

La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : les cas du football, du basket-ball et du rugby¹

Emmanuel BAYLE

Université de Lyon I Centre de Recherche et d'Innovation sur le Sport

Résumé

Cette recherche vise à démontrer que le processus de professionnalisation des sports repose sur des stratégies d'acteurs qui influencent et déterminent son rythme, son intensité et ses formes. L'importance des relations de pouvoir visant à préserver ou à maximiser les intérêts des acteurs en présence au cours de ce processus nous a incité à retenir le cadre explicatif de la sociologie des organisations et plus précisément, le concept de stratégie d'acteurs développé par M. Crozier et E. Friedberg (1977). Ce cadre théorique a été enrichi par une analyse multidisciplinaire du processus de professionnalisation du sport où les apports de l'histoire, du droit et de l'économie du sport ont été pris en compte.

Trois sports, le football, le basket-ball et le rugby ont été retenus pour analyser la dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs. La méthodologie qualitative adoptée s'appuie sur des sources documentaires relatives à ces trois sports et des entretiens menés avec les acteurs du système sportif professionnel (n= 21) pour faire émerger et valider nos hypothèses.

Nous identifions quatre étapes du processus de professionnalisation : la naissance (même « officieuse ») d'un marché du travail rémunéré, la reconnaissance officielle et statutaire du professionnalisme par les instances sportives, l'organisation sportive et économique de championnats professionnels, le développement d'un pouvoir de marché où la ligue professionnelle joue un rôle central et moteur pour dynamiser et réguler le processus.

Nous montrons que la dynamique (forme, intensité et rythme) des étapes du processus varie en fonction des jeux d'alliance entre les acteurs. Ces alliances tacites ou formalisées se légitiment au regard de la confrontation des acteurs du système professionnel avec trois facteurs contextuels : un système sportif concurrent, les ordres juridiques étatiques et européens et la dynamique de l'environnement économique.

Mots clés : Processus, Professionnalisation, Sports collectifs professionnels, Stratégies d'acteurs.

1. Cet article s'appuie pour partie sur des données collectées dans le cadre du *rapport de recherche CNRS/GDR - 1094*, Avril 1998 de E. Bayle, D. Pinault et A. Rouger, *Analyse économique et juridique du processus de professionnalisation du sport*.

Dynamics of sport professionalisation process of collective sports : the cases of football, basketball and rugby

Abstract

This research is to demonstrate that the process of professionalisation of sports is based on actors strategies. These strategies influence and determine the rhythm, the intensity and the forms of professionalisation. The importance of power relationships aim to protect or to maximise the interests of actors in this process incited us to choose the framework developed by M. Crozier and E. Friedberg (1977). This theoretical framework has been completed by a pluridisciplinary analysis of the process of sport's professionalisation where the contributions of History, Law, Economics of sport were taken into account. We selected three sports (football, basketball and rugby) to analyse the dynamics of professionalisation of collective sports. The adopted qualitative methodology relies on a documentary analysis and interviews (21) with actors of professional sport in order to define and valid our hypothesis. Four stages of professionalisation process were identified : the birth (even non official) of a remunerated working market, the official and statutory recognition of professionalism by sport authorities, the sport and economic organisation of professional championships, the development of a « market-power » where professional leagues play a central role to dynamise and regulate the process. We show that the dynamics (form, intensity and rhythm) of the different stages of the process change according to alliances between actors. These implied or formal alliances between actors can be regarded as legitimate in the sight of the confrontation of actors of the professional sport system with the three following contextual factors : a competitive sport system, national and european juridical order and the dynamics of economic environment.

Key words : Process, Professionalisation, Collective professional sports, strategies.

La logique de professionnalisation d'un sport particulier ou des sports individuels et/ou collectifs interroge depuis longtemps un certain nombre de chercheurs de toutes disciplines des sciences sociales : historiens¹, sociologues², juristes³ et économistes⁴. La définition même du professionnalisme et de la professionnalisation pose un problème spécifique.

Nous étudions la professionnalisation du sport comme un processus qui aboutit à une organisation du marché associant les différents acteurs du système sportif (joueurs, clubs, ligue professionnelle, fédération, partenaires économiques - TV et sponsors -).

Notre recherche vise à analyser le processus de professionnalisation dans un cadre essentiellement français. Il est évidemment impossible de s'extraire totalement d'un raisonnement au niveau international de par l'européanisation et

l'internationalisation des compétitions. Cette exigence de prise en compte des contingences internationales est variable selon les disciplines. Elle s'impose plus fortement pour les sports individuels et pour les sports à fort potentiel économique que pour les sports collectifs. Mais ces contingences sont toujours présentes du fait de l'organisation mondiale du mouvement sportif et donc des compétitions sportives.

Il convient de distinguer les **sports purement individuels** (le tennis, le golf, le ski...), les **sports « individuels par équipes »** où des jeux de stratégie collective s'opèrent (le cyclisme, la formule 1, les courses de fond en athlétisme...) et les **sports collectifs** (le basket, le football, le hand-ball, le rugby...).

Les caractéristiques de ces formes de pratique génèrent des différences d'organi-

1. Cf. A. Wahl et P. Lafranconi, 1995 ; Cf. pour le cyclisme J. Calvet, 1981 ; Cf. pour le rugby R. Escot, 1996.

2. A.-M. Waser et B. Allain, Pratiques, spectacles et professionnalisation des sports, 1996. Cf. pour le basket, S. Robert, Une structuration inachevée : processus à l'œuvre dans la formation d'un sport-basket de haut-niveau en France, 1997 ; Faure et C. Suaid, Un professionnalisme inachevé, 1994.

3. Cf. *Le spectacle sportif*, 1981.

4. P. Fouques, Le marché du travail sportif, 1992 ; P. Staudohar, The business of professional team sports, 1991.

sation sportive et économique qui impliquent des formes de professionnalisation spécifiques et hétérogènes. La distinction effectuée entre les trois types de sport recoupe en partie celle qui existe entre joueurs salariés d'une part (sports collectifs) et travailleurs indépendants d'autre part (sports individuels). Dans le premier cas, les employeurs sont également les entités économiques organisatrices de la compétition (clubs) ; dans le second, les organisateurs ne sont que très rarement les employeurs des sportifs professionnels.

Nous axons notre recherche sur l'analyse du processus de professionnalisation des seuls sports collectifs¹. Le choix du football, du basket-ball et du rugby trouve sa justification par le fait qu'ils se situent actuellement dans des étapes différentes du processus de professionnalisation. Le football constitue le modèle pilote d'un processus avancé du fait d'une histoire professionnelle déjà ancienne. Le basket, professionnel en France depuis le milieu des années 1980, est dans la situation particulière de subir la concurrence d'un autre système sportif, celui des États-Unis (NBA²). Le rugby, enfin, entrait dans une phase de reconnaissance et d'organisation du professionnalisme, connaît actuellement de profondes mutations culturelles, économiques et organisationnelles.

Notre recherche concerne les disciplines dans ces trois sports clairement identifiées comme professionnelles. Elle ne porte donc que sur la partie supérieure des compétitions françaises. C'est à dire précisément sur la D1 et la D2 en football, la Pro A et la Pro B en Basket, et le groupe élite 1 en rugby. Notre analyse concerne essentiellement la professionnalisation des sportifs. La professionnalisation périphérique à celle des sportifs comme celle des structures (clubs professionnels et ligues) ne font pas partie de l'objet d'étude.

Deux types de perspectives théoriques sociologiques ont tenté d'expliquer les conditions de la professionnalisation des sports.

L'approche bourdieusienne suppose que l'on prenne en compte les positions sociales des agents, leurs systèmes de représentation du champ associatif et leur degré d'adhésion à la « doxa »³ associative. Cette dernière étant vue « en tant que système symbolique qui initie des profits symboliques pour ceux qui s'y positionnent » (W. Gasparini, 1993).

Pour chaque période, il s'agit de savoir à quel groupe social dirigeant appartiennent ceux qui ont cherché à monopoliser les postes de direction à partir desquels il était possible d'agir concrètement sur les formes à donner à la pratique et d'imposer des valeurs et des significations sportives conformes à leur ethos de classe (C. Suaud, 1996). A. Wahl (1989) montre, lui aussi, comment l'évolution du football vers le professionnalisme en France (1932) s'opère à la faveur d'un déplacement du recrutement social des dirigeants des clubs. Il se composait d'enseignants et d'éducateurs, au début des années 1920, puis a de plus en plus compté de professions libérales qui, à leur tour, ont cédé la place au profit d'industriels. Cette évolution de la structure sociale du profil socio-professionnel s'applique également au rugby et au basket-ball.

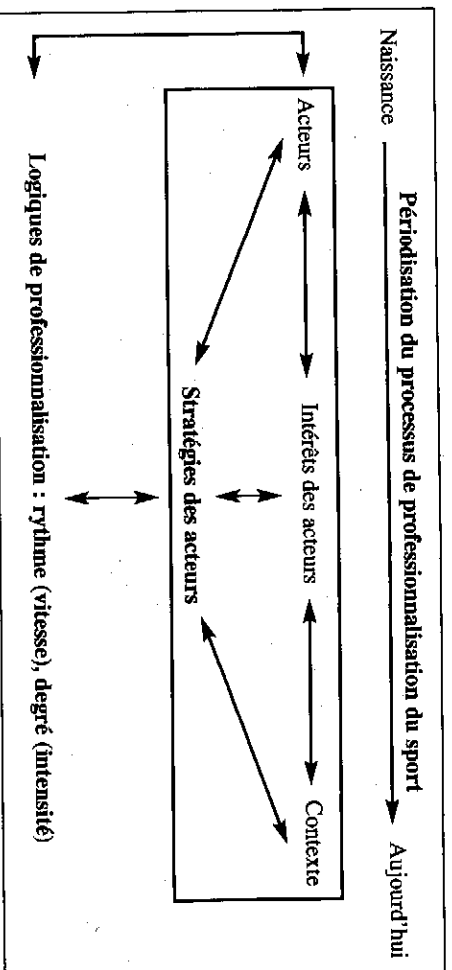
La complexité du processus de professionnalisation nous a incité à retenir les stratégies d'acteurs, concept théorisé par M. Crozier et E. Friedberg dans leur ouvrage *L'acteur et le système* (1977), comme éclairage théorique original du sujet d'étude. Les jeux d'acteurs, peuvent donner naissance à des coalitions d'acteurs, qui influencent et déterminent le rythme, l'intensité et les formes du processus comme l'illustre le schéma n°1.

