

Caroline Chimot, Manuel Schotté

Université de Reims, AEP / associée GTM-CNRS. Université Paris 10-Nanterre

Travailler dans une organisation sportive Entre engagement passionné et investissement professionnel

La question de la « professionnalisation » des organisations sportives est en passe de devenir la voie d'interrogation obligée dès lors que l'on s'intéresse au fonctionnement de ces dernières¹. Suivant cette ligne d'interprétation, les analyses tendent à s'organiser sur le modèle implicite d'une opposition entre un passé supposé révolu et un présent censément caractérisé par une structuration professionnelle aboutie. Plutôt que de partir du postulat d'un processus inéluctable, il s'agit ici, en s'appuyant sur une enquête empirique auprès de cadres et dirigeants de fédérations et comités olympiques et sportifs², de rendre compte de la façon dont se structurent les activités de travail dans l'univers sportif.

L'idée défendue consiste à mettre en évidence que le sport est régi par une organisation spécifique dont la passion, croyance valorisée par l'institution, est un levier essentiel qui, d'une part, vient

brouiller les frontières entre engagement bénévole et engagement professionnel, et qui, d'autre part, légitime un mode particulier de domination dans le travail.

Un espace professionnel dominé par des bénévoles

La spécificité du sport en France fait coexister au sein des mêmes structures des dirigeants aux fonctions et aux statuts très différents : y cohabitent des élus bénévoles, des cadres administratifs salariés de droit privé et des cadres techniques qui sont pour la plupart des agents de l'Etat³. A cette diversité correspond une concentration du pouvoir : ces organisations sportives non marchandes de type associatif que sont les fédérations et les comités olympiques étant pilotées par une assemblée générale, un comité directeur et un bureau qui sont tous des organes exclusivement composés de membres élus, ces derniers monopolisent les fonctions de direction. Et si,

¹ Voir notamment l'ouvrage coordonné par CHANTELAT, P., *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001.

² Ce travail se base sur une enquête par questionnaires auprès de cadres et dirigeants appartenant à 108 fédérations et à 121 comités olympiques sportifs français (le comité national Olympique sportif français, les comités départementaux et régionaux). Complémentairement au traitement des 290 questionnaires reçus (194 dirigeants bénévoles et 85 cadres salariés), 26 entretiens ont été réalisés avec des femmes cadres et dirigeantes. Pour l'ensemble des résultats, se référer à CHIMOT, C., *Les femmes dirigeantes dans les organisations sportives. Le genre et le sport*, Thèse de l'Université Paris 8, 2005.

³ L'enquête concerne principalement les cadres et dirigeants ayant atteint les postes les plus élevés dans la hiérarchie des différents secteurs. Il s'agit, dans le domaine technique, des Directeurs Techniques Nationaux (DTN) et de leurs adjoints ainsi que des entraîneurs nationaux qui s'occupent de la préparation sportive des athlètes de haut niveau. Dans l'administration, l'analyse porte essentiellement sur les directeurs de l'administration qui se chargent de la gestion administrative, financière et juridique des fédérations. Chez les élus, ont été plus particulièrement pris en compte les membres des bureaux (présidents, vice-présidents, secrétaires, trésoriers et leurs adjoints).

parallèlement à ces instances, les comités olympiques et surtout les fédérations mettent en place des commissions de fonctionnement à buts administratifs, financiers et consultatifs, celles-ci s'avèrent également composées d'élus qui y siègent aux côtés de salariés. A la tête des organes de décision et présents dans les divers groupements qui leur sont reliés, les élus sont donc, bien que bénévoles, omniprésents dans la structuration des organisations sportives.

Une autre indication de la position centrale qu'occupent les mandats en place réside dans les modalités d'accès aux fonctions de représentation : si le mode d'élection varie d'une fédération à l'autre, le fonctionnement démocratique de ces associations sportives nationales demeure, dans l'ensemble, incertain et limite le renouvellement de leurs dirigeants⁴.

Encadré 1 :

Rapport du député Asensi sur le fonctionnement des fédérations sportives

« Le fonctionnement actuel des fédérations fait apparaître des situations de blocage, un manque de réactivité, de transparence et une certaine paralysie dans le fonctionnement voire dans la prise de décision. Le Comité Directeur est parfois une simple "chambre d'enregistrement" des décisions prises par le président et son équipe. Le vieillissement des organes de direction par la surreprésentation des inactifs et des retraités provoque un véritable décalage entre ces directions et les licenciés. Les phénomènes de cooptation favorisent l'autoreproduction sociale des directions. Cette situation engendre l'installation de Comités Directeurs très liés au président et aux marges de manœuvre réduites pour les grandes orientations de la politique fédérale. Dans le système actuel, avec le scrutin de liste unique, les opposants, ceux que le président ne souhaite pas, peuvent être écartés ».

Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives, Paris, Ministère des sports, 2000.

⁴ CHIFFLET, P., *Idéologie sportive et service public en France*, Grenoble, PUG, 2005.

Centralité du travail invisible

Le conséquent investissement que les élus consentent pour leurs fonctions de direction apparente leur engagement à une forme de travail non rémunéré. Et, bien que située, temporellement et financièrement, en dehors du cadre de leur activité professionnelle, leur participation à la vie fédérale n'en demeure pas moins très prenante : près de la moitié des membres élus des bureaux des organisations sportives consacrent plus de 20 heures par semaine à leurs fonctions dirigeantes, celles-ci se concentrant pour l'essentiel le soir et le week-end⁵. (voir tableau 1).

La prégnance du travail invisible chez les membres bénévoles interroge les conditions de travail de leurs homologues salariés dans la mesure où leur activité et le déroulement de leur carrière dépendent directement des élus. Calquées sur le mode d'investissement de ces derniers, les formes d'exercice des professionnels débordent largement leur cadre contractuel et sont parfois à la limite du droit du travail. En déplacement durant une bonne partie de l'année, généralement occupés le samedi et le dimanche, les cadres techniques, qui sont pour la plupart des anciens sportifs de haut rang ayant été soumis au même régime en tant qu'athlètes, voient leur vie privée être complètement assujettie aux exigences de la compétition sportive. De leur côté, même s'ils sont moins soumis que les cadres techniques aux nécessités des

⁵ Cet investissement conséquent au sein de l'organisation sportive ne peut être que le fait de privilégiés qui seuls possèdent les ressources pour s'engager dans ces conditions. Les études du CREDOC montrent que la participation associative est d'autant plus grande que le niveau de diplôme des adhérents est élevé, cette relation étant particulièrement forte pour les associations sportives ou culturelles. HATCHUEL, G. et LOISEL, J.P., « L'adhésion aux associations reste à un niveau élevé. Plus de seniors, moins de militants », *Consommation et modes de vie. CREDOC*, n°123, 1998, p. 1-4.

calendriers compétitifs sportifs, les directeurs administratifs, parce qu'ils travaillent en relation directe avec les responsables élus, sont eux aussi très dépendants de la temporalité sportive, ce qui rend leurs horaires de travail relativement extensibles.

Le cas des femmes cadres s'avère particulièrement intéressant pour objectiver cette dimension. Traditionnellement chargées d'une large part du travail domestique⁶, elles sont au cœur de la tension entre sphères privée et professionnelle. Et si « le modèle dominant du temps de travail des cadres est fondé, en France tout particulièrement, sur une exigence de disponibilité très importante »⁷, dans les organisations sportives, mener une carrière semble d'autant plus difficile pour les femmes que le temps de travail, bénévole ou rémunéré, s'exerce fréquemment pendant le temps familial. La forte proportion de dirigeantes ou cadres féminins qui vivent seules (35% d'entre elles) et qui n'ont pas d'enfant⁸ (45%) est à ce titre révélatrice du nécessaire surinvestissement dans le travail qu'engendre la participation aux entreprises fédérales.

Pascale, 53 ans :

- J'ai été passionnée de sport pendant 25 ans, je m'entraînais tous les jours, ça ne m'a jamais pesé parce que j'avais fait un choix. Je veux dire, que (...) si j'avais fait le choix d'avoir une famille, je pense que ma carrière en aurait pâti, compte tenu de la manière dont le sport est organisé et dont il évolue. Quand j'étais DTN ou entraîneur national

⁶ Les femmes consacrent deux fois plus de temps aux tâches domestiques et familiales que les hommes. BROUSSE, C., « La répartition du travail domestique entre conjoints reste très largement spécialisée et inégale », *France. Portrait social 1999-2000*, Paris, INSEE, 1999, p. 135-151.

⁷ LAUFER, J., « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, 1998, p. 55-70, (p55).

⁸ Cette forte proportion de femmes sans enfant est observable quelle que soit la catégorie d'âge des dirigeantes et cadres.

adjoint, même adjoint, c'était valise sur valise, voyage sur voyage, déplacements...

- Tu faisais tous les déplacements ?

