

La socialisation à l'œuvre dans l'univers fédéral, élément déterminant de la régulation sociale de l'organisation sportive. Contribution à la politique sociale du service des sports de la ville de Nice

Bernard Massiera

► **To cite this version:**

Bernard Massiera. La socialisation à l'œuvre dans l'univers fédéral, élément déterminant de la régulation sociale de l'organisation sportive. Contribution à la politique sociale du service des sports de la ville de Nice. Revue Communication,(2006), Editions Nota bene, Québec., 2006, 24/2. <sic_00001637>

HAL Id: sic_00001637

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001637

Submitted on 1 Jan 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le rôle déterminant de l'adhésion idéologique dans la régulation sociale de l'organisation

Contribution à la communication interne du service des sports de la ville de Nice

Bernard Massiera, Denis Parisot, Jean-Luc Prades

Septembre 2004

Sommaire :

La recherche de liens entre adhésion idéologique et régulation sociale de l'organisation sportive	Page 02
L'empreinte des idéologies sportives dans la culture d'entreprise du service des sports	Page 03
Le rôle de l'adhésion idéologique dans la régulation sociale de l'organisation sportive	Page 06
Les idéologies sportives comme spécificité culturelle du management du sport	Page 12
Références bibliographiques	Page 14

Introduction : La recherche de liens entre adhésion idéologique et régulation sociale de l'organisation sportive

Cette recherche postule l'existence de liens entre l'adhésion aux idéologies sportives des acteurs de l'organisation et leur niveau d'engagement professionnel. Elle met en évidence un rapport causal entre les représentations du sport et la régulation sociale de l'organisation sportive, prenant en partie la sociologie contemporaine des organisations et les modèles de management à contre-pied¹. Elle démontre l'existence d'une certaine part de déterminisme culturel au sein des organisations sportives par la mise en évidence d'une relation entre l'engagement (actuel ou passé) des acteurs dans les institutions du sport et leur adhésion à la communication interne de l'organisation. S'il est généralement admis que la culture d'entreprise est une construction autonome de ses acteurs, dans le cas de l'organisation sportive, elle semble également liée à l'adhésion idéologique aux valeurs du sport.

C'est un double constat qui entraîna la formulation de notre hypothèse. Si au sein du service des sports de la municipalité de Nice, le taux de pratique sportive de 54 % reste très proche de celui de la moyenne française, l'engagement de plus de 65 % des acteurs au sein du mouvement sportif fédéral y est double en rapport à la moyenne nationale. Ces éléments entraînent la vérification de l'hypothèse que l'adhésion aux idéologies sportives, construites au sein des institutions sportives explique le niveau d'engagement professionnel des acteurs. La démonstration se centre sur les différences d'interprétation de la communication du management par les employés de l'organisation. Une explication émerge en explorant par enquête quantitative exhaustive les valeurs universelles de référence qui permettent aux acteurs d'agencer et d'admettre les contraintes et les règles de travail concernant un ensemble de situations courantes de leur vie professionnelle. Ce travail cherche à expliquer l'approbation par les acteurs de la communication du management par les rapports qu'ils entretiennent avec le monde des institutions sportives, espace social propice à la construction des idéologies.

¹ Pour la sociologie des organisations, depuis la publication de l'ouvrage de Michel Crozier, *L'acteur et le Système* (1977), l'autonomie de l'individu occupe une place centrale dans l'entreprise, rejetant le déterminisme de l'explication de l'individu par ses caractéristiques personnelles. L'entreprise s'envisage essentiellement comme un lieu où se construit une création sociale autonome par les interactions entre ses acteurs avec une relative indépendance des éléments extérieurs à l'organisation.

