenseurs des mêmes valeurs et adoptant le même style de vie. Cette culture sportive commune est au fondement d'une sorte de complicité entre patrons et salariés mais crée dans le même temps une relation paternaliste confortant l'autorité du supérieur hiérarchique (tout comme les athlètes ou les joueurs acceptent souvent naturellement l'autorité de l'entraîneur ou du coach). Cette notion de passion du sport est très souvent évoquée par les responsables de magasins et les recruteurs. D'après les résultats de l'enquête quantitative, 90 % des répondants estiment que la pratique d'un ou plusieurs sports est souhaitable ou importante pour exercer la vente d'articles de sport. Dans les TPE, plus de 80 % des gérants sont d'anciens sportifs et recrutent prioritairement des vendeurs sportifs. Et la majorité des directeurs partage l'avis que le sportif ou le passionné de sport serait plus apte à vendre des produits sportifs. Le directeur d'un magasin Sport 2000 affirme que « c'est plutôt la passion qui va faire un bon vendeur, à partir du moment où on est passionné par une chose, après, avec une connaissance du produit, on peut y arriver ». Pour le directeur d'un magasin Decathlon aussi, « le lien, c'est la passion. [...] Si l'on discute une demi-heure avec le client, on ne peut pas dire que la vente est facile mais le client adore raconter

ce qu'il a fait... ». Cette passion partagée entre le vendeur et le client permettrait selon les directeurs de fidéliser ce dernier. Excluant des candidats non sportifs (ou non compétents dans le domaine sportif recherché), le recrutement se transforme ainsi en sélection, engendrant le sentiment d'appartenir à une sorte d'élite et à une communauté partageant la même culture sportive (Harré, 2006).

Outre les propriétés objectives représentées par différentes espèces de capital, les candidats se trouvent également définis par des propriétés plus subjectives qui proviennent des significations variées que les recruteurs attribuent à ces propriétés. Selon le directeur de Decathlon Strasbourg, « recruter un sportif, c'est une garantie d'avoir une personne qui correspond au profil que nous recherchons : quelqu'un qui a appris à se battre, et surmonter les difficultés, à avoir des victoires, et tout cela lui a donné une certaine maturité. Pour nous, c'est une assurance. Nous sommes dans un secteur qui bouge très vite, c'est un secteur difficile, et si le salarié n'arrive pas à s'adapter, il est perdu ». Les propriétés sportives des candidats ne peuvent être reconnues comme constitutives d'un capital qu'à condition d'apporter une valeur ajoutée à leur profil reconnu par les employeurs. En effet, le capital symbolique caractérise n'importe quelle espèce de capital lorsqu'elle est perçue selon des catégories de perception, des principes de vision et de division, des systèmes de classement, des schémas classificatoires et cognitifs (Bourdieu, 1994). Or les recruteurs interrogés entretiennent un rapport positif avec le sport ; ils reconnaissent et attribuent de multiples qualités aux sportifs ; pratiquer un sport donne une véritable valeur ajoutée et devient un capital symbolique. En réalité, ce ne sont pas vraiment

les propriétés sportives objectives que les enquêtés prennent en compte mais plutôt ce qu'elles représentent. Dans l'herméneutique informationnelle qui caractérise la situation de recrutement, les employeurs ont tendance à considérer spontanément que les qualités sportives des candidats seront transférables et transposées dans son activité professionnelle. La prise en compte de la dimension symbolique des propriétés sportives des candidats suggère bien l'existence, pour les recruteurs, d'une « compétence sportive »⁵. Le recours tardif à cette notion s'explique notamment par le fait qu'elle donne l'apparence d'un maquis sémantique conférant à cette notion le caractère de ce que Bourdieu nomme des « concepts étranx » volants la compréhension des phénomènes étudiés. La compétence n'a pas d'existence en soi, elle résulte d'une construction sociale et se dégage des croyances des acteurs à partir de la position qu'ils occupent et de l'histoire qui est la leur (Abdel et al., 2004).