1. Cf. pour une approche intégrant également les sports individuels E. Bayle, D. Primault et A. Rouger, *op. cit.*, 1998.

2. La NBA, principale ligue de basket américaine, est considérée comme le meilleur championnat du monde (la référence mondiale). Le chiffre d'affaires de ses produits dérivés passe de 10 millions de dollars en 1981-1982 à 3,1 milliards de dollars en 1995/96. Les droits de télévision passent de 1,2 à 2,6 milliards de dollars entre 1994 et 1998. Le basket NBA se mondialise en passant d'une retransmission dans 50 pays en 1988 à 140 pays en 1994. Source : Lettre de l'Économie du sport du 25/02/1998.

3. Ce qui est reconnu comme légitime.

SCHEMA 1 : Cadre explicatif du processus de professionnalisation du sport



Le cadre théorique retenu s'appuie donc sur la sociologie des organisations et se nourrit d'une analyse nécessairement pluridisciplinaire : historique, économique, sociologique et juridique. La méthodologie qualitative adoptée s'appuie sur des sources documentaires relatives aux trois sports étudiés. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les acteurs du système sportif professionnel¹ (n=21) pour faire émerger, puis pour valider nos hypothèses.

Pour ce faire, nous identifions les étapes du processus (I) puis nous proposons une explication à la dynamique des étapes (II) par les stratégies des acteurs et les alliances tacites ou explicites nouées entre eux au regard du contexte environnemental.

I. IDENTIFICATION DES ETAPES DU PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

Nous définissons les termes de professionnalisme et professionnalisation des sports (1), puis mettons en évidence quatre étapes qui caractérisent le processus de professionnalisation (2).

1. Avec 4 directeurs de ligues professionnelles (football, basket, rugby et volley), 2 joueurs professionnels, 3 directeurs de club, 2 représentants de clubs professionnels, 2 représentants de syndicats des joueurs, 3 entraîneurs professionnels ayant entraîné en France et à l'étranger et 5 experts (enseignants-chercheurs spécialistes du secteur).

2. C. Durand, *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, 1994, p. 35.

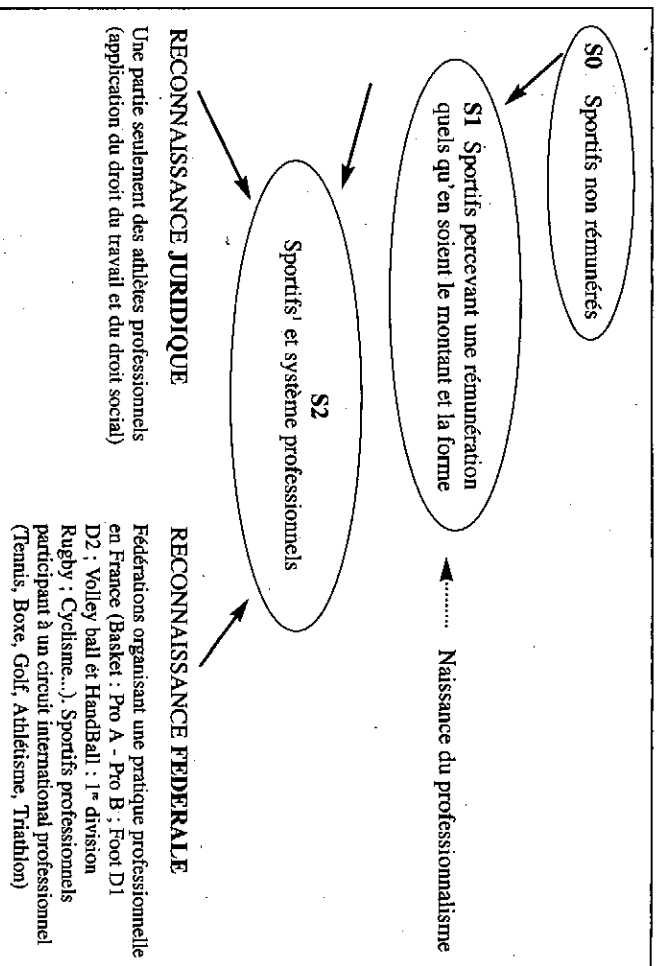
1-Professionnel/professionnalisation : quelles définitions ?

La pratique sportive professionnelle est le plus souvent définie à travers deux dimensions : « l'activité principale en termes de ressources financières et de temps consacré par les acteurs »². Dans une conception juridique, le professionnalisme correspond à une réalité, un métier qui « s'affiche » en sortant de la « clandestinité ». Cela se traduit par une socialisation et une fiscalisation des rémunérations qui sont allouées au sportif. Juridiquement, est professionnel, celui qui exerce une activité en percevant corrélativement une rétribution. Selon la conception plus étroite des institutions sportives, le professionnel est le sportif qualifié comme tel par une institution sportive. Les dénominations diffèrent : le volley-ball et le football parlent de « promotionnel » tandis que le hand-ball utilise le terme de « joueur de haute performance ». Toutefois, ces qualifications sont inopérantes au regard du réalisme juridique notamment du droit social et fiscal.

Le passage au professionnalisme sportif est, en fait, marqué par des considérations culturelles et « idéologiques » fortes pour le système sportif fédéral.

Nous retenons la définition graphique suivante du professionnalisme sportif :

SCHEMA 2 : Vision synoptique du phénomène de professionnalisme sportif



Il appartient à chaque fédération de définir le champ du professionnalisme et plus généralement de l'organiser. La lecture des règlements fédéraux fait apparaître la reconnaissance du statut de sportif professionnel au sein de certaines fédérations (en 1932 pour le football, en 1968 pour le tennis, en 1986 pour le basket-ball, en 1995 pour le rugby à XV). D'autres n'ont cependant pas encore formellement reconnu le professionnalisme (volley-ball, hand-ball...), ou essayent d'échapper à l'appellation professionnelle?

Nous définissons le professionnalisme sportif comme l'appréciation de la situation individuelle du sportif, lequel tire à un moment donné une rémunération significative, sous quelle que forme que ce soit, de son activité

sportive (passage sur le schéma n° 2 de S0 à S1 et S2). Au-delà, l'émergence d'un marché du travail marque la naissance du professionnalisme au niveau d'une discipline. Cela présuppose donc une certaine mobilité, aisément repérable, du facteur travail, et une confrontation ainsi rendue possible entre offre et demande de travail.

Nous analysons la professionnalisation comme un processus qui aboutit à une organisation du marché associant les différents acteurs. Notre analyse se porte plus sur le terrain de l'organisation générale de la discipline, c'est-à-dire du système sportif. C'est pourquoi, ce dernier est censé avoir accédé au préalable au professionnalisme (S2 sur le schéma n° 2).

1. La question du statut des athlètes de haut-niveau n'est pas ici prise en compte. Rappelons simplement que cette notion relève d'une définition légale (art. 26 de la loi du 16/07/1984) et répond à une logique fondée sur l'appartenance à l'équipe nationale. Tous les sportifs professionnels français ne sont donc pas athlètes de haut-niveau au sens de la loi, par contre, compte tenu du niveau d'exigence imposé, tous les athlètes de haut-niveau sont de fait des « professionnels » ; même si dans certains cas ils tirent une faible rémunération.

2. Le volley-ball a institué le statut de joueur « promotionnel » et le handball celui de joueur de « haute performance ».

3. Nous ne traitons pas dans le cadre de cet article du professionnalisme des entraîneurs ou des autres catégories de salariés du sport professionnel (personnel médical, administratif...).

2- Les quatre étapes du processus de professionnalisation

L'étude historique du processus des trois sports collectifs étudiés nous a permis d'isoler quatre étapes essentielles¹ :

- la naissance d'un professionnalisme officieux d'un marché du travail sportif rémunéré (Et. 1).
- la reconnaissance officielle et statutaire fédérale (fédération nationale ou internationale) du professionnalisme dans la discipline concernée (Et. 2).
- la mise en œuvre d'une gestion sportive et économique spécifique de champions professionnels (Et. 3).
- la recherche d'une optimisation de la gestion sportive et économique par la détention par la ligue professionnelle d'un véritable pouvoir de marché (Et. 4).

La succession des étapes n'a pas forcément un caractère linéaire dans le temps mais le plus souvent discontinu, notamment pour le basket et le rugby (cf. annexe 1)². Nous caractérisons ci-après les différents indicateurs explicatifs de ces étapes.

La transformation d'un jeu codifié en spectacle marchand³ pose la question du partage de la recette. L'existence de flux financiers le plus souvent par le biais de recettes de billetterie et/ou de partenariat (public et/ou privé), génère les premières bases d'un professionnalisme pour le moins « officieux ». La recherche par les clubs de l'élite peut susciter, dans un premier temps par les clubs les plus riches et les plus ambitieux, le recrutement de professionnels étrangers, provenant de pays traditionnellement puissants d'un point de vue sportif (yougoslaves puis sud-américains en football, américains et yougoslaves en basket et néo-zélandais en rugby).

Cette situation jette *de facto* les premières bases d'un marché du travail sportif national et international (débauchage de joueurs, attribution d'un statut social de professionnel de fait...).

Cette première étape est marquée par les tentatives des clubs les plus puissants visant notamment à mettre en œuvre un championnat professionnel. Les meilleurs joueurs cherchent à obtenir un statut social plus favorable et clairement défini. Un syndicat de joueurs peut naître avant la reconnaissance du professionnalisme par les autorités fédérales (cas du rugby), ou après cette reconnaissance (cas du football et du basket). Ces tentatives de pressions collectives, émanant des meilleurs clubs et des meilleurs joueurs, peuvent générer des perturbations dans le déroulement des compétitions fédérales. Elles seront d'autant plus fortes que la concurrence de champions internationaux incite les joueurs à la mobilité. Des agents de joueurs, nouveaux acteurs sur le marché, peuvent être à l'origine de cette situation, générant des tensions inflationnistes sur les salaires.

