

# **Travailler dans un monde de bénévoles**

## **Contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs**

# **Paid employment in the volunteer world**

## **Constraints and limits of professionalization in sports clubs**

Marc Falcoz and Emmanuelle Walter

L'Université coopérative européenne (UCE)  
The Université coopérative européenne (UCE)  
Number 306, October 2007

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021256ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1021256ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)  
Association Recma

ISSN  
1626-1682 (print)  
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Falcoz, M. & Walter, E. (2007). Travailler dans un monde de bénévoles : contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs. *Revue internationale de l'économie sociale*,(306), 78–91.  
<https://doi.org/10.7202/1021256ar>

### Article abstract

Traditionally based on volunteers, sports clubs are undergoing a process of professionalization as is happening in the rest of the nonprofit sector. Going beyond the trends and figures on hiring, which demonstrate the quantitative growth of paid employment in sports clubs, this article analyzes the jobs of paid employees and the policies that they have been developing in a context that has a strong volunteer ethos. A pillar of an enduring tradition in sports, despite the great diversification of organizations and the rationales at work in the world of sports clubs, and reinforced by a balance of power that is largely to the volunteer's advantage, volunteering in sports clubs imposes its own rules and doxa on sports clubs and those who work in them, determining their job conditions and identities.

# TRAVAILLER DANS UN MONDE DE BÉNÉVOLES

Contraintes et limites de la professionnalisation  
dans les clubs sportifs

par Marc Falcoz et Emmanuelle Walter (\*)

*Historiquement structurées autour des logiques de l'engagement, les associations sportives, à l'instar de l'ensemble du secteur associatif, sont traversées par un processus de professionnalisation. Au-delà des tendances effectives et des chiffres qui attestent un accroissement quantitatif de l'emploi dans les clubs sportifs, cet article propose une analyse des conditions d'exercice de l'activité des salariés et des stratégies qu'ils développent dans un contexte associatif sportif fortement marqué par l'éthos bénévole. En effet, bastion d'une tradition sportive qui perdure – malgré la forte diversification des structures et des logiques à l'œuvre dans le monde associatif sportif – et conforté par un rapport de force qui, lui, est très favorable, le bénévolat sportif impose ses règles et sa doxa à l'espace du sport associatif et aux acteurs qui y travaillent, déterminant leurs conditions et leurs identités professionnelles.*

(\*) Laboratoire « Analyse et évaluation des professionnalisations » (AEP), UFR-Staps, université de Reims Champagne-Ardenne. Contact: marc.falcoz@univ-reims.fr; emmanuelle.walter@univ-reims.fr.

---

L'objet de cet article est de questionner la place et le rôle du bénévolat sportif au regard de la professionnalisation de ce secteur. Il s'agit d'interroger les effets de la professionnalisation de l'espace associatif sportif sur les identités des bénévoles et des salariés en termes de logique de fonctionnement et de rapports de force. En s'appuyant sur une recherche qualitative menée auprès de dix-huit bénévoles et vingt-sept salariés de clubs sportifs marnais (51), l'idée directrice de cet article est de montrer que, même si un mouvement de professionnalisation du sport associatif s'opère, il n'en reste pas moins empreint de son identité originelle, à savoir la logique du don et du désintéressement. Cette forte prégnance conduit alors à questionner la thématique d'une réelle professionnalisation dans le sport associatif et à reconsidérer la place des nouvelles identités véhiculées par les salariés.

Au sein de cet espace, historiquement organisé autour d'une logique vocationnelle, le développement du salariat associatif sportif, quantitativement effectif, semble donner une place désormais centrale aux logiques professionnelles. Au regard de certaines données, tout se passe comme si la montée en puissance des formes salariales de l'encadrement sportif allait