Si la centralité du sport découle de la secondarité de la formation et de l'expérience professionnelle, il est nécessaire de relever une variation selon la taille des magasins. En effet, privilégiant les diplômés, les directeurs de grands magasins accordent, par voie de conséquence, une place moins importante aux propriétés sportives des candidats que les directeurs de magasins de taille inférieure, lesquels semblent se centrer essentiellement sur le sport. Ces derniers fonctionnent sur une logique de compensation : des compétences sportives, techniques ou relationnelles permettraient de tamponner un défaut de capital scolaire. À l'inverse, les responsables des grands magasins cherchent à recruter, certes des vendeurs sportifs, mais souhaitent, au-delà, s'attribuer les services de salariés qui font montre de polyvalence. Pourtant, les

5. Le fait que les propriétés sportives soient principalement envisagées dans leur dimension humaine favorise leur rapprochement avec la notion de compétences sportives. La compétence est une catégorie pratique, utilisée pour évaluer individuellement ou collectivement les conduites des individus au sein des groupes professionnels. Cette catégorie constitue un rapport social entre nos personnes, qui sont eux-mêmes des construits et des objets sociaux. Les propriétés individuelles ou collectives d'ordre cognitif, affectif et éthique de ces individus : les attitudes – prédispositions apprenant le travail humain –, la reconnaissance à la fois du caractère adapté et risqué de ses conduites et de la légitimité de ces individus à les adopter », Demilly L. (1994), « Compétence et transformation des groupes professionnels », in De Witte S., Menter F., Parlier M. (éds), *La Compétence, mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan, p. 78.

critères de recrutement insistent sur le potentiel des candidats (et conséquemment leur niveau de diplôme) aux dépens des critères d'opérationnalité qui vont prévaloir, a contrario, dans les petites structures où les perspectives d'évolution ancienne demeurent très faibles (et où le but principal du vendeur est de vendre). En effet, le renouvellement accéléré des produits sportifs dans les grandes enseignes dont les composants et le design sont sans cesse redéfinis exige une formation permanente. Chez Décathlon ou Intersport, des centres ou écoles de formation assurent une fonction de modelage culturel à l'image de l'entreprise et de la culture « maison ». Tout salarié, lorsqu'il vient d'être recruté par exemple chez Décathlon, suit un parcours de formation initiale qui est d'abord formé sur place dans le magasin par ses supérieurs hiérarchiques, puis en stage dans sa direction régionale) avant pour objectif de le former aux méthodes de gestion des rayons et de l'impératif des manières de faire et d'être en vigueur.

2. LE RAPPORT À LA COMPÉTENCE DES VENDEURS

Après avoir analysé les mécanismes et l'importance des discours des recruteurs, il convient

désormais d'appréhender le rapport qu'entretiennent vendeurs et responsables de rayon avec leurs activités quotidiennes liées à la vente mais également avec les compétences sportives requises.

2.1. Compétences sociales, éthique de la loyauté et passion

Dans les petites comme dans les grandes structures, les vendeurs hiérarchisent ainsi les atouts essentiels pour être efficaces dans la vente d'articles de sport : capacités relationnelles (sens du relationnel avec le client, sens du contact, écoute, relations humaines attentionnées, sens de la coopération), capacités d'engagement (dynamisme, motivation, implication, goût de l'effort) et capacités techniques (connaissance des produits, culture du milieu de la vente, sens commercial). De façon spontanée, les vendeurs insistent donc en priorité sur les compétences sociales à acquérir – qualité du relationnel avec le client, savoir-être – avant d'évoquer les compétences d'ordre technique. La qualité des relations humaines développées est pour eux un atout indispensable pour exercer dans la vente. Le « bon » vendeur doit tout d'abord être proche et à l'écoute du client : « La priorité, c'est que le client soit là pour être aidé s'il a besoin de