Si le professionnalisme naît factuellement sur des bases économiques, la seconde étape a trait au verrou **idéologique et culturel** que constitue sa reconnaissance par les instances sportives nationales ou/et internationales⁴. Cette reconnaissance peut être établie plus ou moins facilement et rapidement. La reconnaissance sémiotique officielle du professionnalisme peut être jalonnée d'étapes dont la durée est variable. Elle peut comme souligne A. Wahl s'apparenter à un « professionnalisme de résignation »⁵

La reconnaissance officielle du professionnalisme prend acte d'une réalité qui justifie une organisation spécifique du professionnalisme afin d'assurer sa viabilité.

1. Ces dernières ont été validées par un panel d'expert d'enseignants-chercheurs spécialistes du domaine (n = 5) et quatre directeurs de ligues professionnelles. Elles sont mentionnées dans les trois frises historiques présentées (cf. annexe 1).

2. Périodes d'accélération du processus et de « quasi-déprofessionnalisation » peuvent se succéder.

3. Cf. J.-F. Bourg, *Sport et argent : le football*, 1992.

4. La fédération nationale peut être à l'origine (cas du football) ou ce peut-être la fédération internationale (cas du rugby). Cas particuliers au basket de par l'existence aux USA de championnats professionnels hors des institutions internationales (FIBA) Cf. frises historiques.

5. A. Wahl, Un professionnalisme de résignation en France, *Société et représentations Football et sociétés*, CREHMESS ; 1998 ; pp. 67-77.

L'étape de reconnaissance symbolique et juridique est constituée par la création d'une ligue professionnelle (disposant ainsi de la personnalité juridique), et la définition d'un statut du joueur professionnel¹.

L'efficacité économique globale du système sportif repose sur le fait que les clubs sont concurrents au plan sportif, mais partenaires au plan économique, dans la mesure où ils contribuent ensemble à la réussite économique d'un championnat². Certes la gestion des championnats professionnels est confiée aux ligues (par délégation de la fédération) mais les clubs sont majoritaires dans les instances de gestion³. Il peut alors exister dans la gestion économique et sportive une confusion entre la défense des intérêts individuels (des clubs) et collectifs (de la ligue)⁴.

Organisations sportive et économique des championnats sont toutes deux fortement imbriquées. L'étape 3 correspond à la stratégie d'organisation sportive et économique de championnats professionnels. Plusieurs moments jalonnent cette étape : une réflexion commune⁵ quant au statut du joueur⁶ (rémunération, statut social...), voire à celui des arbitres (« indemnités » ou salaires), et sur les conditions sportives et économiques de participation des clubs « professionnels »⁷ aux compétitions. Plus

généralement, les statuts généraux de la ligue nationale sont établis ainsi que les règlements spécifiques (sportif, financier, marketing/droits de télévision...) : la convention entre la fédération et la ligue⁸, les textes relatifs au contrôle de gestion, les règlements généraux de la ligue.

L'évolution de la structure des budgets des clubs marque également cette étape. La part de la masse salariale, des charges sociales et fiscales augmente fortement, atteignant de 50 à 70 % des dépenses totales. La situation nette de l'ensemble des clubs participant aux championnats peut se dégrader du fait de la difficulté à faire face aux différentes charges.

L'organisation des championnats professionnels génère dans un premier temps un resserrement de l'élite plus ou moins difficile à établir au regard de la position politique et idéologique des organisations fédérales. L'organisation de nouvelles compétitions nationales à but économique (coupe de la ligue par exemple) et la participation de certains clubs à des championnats supranationaux (européens et intercontinentaux...) peuvent stimuler et justifier ce resserrement de l'élite et la limitation du nombre de matches annuels pour les joueurs⁹ (sous la pression des syndicats).

En fait l'organisation sportive du professionnalisme s'opère également à terme

1. La fédération française de rugby s'inspirant du système pratiqué dans l'hémisphère sud, a fait le choix de salarier quelques uns des meilleurs joueurs français appartenant au groupe France. Ces joueurs disposent en fait d'un contrat de travail avec la FFR qui s'ajoute à leur contrat de club.

2. Cf. D. Primault et A. Rouger, *Economie du sport professionnel*, 1996.

3. Les statuts de la ligue nationale de rugby donne 48 voix aux clubs sur les 58 possibles.

4. Ceci pouvant expliquer la défense d'intérêts particuliers plutôt que collectifs. Cf. par exemple la décision de la ligue nationale de rugby, composée en majorité des dirigeants de clubs, de refuser de réduction de l'élite à 16 clubs (1998).

5. Par le biais de négociations entre le syndicat des joueurs, l'union des clubs et la ligue.

6. Création du statut du joueur en formation, de mise en place d'un barème d'indemnité de formation, obligation de posséder un centre de formation pour les clubs de l'élite.

7. Les termes de clubs professionnels ou d'élite décrivent d'une façon peu précise la réalité des clubs de haut niveau qui, au-delà des seuls critères fixés par la loi pour le passage du statut associatif à celui de groupement sportif à statut particulier (SEM ou SOS), bénéficient d'aides publiques importantes et fonctionnent dans une logique professionnelle de fait. Nous employons de manière générique et indifférenciée les termes de clubs d'élite et de clubs professionnels alors que certaines ligues ou fédérations qualifient leurs clubs ou leurs joueurs de « promotionnels » (cas du volley-ball et du « national » en football) ou de « haute performance » (hand-ball). Ces qualifications sont parfaitement inopérantes notamment au regard du droit des aides économiques et du droit fiscal.

8. Cette convention est imposée par le décret du 13 avril 1990 fixant les conditions particulières d'attribution de la délégation de pouvoir de l'Etat aux fédérations gérant des activités professionnelles.

9. En France, les joueurs professionnels n'ont pas contractuellement un maximum de matchs à effectuer comme c'est le cas dans la convention collective des basketteurs espagnols par exemple. Les joueurs de rugby à travers leur syndicat essayent cependant de négocier une telle clause.

sur une base économique minimale. Cela se traduit formellement ou non par la définition *ad-hoc* d'un statut de club professionnel : budget minimum de club, capacité d'accueil minimale des stades, réflexion plus globale sur le statut du joueur de club professionnel (de l'apprenti en centre de formation aux équipes de France), structures juridiques des clubs (passage obligatoire en SAOS et en SEM...), l'obligation de mise en place de centres de formation. L'interrogation sur le nombre de clubs dans les championnats professionnels s'opère généralement au regard des calendriers des championnats européens et des échéances sportives des équipes de France.

Les tensions entre les tenants d'un rugby professionnel et les « conservateurs » risquent de devenir de plus en plus fortes. Ainsi la caisse de péréquation instaurée démontre « qu'une solidarité du système du rugby aura beaucoup de peine à perdurer dans la mesure où elle est alimentée pour l'essentiel par les grands clubs. Ces derniers, dans leur logique financière et de compétitivité sportive européenne, risquent rapidement de la trouver insupportable »¹.

La logique de développement et de structuration du professionnalisme s'accompagne généralement des premières négociations collectives club/joueur et d'un transfert du pouvoir commercial des clubs vers la ligue (pour la négociation des droits TV²). Cette première négociation centralisée donne lieu à des versements équilibrés en direction des clubs, afin d'accroître le pouvoir de négociation des acteurs par la constitution d'un monopole au niveau de la ligue.

L'étape 4 correspond à la concentration de la régulation économique et sportive « dans les mains » de la ligue nationale afin qu'elle dispose d'un véritable pouvoir de marché³.

Plus précisément, un processus de professionnalisation avancé sur le plan social, juridique, organisationnel et économique se traduit par la signature de conventions et des accords collectifs et donc l'instauration d'une forme de cogestion du sport professionnel.

Il se pose, de ce fait, le problème de la représentation des employeurs sur le marché du sport professionnel. Néanmoins, s'agissant du football, l'introduction d'une certaine parité dans ces institutions a poussé les employeurs à se regrouper eux-mêmes dans des associations ou des syndicats⁴. La réussite des négociations collectives passe ainsi nécessairement, par une reconnaissance de la légitimité des acteurs à intervenir sur l'organisation du marché. En effet, le poids de chaque interlocuteur n'est plus atomisé mais d'une taille importante. Leurs représentants détiennent ainsi un pouvoir de négociation qui va influencer le déroulement des échanges, ce que n'auraient pas permis des relations individuelles⁵.

La ligue dispose d'un pouvoir économique accru en procédant à une répartition entre les clubs des ressources financières provenant des contrats TV, de sponsoring, de publicité et de partenariat négociés par ses services.

Alors que les clubs trouvent une convergence d'intérêts (Etape 3) pour soutenir l'organisation d'un championnat professionnel, la question du partage des ressources crée inévitablement des divergences entre les grands clubs, qui font l'essentiel de l'attractivité du marché, et les autres.

La solidarité économique peut alors se trouver fragilisée ; la ligue aura pour fonction de trouver des voies de compromis afin de définir un nouvel équilibre économique entre les clubs. La date de signature

1. Source : entretien avec un dirigeant du rugby.

2. Les règlements généraux des ligues prévoient que la négociation des droits TV s'opère au niveau de la ligue qui est seule habilitée à négocier et à céder les droits de retransmissions.

3. C'est à dire la recherche d'une maîtrise du contexte concurrentiel (d'un point de vue économique : positionnement par rapport aux TV, développement d'un marchandising global au nom du groupement).

4. La création, en 1990, de l'Union des clubs professionnels de football (U.C.P.F.) en témoigne. Elle a été suivie, en 1994, de celle de l'Union des clubs professionnels de basket (U.C.P.B.) et, tout récemment, de l'Union des clubs de rugby en 1995.

5. P. Cahuc, *Les négociations salariales : des fondements microéconomiques aux enjeux macroéconomiques*, 1991.

du premier accord collectif (convention collective) constitue ainsi un premier signe fort. La signature d'un contrat de concession ou de négociations centralisées du marchandisage des clubs au niveau de la ligue en est également un autre¹.

