

Les salariés des clubs sportifs : une identité professionnelle à trouver.

Anne-Lise Hinnewinkel, ATER, Faculté des Sciences du sport et de l'EP,
Université de Bordeaux 2

Maillon essentiel de l'organisation du sport en France, les clubs sportifs fonctionnent avant tout grâce à l'engagement volontaire. L'encadrement et surtout la direction et la gestion de ces associations, sont assurés par des bénévoles.

Toutefois, ces derniers ne sont pas toujours seuls pour organiser la pratique sportive des adhérents. Depuis de nombreuses années, selon les activités physiques et sportives (APS), des clubs se sont adjoint les services de salariés pour soutenir, et parfois même, guider les bénévoles dans leurs actions. Ce phénomène s'est considérablement accéléré au cours des années quatre vingt dix avec la mise en place de contrats aidés par l'Etat¹. Dès lors, il paraît intéressant d'étudier les conditions de travail de ces salariés évoluant dans un environnement sportif bénévole.

L'enquête qui sert de support à cette analyse est en cours de réalisation et concerne vingt-quatre clubs sportifs de l'agglomération bordelaise². Dans chaque club, l'un des dirigeants, prioritairement le président, et un salarié, sont interrogés au cours d'entretiens semi-directifs. En effet, des enquêtes antérieures³ ont permis de mettre en lumière le rôle fondamental de la relation "dirigeants bénévoles/salariés" dans le fonctionnement de ces associations.

Dès lors, afin de mieux saisir les enjeux du développement de l'emploi sportif associatif, ainsi que les caractéristiques de cette relation employeur/employé relativement récente dans les clubs amateurs, il semble que plusieurs cadres théoriques méritent d'être convoqués. Ainsi, trois champs d'analyse sont utilisés ici.

Pour ce qui concerne les rapports entretenus entre les différents acteurs impliqués dans le processus de professionnalisation des associations sportives⁴, ce sont les outils de la

¹ Gildas Lorand évoque pour la période 1980-2000 d'une "professionnalisation" sans précédent de l'encadrement technique. Loirand Gildas, *Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives*. In *Les Associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*, Prouteau, Lionel (sous la direction de), Presses Universitaires de Rennes, 2003, p.89.

² Il s'agit de clubs de tennis, d'athlétisme, de basket-ball, de rugby, de badminton et de surf. Dans chacune des activités sportives, quatre clubs "employeurs" ont été retenus.

³ Hinnewinkel, Anne-Lise. *Les associations sportives engagées dans le dispositif "Nouveaux Services- Emplois Jeunes" : un équilibre à construire*. Mémoire de D.E.A. Faculté des Sciences du Sport et de l'E.P. de Bordeaux. 2001.

⁴ Le terme "professionnalisation" est entendu ici dans le sens de l'utilisation de services de personnes rémunérées pour leur action au sein du club, et pour lesquelles il s'agit d'une activité principale.

sociologie des organisations⁵ qui sont principalement mobilisés. L'objectif est de comprendre la nature et les enjeux des relations de pouvoir qui se nouent inmanquablement entre des employeurs et des salariés.

De plus, la forte propension du secteur sportif associatif à utiliser les contrats aidés cités plus haut, incite à envisager le développement de l'emploi dans ces clubs sous l'angle de l'analyse des politiques publiques. Les conditions dans lesquelles les associations sportives se sont appropriées ces différents programmes d'action gouvernementaux⁶ semblent déterminantes quant à la pérennisation des différents postes créés, et influent donc fortement sur l'avenir des salariés concernés.

Enfin, afin de mieux appréhender les parcours de ces derniers, les concepts de la sociologie du travail paraissent incontournables. Plus précisément, le but est de déceler les indicateurs permettant de repérer l'éventuelle émergence d'une identité professionnelle commune à l'ensemble des salariés des clubs sportifs.

I. Des profils de postes qui dépendent des modes d'organisation des clubs

D'un club à l'autre, les salariés connaissent des cadres de travail très variés. Cela se traduit, de prime abord, dans les différents types de contrats de travail pouvant être repérés dans ce secteur d'activité. Selon, notamment, qu'il s'agisse d'un club unisport ou d'une section d'un club multisports, ou encore, selon l'APS proposée, les salariés ne bénéficieront pas des mêmes contrats de travail.

