

**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*

Résumé : Cette étude postule l'existence d'un certain déterminisme culturel spécifique dans la régulation sociale de l'organisation sportive. Elle s'appuie sur un travail d'enquête qui porte sur 148 agents du service municipal des sports de la ville de Nice. L'exploration met en évidence un rapport causal entre le type de trajectoire d'insertion professionnelle des agents municipaux et leur niveau d'adhésion à la politique managériale de l'organisation. Les agents, dont le parcours biographique comporte un passage au sein de l'univers sportif fédéral, adhèrent plus majoritairement aux règles, procédures à respecter et consignes verbales édictées par le management. Cet engagement semble induit par les logiques institutionnelles à l'œuvre dans les clubs sportifs d'où sont en partie issus ces professionnels. Cette socialisation originale et spécifique, à l'œuvre au sein des fédérations sportives et centrée sur les valeurs d'un idéal sportif, peut se considérer comme un déterminant sociologique dans le management de l'organisation sportive.

Mots clés : Adhésion, Management, Organisation, Régulation, Socialisation, Sport.

---

**The socialization at work in the federal universe,  
the determining element of the social regulation of the sports organization**

*Contribution to the social politics of the sport service of Nice city*

Abstract : This study postulates the existence of certain specific cultural determinism in the social regulation of the sports organization. It leans on a work of inquiry which concerns 148 agents of the municipal service of the sports of the Nice city. The investigation puts in evidence a causal report between the type of trajectory of professional insertion of the municipal agents and their level of support in the manager politics of the organization. The agents, whose bibliographic route contains a passage within the federal sports universe, the member more mainly in rules, procedures to be respected and verbal orders were promulgated by the management. This commitment seems inferred by the institutional logics at work in sporting clubs where from partially arise these professionals. This original and specific socialization, in the work within sports unions and centred on the values of an ideal sportsman, can consider as a sociological determiner in the management of the sports organization.

Keys word : Membership, Management, Organization, Regulation, Socialization, Sport.

**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*

## **Introduction**

Cette communication s'appuie sur les résultats d'une enquête concernant le climat social du service des sports de la ville de Nice. Au dire de la Direction Centrale des Sports, on observe d'importantes variations dans le respect des règles et des consignes de travail chez les employés. Le fait qu'aucune explication ne sorte du registre affectif ou du conflit de personne renforce l'approche contemporaine de l'organisation qui 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 (Crozier, 1977). Nous nous sommes attachés à également la considérer comme un corps social reproduisant les traits de la société qui l'entoure, notamment ceux issus des institutions sportives. Un recours au concept de socialisation institutionnelle nous a semblé intéressant pour tenter d'expliquer la divergence de comportement des agents sportifs. Ces professionnels du sport municipal semblent donner un sens à leurs comportements par le recours à certaines valeurs, représentations, règles et pratiques collectives développées au sein des institutions sportives d'où ils proviennent en grande partie. Notre propos se centre sur les effets qu'engendrent ce type de socialisation sur la régulation sociale de l'organisation municipale. A partir des résultats du sondage, notre travail s'est centré sur la mise en évidence des particularités identitaires du segment de population professionnellement plus « engagé » par rapport à l'ensemble du service municipal. Il s'attache ensuite à mettre en lien ces particularités avec les logiques de socialisation à

l'oeuvre dans l'univers fédéral sportif pour tenter d'expliquer la divergence de l'engagement personnel des acteurs au sein de leur structure.

## **1. Considérations théoriques sur la socialisation institutionnelle**

1.1 Le recours au concept de socialisation institutionnelle ainsi que l'exploration des normes et des valeurs qui y sont liées sous-entendent que l'implication de la population étudiée dans le mouvement sportif soit significative. L'univers sportif de France se compose de 170 000 clubs adhérents à une des 24 fédérations olympiques et non olympiques agréées, institutions organisatrices des compétitions. Si, au sein du service des sports de la municipalité de Nice, la pratique sportive reste proche de celui de la moyenne française on remarque que pour ces mêmes agents, l'engagement volontaire au sein du mouvement sportif occupe une place d'importance. Cet engagement massif entraîne à interroger les processus de socialisation qui oeuvre au sein du monde sportif.