Pour autant, il n'y a pas, actuellement, une identification claire des partenaires représentant les seuls employeurs. C'est donc la Ligue nationale de football qui, dans un premier temps, a fait office de partenaire social en signant les accords collectifs (charte du football professionnel) avant que l'U.C.P.F. n'y appose également, dans un second temps, sa signature. Une signature qui a contribué à renforcer le caractère de quasi-convention collective de la charte du football professionnel².

Le pouvoir de marché de la ligue se traduit factuellement par sa capacité à réguler les dysfonctionnements du système professionnel : le déficit des clubs, l'augmentation non maîtrisée des salaires, le respect par certains clubs de leurs obligations sociales et fiscales. Ce pouvoir de la ligue en matière de sanction économique et disciplinaire de ses membres s'exprime par l'évolution des prérogatives de la commission nationale de contrôle de gestion et par la reconnaissance par l'ensemble des acteurs de son efficacité à régler les dysfonctionnements³.

L'étape 4 pourrait voir également la mise en place d'une politique d'aménagement du territoire sportif afin de sécuriser ou développer l'assise économique des clubs, et donc de la ligue.

1. Quantin a ainsi proposé un nouvel aménagement du territoire sportif⁴. Il a ainsi émis l'idée d'une meilleure répartition géographique des clubs sportifs de haut-niveau⁵ permettant un financement

complémentaire et concerté des villes, et plus généralement des collectivités publiques concernées par l'espace de référence du club. La mise en place d'une répartition territoriale du sport d'élite nécessite un consensus des autorités politiques, sportives nationales (qui peuvent être actrices de cet aménagement) et locales (les clubs)⁶. Un tel scénario n'apparaît pas invraisemblable et s'opère même de manière tacite dans les faits⁷.

Nous allons, à partir des étapes maintenant identifiées, proposer une analyse des facteurs déterminants du processus de professionnalisation.

II. ESSAI D'EXPLICATION DE LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS DE PROFESSIONNALISATION

La rationalité des acteurs du système sportif, telle que nous la présentons, n'a de sens que relativement au contexte dans lequel elle se manifeste. Or connaître un contexte, comme le rappelle M. Crozier (1988), c'est d'abord en observer les relations de pouvoir.

Les événements ont des implications différentes selon la vision du monde des acteurs qui peuvent être amenés à qualifier un même phénomène de menace ou d'opportunité.

L'organisation d'un système se présente comme un état d'équilibre toujours provisoire entre des coalitions d'intérêts qui nouent entre elles des relations de pouvoir.

Le concept de stratégie des acteurs développé par M. Crozier et E. Friedberg (1977) permet d'analyser les « rapports de force », de pouvoir et les relations d'intérêts que nouent les différents acteurs pour

1. Cf. la mise en place par la LNF d'une politique d'exploitation de la licence de produits « LNF » en 1996.

2. Cf. arrêt de la Cour de Cassation Bétancourt/ RC Strasbourg du 3 février 1993 qui reconnaît à la charte nationale du football professionnel la valeur de convention collective.

3. Possibilité de rétrogradation sportive des clubs, interdiction de recrutement, recrutement contrôlé au regard de la situation économique des clubs (...).

4. J. Quantin, *Mission et organisation du service territorial des sports*. Editions CNFPT, 1993.

5. En 1994 48 villes se partageaient 62 clubs professionnels.

6. Pouvant susciter des fusions de clubs pour densifier le poids économique et sportif d'un club (cf. les exemples de Pau-Orthez et de Lyon-Villeurbanne en basket).

7. Une telle régulation existe dans le sport américain de manière officielle avec les conditions d'achat et de vente des clubs franchisés.

L'éclatement de l'association idéologique et philosophique CIO-FI est illustré par les nouvelles conditions de participation des athlètes aux JO. Le CIO affirme clairement une nouvelle position : à savoir privilégier la performance sportive (« faire participer les meilleurs ») et les disciplines les plus médiatiques aux JO) par rapport à l'idéologie originelle (« ouvrir les jeux aux seuls athlètes et disciplines amateurs »). Cette stratégie va être suivie par un grand nombre de FI.

Cet éclatement de la doctrine courbetinienne du sport, qui ne résiste plus aux réalités économiques, est un élément contextuel essentiel pour comprendre l'évolution du comportement des dirigeants du sport national et international par rapport au professionnalisme.

Le rapprochement entre la FIBA et de la NBA confirme la validation de cette hypothèse² avec comme point d'orgue la participation des meilleurs joueurs professionnels américains aux JO en 1992.

Le monde du rugby français a vécu, jusque dans les années 1990, sous l'autorité de la FFR se pliant aux exigences d'amateurisme des anglais, via l'International Board. Cette position fédérale était facilitée par la faiblesse des échanges mondiaux : absence

de championnat du monde, pas de participation aux JO, pas de compétition européenne ou plus généralement internationale de clubs. Le rugby tenu à l'écart du mouvement olympique, n'échappait pas à l'idéologie d'un sport purement amateur pour des raisons socio-historiques (Nier, 1998).

Une piste de recherche consiste à appréhender l'absence d'évolution d'un certain nombre de sports dits « amateurs » (rugby et basket-ball en France, alors que des flux financiers transistent déjà depuis très longtemps vers les joueurs cf. frises historiques en annexe) au cours des années 1970 et 1980 vers un professionnalisme plus officiel au regard de la doctrine des sports de cette époque et des caractéristiques sociologiques des dirigeants et de leurs trajectoires. La culture des dirigeants des FSN les situe résolument dans l'opposition « dure » au professionnalisme³. La position des dirigeants bénévoles au sujet du professionnalisme indique clairement une stratégie d'enracinement⁴ où domine la volonté de préservation de leur pouvoir et d'accentuation de la spécificité de leur rôle⁵. La création et l'organisation d'un secteur professionnel entraîneraient inévitablement une perte de leur pouvoir et renforceraient plus largement un processus susceptible de les dépasser⁶.

1. Cette évolution se matérialise par la participation des footballeurs professionnels aux J.O. de 1984 à Los Angeles (sous condition d'âge) puis avec le retour du tennis aux JO de 1988 (Séoul). Ensuite, la participation des basketteurs américains professionnels en 1992 aux JO de Barcelone et des hockeyeurs nord-américains aux jeux de Nagano en 1998 symbolise l'éclatement de la doctrine.

2. Ce rapprochement s'effectue par étape : d'abord à travers une convention sur la circulation des joueurs entre les deux systèmes sportifs ; la NBA et en Europe au milieu des années 1980, ensuite à travers l'accord concernant l'organisation du Mac Donald's open pour la promotion globale du basket - en 1987 (aux Etats-Unis).

3. N. Paillon, alors Président de la FF de Hand Ball refuse, au cours des années 1970, le « sponsoring » sur les maillots pour les joueurs de l'équipe de France (Source : entretien).

4. Cf. M. Paquerot, Stratégie d'enracinement des dirigeants, 1997. Cette théorie montre qu'il est probable que les décisions stratégiques retenues par l'organisation soient influencées par les stratégies personnelles de leurs dirigeants. Cette théorie va plus loin que les théories précédentes sur le pouvoir (M. Crozier, H. Mintzberg...) en essayant de démontrer le lien entre pouvoir, intérêt des acteurs et prise de décision stratégique. Elle repose sur les hypothèses fondamentales de l'existence de conflits d'intérêts entre les différents partenaires constituant l'organisation, elle se sépare de la théorie de la gouvernance d'entreprise dans la mesure où elle abandonne le principe d'efficacité pour expliquer les jeux organisationnels.

5. Cette approche part du postulat que les traits psychologiques des dirigeants déterminent profondément les stratégies et les structures des organisations. C'est pourquoi tout système a une tendance naturelle à se refermer sur lui-même pour préserver la légitimité des acteurs au pouvoir.

6. La professionnalisation des structures engage également un certain nombre de transformations dans le domaine des « valeurs » et des « croyances » qui mobilisent les membres. A cet égard, la classe sociale d'appartenance des dirigeants des FSN (la plupart du temps fonctionnaires appartenant au domaine de l'éducation) a très certainement freiné l'évolution vers le professionnalisme. Le souci de « pureté idéologique » de la mission de la fédération se réalise par une opposition marquée au cours des années 1970 entre d'une part le commerce et l'argent, le professionnalisme et d'autre part l'éducation, l'égalité (qui se déroule comme une opposition manichéenne entre le bien et le mal).

L'autre alliance apparaissant comme conservatrice dans le processus de professionnalisation des sports est « juridique ». Il s'agit de celle qu'ont nouée le ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) et les fédérations sportives nationales (FSN).

Il existe historiquement une position ambivalente de l'Etat et de son ministère de tutelle par rapport au processus de professionnalisation des sportifs. Selon J.-J. Bozonnet (1996), l'intervention étatique a été encouragée par « la volonté de l'Etat de clarifier ses rapports avec le sport professionnel dans une perspective moralisatrice du sport français ». J. Defrance (1994) souligne que « le gouvernement adoptera à l'égard des organisations sportives une attitude moralisante et distante au début des années 1930, marquant ainsi le fait qu'il s'occupe du versant éducatif, social, sanitaire de l'activité physique et non du sport compétitif et spectaculaire ». L'intervention de l'Etat s'effectue à travers des « structures plus proches du mouvement associatif chargées de sanctionner les activités contraires au développement de l'intérêt général comme le professionnalisme ou la violence, dominant des subventions aux organismes sportifs méritants et délivrant des labels de reconnaissance d'utilité publique » (A.-M. Waser et al. 1996). Pendant des décennies, l'Etat va ainsi se présenter comme un allié des FSN dans la préservation de l'amateurisme. Par le biais de la délégation de pouvoir qu'il octroie aux fédérations sportives nationales, l'Etat prend acte, à partir de 1945, de l'autorité des FI, de l'organisation institutionnelle du sport et plus globalement du pouvoir de l'« ordre sportif privé ». Par la suite, bien que la loi du 16 juillet 1984 modifiée confère aux fédérations sportives délégataires un monopole sur l'organisation des compétitions qui donnent lieu à la délivrance de titres officiels (champion de

France...), les FSN se trouvent sur un marché concurrentiel pour l'organisation de toutes sortes de compétitions promotionnelles¹.

