



# Enquête socio-statistique

## Environnement du sport pour l'enquête socio-statistique et son étude

Au milieu du vacarme inquiétant du monde qui nous enserme, les clameurs produites par les récents commentaires dithyrambiques sur la Coupe du monde de football au Qatar me conduisent à nourrir quelques sentiments d'afflictions quant à nos aptitudes à l'affronter.

Quand les thèmes accessoires deviennent essentiels, c'est toute la gradation de préférence des individus qui se transforme, faisant des informations banalisées, le socle de nouvelles affirmations, détourné des choix constitutifs du débat social.

Les dimensions symboliques tuent le concret des réalisations. Créer des polémiques à n'importe quel propos, c'est organiser des « conflits culturels » ! Les démonstrations tapageuses de l'indignation l'emportent sur l'indignation elle-même pour cultiver des postures et éviter la confrontation des idées.

Le monde du sport est soumis à une représentation erronée, construite et exportée par les plus grandes instances sportives et médiatiques. Inégalités sociales, manque d'éthique et course mercantile effrénées sévissent, faisant apparaître ainsi un environnement de travail singulier pour ceux qui travaillent à l'intérieur des organisations du sport.

Face aux métamorphoses dans le travail, propagées dans celui du monde sportif, une réflexion sociologique est nécessaire. Comment donc représenter l'état actuel de l'environnement du travail, ses perspectives d'évolutions et ses conséquences afin d'appréhender les conditions, la qualité et les enjeux sociétaux de ce dernier ?

La Coupe du monde de football qui se termine au Qatar, est l'expression la plus caractéristique de l'acceptation qui se manifeste chez la plupart des individus assujettis à l'empire du sport et qui semble s'être durablement incrustée dans les consciences.

La régression infantile que l'on y reconnaît « contribue à rendre impossible tout arrachement à l'infantilisation générale des mentalités » dans « La dialectique de la Raison, la production industrielle des biens culturels. Raison et mystification des masses » (Adorno). Les consciences déjà atrophiées par la violence de la réalité sociale sont alors épurées de la moindre once d'analyse ou même simplement d'une prise de recul par rapport au réel du sport si prégnant.



Il existe une myriade d'organismes sur internet qui promettent de fournir une convention de stage en moins de vingt-quatre heures, pour généralement 500 euros. De 600.000 en 2006, le nombre de stages était estimé à 1,6 million en 2021-2022, « estimé » puisqu'il n'existe aucune ressource comptabilisant son nombre exact, produisant un vrai business des conventions en ligne, avec pour conséquence la précarisation du statut de stagiaire, autrement dit, « de la précarité sur la déjà précarité » !

« Transformation ou ubérisation : le dilemme des fédérations ». Depuis son apparition, voilà quelques années, le terme « ubérisation » se retrouve associé à de nombreux secteurs d'activité. Dès lors, ce phénomène, lié à la transformation numérique a aussi fait sa grande entrée dans le monde du sport. Si bien que les fédérations sportives sont obligées de suivre la tendance et de réadapter leur mode de fonctionnement et d'organisation pour répondre à l'évolution des comportements.

Il y a peu, Sean Ingle, journaliste à la rubrique sport du quotidien The Guardian, s'est mis en tête de comptabiliser le nombre de matchs diffusés en direct par la télévision anglaise. L'expérience portait sur une semaine. Résultat des courses : 87 matchs furent diffusés outre-Manche sur une période de sept jours. « On aurait même pu atteindre le chiffre 100 si le décompte avait été réalisé une autre semaine », ajoute le principal intéressé. Pour ceux qui ont connu le temps où une retransmission de football constituait un événement, l'écart est vertigineux. Article de Laurent-David Samama « Le Temps », le 04/12/2021.

Comment ne pas opposer cette visibilité du football et du sport plus largement, à l'invisibilité des salariés des fonctions supports et de « back-office » dans le monde du sport ? Que sait-on, que comprenons-nous, que pouvons-nous apprendre de tous ces salariés qui assurent l'organisation, la recherche et l'exploitation de toutes les ressources requises au service des sportifs, des dirigeants et des propriétaires des Clubs sportifs ?