progressivement remplacer un bénévolat « en crise », pilier historique d'une tradition sportive et d'une identité associative en plein bouleversement. Toutefois, si l'essor du salariat questionne effectivement la place structurante du bénévolat sportif, il n'en remet pas en cause la prégnance et la domination morales. Nul ne conteste que les compétences professionnelles des salariés demeurent nécessaires au bon fonctionnement des clubs sportifs, mais les qualités les plus gratifiantes restent celles de l'engagement et du don de soi. Les dispositions « naturelles » des bénévoles qui se déclinent en termes de désintéressement, de disponibilité et de dévouement s'imposent aux salariés comme des compétences dominantes, car qualifiant une « capacité à être » primordiale au regard de l'idéal éthique du sport associatif. Plus encore, les salariés, convaincus d'être des privilégiés pouvant vivre de leur passion pour le sport, se soumettent d'eux-mêmes aux prérogatives dominantes des qualités morales et comportementales du travail bénévole sur les compétences techniques et managériales caractéristiques de leur métier.

## Le bénévolat sportif à l'épreuve de la professionnalisation dans les associations

En dehors de quelques exceptions, la loi de 1901 a été pendant de longues années l'unique support juridique des organisations sportives et reste la forme dominante de l'exercice du sport amateur en France (Gasparini, 2000). Le pouvoir sportif est ainsi à la fois le promoteur et le gardien d'un véritable « ordre sportif » dont l'autorité se fonde sur le volontariat de ceux qui s'y soumettent (Alaphilippe, 1992). Sur une totalité estimée de 12 millions de bénévoles (Febvre et Müller, 2004), il y aurait près de 4,5 millions de bénévoles sportifs, le sport, les loisirs et la culture étant les domaines privilégiés de l'action bénévole<sup>(1)</sup>. Le secteur associatif sportif se caractérise donc par la remarquable persistance d'une forte domination du bénévolat, comme l'attestent également les études comparatives entre sous-secteurs associatifs (Archambault, 2000 ; Hely et Tchernonog, 2003). Les quatre dimensions qui fondent historiquement le sens et l'organisation des pratiques sportives de club (communauté, culture sportive spécifique, éthique et dimension émotionnelle) semblent toujours portées par un ancrage fort et sans cesse réitéré dans la croyance au mythe du sport universel et éthique, et qui s'incarne idéalement dans la forme bénévole (Gasparini, 2003). Or, le monde sportif a profondément évolué, en prenant tout d'abord une place significative dans la société. Il est passé, en moins d'un siècle, d'une activité confidentielle à un élément presque incontournable de notre vie quotidienne. L'engouement populaire pour les compétitions internationales, voire nationales, atteste de cet état de fait. On peut aussi ajouter le poids économique de cette activité, tant le sport engendre une industrie et une économie de services florissantes (Bayle, 1999). Mais ces dimensions économique et politique du sport ne doivent pas faire oublier que celui-ci

(1) « La culture et les loisirs puis le sport sont les deux domaines les plus fréquemment cités. Près de six bénévoles sur dix déclarent y exercer leurs activités non rémunérées » (Prouteau et Wolff, 2004, 18).

(2) Dont celle du ministère des Sports, Insep, « *Les pratiques sportives en France* », enquête 2000, Paris, 2002.

reste avant tout une pratique sociale. De nombreuses enquêtes<sup>(2)</sup> ont montré que les Français sont de plus en plus nombreux à déclarer s'adonner à une activité physique. Cette massification se repère tant au niveau des associations sportives qu'en dehors de celles-ci. Devenu pratique de masse, le sport rassemble actuellement près de 36 millions de pratiquants.

Au niveau de l'espace sportif associatif, cette place accrue se traduit bien évidemment par une forte progression de l'adhésion à un club sportif. Avec actuellement plus de 15 millions de licences sportives délivrées tous sports confondus, le nombre d'adhérents n'a jamais été aussi élevé. En fait, le nombre total des adhérents des différentes fédérations a été multiplié par trois depuis 1970. Même s'il existe des différences selon l'attractivité des disciplines, les associations sportives ont vu, en règle générale, leurs effectifs fortement augmenter.