L'empreinte des idéologies sportives dans la culture d'entreprise du service des sports

En sport, comme ailleurs, tout métier s'exerce nécessairement au sein d'une organisation sociale et entraîne la nécessité de communiquer des règles à ses membres pour fonctionner. L'idée même d'organisation, pour William Gasparini, suppose un agencement efficace de moyens en vue d'un objet à réaliser et postule l'existence d'une autorité ou d'une hiérarchie et d'un minimum de règles à communiquer (règlement intérieur, consignes de travail, règles administratives et de gestion, procédures à respecter, consignes verbales ...). « *Dés lors, comprendre les actions entreprises par les organisations sportives nécessite de prendre également en compte les systèmes de représentation des acteurs de l'organisation et leur adhésion à certaines valeurs* »². Si l'on envisage l'organisation comme le résultat d'un processus social, l'adhésion à des valeurs communes est nécessaire pour son fonctionnement, entraînant à penser que ses valeurs participent activement à la régulation sociale de l'organisation. Reprenant les travaux de Philippe Bernoux, la construction des régulations s'envisage comme processus d'appropriation³. Les acteurs professionnels donnent un sens à leurs comportements par le recours à certaines valeurs culturelles s'assimilant à un système de règles régissant les relations dans l'organisation. Cet ensemble de valeurs, de représentations, de règles et de pratiques collectives dans l'organisation prend le vocable général de culture d'entreprise.

Une des particularités de la culture d'entreprise de l'organisation sportive réside dans le constat qu'elle est baignée d'idéologies. Le développement des pratiques sportives, renforcé par le contexte idéologique véhiculé par tradition dans le milieu sportif, construit nombres de croyances et de représentations sociales comme l'a décrit par ailleurs Pierre Chifflet : « *Les masses envient le gagnant qui semble être responsable de ce qu'il fait et de ce qu'il est dans un rapport d'affrontement à l'existence. Cette représentation de la valeur de l'effort personnel entraîne une nouvelle considération du sport, qui devient le symbole de l'émancipation individuelle* »⁴. Notre intérêt se porte sur le parcours personnel des acteurs professionnels du sport. Quelle est la caractéristique commune qui apporte une explication à l'adhésion idéologique. En se référant à l'analyse sociologique de Parsons

² Gasparini W., L'organisation sportive, revue EPS, 2003, Paris, page 23.

³ Bernoux P., La sociologie des entreprises, Seuil, Paris, 1995, page 190.

⁴ Chifflet P., Sport fédéral de compétition et sport local de loisirs, Cahiers espaces, Paris, 2000, page 26.

pour expliquer ce phénomène, il devient possible de l'appréhender en liaison avec l'environnement socio-économique, culturel et médiatique dans lequel les acteurs évoluent⁵, conduisant à s'intéresser à l'identité qu'ils construisent au sein de leur parcours personnel.

Explorer l'identité des acteurs de l'organisation entraîne le constat qu'elle est un héritage de l'univers fédéral baigné d'idéal démocratique, construit sur des règles formelles et des pratiques officiellement organisées. Les fédérations, les pouvoirs publics, les médias, les sponsors, les intermédiaires véhiculent les valeurs de l'idéal sportif. Les acteurs assimilent une certaine manière de penser les événements et construisent leurs représentations du sport en référence à ces idéologies. Une majorité d'acteurs sportifs adhèrent à ces croyances intrinsèques qui font du sport un monde meilleur. Selon Jacques Ardoino, ces croyances s'expriment dans le registre de la morale et dans une vision de société idéale. Elles confèrent des valeurs de sens et d'espoir au sport qui acquiert un statut valorisant pour ses acteurs⁶.

Ce processus trouve une explication en reprenant la démarche utilisée par Hervieu-Lèger pour appréhender les identités religieuses⁷. La dimension communautaire entraîne l'idée d'appartenance et la visibilité des lieux de pratique, les stades, piscines et gymnases, sont autant de références communes qui facilitent l'adoption en commun d'un même comportement permettant de construire une socialisation originale et spécifique. Les savoir-faire et les comportements sportifs au travers des entraînements et des compétitions s'y expriment et s'y transmettent, construisant les éléments d'une culture sportive par référence à l'efficacité, à la maîtrise des techniques, à la rationalisation des gestes et au rendement des actions. La dimension émotionnelle renforce ce sentiment d'appartenance dans la victoire, comme dans la défaite. Les acteurs vivent intéressement le déroulement de l'activité sportive à caractère compétitif.

L'univers fédéral engendre cette forme particulière de socialisation au travers de cadres cognitifs et moraux spécifiques dans lesquels se développent les pensées individuelles,

⁵ Parsons T., *Structure and process in modern societies*, Free Press, Glencoe, 1960.