Depuis de nombreuses années, le pilotage par la frénésie rationalisatrice des organisations, portée par les travers productivistes, produit une seule approche gestionnaire, dévalorisant les fonctions support et leur métier, trop souvent vues comme des centres de coûts. Les analyses succinctes, à partir des données économiques communiquées par les Directions du contrôle de Gestion des principales fédérations sportives traduisent une déliquescence de la part des revenus attribués aux fonctions supports des Clubs de sports.



Cette contribution envisage de comprendre l'environnement social des salariés et de l'ensemble des acteurs dans les organisations et les clubs de sport, pour s'intéresser plus particulièrement à l'analyse des conditions de travail. Si les économistes y ont, en effet observé l'existence d'un différentiel de salaire perçu pour le même type d'emploi, selon qu'il est exercé dans le secteur privé à but lucratif ou dans le secteur associatif, sans but lucratif, peu d'études sociologiques portent un éclairage approfondi sur l'ambiance, le cadre, le climat, l'atmosphère, les relations sociales, les compétences mises en œuvre, la notion du travail passion dans un univers aseptisé par sa propre médiatisation. L'explication majeure apportée par les économistes repose sur la théorie du « don de travail » qui justifie ce différentiel par la compensation symbolique et morale que procurerait l'accomplissement d'un projet personnel, sans aborder les conditions de réalisation des missions exercées.

Cette enquête socio-statistique autour des fonctions et des métiers supports du « back-office » des Clubs et des organisations du sport, constitue une investigation qui viendra alimenter et documenter une série de constats, de questionnements, de réflexions et de préconisations afin d'éclairer vers des perspectives d'évolutions et ses conséquences pour mieux appréhender les conditions, la qualité et les enjeux sociétaux du monde du sport.

Cette étude se propose de compléter une interprétation centrée sur les rémunérations, à la fois en complétant les analyses et les interprétations par l'exploitation de données empiriques nouvelles et en posant les bases d'un cadre théorique alternatif fondé sur le refus d'une conception purement substantialiste de la valeur du travail. Par son investigation sociologique, elle veut se positionner à partir de l'observation d'une situation concrète, pour développer une analyse et une réflexion singulière sur le monde des salariés des fonctions supports des Clubs et des organisations du sport.

La problématique que soulève ce travail d'enquête doit contribuer à rechercher quelles observations, quels arguments, quelles constatations, quel raisonnement, quelles réflexions conduisent à poser les hypothèses envisagées. Au regard des situations et des conditions de travail rencontrées, comment en identifier les tensions sociales ?

Dans le projet d'étude et de recherche déclaré, il s'agit de contribuer à la production d'une connaissance enrichie par le questionnement des relations sociales dans l'univers entrepreneurial du sport, qui prétend aborder aussi, une critique des éditorialistes qui squattent les médias et les émissions autour du sport.

Tous les experts en plateaux, reconnus par leurs compétences sportives, l'ensemble des journalistes ou plutôt des commentateurs de l'activité sportive, réputés pour leur production au service des intérêts privés, traduisent la reconnaissance publique qu'ils ont obtenue, comme une apparence de la vérité, évitant toute controverse.



Arrivés à un tel niveau de dévouement, ils sont confortés dans leur esprit à dire ce qu'ils veulent, aussi partial ou infondé cela soit-il, personne ne viendra contredire leur allégation, ni les déposséder de leur pré carré.

Tout se passe comme si, cette abondance d'avis et d'opinions anachroniques, de certitudes infondées, d'évidences exposées et de thématiques ignorées n'avaient presque aucun impact sur leur popularité. Je peux qualifier cette prose sportive, envahissante, sûre d'elle, érudite et tapageuse au service de considérations qui fondent leur autorité sur la seule identité de ceux qui la diffusent, ignorant par là tous les travaux des sciences sociales pertinents sur les sujets qu'ils abordent ou pas.