Ainsi, malgré le grand nombre de contrats à durée indéterminée (CDI), les emplois dont la pérennité est assurée semblent encore minoritaires. Ils concernent soit des salariés qualifiés (de niveau Brevet d'Etat d'Educateur Sportif 2^{ème} degré), et expérimentés, donc recherchés par les clubs, soit des associations financièrement « à l'aise », des sections de clubs omnisport soutenues par ces derniers, ou des clubs dont les pratiquants sont à même de verser des cotisations élevées.

Globalement, les postes créés dans les plus petits clubs sportifs, notamment, sont marqués par une relative précarité correspondant, en grande partie, à des contrats aidés à durée déterminée ou à temps partiel. Dès lors, deux types de perceptions distinctes peuvent être repérés. D'un côté se trouvent les salariés qui envisagent leur emploi comme l'occasion de bénéficier d'un salaire avant de chercher un autre emploi dans le même secteur d'activité ou dans un autre. Il

⁵ Voir, en particulier, Crozier, Michel et Friedberg, Ehrard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil, 1977

s'agit le plus souvent de personnes bénéficiant de contrats aidés dont l'issue leur semble incertaine. Parmi eux, certains ont le sentiment que la pérennisation des postes qu'ils occupent n'est pas réalisable malgré leurs efforts. Ils peuvent parfois en garder une impression d'injustice. De l'autre, se trouvent les salariés dont l'objectif est d'acquérir assez d'expérience pour être intégrés dans leur structure employeur ou dans une autre du même secteur d'activité. Ils ne sont pas les plus nombreux, mais souvent, ils considèrent leur emploi comme "*un tremplin vers un poste à responsabilité, de coordination et de gestion*". Cependant, la situation des clubs, même omnisports, dans lesquels ils évoluent ne leur laisse que rarement entrevoir ce type d'opportunité au sein même de leur structure.

Par ailleurs, les emplois proposés dans les clubs sportifs varient aussi en fonction du type de tâches attribuées aux salariés. La première distinction concerne les sections de clubs omnisports et les clubs unisports. Dans le premier cas, deux rôles distincts peuvent être repérés : celui d'animateur d'un centre de loisir sans hébergement (CLSH) dépendant de l'omnisport, et celui d'entraîneur et parfois de gestionnaire de la section de rattachement. Dans le second cas, les salariés ne sont concernés que par l'activité du club ou de la section qui les emploie. Toutefois, dans les deux cas, la polyvalence des salariés semble nécessaire. Ils doivent être capables à la fois d'organiser la pratique, au sens administratif du terme, et de l'encadrer.

II. Une identité professionnelle brouillée par la dimension affective des relations employeur/employé

Au regard de situations aussi disparates, il est permis de se demander si une identité professionnelle pourrait émerger. De prime abord, l'hypothèse de la construction d'une identité collective semble incontournable. Les salariés des clubs sportifs sont de plus en plus nombreux, et partagent *a priori* une même "culture sportive"⁷.

De plus, la négociation, toujours en cours, de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS), peut laisser penser que des revendications communes pourraient apparaître. Pourtant, la relative méconnaissance des questions en négociation pour la CCNS, voire même

⁶On peut citer, les contrats emplois-jeunes, les contrats emploi solidarité (C.E.S.), les contrats emplois consolidés (C.E.C.), ou encore les contrats Sport-emploi.

⁷ Le terme "culture sportive" est défini par Jean-Paul Callède comme "*un ensemble de manières de penser et d'agir, plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, d'une manière à la fois symbolique et objective, conduisent à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte : "les sportifs"*". Callède, Jean-Paul. L'esprit sportif. *Essai sur le développement associatif de la culture sportive*. Presses Universitaires de Bordeaux, 1987, p.9.

l'ignorance de l'existence de cette dernière, peuvent être considérées comme des facteurs explicatifs de l'absence de revendication de leur part.