⁶ Ardoino J, *Anthropologie du sport*, Ed Matrice, Paris, 2001

⁷ Hervieu-Lèger, *Les identités religieuses en Europe*, La Découverte, Paris, 1996.

démontrés par ailleurs par Douglas. Les idéologies émergentes du sport y sont de trois ordres. «Pour peu que l'on accepte ses différentes contraintes (effort physique, vie d'équipe,...), *le sport possède des vertus physiques, sociales et intégratives* »⁸. Ces représentations sont des produits de l'institution sportive et représentent les idéologies auxquelles une majorité de pratiquants d'activités et d'acteurs professionnels du sport adhèrent. Cette socialisation s'envisage comme « *un processus de production du socius, c'est-à-dire qu'un individu est alors capable de réagir à des stimuli sociaux* »⁹. C'est par cette socialisation que les individus apprennent les normes et les valeurs qui leur permettent d'interpréter les rôles sociaux qu'ils doivent jouer dans les différentes situations qu'ils vivent. Ce processus relève du phénomène d'enculturation, correspondant à l'intégration de la personne dans l'institution sportive qui « *concerne cette phase dans la construction de la personnalité qui vient après la socialisation* »⁹. Le produit de cette enculturation s'observe au sens entendu par Lucchini « *la personnalité sociale de l'individu est en quelque sorte la communication de la culture dont il a fait l'apprentissage à travers sa socialisation* »¹⁰. L'individu qui intègre le monde fédéral acquiert la capacité à réagir culturellement aux stimuli sociaux qu'il y trouve pour répondre aux attentes de comportements qui lui sont adressés. L'enculturation du monde fédéral s'observe dans le processus qui tend à corriger et à compléter certains traits de la personnalité initiale de l'acteur par un phénomène identitaire.

L'aménagement de l'identité s'effectue en premier lieu par le choix de l'activité sportive au sein du cadre fédéral. Le pratiquant opte pour une activité au sein d'une fédération et embrasse une carrière sportive. Il adopte ensuite un comportement respectant un ensemble de normes sociales, usant d'un langage spécifique et valorisant un comportement de vie d'équipe et de célébrations festives. Ce mode de socialisation entraîne un réaménagement de l'identité qui influence sa conception du monde et de lui-même : Il y adopte alors une représentation du sport comme un monde meilleur.

⁸ Douglas M, Comment pensent les institutions, La découverte, Paris, 2001.

⁹ Bergnoux P., La sociologie des entreprises, opus cité, page 197.

¹⁰ Lucchini R, Sociologie de la survie, PUF, Paris, 1998, page 233.

Ce phénomène identitaire se poursuit et se renforce lors de la professionnalisation des acteurs au sein de la collectivité qui les emploie. On empruntera l'analyse des identités de métier entendu par Claude Dubar¹¹ qui rejoint les propos de Bernoux considérant le métier comme source de culture. « *Traditionnellement, le métier est apparu comme source de culture particulière, mêlant valeurs et normes sociales. Il est cependant évident que l'exercice d'un métier comme l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles se traduisent par des traits apparents qui distinguent leurs membres* »¹². En référence au concept de socialisation institutionnelle, on préférera parler de profession plus que de métiers, une différence sur laquelle Anne Kupiec insiste : « *Dans le métier c'est l'individu qui prime et non la structure dans laquelle il agit* »¹³ alors que le terme profession se définit par le dictionnaire par une déclaration. C'est « *l'ensemble des personnes qui déclarent exercer le même métier* »¹⁴. Le terme de profession évoque l'image d'un corps unifié, l'idée de la corporation avec ses rites d'affiliation et de reconnaissance. C'est le groupe d'appartenance auquel on accède grâce à l'effort consenti, voire à la souffrance supportée comme au diplôme qui sanctionne la formation sportive. Au cours de la formation s'acquiert la maîtrise technique du métier mais aussi ses règles d'exercices formelles et informelles. La profession sportive relève de l'ordre de la profession de foi, du discours, du représentatif, de l'identité sociale. Le terme de profession nous renvoie à la sociologie du travail. « *L'entreprise n'étant que le lieu économique où il s'accomplit* »¹⁵. C'est dans l'expérience vécue et dans la durée que naissent et s'expriment ensuite les savoir-faire, l'habileté, la compétence, le talent et que s'affirme le style propre que chacun développe à son poste de travail.