Par ailleurs, et pour répondre à cet afflux massif de nouveaux pratiquants, les clubs sportifs ont vu progressivement leur rôle évoluer vers d'autres missions. Cet espace, qui était auparavant structuré autour d'une seule référence, la pratique compétitive, s'est diversifié avec l'apparition d'un public moins engagé dans la vie associative et plus tourné vers le loisir. L'association sportive tend alors à devenir un prestataire de services capable de former l'élite sportive, d'encadrer des pratiques de loisir ou de mettre en place des projets éducatifs (Chifflet, 2005 ; Hinnewinkel, 2006). Cet état de fait conduit à faire évoluer les références traditionnelles de cet espace vers d'autres modes de fonctionnement et de logique.

Enfin, il est utile de rappeler que l'espace associatif sportif s'est appuyé sur des politiques étatiques d'aide à l'emploi ou en a profité. L'embauche de salariés dans les associations sportives a en effet été largement facilitée par la mise en place de contrats aidés par les pouvoirs publics. A ce titre, le secteur sportif a été l'un des premiers lieux d'accueil, en nombre, des emplois jeunes.

Ainsi, on peut dire que cet espace s'est fortement transformé au cours des vingt dernières années. Historiquement dominé par les logiques et les principes du bénévolat, le sport associatif se professionnalise en essayant d'intégrer de nouvelles demandes et de nouveaux acteurs que sont les salariés. En effet, à l'instar du processus observé dans l'ensemble du secteur associatif, l'emploi a globalement progressé dans les associations sportives. L'analyse comparative des recensements généraux de la population (RGP) de 1990 et de 1999 montre même une progression spectaculaire de 56 % de la croissance du volume des emplois sportifs, tous secteurs confondus. Sachant que près de 77 % des emplois sportifs du secteur sport (code 92.6 A et C) se situent dans les associations sportives, nous pouvons en déduire que cette progression a majoritairement alimenté le secteur associatif sportif.

Dans ses travaux sur le sport associatif compétitif fédéré, Gildas Loirand (2003) confirme le fort niveau d'accroissement que ces emplois ont connu depuis le début des années 80, et tout particulièrement dans le domaine de l'encadrement sportif technique. On est ainsi passé de 16 649 employés sportifs comptabilisés dans l'enquête « Emploi » de 1982 à 66 658 employés

sportifs en 1999 : « Tout porte à indiquer que le sport fédéré a apporté une contribution majeure au développement relativement récent des emplois d'éducateurs sportifs, [...] notamment sous l'impulsion de la création du statut d'"emplois jeunes" particulièrement profitable, en matière du développement de l'emploi, aux associations sportives » (Loirand, 2003). Autre indicateur de l'évolution de l'emploi associatif sportif, l'essor de travaux récents sur l'emploi sportif atteste d'une focalisation croissante sur les débats et les enjeux liés à ce domaine. On peut citer les recherches de Denis Bernardeau-Moreau (2004) sur la professionnalisation dans les fédérations sportives, observée notamment pour le tennis et l'équitation<sup>(3)</sup>. On peut également noter les analyses de Pascal Chantelat (2001) mettant en évidence l'impact de certaines tendances lourdes sur la gestion des associations sportives (nouvelles exigences de la demande, développement de ressources propres, recherche d'efficacité sportive et gestionnaire) et sur la professionnalisation de l'encadrement administratif et technique dans les clubs sportifs<sup>(4)</sup>. Quant à Emmanuel Bayle (1999), il souligne le passage d'un professionnalisme officieux vers une organisation du marché visant à normaliser la pratique sportive en vue d'en tirer des profits. Il met en exergue une professionnalisation à la fois des acteurs et des structures.

Au regard de ces données effectives, on est tenté d'en déduire que le sport associatif se transforme en se professionnalisant, déplaçant son socle structurel, fonctionnel et symbolique de sa base bénévole vers une nouvelle base fondée sur le travail rémunéré. Autrement dit, la forme même de l'échange au sein des clubs sportifs, basée historiquement sur le don de soi et l'éthique bénévole, évoluerait assurément vers la prestation de services dans le cadre d'un échange marchand. Mais de nombreux indicateurs montrent tout d'abord que le développement de l'emploi dans les clubs sportifs reste globalement faible, quantitativement et structurellement, en raison notamment d'une précarité persistante et de l'importance significative de l'emploi aidé dans ces clubs. De surcroît, en se plaçant au niveau même des acteurs (bénévoles et salariés) de l'encadrement dans les clubs sportifs et en interrogeant leurs conditions d'exercice et leurs représentations relatives aux activités associatives prises en charge, force est de constater l'existence d'un rapport de force défavorable aux salariés dans un contexte structuré avec, par et pour les bénévoles.