En outre, dans une définition qu'il qualifie de "minimaliste", Dominique Glasman considère que la professionnalisation correspond à "l'acquisition, [...], d'une compétence identifiable, c'est-à-dire rattachée à des corps de savoirs reconnus, la reconnaissance institutionnelle de cette compétence et l'attribution d'un statut aux membres de ce groupe".⁸ Ainsi, la variété et la variabilité des tâches attribuées aux salariés des clubs sportifs peuvent apparaître comme des freins à l'émergence d'un groupe professionnel dans lequel les salariés, quelle que soit leur spécialité sportive, se reconnaîtraient.

Or, au cours d'entretiens, il est apparu que les salariés n'avaient que de rares contacts avec ceux des clubs centrés sur d'autres APS. Chacun met en avant les particularités du sport pratiqué dans son club. De plus, même si, en ce qui concerne le tennis, pratique où la professionnalisation de l'encadrement date des années soixante-dix, certains se présentent comme "professeurs de tennis" et revendiquent ce terme, dans d'autres APS, il semble que ce soit le club qui fasse office de "point de reconnaissance". Cela est d'autant plus vrai lorsque les salariés en question sont aussi des pratiquants licenciés de l'association. En effet, un lien affectif lie bien souvent le salarié au club qui l'emploie. Beaucoup d'entre eux parlent d'ailleurs de "*leur club*".

Cet attachement caractérise plus particulièrement les clubs ou sections n'ayant pas embauché plus d'un ou deux salariés. Dans ces structures, ce sont souvent des sportifs de la discipline, voire du club même. Ils entretiennent avec les dirigeants bénévoles qui les ont recrutés des relations ayant bien souvent débuté avant le recrutement. On peut ainsi dire que dans les clubs sportifs, ce sont rarement des inconnus qui sont embauchés. Dès lors, les frontières entre salariat et bénévolat, entre relations amicales et relations de subordination, peuvent parfois être floues. Ainsi, les dirigeants, comme les salariés, reconnaissent qu'il est "*parfois difficile de savoir qui doit faire quoi*". Lorsqu'un salarié, de par les tâches administratives qui lui sont confiées en "complément" de ses actions d'encadrement sportif, se trouve en relation directe avec les institutions, au nom du club qui l'embauche, cela peut conduire à certaines confusions. D'un côté, le salarié peut avoir le sentiment d'être "autorisé" voire contraint de prendre lui-même des décisions. De l'autre, le président, dirigeant bénévole juridiquement

⁸ Glasman, Dominique. *La professionnalisation des accompagnateurs scolaires. Une double contrainte ?* In, Identités professionnelles, Revue migrants-formation, CNDP. N°106, septembre 1996. p.69.

responsable de l'association, peut craindre que son pouvoir de décision ne soit entamé par le salarié⁹.

Cette ambivalence semble être renforcée par l'engagement bénévole dont les salariés font très majoritairement preuve au sein des clubs qui les emploient. Nombreux sont ceux qui affirment que "*c'est normal*" car cet investissement "extraprofessionnel" est inhérent au fonctionnement d'une association sportive. De plus, l'idée que sans bénévolat au-delà des heures de travail officielles, le poste sur lequel ils ont été embauchés ne pourra pas être pérennisé, est très répandue. Certains salariés, cependant, sont plus réticents à accepter de participer à l'organisation de manifestations ou au suivi de compétitions en-dehors de leur temps de travail. Toutefois, ils craignent aussi les reproches de leurs dirigeants et préfèrent souvent se plier à leurs demandes. Là encore, de par le lien affectif qui les lie à leur club employeur, les salariés tendent à considérer qu'il sont redevables envers les dirigeants qui les ont recrutés¹⁰.

III. Les attentes des dirigeants de clubs : un relatif consensus sur les profils de salariés recherchés

L'environnement des salariés est avant tout composé des pratiquants sportifs et des dirigeants bénévoles. Ces derniers, et plus particulièrement le président, sont en position d'employeurs et jouent dans de nombreux cas le rôle d'interlocuteur privilégié du ou des salarié(s). La qualité de cette relation peut donc avoir une véritable incidence sur le travail fourni par le salarié et la manière dont il vit son emploi.