A première vue et à la lumière d'une analyse historique, l'Etat apparaît donc freiner le développement du professionnalisme.

Toutefois, l'action de l'Etat, notamment à travers la prise en compte de la dimension économique du phénomène sportif, va également favoriser implicitement le processus de professionnalisation. Deux raisons au moins fondent cette analyse.

La première a trait à l'exploitation médiatique des résultats obtenus dans les grandes compétitions, dont l'Etat ne peut se désintéresser. La seconde raison concerne l'intérêt financier étatique au développement direct du processus de professionnalisation². Les retombées plus indirectes du processus de professionnalisation ont trait à la dynamique économique (croissance et emploi) dont sont porteuses certaines disciplines.

Concernant le premier point, l'Etat (via le MJS) a été moteur dans l'organisation de la filière du sport de haut-niveau, au cours des années 1960 (vecteur pour passer à S1 voire S2, cf. schéma n°2), à partir de mécanismes organisationnels aujourd'hui bien connus³ afin d'assurer la production et le maintien de la compétitivité des sportifs de haut-niveau à savoir les JO et les championnats du monde⁴. Ces filières de haut-niveau à l'effet structurant ont toutefois beaucoup plus d'importance pour les sports individuels que collectifs. Ces derniers se sont dotés de système de formation plus ou moins sophistiqués au niveau des clubs professionnels (par le biais des centres de formation) qui ont complété avec plus ou moins de synergie la filière de haut-niveau fédérale.

1. L'arrêté du 15 mai 1986, qui impose aux structures privées de demander un agrément fédéral lorsqu'elles organisent des manifestations dominant lieu à la remise de prix supérieur à 10 000 F, permet de protéger le marché des FSN d'une agression de la part des structures commerciales souhaitant exploiter le sport d'élite ; mais il n'incite pas toujours les FSN à des stratégies pro-actives.

2. L'Etat taxe les sportifs qui perçoivent des rémunérations et soumet les clubs à un certain nombre d'obligations réglementaires, notamment fiscales et sociales, qui accompagnent le processus de professionnalisation.

3. Mise à disposition de cadres techniques, création d'une filière du sport de haut-niveau (...).

4. Cela apparaît plus une réalité pour les sports individuels que collectifs où les athlètes de l'équipe de France sont tous professionnels.

Les conflits qui peuvent survenir dans le déroulement du processus sont ceux des intérêts économiques et sportifs des « grands » clubs et de l'équipe nationale¹.

Pour résoudre cette question, l'alliance FSN/Etat peut s'avérer, cependant, impuissante à trouver des compromis acceptables avec les clubs². Les pouvoirs publics ne disposent pas, en effet, des moyens réels pour accélérer ou freiner l'évolution du secteur professionnel si ce n'est par des pressions plus ou moins coercitives sur la fédération. C. Durand (1994) souligne que cette volonté de l'Etat d'assurer un contrôle sur le secteur (professionnel ou d'élite) se retrouve essentiellement « dans les pressions, via les médias³, exercées sur les dirigeants fédéraux pour qu'ils prennent certaines mesures ». L'alliance tacite des clubs et des pouvoirs publics s'est avérée ainsi décisive dans la révolution que vient de connaître le rugby en France. C'est, en effet, sous la pression constante du MIS que la FFR a consenti à la création d'une ligue professionnelle.

2 - Contexte, jeux alliances et dynamique des étapes

Les alliances (club/joueurs et Etat/fédération) identifiées dans le système sportif professionnel permettent de montrer les stratégies des différents acteurs sans pouvoir isoler les éléments déterminants favorisant la constitution de ces alliances et l'influence de ces dernières sur le déroulement (rythme, intensité et forme) du processus de professionnalisation.

Nous allons maintenant essayer de valider l'hypothèse que ces alliances se forment en exploitant des conditions environnementales particulières permettant aux acteurs du système d'atteindre leurs objectifs. Ces derniers sont : la recherche du plus

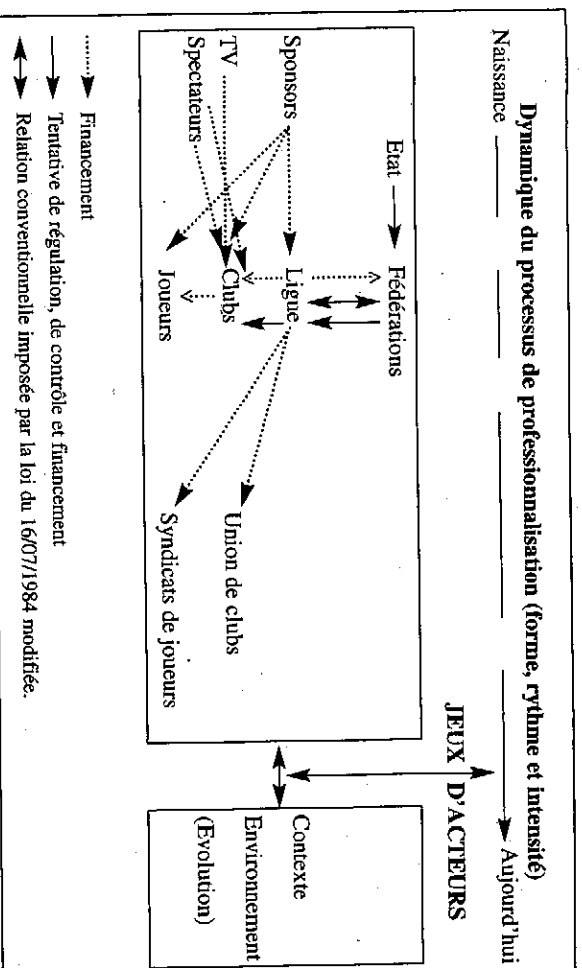
haut-niveau sportif et d'un statut social protecteur et le plus favorable possible pour les sportifs, la maîtrise du développement du professionnalisme pour une félicitation (au profit de son image et des résultats de ses équipes de France voire de ses clubs), les retombées économiques et médiatiques pour l'organisateur de spectacle sportif, la recherche du plus haut-niveau pour le club permettant d'accroître la légitimité de ses dirigeants, les retombées en termes d'image, de notoriété et commerciales pour les partenaires du spectacle sportif (sponsors, médias...) ; l'amélioration des résultats des équipes de France⁴ et de l'image du sport dans la société pour l'Etat (intérêts politiques et financiers des dirigeants).

Les objectifs de tous ces acteurs sont génériques mais peuvent par définition être évolutifs au cours du processus de professionnalisation. Notre perspective explicative s'appuiera sur l'hypothèse que la dynamique du processus s'explique par les jeux d'acteurs qui se font et se défont selon laquelle de l'évolution d'un contexte environnemental (cf. le schéma 3).

Recherche documentaire et entretiens ont permis d'identifier trois facteurs contextuels déterminants influençant le déroulement du processus de professionnalisation des sports et la formation des alliances : la confrontation du système professionnel national avec un système sportif concurrent⁵ (a), la confrontation avec les ordres juridiques étatique et européen (b), et de manière plus générique la confrontation avec les acteurs commerciaux dominants (c). Ces facteurs, s'ils sont présentés de manière distincte, interviennent souvent simultanément comme des atouts et des ressources disponibles pour les acteurs composant le système professionnel afin de faire prévaloir leurs intérêts.

1. Ces conflits se cristallisent notamment sur le point de l'indemnisation des clubs des joueurs sélectionnés en équipe nationale.
2. L'exploitation du secteur professionnel doit se faire dans le cadre d'une convention garantissant la protection des intérêts de l'équipe nationale (mise à disposition des joueurs, blocage du calendrier, barème d'indemnisation pour les joueurs mis à disposition).
3. Comme le montre les pressions des différents ministres sur B. Lappasset, Président de la FF de Rugby, concernant la gestion du professionnalisme.
4. Cf. les stratégies de récupération politique du concept de « France qui gagne » lors des Jeux Olympiques et lors de la dernière coupe du monde de football.
5. Le système sportif concurrent peut-être contrôlé par un organisateur appartenant au mouvement sportif ou au monde commercial.

SCHEMA n° 3 : Stratégies des acteurs et dynamique du processus de professionnalisation



a - La confrontation avec un système sportif concurrent

Depuis une dizaine d'années, le sport spectacle sportif s'inscrit dans un environnement de plus en plus concurrentiel et suscite donc de nombreuses convoitises.

Il existe dans les sports, où les enjeux économiques sont importants, un risque pour le mouvement sportif traditionnel d'être évincée de l'organisation des compétitions d'élite. Le mouvement sportif international ou européen, et par ricochet leurs fédérations nationales (et leurs ligues), se trouvent ainsi concurrencés, voire dépassés par des événements ou des championnats qui s'organisent ou pourraient s'organiser, pour des raisons diverses, en dehors de leurs circuits traditionnels.

Cette concurrence oblige explicitement les institutions (fédérations et ligues professionnelles) à repositionner leurs produits pour préserver et de ce fait accélérer

le processus de professionnalisation, comme en témoignent les exemples du football et du basket¹ dans le cadre des compétitions européennes.

Les systèmes sportifs concurrentiels jouent ainsi un rôle accélérateur dans le processus d'organisation du professionnalisme, souvent au bénéfice des grands clubs et des meilleurs joueurs qui ont un pouvoir de négociation accru de par leur valeur sportive et médiatique.

Ainsi, pour le rugby à XV français, la concurrence avec un système sportif étranger professionnel semble avoir ainsi été l'élément déclencheur de l'organisation officielle du professionnalisme en France. Cette concurrence du rugby à XV existait déjà historiquement, au niveau mondial avec le rugby à XIII professionnel. La concurrence entre deux sports aux caractéristiques très proches l'un professionnel (et lucratif) et l'autre amateur (souvent « mar-

1. Les grands clubs européens de football et de basket avaient tenté de se regrouper pour étudier ensemble la possibilité de créer une compétition hors des institutions sportives afin de préserver au mieux leurs intérêts financiers. Ces velléités ont permis de faire pression sur les institutions européennes qui ont modifié les principes d'organisation et de commercialisation de leurs compétitions, avec la création de la ligue des champions en football, en 1992 et de l'euroleague en basket, en 1996. Ces nouvelles compétitions correspondent à des mini-championnats où les « grands » clubs sont quasiment assurés de participer à un nombre minimal de matches, ce qui leur assure un revenu financier substantiel. Une commercialisation centralisée des droits TV et de la publicité de ces compétitions a permis un accroissement important des revenus distribués aux clubs participant à ces compétitions.

ron »), crée forcément un risque d'instabilité et de mobilité des meilleurs sportifs du sport « amateur » vers le sport professionnel. Pour le rugby à XV français, l'amateurisme marron a permis de maîtriser le pouvoir d'attraction du XIII. Mais cette maîtrise n'a pu être possible que dans la mesure où le XV disposait d'une aura médiatique importante et où le XIII français ne parvenait pas à décoller d'un point de vue économique.