- Ah oui, je faisais tous les déplacements. Donc, quand tu es DTN, tu travailles avec des élus, tu vas en région, tu pars le matin, tu rentres le soir ou tu rentres le lendemain, parfois tu y vas le week-end. C'est un boulot passionnant mais qui est extrêmement prenant, que ce soit pour un homme ou pour une femme (...) ce n'est pas étonnant que chez les DTN ou les entraîneurs nationaux, il y ait tellement de divorces parce que tu es tout le temps parti de chez toi ! J'ai l'exemple d'un DTN qui un jour est rentré chez lui, sa femme et ses gamins, les gamins surtout, lui ont dit, « qu'est-ce que tu viens faire ici, maintenant on s'est organisé sans toi, maintenant tu peux partir ».

Un travail vécu sur le mode de la passion

Si ce fonctionnement, où le don de son temps s'avère la norme, est accepté des élus comme des salariés, c'est que tous sont habités d'un même attachement au sport. Bien que les carrières des responsables élus, techniques et administratifs relèvent de réalités bien différentes, la passion sportive constitue le vecteur commun de leur rapport aux activités fédérales. Premier indicateur de cet état de fait, le niveau de pratique sportive atteint : tous les élus et cadres techniques sont (ou furent) des pratiquants et, pour une large part d'entre eux, ont obtenu des résultats de haute valeur⁹. (voir tableau 2).

⁹ Même chez les bénévoles, la pratique sportive compétitive, *a fortiori* quand elle est de haut niveau, assure une légitimité au dirigeant sportif. Cas extrême, la Fédération Française de Judo a par exemple adopté dans ses règlements des mesures réservant les postes d'élus au comité directeur aux seuls membres ayant obtenu le grade de la ceinture noire de judo, niveau conçu comme gage d'un conséquent investissement sportif personnel.

Signe que cette adhésion est transversale aux différents secteurs de l'institution, les cadres administratifs salariés sont eux aussi, bien que possédant un niveau de pratique plus modeste que les élus et les cadres techniques, socialisés à l'univers sportif. Alors que dans leurs missions professionnelles ils sont les plus éloignés des verdicts du stade, ils disposent également d'une conséquente expérience sportive : 50% d'entre eux ont, dans leur famille proche, un membre qui lui-même est ou a été dirigeant sportif. Presque tous détiennent d'ailleurs, en plus du diplôme qui fait leur spécialité professionnelle (gestion, communication, droit, etc.), un diplôme dans le domaine du sport (seuls 8% n'en n'ont pas). (voir encadré 2).

Si la passion sportive pèse, ce n'est pas seulement en tant que pré-requis à l'entrée dans l'espace fédéral. C'est aussi parce qu'elle vient donner une forme particulière aux activités de travail¹⁰. Loin d'être vécu comme une oppression, le type d'exploitation relative qu'induit le fait de travailler dans une institution sportive repose sur un sentiment de nécessaire don de soi à la cause sportive, et s'accompagne de la stigmatisation de ceux qui remettent en question ce fonctionnement. C'est dans le fait de ne pas compter ses heures et ses déplacements, de donner de sa personne sans restriction que se construit la figure du bon dirigeant. Et tout individu manquant à ces impératifs tacites se voit implicitement reprocher de manquer de dévouement envers la cause qu'il se doit de servir. Impératif moral valorisé par l'institution, la passion sportive trouve ainsi dans la pression de tous sur tous les conditions de son entretien et de sa généralisation.

¹⁰ Sur l'importance de prendre en compte la manière dont est vécu le travail voir BOURDIEU, P., « La double vérité du travail ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, 1996, p. 89-90.

Cooptation et intérêts à l'engagement désintéressé

Évoquer l'importance de la passion sportive comme condition à l'entrée et comme principe constitutif des activités de travail dans une organisation sportive, ne signifie pas qu'elle serait une donnée figée que l'institution ne ferait qu'exploiter. Nullement acquis une fois pour toute, l'attachement au sport est sans cesse consolidé par un fonctionnement qui valorise et récompense cette attitude. Plutôt que de postuler une égale propension et un même intérêt de tous les membres des organisations sportives à s'engager intensément, il s'agit alors de saisir comment la spécificité de celles-ci conduit à travailler, entretenir, voire même développer, l'inclination à s'engager sans compter qui est solidaire de la passion sportive.

Précisément, si les dispositions au don de soi trouvent aussi aisément dans les organisations sportives les conditions de leur perpétuation, c'est que les procédures de choix des dirigeants et les logiques d'évolution de leur carrière sont largement appuyées sur des formes de cooptation. Les fédérations ou comités Olympiques contrôlent le recrutement de leurs cadres en choisissant fréquemment, et de manière quasi officielle, leurs futurs responsables parmi leurs anciens sportifs de haut niveau plus à même d'assurer la reproduction du système¹¹. Le fait d'avoir un passé au sein de l'organisation donne ainsi des chances de nomination supérieures à celles assurées par la possession d'autres attributs (diplômes, formations, etc.)¹².