(3) L'analyse d'une mutation des valeurs militantes et des modes de gestion des dirigeants bénévoles de ces deux fédérations permet à l'auteur de soutenir le passage marqué d'un militantisme sportif associatif traditionnel à un « modèle managérial d'entreprise fondé sur une déontologie professionnelle ».

(4) Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan (« Espaces et temps du sport »), Paris, 2001.

(5) L'emploi sportif ne représente que 100 205 emplois (à titre d'activité professionnelle principale), soit

## Le travail associatif rémunéré à l'épreuve de la domination bénévole dans les clubs sportifs

0,43 % de la population active occupée. Sources : recensement général de la population de 1999 (RGP 99), cité dans Le Roux N. et Camy J. (2002), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, Réseau universitaire d'observation et de prospective sur l'emploi sportif (Runopes), p. 19-38.

### Les faiblesses de l'emploi associatif sportif

En premier lieu, il existe un important décalage entre la forte présence médiatique et symbolique du sport dans l'espace social et sa réalité en termes d'emploi. En dépit de son spectaculaire taux de croissance (+ 56 % en l'espace de dix ans), le poids de l'emploi sportif dans le volume total de l'emploi demeure en effet très faible<sup>(5)</sup>.

(6) Le secteur associatif compétitif fédéré compterait environ 27 500 salariés (dont environ 85 % d'encadrement sportif technique). Source : Loirand G. (2002), « Le sport associatif compétitif fédéré », in Le Roux N., Camy J. (2002), *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale avec le concours du Réseau universitaire et de prospective sur l'emploi sportif, Afraps-Runopes, p. 67-85.

(7) Seuls 52 % des emplois sont des CDI, même si l'on observe globalement une diminution du temps partiel, et plus de 30 % des contrats du secteur sont précaires, de courte durée ou saisonniers, avec des niveaux de salaire globalement faibles (25 % gagnent moins de 800 euros par mois, 32 % gagnent environ 1 000 euros par mois).

(8) « *Bien qu'il concentre à son profit la plus grande part de sportifs licenciés, le secteur associatif compétitif fédéré n'est pas pour autant celui qui propose à ce jour le plus grand nombre de débouchés professionnels pour les titulaires de diplômes ou de qualifications sportives, et ce même si la population salariée d'entraîneurs et d'éducateurs sportifs a significativement augmenté les vingt dernières années. Ce secteur est profondément marqué par le bénévolat et la gratuité qu'il a hérités de sa propre histoire nationale* » (Loirand, 2003).

(9) Pour répondre à cette problématique, notre étude qualitative s'appuie sur quarante-cinq entretiens semi-directifs réalisés entre novembre 2006 et juin 2007 auprès d'un échantillon de bénévoles (n = 18) et de salariés (n = 27). Cet échantillon est construit à partir de la liste issue du fichier Sirene des 255 associations employeurs (code 92.6 C) du département de la Marne (51). Au sein de cette population, nous avons sélectionné les trois domaines sportifs présentant le nombre le plus élevé d'associations employeurs (données du fichier Sirene), à savoir le tennis, les activités gymniques et le football. Dans chaque domaine, deux groupes sont distingués : les associations d'un ou deux salariés et celles de trois salariés et plus, soit six groupes restreints d'associations sportives employeurs comprenant exhaustivement entre quatre et huit structures au sein desquelles nous avons prélevé de manière aléatoire trois clubs sportifs. Dans le groupe des associations sportives