Professionnellement, le sport se définit par rapport aux techniques corporelles et ses métiers se fondent sur un objet communément identifié par la maîtrise de techniques corporelles qui permet à des publics de pratiquer des activités physiques au travers d'une offre de services. Cette maîtrise s'inscrit dans une offre non marchande du secteur

¹¹ Dubar C., Tripier A., Sociologie des professions, Armand Colin, Paris, 1998.

¹² Bergnoux P., La sociologie des entreprises, opus cité, page 183

¹³ Kupiec A et col., Bibliothèques et évaluation, Ed Cercle de la librairie, Paris, 1994.

¹⁴ Définition du dictionnaire Larousse, Ed Larousse, Paris, 2002.

¹⁵ Friedman G. et Naville P., Traité de sociologie du travail, A. Colin, Paris, 1962, page 44.

municipal. Les métiers des sports se composent d'un processus de conception-production (élaboration d'un contenu, création de séances d'activités physiques,...) inclus dans un processus de service (accueillir et communiquer avec des publics à la recherche d'activité corporelle). Lorsqu'on parle de métier dans les sports, on peut s'attendre à ce que l'on vous dise qu'il n'y en a qu'un, le « prof de sport » ou le « prof de gym », car même si l'interlocuteur reconnaît des différences de compétences, il ne perçoit réellement la segmentation de la profession qu'à travers les différentes pratiques : les sports nautiques, les sports collectifs, les sports, les sports de montagne,... Or, dans la profession, une segmentation existent bien et l'actuelle variété des filières de formation en témoigne. La confusion est renforcée par le fait que plusieurs de ces métiers peuvent également être exercé par la même personne selon ses qualifications d'éducateur sportif¹⁶. Il est vrai qu'en sport, les métiers restent fortement liés à des cadres statutaires directement en relation aux types de pratique.

Différencier les métiers dans les sports, c'est procéder à une analyse des objectifs des différentes activités. Dans le cas qui nous intéresse, celui de l'animation sportive à vocation socio-éducative, l'analyse du contenu est complété par un mode de communication avec les différents publics. Savoirs, savoirs-faire et savoirs-être s'articulent pour fonder des compétences, l'objet du métier restant la création, l'animation et la gestion d'une activité physique. Les professionnels du sport en collectivité sont à la fois travailleurs sociaux, spécialistes du domaine sportif et gestionnaires d'équipements. Cependant, la variété de leurs activités s'élabore sur le socle commun de l'activité physique qu'ils conçoivent et qu'ils font pratiquer à leurs publics. Si les professionnels du sport occupent des emplois relativement différents, ils présentent ainsi une identité commune par l'activité physique qui se perçoit globalement comme une maîtrise de techniques corporelles spécifiques à un milieu de pratique que l'intervenant transmet à son public.

L'expression identitaire des professionnels du sport municipal prend forme dans le besoin de donner un sens à leurs activités professionnelles en adhérant aux croyances d'un sport aux vertus physiques, sociales et intégratives. L'étude de terrain qui suit se centre sur la démonstration que ce processus agit sur leur perception de la communication interne de

¹⁶ Brevet d'Etat d'Educateur Sportif (1°, 2° et 3°), Classification du Ministère des Sports.

l'organisation face au sens qu'ils sonnent à leurs actions professionnelles quotidiennes.

L'émergence d'un lien entre adhésion idéologique et régulation sociale dans l'organisation sportive

À l'identique de la majorité des villes de France¹⁷, le service des sports de la municipalité de Nice assure la gestion et la maintenance des équipements sportifs ainsi que l'encadrement des activités physiques et sportives. Les principaux objectifs de ce service regroupant 243 employés¹⁸ s'expriment essentiellement dans le développement de pratiques sportives utiles pour la santé, l'épanouissement personnel et la socialisation des citoyens. Aux dires du management, on y observe d'importantes variations dans le respect des règles et des consignes de travail chez les employés sans explication qui sorte du registre affectif ou relevant du conflit de personne. L'outil d'exploration opérationnel est alors conçu sous la forme d'une enquête d'opinion destinée à matérialiser la représentation de la communication du management présent au sein de l'organisation. Cinq thèmes explorent l'épanouissement dans le poste (formation et carrière), les responsabilités (considération hiérarchique), les relations (communication et participation des agents), la qualité (hygiène et sécurité du travail) et l'organisation (logistique et contenu du travail). Ils sont complétés par une exploration du niveau d'adhésion aux principales idéologies du sport et par une caractérisation des personnes sondées (âge, sexe, niveau d'études,...).