Le projet Fouroux d'un rugby à XIII plus professionnel et mieux médiatisé, au début des années 1990, n'a pas changé fondamentalement la situation?

Plus que la pression du XIII, c'est essentiellement l'organisation particulièrement médiatisée d'une coupe du monde de rugby à XV (1987), alors que ce projet n'avait pu aboutir en 1983, et le passage au professionnalisme dans l'hémisphère sud au début des années 1990 qui ont ouvert la brèche au professionnalisme dans l'hémisphère nord. R. Murdoch met ainsi en place un « Super 12 »³ qui consacre un professionnalisme officieux. Ce professionnalisme sera reconnu officiellement par l'International board en 1995 tout en laissant le choix aux systèmes nationaux d'opter ou non pour son introduction. Les incertitudes de la FFR à ce sujet céderont finalement face à la pression des joueurs.

des clubs et du MIS, au nom de l'intérêt supérieur de l'équipe nationale.

En France, l'évolution du rugby vers le professionnalisme va finalement naître de l'action conjuguée d'un système concurrent (hémisphère sud) et de la volonté des clubs d'atteindre une pérennité susceptible d'assurer leur compétitivité internationale.

Après la reconnaissance du professionnalisme dans le XV, la mobilité des joueurs s'effectue selon une régulation plus classique, comme c'est le cas en football et en basket, à savoir essentiellement entre les marchés anglais et français, selon leurs avantages particuliers⁴ (valeur sportive, financière ou autre...).

Les exemples de concurrence entre les systèmes sportifs présentés sont tous des cas particuliers⁵. Mais dans toutes les situations, les rapports de force entre les acteurs (fédération/sportifs/clubs/ligue) constituent la voie de la régulation du système. C'est dans ce sens que les fédérations nationales, européennes ou internationales, n'ont d'autre solution, dans un premier temps, que de faire pression sur leurs joueurs (menace d'exclusion, de radiation des sportifs) ou leurs clubs⁶ pour conserver l'organisation des compétitions ou maintenir les joueurs dans le championnat national. La logique des rapports de force appa-

1. A la différence de la France, en Grande-Bretagne et dans l'hémisphère sud (notamment en Australie), le pouvoir d'attraction du XIII vers le XV semblait beaucoup plus important au regard des moyens économiques bien supérieurs dont disposait le XIII lui permettant, au début des années 1990, de recruter la plupart des meilleurs joueurs gallois du XV (amihilant ainsi la puissance sportive du quinze gallois à partir de cette période).

2. Très peu de joueurs à XV de renom ont franchi le pas. Cet épisode ne semble pas avoir fondamentalement perturbé le système du XV.

3. Le « Super 12 », mis en place en 1995 grâce au financement de R. Murdoch, est une compétition « quasi-fermée » qui fonctionne sur un système de provinces, chacune représentée par un club phare. Les fédérations australienne, néo-zélandaise et sud-africaine salariaient elles-mêmes une centaine de joueurs et les mettent à disposition des clubs disputant ce championnat. Les joueurs sélectionnés sont ceux qui font partie du groupe de l'équipe nationale. Il subsiste un système de montée et descente entre le « super 12 » et les championnats de province. Mais les joueurs sous contrat avec la fédération ne descendant pas avec leur club, ils sont revertés dans les équipes du super 12 pour la saison suivante. A côté de ces joueurs fédéraux, le club recrute, par ses propres moyens, les joueurs qui complètent l'effectif. Les championnats de province peuvent accueillir également les joueurs fédéraux, pour lesquels ces contrats constituent des « piges ». C'est pour participer à ces championnats que certains joueurs français (Lacroix, Rouinat,...) ont intégré des équipes australiennes.

4. L'argument du rugby français étant un déficit de moyens financiers par rapport à ces concurrents de l'hémisphère sud et anglais en raison de la loi Evin qui les prive, à la différence de ces concurrents, d'importants budgets de sponsoring.

5. Dans la mesure où la NBA représente l'eldorado sportif et financier, les systèmes européens et américains ne sont pas en concurrence frontale pour le recrutement des joueurs.

6. Cf. les relations entre l'UEFA et les meilleurs clubs européens au début des années 1990.

raît souvent *a posteriori* comme la seule solution pour réguler les relations entre la fédération, la ligue et leur environnement concurrentiel.

L'avancée du processus de professionnalisation s'explique donc en partie et selon les cas par cette confrontation de systèmes concurrentiels sportifs (cf. frises historiques en annexe 1) et par l'internationalisation des compétitions qui incitent chaque système national à densifier sa compétitivité sportive.

En franchissant la barrière idéologique de la reconnaissance officielle du professionnalisme, chaque sport se trouve donc confronté avec les règles de l'ordre juridique étatique et européen qui vont jouer un rôle structurant (d'un point de vue économique) dans le processus de professionnalisation.

b- La confrontation avec les ordres juridiques étatiques et européens

La nécessité d'un respect, par les diffuseurs acteurs, du droit spécifique du sport et des règles et obligations juridiques liées à l'exercice de toute activité économique (réglementations spécifiques au sport, droit du travail et fiscal spécifique...) a joué à l'évidence un rôle structurant du professionnalisme.

Les décisions jurisprudentielles reconnues, dès les années 1930, la nature économique et commerciale des activités

des clubs professionnels. En matière fiscale, les clubs de football, qualifiés par les tribunaux d'« entreprises de spectacle sportif », seront de la sorte soumis aux différents impôts commerciaux (TVA, taxe professionnelle, impôt sur les sociétés¹...). Le droit positif découlant de ce courant jurisprudentiel mettra, malgré tout, du temps à être appliqué par l'ensemble des clubs et des sports concernés². Cette absence de mise en conformité avec leurs obligations s'analyse, pour certains clubs, par la méconnaissance de leurs obligations sociales et fiscales, puis surtout par l'instauration de systèmes de fraude plus ou moins sophistiqués au cours des années 1980 (cf. sur ce sujet C. Gerschel, 1994).

Dans le cas du basket-ball, alors que la FIBA et la FTBB refusaient, au début des années 1980, de reconnaître le caractère professionnel de leurs sportifs, la Cour de cassation³ impose aux clubs le respect de leurs obligations sociales et encourage ainsi la professionnalisation de la relation club/joueur⁴.

Les besoins d'une régulation organique du sport professionnel touchent également les structures des clubs, à la suite de la loi du 16 juillet 1984 modifiée qui leur impose la création de SEM ou de SOS lors du dépassement d'un des deux seuils financiers fixés par le décret du 17 juin 1999⁵.

En voulant avancer l'argument de la spécificité du sport afin d'obtenir une réduction d'impôt et un aménagement des régimes d'imposition⁶, le mouvement sportif ne fait finalement que renforcer la perti-

1. La première décision du Conseil d'Etat assujettissant un club de football à un impôt commercial (la taxe professionnelle) date de 1937 (Conseil d'Etat, 20 janvier 1937, Société Red star olympique). Cet arrêt énonce, pour la première fois, qu'une association sportive qui organise de manière habituelle, des compétitions de football avec le concours d'une équipe de joueurs professionnels recrutés et rémunérés par elle, exerce une activité de caractère professionnel et lucratif.

2. Cf. les exemples du basket-ball et du rugby dont les clubs sont longtemps restés ou pour certains restent encore dans l'illégalité par rapport à certaines de leurs obligations fiscales et sociales.

3. Par un premier arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 19 octobre 1983 (assujettissement de basketteurs, entraîneurs, masseurs, journalistes d'un club au régime général de la sécurité sociale, régime des travailleurs salariés). Cet arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation a été confirmé par un autre arrêt du 6 mai 1986.

4. Par la qualification des rémunérations versées en « salaires » et par l'obligation corrélatrice d'une contractualisation et d'une formalisation dans les rapports joueurs/clubs.

5. Lorsque le volume financier dépasse l'un des seuils suivants : recettes des manifestations supérieures à 7,5MF (contre 2,5 auparavant) ou rémunérations nettes versées aux sportifs supérieures à 5 MF (au lieu de 2,5 MF auparavant).

6. Cf. l'exemple du rugby qui obtient, en 1987, une tolérance fiscale de Berrey concernant les rémunérations des joueurs qui ne dépassent pas 50 000 F. Les autres sports en phase de professionnalisation (Basket, volley, hand, hockey) font alors pression pour bénéficier du même dispositif.

nence de la zone d'incertitude que contrôle l'Etat à savoir **son pouvoir réglementaire**.

La loi du 16 juillet 1984 modifiée, mais aussi le droit des sociétés, du travail, de la sécurité sociale et fiscal (...) ont joué un rôle structurant (et accélérateur) dans le processus de professionnalisation des sports, au moins à trois niveaux :

— la professionnalisation des clubs avec le passage obligatoire en SOS ou en SEM pour les associations dépassant les seuils légaux,

— la formalisation des rapports juridiques joueurs/clubs (cf. infra),

— le statut social et fiscal des sportifs¹.

La contingence du droit européen sur le droit national n'est bien sûr pas neutre. L'impact pour les acteurs des sports professionnels collectifs européens de l'Arrêt Bosman, consacré à l'application du traité de Rome, requiert une adaptation plus difficile notamment pour les institutions fédérales nationales et internationales. En ne reconnaissant pas une exception ou une spécificité sportive², la réglementation européenne a été un processus accélérateur du professionnalisme favorisant une forte inflation salariale au profit des meilleurs joueurs.