Dès lors, afin de clarifier quelque peu les différentes situations qui peuvent être recensées, il semble qu'une catégorisation des différents profils de président de club puisse s'avérer éclairante. Cette classification n'est pas exhaustive, tout comme les catégories présentées ne sont pas exclusives les unes des autres. Il s'agit avant tout de repérer des modalités de fonctionnement plus ou moins spécifiques au secteur sportif associatif.

Le premier profil correspondrait à celui du *patriarche* ayant une longue ancienneté dans le club. L'objectif de ce type de président est d'allier une ambiance "familiale" avec un fonctionnement relativement rigide où tout doit passer par lui. Dans le discours, la confiance

⁹ Le salarié jouerait alors le rôle de marginal-sécant, rôle traditionnellement dévolu aux présidents de clubs, qui selon Michel Crozier et Erhard Friedberg, maîtrise des zones d'incertitude pouvant l'aider à accroître sa marge de liberté. Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. *Op., cit.*

¹⁰ Pierre Chazaud évoque pour sa part une "[...] *intérieurisation des normes bénévoles par des professionnels salariés cooptés, mais devenus les otages de dirigeants emblématiques*". Chazaud, Pierre. *Emploi sportif et formes de gestion des clubs amateurs*. In La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats. Chantelat, Pascal (textes réunis et présentés par). Paris : L'Harmattan, 2001, p.93.

dans sa relation avec le salarié est primordiale, et plus qu'un employeur, il se considère comme un guide présent pour aider l'employé à pérenniser son poste. Toutefois, si un conflit, même mineur, apparaît entre les deux acteurs, la relation hiérarchique ressurgit rapidement.

Le deuxième profil est celui de "*l'entrepreneur*" qui utilise le club pour élargir son réseau tout en mettant le sien à profit afin de favoriser le développement de l'association. La recherche d'efficacité est souvent évoquée et il se considère comme un employeur à part entière qui doit conduire le club à atteindre des objectifs définis. Le salarié doit alors répondre à des attentes précises en terme de compétences.

Le troisième profil concerne les anciens "*bénévoles de base*"¹¹ dont la volonté affichée est de rendre service au club sans aucune ambition personnelle. Ce type de président est celui qui a, semble-t-il, le plus de difficultés à assumer le rôle d'employeur. Ces bénévoles conçoivent le club comme un lieu de convivialité où "*chacun aime venir rencontrer ses amis*". Dès lors, le salarié, qui comme on l'a déjà évoqué est souvent issu de la sphère proche du club, est parfois considéré comme un membre de l'association au même titre que les autres. Ce dernier peut alors se sentir un peu livré à lui-même, alors que de son côté, le président n'ose ou ne souhaite pas se comporter en "patron" et donner des ordres.

Les conditions de travail des salariés, ainsi que les missions qui leurs sont confiées dépendent donc de nombreux facteurs, organisationnels et humains. Toutefois, il apparaît que les attentes des dirigeants de clubs, quel que soit leur profil, soient globalement les mêmes vis-à-vis des salariés. Au-delà de la disponibilité et de la motivation, les présidents de clubs évoquent régulièrement deux qualités indispensables à leurs yeux : la capacité à prendre des initiatives, et l'aptitude à respecter les décisions prises par les dirigeants du club.

Des contradictions sont alors inévitables, et les salariés peuvent avoir l'impression de ne pas pouvoir accéder à la reconnaissance professionnelle à laquelle ils aspirent. Pourtant, si on se réfère à la notion de "groupe de statut" développée par Max Weber, la possibilité de voir émerger une identité professionnelle commune à l'ensemble des salariés des clubs sportifs peut être mise en doute actuellement. Ainsi, un groupe de statut correspond-il à un "ensemble de personnes construisant par leurs échanges et leur formation une conception commune de leur identité, de leurs buts et de leur honneur"¹². Or, à ce jour, les liens plus que sporadiques entre les salariés des différents clubs, la variété des formations suivies par chacun d'eux, et la

¹¹ Classification proposée par Bénédicte Halba. In revue La lettre de l'Economie et du Sport, n°527, Mercredi 24 mai 2000.

¹² Blin, Jean-François. *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. L'Harmattan, 1997, p.51

variabilité des tâches qu'ils assument dans leurs clubs respectifs, semblent indiquer que les conditions évoquées plus haut ne soient pas réunies.