Finalement, tout ce que l'on pourrait penser de la production de ces énonciations sportives, subtiles, argumentées, analysées et exhaustives devient simplificateur et futile selon leur position de dépendance. La manière de défendre leurs positions se résume à des platitudes, ignorant non seulement les faits, mais aussi les arguments de ceux qui ne pensent pas comme eux.

Notre réponse à cette problématique aura pour objectif, au-delà des éléments factuels, de prêter à discussion, d'annoncer un raisonnement argumenté et d'imaginer des solutions à caractère d'alternatives organisationnelles et pédagogiques, intégrant des dimensions de responsabilité sociétale, durable et environnementale, associées à une autre utopie possible pour le monde du sport.

### **Un Club, une organisation du sport : Un modèle systémique**

La systémique, popularisée par Edgar Morin, permet d'envisager une méthodologie d'analyse et de conceptualisation qui intègre la complexité, l'incertitude et les interrelations entre les différents facteurs et événements. La systémique n'a pas pour vocation de remplacer les disciplines et les sciences en tant que spécialisations nécessaires, mais de les compléter pour adopter une vision distante à propos des phénomènes, quels qu'ils soient. Les systèmes constituent des ensembles organisés autour d'éléments distincts, mais qui entretiennent entre eux des relations complexes. Ces relations permettent au système de conserver une forme d'équilibre. L'ensemble de cette approche permet d'éviter les analyses linéaires et figées, qui, trop souvent, instaurent les situations dans des « boîtes préfabriquées » et ne montre qu'une partie du problème étudié. Ainsi, dans le modèle systémique, tout devient évolutif et mouvant. La conservation d'un ordre parfait et stable ne peut qu'être illusoire, tout comme l'est l'isolation d'une cause unique produisant des conséquences clairement visibles.



Pour une bonne part des activités quotidiennes des salariés des fonctions supports des Clubs et des organisations du sport, tous les différents intervenants, toutes les parties prenantes de ce type d'organisations sportives co-produisent des pratiques portées par des savoirs, des connaissances et des capacités concrètes, variées, singulières, souvent concurrentes entre elles, nécessitant des compromis toujours incertains, selon des environnements évoluant dans des dynamiques ayant comme objectif principal d'assurer leur pérennité sociale et économique.

Au-delà des résultats produits sous l'angle des indicateurs sociaux économiques usuels, je m'attacherai à considérer les réalités concrètes, les expériences vécues, sollicitant des ressources, des compétences, des agencements de métiers, des capacités pratiques et sociales avec des enjeux différents. L'objet de ce travail d'étude autour de l'environnement systémique des Clubs et des organisations du sport doit permettre de construire et de convoquer une vision sociologique de l'affectation des ressources humaines mobilisées pour l'ensemble des actions supports et de « back office ». Le cadre d'aboutissement ainsi défini et codifié, est par nature, complexe, contingent, singulier, peu prédictible, instable et malgré tout, viable et efficient dans le contexte global des organisations du sport.

Les activités sous-tendent une dynamique organisationnelle, qui mobilisent des ensembles de connaissances analytiques, économiques et sociales, des pratiques expérientielles et innovantes pour produire des actions efficaces. Souvent effectuées au sein de collectifs hétérogènes qui renferment des gisements de savoirs, paradoxalement, non reconnus comme « des connaissances scientifiques » par le courant des sciences sociales dans le domaine du sport. Alors que des travaux d'études et de réflexions sont publiés régulièrement sur la performance des sportifs et leurs comportements, sur le mouvement associatif sportif, très peu ou pas d'analyse sur les activités réalisées par les salariés des fonctions supports des Clubs et des organisations du sport, rien sur les conditions de travail, économiques et sociales des acteurs concernés.

Ce constat me détermine à questionner ce modèle organisationnel du point de vue de la sociologie du travail et des relations sociales dans le contexte singulier des Clubs et des organisations du sport, privilégiant les approches socio-statistiques et analytiques, accordant une attention particulière aux expériences professionnelles, aux interactions continues et récursives entre les différents acteurs.