¹¹ « Le mode de recrutement des cadres techniques s'apparente à un système de nomination par cooptation. En effet, les responsables des fédérations choisissent leurs collaborateurs, privilège rare dans l'administration, notamment parmi les anciens athlètes de haut niveau ». VAN DER ELST, A. et ALAPHILIPPE, P., *Dictionnaire permanent du droit du sport*, Ed. législatives, 1997.

¹² CHIFFLET, P., *op. cit.*

Tableau 1 : Temps hebdomadaire consacré à la fonction de dirigeants par les élus

Temps	- de 10h	10 à 20h	20 à 40h	+ de 40h
Pourcentage	16	41	32	11

Source : Caroline Chimot. Enquête CNOSF / Univ. Paris Sud (2004)

Tableau 2 : Meilleur niveau de pratique sportive atteint par les dirigeants et cadres fédéraux (en %)

	Départemental- Régional	National	International	Non compétitif
Elus	40	30	5	25
Cadres techniques	19	38	42	2

Source : Caroline Chimot. Enquête CNOSF / Univ. Paris Sud (2004)

Tableau 3 : Propriétés sociales de l'effectif fédéral

	Elus au bureau	Salariés (cadres techniques)	Salariés (cadres administratifs)
Age (% d'âgés de 50 ans et +)	87	44	36
Origine sociale (% de pères cadres et prof sup.)	19	24	44
Diplôme (% de titulaires d'un bac + 3 ou plus)	46	55	80
Sexe (% de femmes)	16	10	41

Source : Caroline Chimot. Enquête CNOSF / Univ. Paris Sud (2004)

En choisissant leurs dirigeants en interne, les organisations sportives limitent de fait les possibilités de remise en question de leur fonctionnement. La fédération étant l'institution qui a permis l'épanouissement sportif dans un premier temps puis, le cas échéant, la carrière de dirigeant, celui-ci est pris dans un tissu d'obligations qui le contraignent à persévérer dans le modèle au sein duquel il a toujours évolué. Si cet état de dépendance des sportifs, et par conséquent des dirigeants qui sortent de leur rang, vis-à-vis de l'institution a surtout été mis en évidence à propos des fédérations qui ont le monopole de la formation et de la préparation des athlètes comme la gymnastique¹, l'ensemble des organisations sportives à base associative se caractérisent, de par les modes de recrutement qui y prévalent, par une très forte interdépendance de leurs membres. La définition des tâches de chacun n'y étant pas stabilisée et encore moins formalisée dans un cadre réglementaire précis, le principe de structuration des conditions de travail réside avant tout sur des relations de personnes tributaires d'un même attachement biographique au fonctionnement « traditionnel » du monde sportif.

Les gratifications potentiellement délivrées par les actions menées par les cadres (en plus de leur salaire) et les élus sont donc, au moins pour partie, fonction de la conformité de leurs auteurs à cette exigence tacite qui fait de l'intense engagement de soi la manière légitime – la plus valorisée – de s'investir. A défaut de préciser, pour chaque catégorie de population, le type de rétributions spécifiques qui la fait adhérer à ce modèle, on peut signaler que les gratifications visées ne sont en aucun cas réductibles à l'aspect matériel². Si personne n'a le

¹ PAPIN, Bruno, « La violence symbolique de l'institution sportive dans le processus de production de ses élites », in BODIN, Jean (dir.), *Sports et violences*, Paris, Chiron, 2001, p. 89-106.

² Cela appelle deux remarques. Il faudrait d'abord pousser plus loin l'analyse des pré-conditions

même intérêt à s'engager, tous sont pris dans des relations d'interdépendance qui font du travail invisible et de l'euphémisation de sa rétribution des normes pratiques. Parce qu'il illustre comment une forme de dévouement aurait dû être récompensée par la participation à un événement de prestige, l'extrait d'entretien qui suit exprime bien cette économie fondée sur l'échange d'un travail « gratuit » contre des rétributions non monétaires :

J'avais demandé à partir aux jeux Olympiques (...). Quand je suis tombée enceinte, j'ai une copine au comité olympique qui m'a dit « ma pauvre, tu es "grillée" pour les J.O » et moi j'avais dit « n'importe quoi, avec tout ce que j'ai fait pour eux ». Parce que l'an dernier quand j'étais enceinte (...), je faisais [pendant une période] des horaires de 7h à minuit. Et je me suis dit « avec tout ce que j'ai travaillé dans l'année, quand même, ils ne vont pas ne pas penser à moi ! » Et bien en fait si !