La formation initiale chez Décathlon

Depuis 1989, Décathlon organise sa propre formation aux métiers. Selon l'emploi occupé, celle-ci peut se dérouler en magasin, en site régional dans l'un des campus Décathlon) ou au siège social de Villeneuve d'Ascq. La formation en magasin pour les nouvelles recrues (dénommée « Formation ») se réalise généralement en deux temps. Tout d'abord, la formation « théorique » en salle se déroule sur une demi-journée pour un vendeur et une à deux journées pour le responsable de rayon. À titre d'exemple, les formations disponibles en 2002 dans un magasin Décathlon implanter à Strasbourg étaient les suivantes : « valeurs et volants d'entreprise », « sécurité », « langage » (présentation des produits sur les membres de l'équipe de rayon et les rayons selon une stratégie commerciale), « vente », « accueil », « caisse », « informatique ». Ensuite, un système de partenariat est mis en place où le « supérieur hiérarchique » direct (responsable de rayon ou directeur de magasin) explique « sur le terrain » les tâches à accomplir. Mais au cours de la séance théorique de « formation », les nouveaux employés découvrent qu'ils n'ont pas tout appris et qu'il leur est difficile de répondre à certaines questions. En fait, la formation se fait essentiellement sur le tas. S'attendant à un apprentissage progressif par une pratique encadrée et conseillée, ils constatent aussi que le premier jour de travail ne prévoit aucune étape de transition, même dans les cas d'alliance de tâches (comme par exemple, l'entraîneur, justicier, vendeur, marchand en cryptique) : « c'est en y allant qu'on apprend ! ». La méthode par essais-erreurs semble prédominer, mais les erreurs doivent rapidement disparaître dans un souci d'efficacité maximale. Comme de autres secrets d'emploi (restauration rapide, grande distribution généraliste), le nouvel embauché est prêt de s'adapter vite, dans un contexte où l'erreur lui est présentée comme un manque d'effort de sa part (Brochier, 2001).

quoi que ce soit et même s'il n'en a pas besoin, qu'on soit là au cas où il aurait des questions », confie David, d'Intersport. Jean, de Décathlon insiste de son côté sur d'autres critères : « Un bon vendeur est quelqu'un qui est à l'écoute, qui va servir juste ». De même, Jean-Charles, de Quai 34, affirme : « Un bon vendeur, il a le sens du contact, il est souriant... c'est le relationnel qui compte, il doit donner envie au client de venir chez lui ». Enfin, Vanessa, du magasin Wimbledon, insiste sur la nécessité d'être un « bon conseiller » et de « mettre à l'aise le client ».

Les vendeurs s'accrochent en général sur la nécessité de pouvoir décider rapidement les besoins du client : « quelque un qui sait écouter le client et qui arrive à décoder les attentes » (Mathieu, Véland) ; « savoir trouver rapidement les besoins, les demandes du client » (Christine, Fair Play). Ensuite, les savoir-être relatifs au dynamisme, à la motivation et surtout à l'honnêteté restent des qualités élémentaires et nécessaires. Les vendeurs confirment l'importance de ces qualités humaines. Christine, vendeuse au magasin Fair Play de Sarrebourg, précise : « Il faut être motivé, dynamique, à l'écoute du client, rapide mais pas précipité ». D'autres affirment que c'est l'honnêteté qui caractérise le bon vendeur.

Une éthique de la loyauté semble ainsi se développer dans l'univers de la vente d'articles de sport. Insufflée par les recruteurs sous couvert de la nécessité de mettre en confiance et de considérer les clients, elle participe en partie à générer chez les vendeurs une forme d'auto-contrôle. Elle est consécutive à l'existence d'une éthique sportive partagée (et de ses supposées valeurs : dépassement de soi, abnégation, fair-play, courage, etc.) qui s'incorpore lors des expériences sportives antérieures. Certains salariés ont ainsi pu être embauchés parce qu'ils participaient à des compétitions locales aux côtés de leur futur employeur. Ces manières d'être et de se comporter se réactualisent dans l'univers de la vente d'articles de sport, indépendamment de la taille ou de la structure du magasin

considéré. Pour Jean-Yves (Sport 2000), « il y a deux écoles. Soit tu vendes n'importe quoi à n'importe qui. Ça, c'est pas mon truc. Après, t'as le vendeur honnête. [...] Quand ils vont faire du ski, j'ai pas envie qu'ils se trimbalaient avec une paire de lattes où ils n'arrivent pas à faire un virage ». De son côté, Thomas (Sport) pense aussi qu'il y a deux solutions : « Soit c'est le chiffré que le vendeur réalise qui prime, soit c'est le nombre de clients dont il s'occupe et qui sont satisfaits. Maintenant c'est là où il faut jongler entre ces deux tableaux pour se dire "je sers le client, il a besoin de tel ou tel équipement dans tel budget" ». Jean (Decathlon) confirme l'importance d'« être réellement honnête et commérant, ça paye toujours sur du long terme ».