Les supports théoriques de la réflexion en sciences du sport se sont progressivement hyper spécialisés, constitués et organisés en disciplines, sous disciplines, spécialités, sous spécialités, thématiques et de plus en plus nombreuses, chacune avec des modalités d'applications propres, fondées sur des paradigmes spécifiques, pour construire une orchestration particulière.



Cette dissociation semble possible lorsque les interactions entre les composantes et les acteurs d'un système sont faibles. Face à cette situation, si les relations sont détruites, l'organisation systémique continue à œuvrer comme elle procédait auparavant. Mais dans un environnement complexe, la séparation produit un délaissement d'une partie des interactions, et détruit des aspects essentiels des modalités de fonctionnement des organisations du sport. Penser les décisions comme une totalité consiste à leur attribuer des déterminants propres et singuliers que les démarches purement analytiques n'appréhendent pas.

Les capacités d'actions agrégées ne correspondent pas aux expressions moyennes de chacun des acteurs, au regard des interdépendances multiples et variées, et outrepassent la vulgaire représentation de variables prévue par les processus orthodoxes. Cette observation conduit à remettre en cause la limite des approches schématiques selon lesquelles, une démarche analytique aidera à résoudre les problèmes les plus simples, dans une situation complexe. Le constat que l'on observe traduit de nombreux phénomènes d'actions, de nombreuses questions de recherche, des expériences diverses, dépassant largement le cadre strict de telle ou telle discipline ou compétence, incitant à penser les systèmes organisationnels, comme des systèmes complexes dans lesquels se jouent des relations à toutes les échelles de temps et d'espace.

Le monde réel des organisations du sport et les Clubs en particulier, ne se confine pas à une vision standard qui limite leur structure décisionnelle à des fonctions minimalistes. Il s'avère impossible de concevoir les acteurs, les salariés, leurs actions et leurs décisions, sans considérer les synergies dynamiques et récursives qui les rassemblent à leur environnement interne et externe, favorisant le fonctionnement en auto-organisation.

Les systèmes complexes produisent des postures émergentes, difficilement planifiées, pour lesquelles, établir des relations entre les effets des décisions et leurs conséquences sur une organisation systémique s'avère problématique, voire impossible. Ordre et désordre, hasard et nécessité, information et bruit, singularité et régularité, causalité et corrélation, prévision et incertitude, objectivité et subjectivité, injonction et résistance, reconnaissance ou déni, dépassent le terme de dialectique pour la dialogique au sens énoncé par Edgar Morin dans « Introduction à la pensée complexe ». Il s'agit d'aller au-delà de la dialectique et des contradictions antagoniques, pour introduire la dialogique comme l'unité de deux contraires, comme la réalité de leur opposition et la nécessité de leur liaison.



L'inaptitude à composer des modèles organisationnels agrégés et cohérents, pour des formes de management inhérents aux organisations du sport, demeure la limite des Sciences du sport. Ce manquement conduit à enseigner aux étudiants des théories managériales stratifiées, empilées et additives, vraies, prises isolément, mais qui se révèlent incomplètes ou irrecevables dans une organisation systémique. Il s'agit de souligner le fait que tout est relié et dans cette hypothèse, les connaissances et les compétences fragmentaires et isolées produisent des formes d'obsolescences des capacités si elles s'opposent à l'incorporation globale de la réalité.

Appréhender les phénomènes organisationnels sous l'angle de la complexité pousse à ne plus accepter comme allant de soi, les contradictions bien pensantes et les raisonnements simplificateurs entre cause et effet, autonomie et indépendance, structure et processus, individu et groupe, interne et externe, pensée et action, subjectif et objectif, visibilité et invisibilité, conformisme et aveuglement, vrai et faux, oppositions qui mènent le plus souvent à des impasses analytiques.