Cette recherche recueille un taux de réponses significatif avec environ 138 réponses exploitables, soit les deux tiers de l'effectif total du service des sports. Les cadres du service ont apporté une précieuse collaboration pour la diffusion et le recueil des questionnaires. Le traitement de l'enquête s'effectuant par la suite au laboratoire¹⁹ avec l'objectif d'établir l'état du climat social de l'organisation, de connaître les réactions de ses acteurs face à la communication du management et de lier son degré d'acceptation et de satisfaction dans le travail à l'adhésion aux grandes valeurs du sport et à l'engagement dans le mouvement sportif²⁰. La variété des réponses apporte une lisibilité du climat dans

¹⁷ Depuis la loi du xxxx, toute commune française de plus de 5000 habitants possède un service des sports.

¹⁸ Source : Direction centrale des sports de la ville de Nice, effectif recensé au 31/12/2003

¹⁹ Laboratoire S2RS, UFR STAPS, 261 route de Grenoble, 06200 Nice (www.unice.fr/ufrstaps/s2rs).

²⁰ Nous utilisons pour la conception, le dépouillement et le traitement des réponses, le logiciel spécialisé fourni par la société Le Sphinx Développement, adresse, paris.

lequel évolue le personnel et chaque résultat partiel, lié à chaque groupe de questions apportent autant d'indices significatifs des représentations des personnes et d'éléments constitutifs de la culture d'entreprise de ce service. Si l'originalité de nos résultats réside essentiellement dans la mise en évidence de liens entre la perception de la communication du management par les acteurs du service des sports de la ville de Nice avec leur adhésion actuelle ou passée à l'institution sportive, l'enquête met en exergue les particularités de la culture d'entreprise de ce service.

La représentation d'un métier empreint d'une dimension opérationnelle se perçoit quand seulement 46 % des individus déclarent pouvoir progresser dans leur carrière alors qu'ils sont 74,3 % à affirmer que leur travail ainsi que sa progression est claire et planifiée par la direction. Cette dualité entraîne à s'interroger sur la représentation qu'ils échaudent de la profession sportive, tels les métiers, les formations et les qualifications restent floues chez ces acteurs. Cette interrogation serait à rapprocher de la relation couramment observée entre l'entraîneur qui programme et décide et l'athlète qui opère la performance physique. C'est la matérialisation d'une identité de nature opérationnelle, une quête de reconnaissance par la dimension opérationnelle. Cette quête de sens par la maîtrise technique s'exprime de nouveau dans le fort taux de réponses positives au questionnaire vis-à-vis de la confiance de leur direction dans leur professionnalisme et du bénéfice de l'image sportive vis-à-vis des clients et du public. S'ils déclarent majoritairement à 70,7 % exercer un métier qu'ils perçoivent valorisant, qualifiant et épanouissant, c'est avec grande difficulté que seulement 50 % d'entre-eux se positionnent réellement au sein des filières professionnelles du sport (formations, métiers, prérogatives,...).

Quand on explore ensuite, la nature des relations entre les acteurs avec leur hiérarchie, on constate qu'elle s'opère essentiellement dans une triple dimension, de nature administrative, juridique et législative. Il s'avère qu'au sein de l'organisation sportive, quand on pense management et communication interne, ce sont essentiellement les dimensions techniques et administratives du travail qui priment pour les trois-quarts d'entre eux. Cependant, si la pérennité de ces relations repose sur une définition des fonctions et une application de règlements, la communication du management évite d'entrer dans le registre affectif comme nous en informe le fait que seulement 55 % des

employés déclarent bénéficier d'une bonne reconnaissance par leur direction. La dimension fusionnelle que l'on confère généralement au sport ne semble pas présente dans la communication interne de ce type d'organisation ou seulement.