Ces propos montrent quelles sont les attentes qui accompagnent le surinvestissement des cadres fédéraux. Tout en étant inscrite dans une relation salariée, leur situation de travail est pénétrée par une économie du don et du contre-don propre à l'univers sportif. Et bien que celle-ci ne repose pas, comme dans le cas étudié par Mauss³, sur la complète dénégarion de l'intérêt à donner et à rendre, il n'empêche que les organisations sportives sont fondées, entre

matérielles et symboliques de ces actes « anti-économiques ». Cela invite ensuite à affiner l'analyse des autres formes de rétribution permises par cet « engagement désintéressé ». Sur ce dernier point, voir KOEBEL, M., « Les profits politiques de l'engagement associatif sportif », *Regards sociologiques*, n° 20, 2000, p. 165-176.

³ MAUSS, Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in MAUSS, Marcel, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1950, p. 143-279.

autres aspects, sur des intérêts partagés au désintéressement⁴.

Indétermination des rôles

Au regard de ce qui précède, il apparaît que la passion et l'économie singulière qui structure les organisations sportives conduisent à brouiller les frontières entre engagement bénévole et investissement professionnel, contribuant par-là à une indétermination des fonctions des uns et des autres. Comme le signale un rapport de la Cour des comptes⁵, ni les organisations sportives, ni l'Etat ne sont parvenus à imposer un cadre définissant clairement les fonctions de chacun. Et, loin d'aboutir à une « professionnalisation » achevée, l'entrée de professionnels dans les organisations sportives conduit à complexifier cette situation qui voit cohabiter des individus aux statuts très divers. (voir encadré 3)

Dans le même ordre d'idée, on peut noter que, comme on l'a suggéré plus haut, la montée de la salarisation au sein des organisations sportives n'est pas synonyme d'abandon d'un rapport passionné à l'action⁶. La passion ne s'oppose pas au travail, elle est l'une de ses formes de réalisation, l'un de ses ressorts les plus puissants même. En découle que l'on ne pas considérer la « professionnalisation »

comme étant l'antithèse absolue de l'engagement bénévole. Aussi, plutôt que de concevoir *a priori* que ces institutions voient cohabiter deux manières foncièrement différentes, voire même opposées, de s'investir (qui découleraient elles-mêmes de deux circuits totalement disjoints de recrutement), il convient d'identifier comment, dans leur fonctionnement et dans les trajectoires de ceux qui les vivent, s'articulent logiques professionnelles et logiques bénévoles. Les élus sont ainsi pris dans une tension entre, d'un côté, la promotion d'une rationalisation administrative et économique portée par des salariés et rendue nécessaire par l'évolution des modes d'évaluation et de financement de leurs actions, et de l'autre, l'obligation de reconnaître les vertus de l'activité bénévole⁷. De même, les salariés, experts dans un domaine professionnel, sont aussi, de par leur vécu antérieur et leur attachement présent, habités par une foi dans le sport qui contribue à affaiblir les frontières entre engagements professionnel et bénévole. Plus, leurs dispositions à s'investir pour la cause sportive viennent s'enchaîner étroitement avec des intérêts de réussite professionnelle au point d'en devenir indissociables⁸.

⁴ Il est ici intéressant de comparer l'univers sportif à la profession des avocats qui, bien que fondée, elle aussi, sur une éthique du désintéressement, s'est structurée sur un modèle radicalement différent où le travail invisible ne semble pas être la norme. Voir KARPIK, L., « Le désintéressement », *Annales E.S.C.*, n°3, 1989, p. 733-751.

⁵ COUR DES COMPTES, Rapport annuel de la Cour des comptes au Président de la République, 2003.

⁶ Cela rejoint les analyses de Sawicki et Siméant à propos des univers militants. SAWICKI, F. et SIMEANT, J., « La sociologie de l'engagement militant : un champ de recherches à décloisonner », *Actes du colloque international : Comment penser les continuités et discontinuités de militantisme?*, Lille, 2006.

⁷ Loirand aboutit à une conclusion identique à propos des dirigeants sportifs d'associations locales. LOIRAND, G. *Une difficile affaire publique. Une sociologie du contrôle de l'Etat sur les activités physiques et sportives et sur leur encadrement professionnel*, Thèse de l'Université de Nantes, 1996.

⁸ Cet abaissement des frontières entre engagements professionnel et bénévole explique que chez certains un statut de salarié puisse faire suite à un mandat d'élu, ou inversement.