De surcroît, une forte proportion de ces emplois se concentre dans les associations sportives, alors que celles-ci restent fortement dominées par un bénévolat qui ne cesse, lui aussi, de croître. Ce constat est indiscutable au regard du rapport entre le nombre estimé de bénévoles dans les associations sportives et celui des salariés associatifs sportifs, et ce malgré une évolution de 16 649 individus comptabilisés dans l'enquête « Emploi » de 1982 à 66 658 en 1999 (Loirand, 2003). La relativement faible proportion d'associations sportives employeurs<sup>(6)</sup> s'explique principalement par le fait que la majorité de ces structures sont de « petits clubs » (moins de cent licenciés), avec des budgets annuels ne dépassant pas 15 000 euros pour la plupart, et offrant principalement des emplois à temps partiel ou des emplois mutualisés et partagés entre plusieurs (alors même que l'emploi à taux plein est caractéristique des plus grandes associations sportives)<sup>(7)</sup>. Le paysage du sport associatif est constitué principalement de structures de petite taille (80 % des associations sportives ont moins de deux cents membres), majoritairement structurées autour du « travail » bénévole : 80 % des clubs employeurs comprennent moins de deux salariés. Comme le souligne Gildas Loirand (2003), il existe un décalage entre le nombre de licenciés du secteur associatif compétitif fédéré et le taux d'encadrement salarié<sup>(8)</sup>.

### L'imposition de la logique du don

De surcroît, une approche plus qualitative montre qu'en dépit de la percée du salariat dans les clubs sportifs les logiques de fonctionnement et les modes de reconnaissance de tous les acteurs restent dominés par les principes du bénévolat. L'analyse comparée de la position et des conditions des bénévoles et des salariés dans les clubs sportifs montre que, contrairement aux évidences et aux apparences, l'éthique et les principes du bénévolat continuent d'imprimer toutes les formes d'activité au sein du sport associatif<sup>(9)</sup>. Il demeure manifeste qu'il existe au sein de cet espace une prégnance forte de la logique du don, point de convergence entre les acteurs – bénévoles et salariés – du club<sup>(10)</sup>.

Il ne paraît pas surprenant de trouver cette notion auprès des bénévoles pour leur propre engagement. Nos résultats confirment, si besoin en était, que la mise en scène du « don de soi » demeure au cœur de l'identité bénévole. Sous des formes variées et variables, cette posture se décline par exemple à travers la critique des « égoïsmes » contemporains et la célébration de valeurs telles que la disponibilité, le dévouement à l'intérêt du club et le désintéressement. Toutefois, cette notion dépasse le simple cadre du bénévolat pour s'imposer aussi aux salariés. En effet, les bénévoles définissent un « bon salarié » comme une personne comprenant la logique bénévole de l'association sportive, et les salariés incorporent la logique du don comme une condition *sine qua non* de leur intégration dans l'espace club. Pour ces acteurs, l'intériorisation de cette logique sous-entend de dépasser le simple exercice du métier en s'engageant au-delà en termes de disponibilité, de dévouement et de désintéressement.

comprenant un ou deux salariés (n = 9), deux personnes, un salarié et un dirigeant bénévole, ont été interviewées, soit un total de dix-huit personnes (neuf bénévoles et neuf salariés). Dans le groupe des associations sportives comprenant trois salariés et plus (n = 9), trois personnes, deux salariés (un encadrement technique et un encadrement administratif, si possible) et un dirigeant bénévole, ont été interrogées, soit un total de vingt-sept personnes (neuf bénévoles et dix-huit salariés). Le guide d'entretien est construit autour de cinq dimensions: les caractéristiques du club (structurelles, fonctionnelles et stratégiques), les dispositions et conditions d'exercice du travail salarié et bénévole (en termes de trajectoire et de définition du travail associatif effectif), les représentations sur les conditions de salarié et de bénévole dans un club sportif, les représentations sur les rapports employeurs-employés dans un club sportif et les représentations sur les évolutions du sport associatif. Notons que,

### La disponibilité

Première composante de la logique du don, la disponibilité est présentée non seulement comme une qualité (au sens moral du terme), mais comme une « compétence » essentielle pour la construction de l'identité professionnelle des salariés.