L'impact de l'arrêt Bosman est essentiellement lié à la suppression des clauses de nationalité qui entraîne une augmentation très nette des mouvements de joueurs.

Ces mouvements ne sont absolument pas désordonnés mais, au contraire, tout à fait orientés. En effet, les talents se concentrent aujourd'hui encore un peu plus qu'hier sur les deux ou trois marchés les plus forts économiquement : Angleterre et France pour le rugby ; Angleterre, Italie, Espagne en football ; Grèce, Italie, Espagne pour le basket. Les migrations vers ces marchés se font non pas directement, mais par étapes successives. En Europe, un premier flux, venu des marchés sportifs économiquement les plus faibles, s'est orienté vers les pays riches, mais non dominants sportivement.

La libéralisation des mouvements de joueurs entraîne la concurrence d'une main d'œuvre qui renchérit le coup relatif de la formation. Des joueurs formés en dehors du système national, se présentent sur le marché, nantis, de plus, d'une expérience souvent conséquente³.

Les pays menacés sont plutôt les pays d'immigration (Italie, Angleterre par exemple en football ; Grèce, Espagne et Italie en Basket ; Angleterre en rugby), lesquels voient leurs jeunes joueurs exclus pour partie du très haut niveau. Au contraire, les pays d'émigration peuvent trouver là l'occasion d'aguerir des joueurs qui n'auraient pas eu accès au très haut niveau avec un club national. La réaction du football français s'est traduite par la création d'un contrat espoir permettant de protéger pour partie le système de formation français.

c - La confrontation avec les acteurs économiques dominants

Un troisième facteur contextuel apparaît déterminant. Il s'agit de la volonté de rentabiliser le phénomène sportif d'un point de vue économique pour les partenaires TV et les sponsors. Ce troisième facteur constitue une dynamique essentielle dans le processus de professionnalisation. Il conditionne le volume des capitaux investis dans une discipline et témoigne des intérêts financiers en jeu. La satisfaction de ces partenaires économiques impose que les institutions sportives (fédérations) et les acteurs directs du spectacle (les clubs et les joueurs) prennent en compte et satisfassent de manière constante leurs attentes.

C'est la valeur, notamment sportive et symbolique, que donne l'opinion publique à une compétition qui en fait finalement sa valeur marchande.

Dès lors que les principaux financeurs ne sont pas satisfaits dans leurs attentes, le rythme de professionnalisation

1. Globalement plus protecteur par rapport à une situation « clandestine ».

2. Cf. J.P. Karaguillo, *Le sport doit-il avoir une finalité économique ?* Survie ou danger ?, 1999.

3. C'est notamment le problème rencontré par le basket européen qui voit affluer des joueurs d'origine nord américaine acquérant une double nationalité.

peut être remis en cause. C'est d'ailleurs le cas actuellement pour le basket français¹.

C'est la position des médias et aujourd'hui des TV qui apparaît finalement déterminante afin de maîtriser la commercialisation de l'événement. Canal+ a repositionné ses intérêts du basket (7 MF de droits TV par saison en 1997/1998) vers le rugby en finançant très largement le rugby professionnel (70 MF par saison de droits TV en 1998).

Aujourd'hui, certains acteurs initient des stratégies pour détenir un véritable pouvoir de marché sur le secteur professionnel afin de maîtriser au mieux les conditions de rentabilité de leurs investissements ou la légitimité de leur position dans le système. Les stratégies des grands équipementiers sportifs (Adidas avec l'Olympique de Marseille), des grandes chaînes TV thématiques, comme Canal+ (avec le PSG) et M6 avec les Girondins de Bordeaux, montrent que de financeurs, ces organisateurs tendent à devenir aussi des organisateurs de la pratique et/ou du spectacle sportif. En tant qu'actionnaire (s) de club(s) et/ou principal financeur du système sportif professionnel, ils jouent un rôle moteur et accélérateur pour dynamiser la rentabilité de leur investissement. Les intermédiaires tels que les grandes agences de sponsoring se positionnent sur le marché (IMG avec Strasbourg) avec le même objectif.

De grands investisseurs apportent également des capitaux nouveaux (cf. l'Olympique lyonnais et le groupe PATHE).

Ces stratégies de diversification posent la question de la gestion de la dépendance des clubs et des ligues du fait de la position hégémonique de tels acteurs. Comme le

souligne un dirigeant de club professionnel de football :

« Tous ces actionnaires, notamment les médias, se positionnent clairement par rapport à l'exploitation d'un commerce périphérique au football... Une chaîne comme M6 souhaite devenir un diffuseur du football et prend position dans la perspective d'une probable libéralisation des droits TV à terme en France comme c'est le cas dans la plupart des autres pays européens.

Ces stratégies d'intégration verticale des grands groupes de communication ou d'International MG constituent manifestement un danger pour le mouvement sportif traditionnel dans la mesure où il devient dépendant d'un de ses clients qui est en même temps devenu son plus stratégique canal de distribution »².

La question est de savoir aujourd'hui qui contrôle et qui, à l'avenir, devra contrôler l'organisation et surtout la commercialisation des compétitions d'élite ?

Théoriquement, la ligue professionnelle a pour fonction essentielle de défendre les intérêts des clubs et d'arbitrer les ligues qui les opposent. C'est elle qui a pour mission de contrôler l'évolution du secteur professionnel sous la tutelle fédérale.

Le risque pour la Ligue serait que quelques grands clubs ou des acteurs économiques propriétaires de clubs et/ou financeur principal (une chaîne TV) prennent un pouvoir tel dans la gouvernance du système qu'ils en détiennent toutes les clés de fonctionnement et de viabilité. La création du « G7 »³ en football, en 1998, montre une stratégie d'alliance économique visant à remettre en cause le pouvoir de négociation centralisé de la LNF en matière de merchandising.

1. La faible audience du basket a entraîné une baisse de sa médiatisation (passant d'une diffusion sur une chaîne hertzienne gratuite - France Télévision - vers une chaîne payante Canal+ qui décide une diffusion sur le numérique). Elle fait courir le risque d'un départ des principaux sponsors face au manque d'exposition médiatique (Cf. entretien R. Caille *in* Equipe du 26/12/1996). L'échec commercial de la ligue s'est traduit par la baisse des recettes de marketing de la LNB. Ces dernières étaient de 6 MF en moyenne jusqu'en 1994 elles augmentent à plus de 10 MF en 1994/95 puis 7,6 MF en 1995/96, 4,5 en 1996/97 et 3,5 MF sur la saison 1997/98. Les recettes TV restent stables de 1995 à 1998 avec 7 MF versés par Canal+ alors que l'apport en droits TV de France TV était plus modeste (en moyenne 3 MF de 1990 à 1994). Puis retour du basket sur France TV avec un contrat signé avec Pathé sports de plus de 46 MF sur 3 ans.

2. Entretien avec A. Thiodet Adidas manager pour l'OM dans la Lettre d'information de la RJES de mai 1999.

3. Regroupement des 7 des plus importants clubs de D1 dans le cadre de l'union des clubs professionnels français, qui apporte, depuis 1998, un minimum garanti sur la commercialisation de produits dérivés autour de l'image de ces clubs ainsi qu'une rémunération proportionnelle aux ventes réalisées par chacun.

Rappelons que le pouvoir tel que le définit H. Mintzberg se caractérise par trois aspects :

- l'existence d'un fondement qui va du financement au savoir-faire et intégrant bien entendu les prérogatives légales liées au statut juridique de l'organisation ;
- la volonté marquée par les acteurs de faire valoir ce ou ce(s) fondement(s) de pouvoir ;
- le savoir-faire dans la mise en œuvre de ces fondements, indispensable selon H. Mintzberg (1986).

Lorsqu'un acteur, ou une coalition d'acteurs¹ (association des maires des grandes villes de France, syndicat de joueurs ou de clubs, financeur principal telle une grande chaîne TV), dispose des trois sources de pouvoir que recense H. Mintzberg, ils maîtrisent le déroulement du processus de professionnalisation. Il détiennent un pouvoir réel sur les autres acteurs - tel que d'assurer - ou non ! - la viabilité du système. Les autres deviennent alors dépendants de sa stratégie : le basket-ball (avec Canal+) se retrouve dans cette situation, le hand-ball, le volley-ball et la Pro B en basket sont totalement dépendants du financement des collectivités territoriales. Le rythme et l'intensité de leur professionnalisation pourraient ainsi être remise en cause selon le positionnement de l'acteur dominant et au regard du pouvoir réglementaire de l'Etat.

Il convient de dissocier le rugby, qui dispose d'opportunités et de menaces dans ses choix d'organisation du professionnalisme, des autres sports² qui font face à un tarissement de leurs ressources et à une dépendance inquiétante vis-à-vis des seules collectivités territoriales (cas du hand-ball, du volley-ball, du hockey sur glace...).

Les acteurs en charge de la gouvernance du système professionnel (les ligues professionnelles) doivent donc trouver des équilibres afin de favoriser une gestion paritaire du système et une gestion de la dépendance inter-acteurs favorables à leurs intérêts actuels et futurs. La ligue a finalement pour mission de gérer les compromis que chaque acteur a tendance à détenir pour protéger son intérêt personnel.

En paraphrasant M. Crozier, il ressort de notre recherche, une omniprésence des situations de « conflit/coopération » entre les différents acteurs identifiés au cours du processus de professionnalisation. Il n'y a pas de coopération sans conflit : conflits internes au sein du système sportif et conflits avec l'extérieur. La coopération avec l'autre est nécessaire pour la poursuite du conflit³. Les trois facteurs que nous avons présentés pour expliquer l'évolution du processus de professionnalisation au regard des jeux d'alliances entre acteurs du système et l'environnement sont plutôt d'origine contextuelle. Ils apparaissent exogènes pour partie dans la mesure où c'est en fonction des opportunités des acteurs présents que peuvent s'expliquer leurs comportements d'adaptation pour essayer de faire prévaloir leurs objectifs et leurs intérêts.

Les tentatives pour maîtriser ou brider l'évolution du professionnalisme émanent le plus souvent des « autorités » sportives (fédérations nationales et/ou internationales), lesquelles trouvent, là aussi, des alliés de circonstance pour faire triompher leurs choix.