Les rares études consacrées aux différents domaines des conditions de travail pour les fonctions et les métiers supports des Clubs et des organisations du sport, aux aspects majeurs relatifs au conformisme médiatique, aux métamorphoses du travail, à l'invisibilité des métiers, à la précarité sociale, aux pratiques de la reconnaissance, à l'obsolescence des compétences, à la responsabilité sociétale, durable et environnementale continuent d'être effleurées, compte-tenu de la démarche de production de la connaissance, insuffisante et irréductible à toute dimension liée à la complexité des organisations systémiques. Le caractère probabiliste des résultats d'analyses obtenus ne garantit en rien leur pouvoir prédictif pour un futur dont l'expérience quotidienne montre qu'il comporte toujours une part d'imprévisibilité et d'irréversibilité.

Quand on travaille avec des acteurs salariés, engagés dans un projet organisationnel, les résultats attendus, qui appartiennent au registre des modèles théoriques, ne se produisent pas forcément, précisément parce que les acteurs peuvent apprendre à orienter les événements vers d'autres solutions en s'appuyant sur les gains de connaissance qu'ils peuvent obtenir du déroulement de l'action elle-même et de leurs interactions. Une des raisons pour lesquelles cela se passe ainsi, est que la plupart des phénomènes managériaux peuvent être regardés comme des processus émergents qui adviennent du fait des interactions continues les unes avec les autres. Phénomènes d'émergences qui ne peuvent pas être compris à partir de leur situation, en étudiant seulement des comportements et des processus isolés. Infirmité analytique, inséparable de toutes les tentations d'établir des lois universelles, alors que les choix décisionnels des salariés, qu'elles prétendent régir, sont de l'ordre du particulier et du singulier.



Manager est souvent réduit à des questions procédurales et ponctuelles, issues d'approches disciplinaires locales, en se fondant sur le présupposé que l'application des théories enseignées ne peut que mener aux bonnes fins. A l'absence de réflexion systémique et de vision stratégique, on a substitué une persistance obsessionnelle de l'efficacité des moyens et des procédures, comme pour réduire une organisation sportive efficace à des moyens et des dispositifs pour atteindre les objectifs prévus.

Il en résulte que les problématiques de management et de relations sociales relèvent rarement de situations épurées dont les solutions sont techniquement évidentes et reproductibles. Si l'on s'accorde à reconnaître que les questions à exposer sont complexes parce que les situations qui méritent d'être analysées sont souvent entremêlées, interdépendantes, en interrelation avec des modalités imprévues, alors la façon de les rendre intelligibles mérite plus de réflexion, tant il apparaît évident que cette complexité ne peut être abordée qu'à partir des seules matrices théoriques qui en produiraient toutes les dimensions. Au-delà des pratiques enseignées, je propose comme sujet d'étude complémentaire, une autre méthodologie de la réflexion, consacrée aux organisations et aux clubs de sport, afin de contribuer à la conception de nouveaux raisonnements enrichis par la pensée complexe.

Face à des approches recherchant surtout des causalités et des régularités, en l'absence de concepts, permettant de donner du sens à des situations d'instabilité, d'ambiguïté, de contingence, alors que les salariés se trouvent confrontés en permanence à ces phénomènes, il s'agit de révéler les paradoxes et les tensions qui s'exercent. Les situations quotidiennes des organisations du sport sont en grande partie fluctuantes et incertaines, alors que les dispositifs de production de la connaissance, sur ces dimensions, relèvent d'un équilibre permanent. Une question fondamentale se pose alors concernant la spécificité du fonctionnement organisationnel et des relations sociales en situation dynamique et complexe, et quelle réponse pouvons-nous produire dans un environnement écologique et contraint.

Finalement, ce qui sert à connaître et à porter un projet organisationnel et systémique, n'est pas débattu, et représente le plus grand obstacle à la compréhension des formes de socialisations des organisations du sport.

Le débat n'est pas l'ennemi de la complexité du monde du sport, pas plus que l'ennemi du concret des inter relations dans les organisations du sport, de leurs métiers dans les fonctions supports, de la justice sociale et d'une vision de long terme.