Inévitablement, la dimension fusionnelle entraîne à aborder les thèmes de la cohésion et de l'équité. Très curieusement, si on découvre que c'est un véritable esprit d'équipe qui semble régner au sein du service où 65 % déclarent appartenir à une équipe, la majorité des acteurs déclarent ne pas connaître leurs collègues de travail pour 66,4 %. Une forte majorité de 81,4 % réclame même à la fois le désir de mieux connaître les acteurs du service et de participer plus activement au fonctionnement général du service. Un résultat isolé est à souligner : 61,3 % répondent que les relations ne sont pas au beau fixe avec les « autres services » quand on les questionnent sur ce point spécifique. Ces éléments entraînent la déduction que la culture d'entreprise de l'organisation est en partie sous l'emprise des idéologies intrinsèques du sport (cohésion, équité, intégration,...).

Ces représentations du sport deviennent un véritable point fort pour l'organisation quand on aborde les dimensions techniques, logistiques, pédagogiques et sécuritaires du travail sportif. Bien que le personnel estime que la hiérarchie n'est pas totalement consciente des conditions auxquelles ils font face quotidiennement, les acteurs estiment que la matérialité (organisation, équipement, logistique, hygiène, sécurité...) de leur travail est satisfaisante, pour 73,6 % alors que les contraintes sont bien réelles. Une simple visite lors d'une séance de natation où une soixantaine d'enfants nagent, mais également crient, courent, sautent alors que le règlement l'interdit visualisent les contraintes de ce travail. Cette satisfaction peut s'interpréter par rapport à l'identité sportive construite sur l'esprit d'équipe face à l'adversité, l'union permettant de faire face à l'adversaire ou aux éléments.

En ce qui concerne le contenu même du travail, sa rémunération et les avantages sociaux qui y sont liés, les agents s'en déclarent globalement satisfaits avec des résultats prôchent de 65 %. Cependant, ce sentiment reste sous la dépendance de l'évolution des contraintes face aux impératifs actuels de rentabilité qui touchent le service public, rappelant par ailleurs l'esprit associatif et l'engagement bénévole des institutions du sport desquelles provient en majorité ce public. Le personnel exprime quelques requêtes et même si les réponses restent personnalisées dans leur formulation, deux propositions centrales

ressortent. Une plus grande participation des employés impliquant davantage les employés à la vie du service (réunion du personnel, recueil des avis, concertation collective, coordination des services, boîte à idées,...) dans une gestion plus évolutive du personnel (mode de recrutement, progression, primes, remplacement,...).

En portant un intérêt aux caractéristiques personnelles des employés, on constate que le public concerné par notre recherche est très majoritairement masculin avec une moyenne d'âge proche de 45 ans, une ancienneté moyenne de 10 ans dans le service et un niveau d'étude moyen de niveau secondaire. Ce personnel de l'enquête provient à niveau égal de trois fonctions principales et complémentaires de ce service : moniteurs-éducateurs, services techniques et gardiens d'équipements sportifs.

Certaines caractéristiques intéressantes émergent :