1.2 Ces institutions engendrent une forme particulière de socialisation au travers de cadres cognitifs et moraux spécifiques dans lesquels se développent les pensées individuelles (Coupland, 1993). Les acteurs y intègrent des comportements sous la forme d'un ensemble de manière d'agir conformes au système de valeurs du mouvement sportif auquel ils adhèrent. Ils respectent un ensemble de normes sociales, usent d'un langage spécifique et valorisent un comportement de vie d'équipe et de célébrations. Ce processus trouve une explication en reprenant la démarche utilisée pour appréhender les identités religieuses (Hervieu-Lèger, 1996). 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 y renforce le sentiment d'appartenance dans la victoire, comme dans la défaite. La dimension communautaire de l'esprit d'équipe et la visibilité des lieux de pratique, les stades, piscines et gymnases, sont autant de références qui facilitent l'adoption en commun d'un même comportement permettant de construire une socialisation originale et spécifique.

1.3 Ce mode de socialisation influence nécessairement en retour leur propre conception du monde et « *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* » (Gasparini, 2003 : page 23). Le sport apparaît comme un univers baigné de croyances dans un idéal démocratique et construit sur des règles formelles et des pratiques officiellement organisées. Les croyances développées par le phénomène de socialisation institutionnelle s'expriment principalement dans le registre de la morale et dans une vision de société idéale (Ardoino, 1981). Elles confèrent des valeurs de sens et d'espoir au sport qui acquiert un statut valorisant pour ses acteurs. Les fédérations, les pouvoirs publics, les médias, les sponsors, les intermédiaires véhiculent les valeurs d'un idéal sportif olympien. Ces représentations sont présentes par tradition dans le milieu sportif. « *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* » (Chifflet, 2000 : page 26). Les valeurs émergentes du sport y sont de trois ordres : capacités physiques, valeurs sociales et développement psychologique. Ces représentations sont un produit des institutions et

matérialisent les idéologies intrinsèques du sport auxquelles adhèrent massivement les pratiquants comme les acteurs qui les encadrent (entraîneurs, encadrement, administration).

1.4 Mais au-delà du constat d'existence du phénomène de socialisation, observable par l'intériorisation de valeurs, de modèles sociaux et de règles de comportements, notre propos s'intéresse à tisser des liens avec la problématique d'investissement professionnel constatée au sein du service municipal des sports. Ce processus de socialisation semble bien affecter la régulation sociale. En sport, comme ailleurs, toute profession s'exerce nécessairement au sein d'une organisation et entraîne la nécessité d'appliquer des règles de fonctionnement. L'idée même d'organisation suppose un agencement efficace de moyens en vue d'un objet à réaliser et postule la soumission à une autorité ou une hiérarchie qui en édicte les règles : règlement intérieur, consignes de travail, règles administratives et de gestion, procédures à respecter et consignes verbales (Bernoux, 1995). Les comportements d'engagement ou dévitements des agents municipaux, face aux contraintes de leur travail, peuvent s'appréhender sous l'angle d'un processus d'adhésion ou d'opposition à la politique manageriale du service central des sports.

1.5 Nous sommes entraînés à penser qu'un lien existe entre la socialisation institutionnelle à l'oeuvre au sein du monde fédéral et la régulation sociale du service des sports de la ville de Nice. Les opinions, les croyances, les mœurs, les coutumes, les symboles et les manières de penser, développés au travers du processus de socialisation institutionnelle à l'oeuvre au sein des fédérations, s'imposent aux individus sous formes de normes, de rites et de pratiques ; les effets de ce processus de socialisation s'observant sur le niveau d'adhésion aux valeurs véhiculées par la profession et sur le niveau d'engagement

professionnel des agents au sein de l'organisation. Ces hypothèses appellent une validation par enquête exploratoire auprès des agents municipaux concernés.

## **2. Exploration des caractéristiques sociales du service des sports**

2.1 Le service des sports de la municipalité de Nice assure la gestion quotidienne et la maintenance des équipements sportifs ainsi que l'encadrement des activités physiques et sportives. Les principaux objectifs affichés de cette organisation, regroupant 243 employés, s'expriment essentiellement dans « *le développement de pratiques sportives utiles pour la santé, l'épanouissement personnel et la socialisation des citoyens* ». Si notre terrain d'étude se présente à l'identique de la majorité des grandes villes de France, nous devons préciser que ce service accueillait pour la première fois une enquête de ce type. Portant notre intérêt sur les 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 de 10 ans dans le service et un niveau d'étude de niveau secondaire. Le personnel concerné par l'enquête provient à part égale de trois fonctions principales et complémentaires : les moniteurs-éducateurs, les agents des services techniques et les gardiens d'équipements sportifs.