Encadré 2

La passion comme droit d'entrée sur le marché du travail dans le sport

Laure (30 ans) effectue un parcours universitaire en droit jusqu'à l'obtention d'un DEA de droit social. Parallèlement à ses études, elle s'investit dans le milieu sportif d'abord en tant que pratiquante puis comme élue bénévole dans des instances de direction d'associations sportives locales ou universitaires. « *Passionnée de sport* », petite-fille et nièce de dirigeants sportifs, elle souhaite exercer une activité professionnelle dans ce domaine. Alors qu'elle peut faire carrière au sein d'entreprises plus rémunératrices, elle choisit l'univers sportif. Elle complète alors sa formation en suivant le DESS « formation économique et juridique des métiers du sport » de L. d'où sont sortis une grande partie des directeurs administratifs et financiers des fédérations sportives. Comme elle le signale, les procédures de choix des candidats à cette formation reposent largement, outre les critères universitaires, sur une passion commune du sport et une expérience personnelle acquise dans cet univers.

- Dans ce DESS tout le monde est pris, comment ça fonctionne ?

- En fait, il faut postuler, il faut un niveau bac + 4, et ensuite, il y a une sélection sur dossier et après un entretien. Il y a des critères de diplôme et d'investissement sportif. Il ne s'agit pas de dire, « je fais du sport depuis que j'ai 10 ans ou je regarde la télé ou je lis *L'Equipe* tous les jours » ! Il faut montrer un investissement sportif, aussi bien en terme associatif qu'en terme de pratique sportive, un goût pour le milieu sportif, pour y travailler, s'intéresser à des problématiques du milieu sportif. Maintenant, je suis membre du jury parce que je suis présidente de l'association des anciens élèves de ce DESS. On voit beaucoup de « touristes » qui pensent qu'il suffit juste de dire qu'on aime le sport pour être pris. Ça ne marche pas vraiment. Il faut montrer sa motivation et sa connaissance des métiers du sport.

- Les gens qui ont vraiment un lien avec le milieu sportif ?

- Oui

- Ce n'est pas n'importe quel juriste

qui va faire ça...

- Ah oui tout à fait, il faut faire la différence sur son passé ou sur ce qu'on fait actuellement. C'est-à-dire qu'on n'est pas obligé d'être sportif, on peut être président d'un club de sport sans être sportif mais au moins on a une expérience du fonctionnement associatif (...). Ce n'est pas des connaissances vraiment, mais plus une expérience de terrain.

Encadré 3

Le flou réglementaire des statuts

La qualité de conseiller technique sportif (CTS) est une appellation recouvrant des réalités très différentes qui coexistent au sein des fédérations. Si la majorité des CTS (65%) sont des agents du ministère des sports (détachés pour la plupart au sein de leur propre ministère sur des contrats dits de préparation olympique), un peu plus d'un quart (28%) sont des fonctionnaires relevant d'autres ministères, pour la grande majorité de l'Education Nationale. Ils sont alors « détachés sur des emplois inscrits au budget du ministère des sports, puis redétachés sur des contrats de préparation olympique, pour être enfin "placés" dans les fédérations sportives »⁹. Enfin, certains CTS (7,5%) sont salariés de droit privé, recrutés par les fédérations, mais rémunérés par le ministère des sports ; c'est le cas de certains entraîneurs nationaux. Bien que les CTS soient « placés » par la direction des sports du ministère au sein des fédérations sportives, cette nomination n'a aucune base légale et présente de nombreuses contreparties. Elle prive par exemple les CTS de tout référentiel juridique, que ce soit pour leur affectation, le déroulement de leur carrière ou leur rémunération. Cette indétermination rend difficile l'obtention de données objectives les concernant, le ministère des sports lui-même n'étant pas en mesure de préciser, pour un certain nombre d'entre eux, la nature réelle de leur activité, leur localisation géographique ou encore le montant exact de leur rémunération¹⁰.

⁹ COUR DES COMPTES, *op. cit.*, p.569.

¹⁰ Certains CTS cumulent leur traitement de fonctionnaire avec une rémunération privée que leur attribue la fédération et pouvant multiplier par dix leur traitement public.

Les compétences professionnelles : pivot de la lutte pour la définition du bon dirigeant

Que tous les membres d'une organisation sportive soient, à des titres et des degrés variables, habités d'une même passion pour le sport et qu'une même activité repose sur l'articulation de logiques *a priori* incompatibles, amène à déplacer la ligne de clivage au sein des fédérations. Celle-ci ne relève peut-être pas tant d'une différence de valeurs (qui opposeraient des bénévoles s'illusionnant dans une quête vécue sur le mode du dévouement et des professionnels distants et détachés traitant le sport comme n'importe quel autre produit), que d'une différence de statuts (élus vs salariés) et de l'espèce de ressources qui assure la légitimité dans l'espace fédéral.