La distinction alliances motrice/conservatrice dans le processus de professionnalisation apparaît de moins en moins nette aujourd'hui, dans la mesure où les intérêts

1. Le terme de coalition a été proposé par J.D. Thomson, *Organizations in action*, 1967. Selon J.D. Thomson plus l'environnement d'une organisation est complexe, plus celle-ci compte de piles de pouvoir et plus forte est la nécessité d'une large coalition de pouvoir. Cette coalition sera d'autant plus instable que les individus seront différents et auront des intérêts différents. R.-M. Cyert et J.G. March (Processus de décision dans l'entreprise, 1970) développeront la même idée. L'organisation ne peut trouver son équilibre que si se dessine une coalition organisationnelle assez puissante pour déterminer un certain consensus sur les buts et offrir à chacun des raisons de rester au sein de l'organisation.

2. Ce sont les sports que nous qualifions de « ni-ni » car ils ne sont ni amateurs, ni reconnus et réellement organisés comme des sports professionnels au contraire du football ou du basket ou du rugby.

3. Ces situations conflit/coopération qui se nouent selon les intérêts des acteurs expliquent la dynamique du processus de professionnalisation.

pour faire avancer le processus de professionnalisation apparaissent de plus en plus convergents entre les différents acteurs du système. Les divergences portent plutôt, désormais, sur les formes de professionnalisation et les conditions de gestion du processus. A cet égard, le football se trouve dans une phase de remise en cause du pouvoir de la ligue où les plus grands clubs cherchent des voies de négociation individualisées en matière de merchandising, voire de droits de télévision¹ ; Le rugby conserve une solidarité économique qui s'exprime par le pouvoir de négociation important de la ligue dans un environnement dynamique et munificent. A l'inverse, le basket-ball connaît une forme de gestion de plus en plus mixte et ambiguë où la fédération et la ligue recherchent depuis deux ans une alliance pour commercialiser le basket d'une manière unitaire sans succès.

L'évolution des sports en transition (volley-ball et hand-ball ou encore Pro B en basket) se caractérise par des phénomènes de recul économique et par un phénomène de « déprofessionnalisation » (T. Terret, 1996). L'histoire de tous les sports professionnels met plus ou moins en évidence cette évolution non linéaire du processus de professionnalisation.

L'expérience du football a été pilote pour les autres disciplines, qui ont incontestablement bénéficié d'un effet d'apprentissage, dont profite aujourd'hui largement le rugby professionnel du fait de l'intensité et du rythme de professionnalisation².

BIBLIOGRAPHIE

- Andreff W. ET Nys J-F. (1997). *Economie du sport*, P.U.F., coll. « Que sais-je ? », 3^e édition, Paris.
- Arnaud P. (1995). *Une histoire du sport (XX^e-XX^e siècle)*. La documentation française n° 7029.
- Bayle E., Primault D. et Rouger A. (1998). *Analyse économique et juridique du processus de professionnalisation du sport, Rapport de recherche CNRS/GDR - 1094*. Bozonnet J-J. (1996). *Sport et société*, Le Monde, Editions, Paris.
- Bourg J-F. (1992). Sport et argent : le football, *Revue pouvoirs* n° 61, Paris, 91-106.
- Caluc P. (1991). *Les négociations salariales : des fondements microéconomiques aux enjeux macroéconomiques*, Economica, Paris.
- Colloque de Neuchâtel, *La réglementation du marché du travail dans le sport collectif professionnel*, CIES, 17-18 octobre 1997, actes à paraître.
- Calvel J. (1981). *Le mythe des géants de la route*, PUF.
- Charrier D. (1996). Le financement du sport par les collectivités locales : enjeux sportifs, économiques et publics in *Le Maître-Entrepreneur ?*, R. LeDuff et J-J. Rigal (Dir.), PUF, 277-286.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.
- Crozier M. (1988). Une approche sociologique des stratégies dans les organisations, *Revue Française de Gestion* (janv.-février), p. 63-75.
- Cyert R.M. et March J.G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Defrance J. (1994). Les activités physiques et les sports face à l'Etat, *Sport et pouvoirs au vingtième siècle*, J-P. Clément et al. Coll. Sport en questions, PUG, Grenoble, p. 33-52.
- Durand C. (1994). *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de doctorat es sciences de gestion (2 vol.), IAE de Caen.
- Durand C. (1997). Les relations entre le sport professionnel et les collectivités locales depuis 1975, *Le maire-entrepreneur ? Premières rencontres Ville et management*, PUF, édité par R. Le Duff et J-J. Rigal.
- Escoffier R. (1996). *Rugby pro histoires secrètes*, Paris, Solar.
- Faure J-M et Snaud C. (1994). Un professionnalisme inachevé, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 103, juin 1994, pp. 7-25.
- Fort R. et Quirk J. (1992). The business of professional team sports, Princeton University Press.
- Fouquies P. (1978). *Le marché du travail sportif, thèse pour le doctorat es sciences économiques*, Paris X Nanterre.
- Gasparini W. (1993). Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial, in *Sport et management : de l'éthique à la pratique* Dir. A. Loret, Dunod, pp. 80-90.
- Gerschel C. (1994). *Les groupements sportifs professionnels : aspects juridiques*, thèse de doctorat en droit, Université de Paris I.
- Hirschman A. (1986). *Vers une économie politique élargie*, Paris, Editions de Minuit.
1. L'écart du budget entre les plus grands clubs et les autres ne cesse d'augmenter au risque de compromettre l'équilibre compétitif.
2. Cf. la frise historique du rugby et la rapidité de structuration du processus de professionnalisation. Entre 1995 et 1998, le rugby a franchi les étapes 2 et 3 et se situe dans l'étape 4 aujourd'hui.

- Karaquillo J.-P. (1999). Le sport doit-il avoir une finalité économique ? Survie ou danger ? Colloque de l'Université de Bordeaux II, *Sport de haut-niveau en régions*, Mars (actes à paraître).
- Lavoie M., *Avantage numérique L'argent et la ligue nationale de hockey*, Editions Vents d'Ouest, 1997.
- Minzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'organisation.
- Nier O. (1998), *Professionalisation du rugby et stratégies de clubs de l'élite européenne*, thèse de doctorat en Staps, Université de Lyon I.
- Paquerot M. (1997), *Stratégies d'enracinement des dirigeants - Performance de la firme et structures de contrôle*, in *Le gouvernement des entreprises : Théories et faits* sous la direction de G. Charreaux - Editions Economica, 105 à 138.
- Primaault D. et Rouger (1996). *Economie du sport professionnel : entre solidarité et concurrence*, *RJES* n° 39, pp. 3-21.
- Quantin J. (1993), *Mission et organisation du service territorial des sports*, Editions CNRSPT.
- Robert S. (1997), *Une structuration inachevée : processus à l'œuvre dans la formation d'un sport-basket de haut-niveau en France (formes et enjeux 1920-1997)*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes.*
- Simon H.A. (1969), *The sciences of the artificial*, Cambridge, MIT Press.
- Karaquillo P.D. (1991). The business of professional team sports, University Illinois Press.
- Suaud C. (1996). Le sport dans tous ses voirs, *Les cahiers de l'Université sportive d'été*, UNCU et USJSF, Editions de maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.
- Terret T. (dir) (1996), *Une histoire des sports*, Espaces et temps du sport, L'Harmattan.
- Thompson J.-D. (1967), *Organizations in action*, Mc Graw Hill New York.
- Vrooman J. (1995), A General Theory of Professional Sports Leagues, *Southern Economic Journal*, Vol 61, n° 3.
- Waser A.-M. et Allain B. (1996). *Pratiques, spectacles et professionnalisation des sports*, Dir. M. de Saint-Martin, Rapport GDR/CNRS 1094.
- Wahl A. (1989). *Les archives du football*, Sport et société en France (1880-1980) Paris Gallimard/Julliard, Archives.
- Wahl A. et Lafranchi P. (1995). *Les footballeurs professionnels - des années trente à nos jours*, Editions Hachette - coll. La vie quotidienne - actuelles - Paris.
- Wahl A., Un professionnalisme de résignation en France, Société et représentations Football et sociétés CREDESS, 1998, pp. 67-77.
- Le spectacle sportif*, Limoges, ouvrage collectif, P.U.F. 1981.

La dinámica del proceso de profesionalización de los deportes colectivos : los casos del fútbol, basquetbol, rugby

Resumen

La presente investigación apunta a demostrar que el proceso de profesionalización de los deportes reside en las estrategias de actores que pueden influir y determinar su ritmo, su intensidad y sus formas. La importancia de las relaciones de poder apuntan a preservar o a maximizar los intereses de los actores en presencia, en el curso del proceso nos ha llamado la atención el cuadro explicativo de la sociología de las organizaciones y más precisamente el concepto de estrategia de actores desarrollado por Crozier et Friedberg (1977). Este marco teórico ha sido enriquecido por un análisis multidisciplinario del proceso de profesionalización del deporte donde los aportes de la historia, del derecho y de la economía del deporte han sido tomados en cuenta. Tres deportes el fútbol, el basquetbol y el rugby son considerados para el estudio, lo que nos permite analizar la dinámica de los procesos de profesionalización de deportes colectivos. La metodología cualitativa se apoya en fuentes documentarias relativas a estos tres deportes, entrevistas realizadas con los actores del sistema deportivo profesional (n=21). Hemos identificado cuatro etapas del proceso de profesionalización : el nacimiento del mercado de trabajo remunerado, el reconocimiento oficial y estatutario del profesionalismo por las instancias deportivas, la organización deportiva y económica de campeonatos profesionales, el desarrollo de un poder de mercado donde la liga profesional desarrolla un papel central y motor para dinámicas regulando el proceso. Mostramos que la dinámica (forma, intensidad y ritmo) de las etapas del proceso varía en función de los juegos de alianza entre los actores. Estas alianzas tácticas formalizadas se legitiman en la mira de la confrontación de actores del sistema profesional con tres factores contextuales : un sistema deportivo concurrencial, las ordenes jurídicas del estado y europeas y la dinámica del medio económico.

Palabras claves : procesos de profesionalización, deportes colectivos profesionales, estrategias de actores.