2.2 L'exploration procède par enquête quantitative exhaustive. Le questionnaire, centré sur les opinions des acteurs face aux contraintes et aux règles de travail, concerne un ensemble de situations courantes de leur vie professionnelle. L'outil d'exploration se présente sous la forme d'une enquête d'opinion, destinée à matérialiser l'acceptation des règles managériales de l'organisation par ses employés. Cinq principaux thèmes d'enquête recueillent le sentiment d'épanouissement personnel dans le poste de travail, la prise de

considération par la ligne hiérarchique, l'intensité des relations sociales, l'intérêt du contenu du travail et les contraintes matérielles des activités professionnelles. Ils sont complétés par une exploration de l'adhésion aux principales idéologies intrinsèques du sport couplée à une caractérisation de la population par l'âge, le sexe, le niveau d'études et l'investissement hors cadre professionnel dans la sphère institutionnelle du sport.

2.3 La collaboration active de l'organisation pour la diffusion et la passation des questionnaires permet un taux de réponses significatif avec 138 réponses exploitables, soit les deux tiers de l'effectif total du service. Le traitement de l'enquête se centre sur la recherche de liens entre le niveau d'acceptation des règles managériales, l'adhésion aux valeurs du sport et l'engagement institutionnel dans le mouvement sportif. Des indices significatifs et des éléments explicatifs de la régulation sociale du service appellent notre intérêt comme celui de la direction centrale. L'originalité des résultats réside essentiellement dans la mise en évidence de liens entre la perception de la communication du management par les acteurs avec leur engagement au sein de la sphère institutionnelle du sport. L'enquête met cependant en exergue certaines caractéristiques culturelles du service. Si chaque résultat partiel reste lié à un groupe de questions, la variété des réponses apporte une certaine lisibilité de l'identité professionnelle du personnel municipal.

### **3. Fluctuation de l'identité des métiers sportifs**

3.1 A l'identique de la majorité des métiers, on constate que la construction identitaire des acteurs repose avant tout sur la dimension fonctionnelle de leurs activités (Dubar, 1994). Globalement, les réponses matérialisent une culture professionnelle marquée par des valeurs opérationnelles, les acteurs se définissant par rapport aux technicités de leurs

métiers sportifs. Les taux de réponses, dépassant 65 %, enregistrés lorsque l'on aborde les thèmes de la reconnaissance du savoir-faire technique par la hiérarchie, la capacité à gérer les urgences et le réalisme des objectifs laisse envisager que la culture professionnelle du service des sports se résume à un objet central communément identifié. Celui de la maîtrise de techniques corporelles qui permet à des usagers de pratiquer des activités physiques au travers d'un service, cette maîtrise technique s'inscrivant dans l'offre de prestations non marchandes du secteur municipal.

3.2 Une forte particularité du cadre professionnel municipal réside, par rapport au secteur privé, dans son imposant dispositif administratif de planification. Un intéressant paradoxe en émerge 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 sont clairs et planifiés. Cette dualité s'exprime de nouveau dans le fort taux de réponses positives au questionnement 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 moins de 50 % d'entre eux se positionnent réellement au sein de leurs filières professionnelles. Cette dualité entraîne une interrogation sur la représentation qu'ils échafaudent de la profession sportive, tels les métiers, les formations et les qualifications y restent floues. On est tenté de rapprocher ces résultats de la relation couramment observée au sein des institutions sportives. L'entraîneur programme et décide de l'ensemble des actions à accomplir alors que l'athlète opère la performance sous l'exercice de son pouvoir.



3.3 Cependant, les récents travaux du ministère de l'Education Nationale sur les métiers du sport (Camy, 2002) attestent de la richesse de la profession. Ils se composent d'un processus de conception-production-animation d'activités physiques, incluses dans une offre de service d'accueil et de communication avec un public. Mais lorsque l'on aborde cette dimension, les acteurs perçoivent la segmentation de la profession sportive essentiellement au travers des différents lieux de pratiques. Les stades, les salles de sport et les piscines de Nice matérialisent l'identité professionnelle de leurs gardiens, techniciens et animateurs. Cette représentation communautaire règne au sein du service quand plus de 65 % des employés déclarent appartenir à une équipe alors que seulement 33 % des employés déclarent connaître les différentes activités de leur service. La majorité des acteurs ne connaissent pas réellement leurs collègues de travail. Une forte majorité réclame auprès de leur direction le désir de découvrir les hommes et les métiers de l'organisation en participant plus activement au fonctionnement général du service.