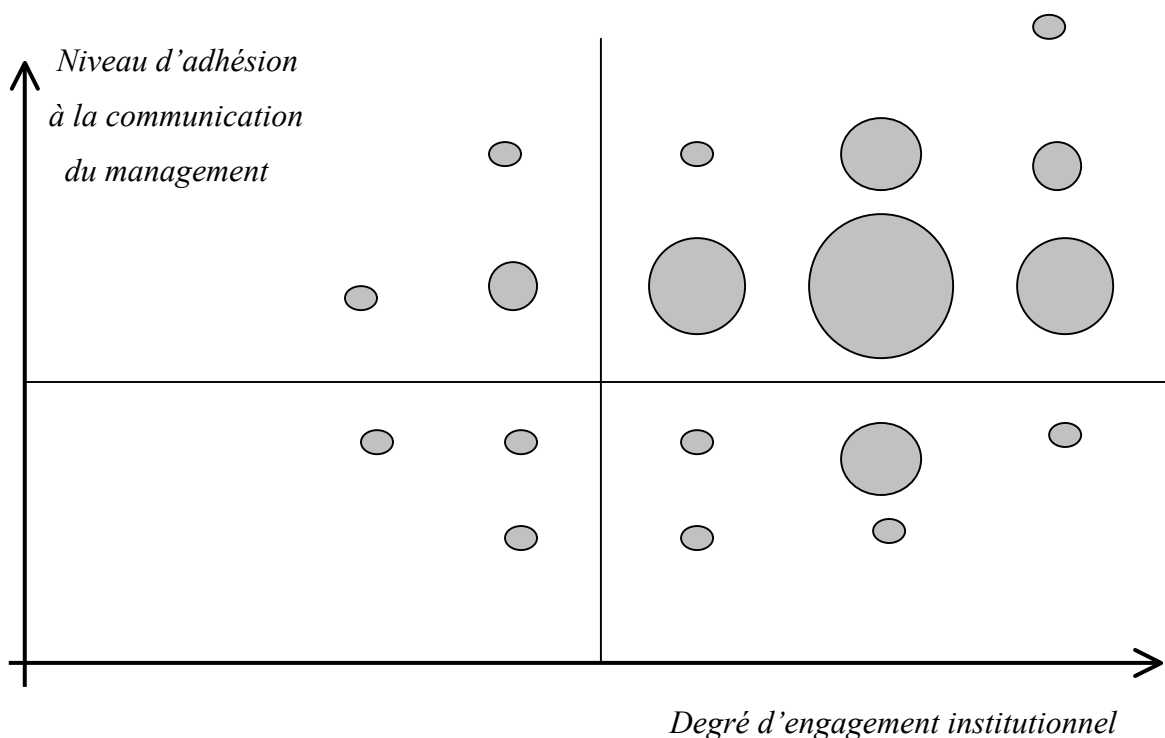
On enregistre un fort taux de croyances dans les valeurs du sport qui atteint 80 % de ce public qui adhèrent aux valeurs fondamentales du sport énoncées lors de l'enquête. Ne disposant pas de valeurs comparatives vis-à-vis de la population nationale, on ne retiendra pas ces chiffres pour la validation de nos hypothèses.

En termes de pratique sportive, le personnel du service s'adonne à 85,7 % à une activité sportive avec 36,4 % qui pratique en compétition. Par comparaison, en France, si 83 % des 15-75 ans déclare pratiquer un sport (36 millions de sportifs), ce taux tombe à moins de 70 % en ce qui concerne la pratique régulière et intense (26 millions) et à moins de 20 % en ce qui concerne la pratique compétitive (8 millions)²¹. La seule caractéristique relative du service des sports par rapport à la population française réside dans le fait que la pratique des sports en compétition y est plus marquée avec 36,4 % de l'effectif. Cependant, ces résultats sont modérés par le fait que la préparation de certaines qualifications impose la pratique compétitive (Brevet d'Etat, Brevet Professionnel,...).

Si les employés municipaux ne pratiquent pas d'avantage les sports que la moyenne nationale, son engagement dans le mouvement sportif et ses institutions apparaît elle très

²¹ Enquête Les pratiques sportives en France, MJS-INSEP, Paris, 2002.

nettement majoritaire avec 77 % de la totalité des réponses. Ces résultats prennent d'autant plus d'importance quand on le compare à l'ensemble de la population française où généralement moins de 50 % de la population sportive entre 15 et 75 ans s'engage dans le mouvement sportif associatif (14 millions). Quand on recoupe ses résultats avec le niveau d'engagement dans le travail, représenté par la moyenne des réponses aux cinq thèmes relatifs à la communication du management, la corrélation valide nos hypothèses.



Ainsi, on observe que ce sont les employés concernés dans le passé ou dans l'actualité par un engagement institutionnel dans le monde fédéral sportif qui adhèrent le mieux à la communication du management de l'organisation sportive. Ces résultats entraînent à valider le rôle déterminant de l'adhésion idéologique des acteurs comme élément déterminant dans la régulation sociale de l'organisation étudiée. Considérant même que c'est dans la reconnaissance et l'adhésion à ces valeurs que les agents du service des sports donne un sens à leur travail quotidien, nous avons recommandé au management de créer et de développer un plan de communication dans le service centré sur ces idéaux du sport : La santé, le civisme, l'intégration, la réussite, l'esprit d'équipe. Cette action permettrait à chaque acteur de conforter sa position au sein d'une organisation qui dans une actualité de désengagement du service public, doit à la fois rendre des comptes à ses usagers et rester en cohérence avec sa nature de service public accessible au plus grand nombre d'usagers.