La thématique de la « grande famille » selon laquelle tous les membres d'une fédération ou d'un comité participent d'une même entreprise, ne doit en effet pas masquer la division du travail qui règne dans les organisations sportives et les tensions accrues qu'engendre l'arrivée de professionnels en leur sein. De même que les notables qui avaient le monopole dans l'encadrement du sport français furent concurrencés, à partir des années 1930, par des individus dotés, en tant qu'anciens pratiquants ou encadrants, d'un capital sportif¹¹, les élus bénévoles sont aujourd'hui menacés par de nouveaux entrants dotés d'autres ressources que celles fondées sur le capital politique acquis dans l'institution sportive. (voir tableau 3).

Si l'on ne peut manquer de voir dans la distribution des propriétés sociales entre les différentes fractions de l'effectif

¹¹ DEFRANCE, Jacques, « Histoire de vie et socio-histoire du champ sportif. La trajectoire sportive et politique d'Henry Paté (entre 1918 et 1942) », in DELAPLACE, Jean-Michel (dir.), *L'histoire du sport. L'histoire des sportifs. Le sportif, l'entraîneur, le dirigeant. 19e et 20e siècles*, Paris, L'Harmattan, 1999, p.77-88.

fédéral un effet générationnel, force est de constater que les ressources possédées par les élus sont très différentes de celles des cadres administratifs (les cadres techniques présentant une sorte de population intermédiaire entre ces deux pôles). Ajouté au fait que l'on constate une considérable longévité des carrières des élus au sein d'une seule et unique fédération (à l'inverse des cadres administratifs qui sont très mobiles), cela atteste de la possession d'un capital très localisé, entièrement dépendant de la fédération dans laquelle il a été acquis. Au capital transversal, fondé sur une compétence aisément reconvertible car scolairement attestée, des salariés correspondent donc les ressources sectorielles et moins transférables des élus. Les divergences dans les profils démographiques soulignent bien que, basé sur de multiples actes de reconnaissance et sur la construction progressive d'un sens du jeu électoral, le temps long de l'accumulation du capital politique chez les élus s'oppose au temps court de la rentabilisation de compétences scolaires directement monnayables dans n'importe quelle fédération chez les cadres administratifs. Aux savoir-faire acquis sur le tas et au pouvoir fondé sur le crédit accordé à leur personne dont disposent les élus s'oppose une légitimité d'expertise, en partie extérieure à l'espace sportif, qui n'a pas autant besoin de s'inscrire dans la durée pour être efficace. Porté par un personnel tendanciellement plus jeune, plus diplômé, plus féminisé et aux origines sociales plus élevées, ce type de ressources menace celles qui prévalaient, et conséquemment, ceux qui les possèdent¹². Le principe est donc celui d'une lutte entre acteurs sociaux s'opposant pour faire valoir dans l'espace fédéral un type de légitimité contre un autre : tous mus par la même visée d'assurer le rayonnement du

¹² On peut ici aussi faire le rapprochement avec les oppositions qui traversent l'espace militant. Voir MATONTI, F., et POUPEAU, F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°155, p. 5-11.

sport que leur fédération à la charge d'organiser, élus et cadres administratifs s'affrontent sur la manière d'y parvenir.

Bien qu'érigées en vertus, la défense par les élus de la « pureté du sport » et leur fidélité contrainte à l'institution doivent alors être vues comme étant avant tout le produit des positions qu'ils occupent et des ressources qu'ils possèdent pour s'y maintenir. De ce point de vue, la condamnation des « dérives du sport » induites, selon ces dirigeants, par l'arrivée de professionnels du droit, de gestion, de communication qu'ils ont eux-mêmes introduits dans l'espace fédéral (pour optimiser le fonctionnement fédéral et, par ce biais, récolter tous les fruits, électoraux notamment, de cette « nécessaire entreprise de modernisation »), constitue une stratégie de défense d'un groupe menacé. Si cette situation de perte de monopole dans la gestion des affaires fédérales affecte tous les élus, c'est néanmoins à des degrés divers. Tous n'ont pas le même intérêt à ce que leur institution n'évolue pas, et l'on peut faire l'hypothèse que les plus conservateurs d'entre eux sont ceux qui n'ont pas (ou peu) de ressources extérieures à faire valoir dans l'institution, mais aussi, en cas de non réélection, hors de celle-ci. Leur importance sociale étant totalement liée à l'institution à laquelle ils ont tout donné, ils sont structurellement conduits à reproduire le mode de fonctionnement qui fut au principe de leur réussite en son sein.