3.4 Cette confusion est renforcée par le fait que plusieurs de ces professions peuvent également être exercé par la même personne selon ses qualifications. Les métiers du sport restent fortement liés à des cadres statutaires directement en relation aux types de pratique. Ces professionnels du sport en collectivité évoluent ainsi entre spécialités sportives, gestion d'équipements et travail social et dans toute entreprise, assumer "un travail en miette" entravent la possibilité d'appréhender les spécificités identitaire du métier (Freidman, 1956). Seule la variété de leurs activités s'élabore sur le socle commun de l'activité physique qu'ils font pratiquer à leurs publics. Connaissances techniques, savoirs-faire gestuels et comportements pédagogiques s'articulent pour fonder l'identité de leur profession, l'objet central du métier restant la création, l'animation et la gestion d'une

activité sportive. Cependant, la dimension technique du métier s'efface devant l'image valorisante vis-à-vis du public, ce que 70 % des agents reconnaissent. La représentation communément admise du public, d'une activité professionnelle, privilégiant l'apparence comme l'appartenance, entraîne en retour le besoin de donner un sens social à l'activité. Cette quête identitaire s'exprime dans l'adhésion massive, avec un taux de 88 %, à l'idée d'un sport aux vertus physiques, aux valeurs sociales et aux pouvoirs intégratifs. En quelque sorte, c'est une identité professionnelle qui se définit contre les maux de notre société et qui nous rappelle le processus traditionnel de l'adversité sportive des compétitions organisées par l'univers fédéral.

3.5 Cette affirmation identitaire nous incitent à en explorer les effets. Elle semble affecter l'opinion des acteurs au sujet des dimensions techniques, logistiques, pédagogiques et sécuritaires de leur travail. Concernant le contenu du travail, la rémunération et les avantages sociaux qui y sont liés, les agents se déclarent globalement satisfaits avec des résultats proches de 65 %, alors que leur organisation subit une évolution structurelle majeure face aux impératifs de rentabilité qui touchent le service public. Ces résultats rappellent les bases fondamentales de l'esprit associatif et de l'engagement bénévole des institutions du sport. Si le personnel estime que la hiérarchie n'est pas totalement consciente des conditions auxquelles ils font face quotidiennement, il juge également la matérialité de leur travail satisfaisante à 73,6 % alors que les contraintes de nature organisationnelle, d'équipement, de logistique, d'hygiène et de sécurité 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 formellement, nous en visualisent les contraintes. Cette satisfaction peut s'interpréter par rapport à l'identité

sportive construite au sein des fédérations où l'esprit d'équipe et l'adversité sont valorisés. Les acteurs en situation professionnelle semblent construire leur identité par une quête contre les maux de notre société (désoeuvrement, délinquances, drogues), portant notre intérêt à comprendre dans quelle mesure ce processus affecte le comportement quotidien.

#### **4. Régulations sociales à l'oeuvre au sein du service**

4.1 Quand on explore les processus de régulations sociales au sein du service, force est de constater que la nature des relations entre les acteurs avec leur hiérarchie s'opère essentiellement dans une triple dimension, de nature administrative, technique et législative. Il s'avère qu'au sein de l'organisation sportive, quand on pense management et communication interne, ce sont essentiellement les dimensions formelles du travail qui priment. Le management ne semble pas s'appuyer sur la dimension fusionnelle que l'on confère à l'équipe sportive mais se présente plus comme un héritage du monde fédéral où l'autorité s'exerce par une hiérarchie formelle composée d'administrateurs, de juges et d'arbitres. Dans l'organisation qui nous concerne, on constate que la pérennité des relations repose sur une définition des fonctions et une application *stricto sensus* de règlements. La communication interne évite d'entrer dans le registre affectif comme nous en informe le fait que seulement un employé sur deux déclare bénéficier d'une bonne reconnaissance par la direction.

4.2 C'est une exploration plus approfondie des spécificités du personnel municipal qui nous permet de mieux en cerner sa régulation. En termes de pratique si les agents du service s'adonnent à 85,7 % à une activité sportive, 36,4 % pratiquent en compétition. Par comparaison, en France, si 83 % des 15-75 ans déclarent pratiquer un sport, ce taux tombe

à moins de 70 % en ce qui concerne la pratique régulière et intense et à moins de 20 % pour la pratique compétitive (Camy, 2002). Une caractéristique originale du service des sports, par rapport à la population française, réside dans le fait que la pratique compétitive y est plus accentuée avec 36,4 % de l'effectif. Cependant, ces résultats seront modérés par le fait que la préparation des qualifications professionnelles sportives impose très souvent un engagement en compétition. Globalement, l'enquête constate que les employés municipaux ne pratiquent pas davantage les sports que la moyenne nationale et entraîne l'exploration à se porter sur d'autres déterminants sociologiques pour apporter une explication en termes de régulation sociale.