Conclusion : Les idéologies sportives comme spécificité culturelle du management du sport

On connaissait le processus selon lequel les représentations que développent les acteurs professionnels apportent une explication à la régulation sociale des organisations sportives²². Cette recherche nous a permis de relier ce processus aux idéologies sportives. Les représentations sociales et communément admises par les individus qui adhèrent aux idéologies du sport agissent comme de « supers règles » au-delà de la variété des métiers et des missions professionnelles. Ces valeurs repères, données par les institutions sportives, guident ensuite l'action quotidienne des acteurs professionnels du sport au sein de leurs organisations sous la forme de normes intériorisées. La mise en évidence que cet ensemble de croyances dans les vertus du sport se construit lors du passage des acteurs dans les institutions sportives apporte une explication à la différence du niveau d'engagement des acteurs dans leurs activités professionnelles.

Ces résultats permettent d'envisager des axes différents de communication interne à destination de l'organisation. Lorsque le management s'adresse à son équipe, s'éloignant d'une communication centrée sur le registre fonctionnel, législatif et administratif, la représentation d'idéaux, de valeurs et de modèles doit nécessairement occuper une place centrale pour que son action soit suivie d'effets sur la régulation sociale de l'organisation sportive.

On achèvera notre propos en soulignant l'enjeu pour les formations préparant au management des organisations sportives étant donné que ce processus de représentations en représente la spécificité culturelle.

²² Gasparini W., Sociologie de l'organisation sportive, La découverte, Paris, 2000.

Références bibliographiques

- BAGLA-GOKALP L, Sociologie des organisations, Edition La découverte, Paris,1998.
- BAYEUX P, Le sport et les collectivités territoriales, Ed. Que Sais-Je, PUF, Paris, 1996.
- BLANCHARD-LAVILLE C, FABLET D, L'analyse des pratiques professionnelles, L'harmattan, Paris,1996
- BLANCHET A, COTMAN A, l'enquête et ses méthodes, Nathan Université, Paris, 1992.
- BERNOUX P, La sociologie des entreprises, Collection Points, Seuil, Paris, 1995.
- BOUTET J, Construire le sens, Collection Sciences pour la Communication, Paris, 1994.
- CORNELOUP J., Les théories sociologiques de la pratique sportive, PUF, Paris, 2002.
- CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, Seuil, Paris, 1997.
- DUBAR C, Le sens du travail, Sciences humaines, n° 37, mars, Paris, 1994.
- DEFRANCE J., Sociologie du sport, La Découverte, Paris,1997.
- GASPARINI W, L'organisation sportive, Collection Pour l'action, EPS, Paris, 2003.
- GASPARINI W, Sociologie de l'organisation sportive, La découverte, Paris, 2000.
- GASPARINI W., La construction sociale de l'organisation sportive, Staps n°43 Paris, 1997.
- LES PRATIQUES SPORTIVES EN FRANCE, MJS-INSEP, Paris, 2002.
- LORET A, Sport et management, Dunod, Paris, 1993.
- LE GOFF JP, Le mythe de l'entreprise, La Découverte, 1995.
- POCIELLO C., Les cultures sportives, PUF, Paris, 1993.
- REYNAUD J-D, Les régulations dans les organisations. Régulations de contrôle et régulation autonome, Revue Française de sociologie, Paris, 1988.
- SAINSAULIEU R, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1987.
- SAINSAULIEU R, L'entreprise, une affaire de société, PFNSP, Paris, 1990.
- SAINSAULIEU R, L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation, Col. Références, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988.
- SEGRESTIN Denis, Le phénomène corporatiste, Fayard, Paris, 1985.
- THEVENET M, La culture d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

Éléments administratifs

Identité des auteurs

Bernard Massiera, D^{oct} Sciences Information et Communication (enseignant contractuel),
Denis Parisot, D^{oct} Sociologie (maître de conférences),
J-L Prades, D^{oct} Sociologie Clinique (enseignant vacataire).

Laboratoire de rattachement

Laboratoire Sport, Représentations et Régulations Sociales (www.unice.fr/ufrstaps/s2rs)

Programme de recherche sur le management des organisations sportives

UFR STAPS de Nice

Université de Nice Sophia-Antipolis

261 route de Grenoble

06 200 Nice (France)

Champs scientifiques de référence :

Sociologie des organisations

Communication des organisations

Mots clés :

Communication, Organisation, Représentations, Régulations, Sport