La connaissance des produits exposés dans le rayon et la pratique d'une activité sportive en lien étroit avec l'univers de la vente correspondent à des compétences secondaires caractérisant le vendeur type. Ceci suppose d'être passionné par sa pratique ; les propos des vendeurs sur la passion rejoignent ceux des recruteurs. Guillaume (Véland) estime ainsi que « les gens qui est un passionné vendra plus facilement que les gens qui est juste là pour toucher son salaire. [...] Un bon vendeur, c'est à la base celui qui connaît son produit correctement, le mec qui est passionné, qui aime ce qu'il fait ». L'univers du sport, parce qu'il bénéficie de connotations positives (Defrance, 2000), reste pourvoyeur de symboles et s'associe à une forme de rémunération symbolique (immatérielle). Aussi, tout se passe comme si la valorisation de la passion du sport permettait de faire accepter des conditions de travail objectivement moins intéressantes que dans d'autres univers professionnels : salaires peu élevés, absence de promotion interne, etc. D'ailleurs la plupart des vendeurs confinent dans l'ensemble qu'ils sont moins bien payés qu'ailleurs, tout en dormant simultanément des éléments justifiant cet écart de rémunération : « On va dire que j'évoque, donc j'espère que mon salaire va évoluer (Véland) ;

Il [le patron] m'a dit qu'on ne va pas commencer super-haut parce que sinon j'aurais un salaire qui n'évolue pas (intersport) ; Il en faudrait beaucoup plus pour que mon salaire corresponde à mon travail (Sport 2000) ». De même, un chef de rayon confie : « chez Decathlon, on est sous-payé en France pour un poste de cadre ».

2.2. Situations et conditions de travail spécifiques

Les propos précités révèlent le caractère souvent contradictoire des situations de travail (Baudouin et Collac, 2003) de vendeurs qui, malgré des conditions de travail difficiles, trouvent des éléments de satisfaction au travail, à l'instar de ce qu'ont pu montrer Collac et Volkoff (2006). Aussi, comme le souligne Danièle Linhart (2001), ce qui est en jeu, dans la nouvelle entreprise, c'est la capacité de transformer des salaires imprégnés de valeurs contestataires en salaires disposés à se mobiliser au service de leur entreprise et à épouser ses intérêts. Chaque magasin propose ainsi son propre dispositif managérial qui intègre la norme et la contrainte au travail selon des formes spécifiques mais toujours à partir d'une culture sportive d'entreprise partagée par les acteurs en présence. Les résultats de l'enquête nous conduisent à analyser le travail des vendeurs comme une combinaison entre d'une part des conditions soumises au dispositif managérial du magasin et, d'autre part, des conduites réflexives d'interprétation des contraintes de l'action. Ce jeu semble aller de pair avec un rapport atypique aux frontières hiérarchiques dans la vente d'articles de sport.

Le gainnage des frontières hiérarchiques qui transparaît en filigrane dans les offres d'emploi se confirme dans les propos des vendeurs. Dans tous les magasins d'articles de sport, les strates hiérarchiques, même si elles sont identifiées statutairement, sont nivellées sur le terrain – au moins en apparence – et atténuées dans les propos : « Y'a pas vraiment de hiérarchie ici »

(Thomas, de Speck Sports) : « On a de très bonnes relations avec la hiérarchie, c'est comme une entreprise familiale » (Vanessa, de Wimbledon) : « Le poste de chef de rayon, c'est pas vraiment le poste supra-hiérarchique, toi t'es en haut et le vendeur c'est le tout petit. On est assez uni dans le truc, donc ça se passe bien » (Jean-Yves, Sport 2000) : « Bon là, le chef ça fait un an qu'il est en place, mais avant il y avait un autre, il était encore plus cool. Il avait sa petite équipe, sa petite famille, quoi. Le chef bien paternaliste » (David, d'Intersport). Le fonctionnement de la relation salaires-patron sur un mode paternaliste entraine une accoutumance de l'acteur au supérieur hiérarchique. Totalement, ambivalence « conviviale », apparente décontraction constituent autant d'éléments permettant l'installation d'un climat chaleureux, hospitalier. Chez Wimbledon, une salariée confie : « Mes enfants viennent même ici après l'école », avant d'être coupée par le gérant : « on fait les devoirs de sa fille ici ». En créant une ambiance conviviale, les magasins d'articles de sport cherchent à susciter chez les vendeurs – mais aussi chez les clients – un sentiment d'appartenance à une communauté sportive et ainsi à faire oublier l'objet marchand de leur entreprise (Casparini, 2004). Ainsi, tout se passe comme si les responsables étaient au même niveau que les vendeurs pour servir les intérêts de celui qu'ils placent ostensiblement au cœur de leurs préoccupations, à savoir le client. Comme dans les autres secteurs de la distribution, les magasins de sport produisent une rhétorique professionnelle tournée vers le client (« le client est roi », « il faut satisfaire les consommateurs avant tout »). En positionnant ces derniers comme les vrais décideurs de l'entreprise, la rhétorique managériale tend à renverser la hiérarchie habituelle de l'organisation et crée une illusion relativement forte. Le vendeur ne se sent plus un maillon dans le rouage de la logique de la rentabilité de l'entreprise : il devient un acteur à part entière, son rôle essentiel est l'interaction permanente avec le client, au service de son