4.3 Certains résultats mettent en évidence que le niveau d'approbation des règles édictées par le management est lié avec les rapports que les acteurs entretiennent avec les institutions sportives. Cette particularité apparaît essentielle à notre démonstration. Elle émerge de l'engagement majoritaire dans le mouvement sportif avec 77 % des agents qui oeuvrent comme entraîneurs, arbitres, administrateurs et organisateurs au sein d'associations fédérales. Ces résultats prennent d'autant plus d'importance quand on les compare à l'ensemble de la population française où généralement bien moins de la moitié de la population sportive entre 15 et 75 ans s'implique dans le mouvement sportif associatif. Cet engagement majoritaire laisse envisager l'existence de liens entre régulation sociale du service et engagement dans la sphère sportive fédérale.

4.4 La validation de notre hypothèse s'avère possible quand on recoupe la participation institutionnelle des acteurs au monde sportif et leur niveau d'engagement dans le travail. Ces résultats sont représentés par une moyenne des réponses concernant les cinq grands

thèmes enregistrant l'approbation de la politique managériale. On observe une nette corrélation entre les deux variables "engagement institutionnel" et "approbation de la politique managériale". La tendance montre que ce sont les employés les plus concernés dans le passé ou dans l'actualité par un engagement institutionnel dans le monde fédéral sportif qui adhèrent le mieux aux règles, règlements et consignes verbales édictés par l'organisation sportive. Ces particularités engagent à valider la socialisation institutionnelle à l'oeuvre dans l'univers sportif fédéral comme un élément déterminant de la régulation sociale du service des sports de la ville de Nice.

4.5 Considérant que c'est dans la reconnaissance et l'adhésion aux idéologies intrinsèques du sport que les agents du service des sports donne un sens à leur travail quotidien, nous avons en retour recommandé à la direction centrale du service de créer et de développer un plan de communication centré sur les représentations sociales du sport.

Deux propositions émergent de nos recommandations.

- Une plus grande participation impliquant davantage les employés à la vie du service avec des réunions, un recueil actif des avis et des concertations collectives
- Une gestion plus évolutive du personnel avec une politique de recrutement incluant l'appartenance associative et fédérale des acteurs.

## **Conclusion**

Si nous constatons que l'identité professionnelle des agents du service municipal des sports de Nice reste sous l'influence des représentations que développent ses acteurs, notre recherche rapproche sa régulation sociale avec le processus de socialisation institutionnelle de l'univers fédéral. Les représentations sociales et communément admises au sein de ces

institutions sportives, agissent en retour comme éléments de régulation sociale au-delà de la variété des métiers et des missions professionnelles de l'organisation. Ces valeurs repères, données par les institutions sportives, guident l'action quotidienne des acteurs professionnels du sport au sein de leurs organisations sous la forme de comportements intériorisés. La mise en évidence, que cet ensemble de comportements, accompagnés des 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 employés dans leurs activités professionnelles. Ces résultats permettent d'envisager des axes différents de communication interne à destination du service. 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 et de valeurs doit nécessairement occuper une place centrale pour que son action soit suivie d'effets sur la régulation sociale. On achèvera notre propos en soulignant l'importance de ce processus qui apparaît bien comme une spécificité culturelle de l'organisation sportive.

## Références bibliographiques

- Ardoino J., (1981), « *L'intervention institutionnelle* », Paris, Édt Payot.
- Bernoux P., (1995), « *La sociologie des entreprises* », Paris, Édt du Seuil.
- Camy J., (2002), « *La professionnalisation des études en staps*», Paris, Édt MJS-INSEP.
- Chifflet P., (2000), « *Loisirs sportifs* », Paris, Édt Espaces : page 26
- Coupland D.,(1993), « *Génération X* », Paris, Édt Lafont.
- Crozier M., Friedberg E., (1977), « *L'acteur et le système* », Paris, Édt Seuil.
- Dubar C., (1994), « *Le sens du travail* », Paris, Édt Sciences Humaines.
- Freidman G., (1956), « *Le travail en miettes*», Paris, Édt Gallimard.
- Gasparini W., (2003), « *L'organisation sportive* », Paris, Édt EPS : page 23
- Gasparini W., (2000), « *Sociologie de l'organisation sportive* », Paris, Édt Découverte.
- Hervieu-Léger, (1996), « *Les identités religieuses en Europe*», Paris, Édt Découverte.