Conclusion

Refusant de partir de la notion omnibus de « professionnalisation »¹³ pour comprendre les transformations des organisations sportives, l'enquête empirique montre que celles-ci ne résident

¹³ LOIRAND, G., « Professionnalisation : de quoi parle-t-on? », in 3SLF, *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 217-227.

pas forcément là où on les attend. L'image qui semble devoir prévaloir est celle d'une recomposition des rapports de force au sein des instances fédérales qui conduit à accroître la porosité entre carrière professionnelle et engagement pour la cause¹⁴. Mais si ces dynamiques favorisent le jeu d'importation de compétences et de ressources acquises ailleurs¹⁵, ces dernières demeurent assujetties à un idéal désintéressé qui conduit à rendre acceptables des formes de domination dans le travail.

Reproblématisant ce qui est d'ordinaire entendu sous le vocable de « professionnalisation » des organisations sportives, cette étude suggère aussi que l'opposition entre amateurs et professionnels ne semble pas pertinente, telle qu'elle est ordinairement posée, pour penser la manière dont est organisé l'espace sportif. Conduisant à durcir les différences entre deux mondes et deux modes d'engagement supposés incompatibles, ce schéma binaire (qui se décline en une série d'oppositions reliées : avant / après ; désintéressement / calcul ; passion / logiques économiques, etc.) empêche de rendre compte de la façon dont, dans la réalité du fonctionnement des institutions et des pratiques des individus, se structure le travail sportif.

Raisonnant en termes d'évolution continue d'un modèle décrit comme

¹⁴ On rejoint en cela les analyses de Chevalier et Dussart qui montrent l'existence d'une perméabilité croissante des frontières entre activités de travail et activités de loisir dans les carrières des pratiquants équestres. CHEVALIER, V. et DUSSART, B., « De l'amateur au professionnel : le cas des pratiquants de l'équitation », *L'année sociologique*, vol. 52, n°2, 2002, p. 459-476. Voir aussi le cas des avocats particuliers que sont les avocats militants : GAÏTI, B., et ISRAËL, L., « Sur l'engagement du droit dans la construction des causes », *Politix*, n°2, 2003, 17-30.

¹⁵ COLLOVALD, Annie, « Pour une sociologie des carrières morales des dévouements militants », in COLLOVALD Annie (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de "solidarité internationale" en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002, p. 177-229.

« amateur » à un modèle défini comme « professionnel » ou sur la base d'une opposition radicale entre eux, ces deux lectures pêchent dans leur manière d'articuler sport et travail. Comme le suggère cette enquête ainsi que d'autres menées auprès de pratiquants de haut rang¹⁶, l'investissement sportif n'est compréhensible qu'à condition d'articuler régimes de la vocation et du travail¹⁷. C'est en effet à la seule condition de considérer que l'espace sportif français s'est construit sur la base d'un déni du travail rémunéré¹⁸ que l'on peut comprendre les formes particulières qu'y prend l'engagement en son sein. Plus qu'un simple obstacle à la compréhension, l'impossibilité de penser le sport comme un travail qui découle de cette mise en forme est une propriété constitutive de l'espace sportif national ; une propriété qui s'objective dans le caractère tardif et éminemment complexe de la tentative, actuellement à l'œuvre, d'élaboration d'une convention collective dans ce domaine.

¹⁶ Schotté montre comment la passion est un médiateur qui conduit les athlètes à supporter et à ériger en moteur subjectif des conditions de pratique caractérisées par une précarité structurelle. SCHOTTE, M., *Destins singuliers. La domination des coureurs marocains dans l'athlétisme français*, Thèse de l'Université Paris 10, 2005.

¹⁷ Cela rapproche le sport d'autres espaces professionnels fondés sur une même distance à l'égard du travail salarié comme celui de la danse contemporaine (SORIGNET, P-E., « Un processus de recrutement sur le marché du travail artistique ». *Genèses*, n°57, 2004, p. 64-88) ou du jazz (COULANGEON, P., « Les mondes de l'art à l'épreuve du salariat. Le cas des musiciens de jazz français », *Revue Française de Sociologie*, vol 40, n° 4, 1999, p. 689-713).

¹⁸ FLEURIEL, S., *Le sport de haut-niveau en France*, Grenoble, PUG, 2004.