désir (phénomène qui reste aisément perceptible dans les déclarations spontanées des vendeurs qui placent les compétences relatives à la relation client au premier chef : Jean-Yves, de Sport 2000, le confirme : « En fait, la journée, elle est dirigée par les clients »).

CONCLUSION

L'analyse des offres d'emploi et des discours des acteurs du secteur de la vente d'articles de sport révèle des points communs mais aussi des différences dans la manière de percevoir les compétences légitimes du métier de vendeur. On a pu voir dans quelle mesure ces variations dépendaient de la taille et de la structure des magasins. Au-delà de la seule qualification mais aussi du diplôme sportif, le capital social accumulé au cours de l'expérience sportive associée à une apparence sportive constituent une ressource et un atout supplémentaire pour être recruté comme vendeur dans les magasins de sport. C'est particulièrement vrai pour les très petites entreprises. Les grands magasins comme Decathlon disposent davantage de marchés interres qui permettent d'offrir des carrières aux individus. Ainsi, ils privilégient le capital scolaire et la polyvalence du vendeur, sans pour autant nier l'importance de ses compétences sportives. À noter que ces compétences ne fonctionnent que parce qu'elles rencontrent des recruteurs et directeurs de magasin disposés à reconnaître l'intérêt de ce capital tant sportif que corporel pour leur entreprise. En ce sens, la compétence sportive est indissociable des représentations des acteurs sociaux sur la compétence elle-même (Stroobants, 1993). Par ailleurs, les qualités exigées incitent aussi les nouveaux vendeurs à s'adapter et à réaménager quelquefois leurs « propriétés » (modification des manières de parler et de juger, des relations avec les autres – clients et collègues de travail –, etc.) afin d'incorporer les manières d'être légitimes dans l'emploi occupé et dans l'entreprise. En définitive, la segmentation accrue du marché

du travail sportif, la transformation des relations entre les titres scolaires et les postes, la substitution de la notion de qualification à celle de compétence sont autant de facteurs qui influencent le rapport salarial mais qui induisent aussi l'émergence d'un nouveau régime de subordination.

BIBLIOGRAPHIE

- AUEL O., BAUREN P., FAUET C., PERRIER L. (2004). Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif », *Traités et Enjeux*, 39, p. 38-108.
- BAUREN P., FAUET C. (2003). *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard.
- BERNARD P. (1995). *La sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil.
- BUTENNET L., CHATELLE E. (1999). *Le nouveau esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BONNETIER P. (1984). *Questions de sociologie*, Paris, Minuit.
- BONNETIER P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil.
- BROUSSIER C. (2001). « Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un *fast-food* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138, p. 73-83.
- CNPF (1998). *Actes des Journées interprofessionnelles de la formation*, Deauville.
- DEBRUNET J. (2000). *Sociologie du sport*, Paris, La Découverte.
- DEBRUNET J. (1994). « Compétence et transformation des groupes professionnels », in De Witte S., Minei F., Pailher M. (éds), *La Compétence, mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan.
- DUNAT C. (1996). « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, p. 179-194.
- EMERSON A. (1991). *Le culte de la performance*, Paris, Hachette.
- GARRAUD W. (2003). « La forme et le fond : participation et exploitation chez Decathlon », *Regards sociologiques*, n° 24, p. 91-102.
- GARRAUD W. (2004). « La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale », *Le travail et Société. Society of Leisure*, vol. 27, n° 1, p. 45-67.
- GARRAUD W., PERRIER L. (éds) (2005). *Le métier de vendeur d'articles de sport et de loisirs en Alsace. Actes d'un colloque et compétences dans le commerce du sport*. Rapport non publié du groupe d'étude sur l'observation et la prospective des métiers du sport en Alsace, Strasbourg.