Du point de vue des dirigeants bénévoles, elle apparaît comme une exigence à laquelle il convient de se soumettre pour pouvoir être en adéquation avec « l'esprit » du club et qui leur permet de distinguer les « bons » des « mauvais » salariés. L'une des principales « compétences » d'un salarié réside donc dans sa capacité à être aussi un bénévole. Inversement, manquer de disponibilité, c'est-à-dire du don de son temps au-delà du cadre de son contrat de travail, stigmatise le salarié, rend suspecte son implication dans le club et l'expose au mécontentement des bénévoles-employeurs. Le « mauvais » salarié est ainsi celui qui « ne comprend pas la logique du club », dans le sens où il ne saisit pas, de lui-même, que travailler dans un club sportif suppose d'assister en plus aux réunions du comité directeur, d'être présent lors des manifestations du club pendant les week-ends (tournoi, fête...), de venir travailler le dimanche, le soir, pendant les vacances des autres... Dans ce contexte, les dirigeants bénévoles considèrent que les conflits employeurs-employés viennent d'une « mauvaise » compréhension,

## Encadré 1 Extraits d'entretiens illustrant la prégnance de la logique du don en termes de disponibilité

« Ce qu'on attend d'un salarié qu'on recrute? Avoir un bon esprit, c'est-à-dire être disponible, à la disposition des enfants, [...] parce que le gars qui vient faire ses heures et qui s'en va, il n'a rien compris d'une association » (président d'un club de tennis).

« C'est l'exemple d'une jeune fille à qui on avait donné la possibilité de toucher un demi-salaire. Avant elle le faisait pour rien, c'était donc tout bénéf' pour elle. Un jour, j'arrive à la salle, il était peut-être 6 heures, je lui dis: Reste là encore un instant, il faut qu'on voie pour le déplacement... Elle me dit: J'ai fini, il est 6 heures. Et elle me dit pas ça en rigolant! Elle parlait très sérieusement. Je n'ai pas su quoi répondre » (président d'un club de gymnastique).

« Il faut avoir l'état d'esprit d'être à la disposition des gens en dehors des heures de bureau. Tu ne peux pas dire: Mon boulot, c'est tant d'heures. Ça, c'est pas possible. Il y a une part de bénévolat » (salarié d'un club sportif).

« C'est vrai qu'au départ, bon, on est là, on aime bien aider, c'est le boulot, et puis après, j'ai l'impression que plus on en fait, plus on en demande, donc bénévolement... Mais bon, moi, personnellement, je n'arrive pas à dire: Eh bien non, là je ne viens pas, ce jour-là j'ai prévu autre chose... Et bon, c'est vrai que quelque part, ça me gêne en moi, mais bon, je ne me sens pas capable de dire... de mettre une limite de moi-même... Et puis bon, quand on est bien, avec tout le monde qu'on connaît, bon, on est là, et c'est vrai que ça fait plaisir aussi » (salariée d'un club de gymnastique).

compte tenu de ses caractéristiques méthodologiques, cette étude n'a ni prétention à généraliser un tant soit peu les résultats obtenus à l'ensemble du secteur associatif, ni prétention à objectiver en l'état une quelconque spécificité du travail salarié dans les clubs sportifs, mais à « défricher » le terrain d'une perspective qualitative sur les conditions de travail des salariés du sport associatif. Il est bien évident que celle-ci gagnera à s'inscrire dans une analyse comparative à la fois entre types de structures sportives (clubs associatifs et clubs privés à statut commercial) et entre sous-secteurs associatifs (le sport et la culture, par exemple).

(10) Précisons que l'absence d'étude comparative entre secteurs associatifs sur ce terrain (la domination bénévole) – et notamment entre associations sportives, culturelles et de loisir – ne nous permet pas de prétendre que l'imposition de la logique du don, telle que nous l'interprétons dans le cadre de cette étude, est particulièrement spécifique au domaine sportif. Citons par exemple les travaux de Dominique Lebleux (1991) sur les acteurs bénévoles et professionnels du secteur associatif de la réinsertion sociale, qui montrent comment les attentes des bénévoles à l'encontre du salarié portent moins sur ses qualités professionnelles que sur ses qualités relationnelles et personnelles. Plus subtilement, les conflits mettent en évidence une situation de « *double bind* » chez certains salariés qui se voient stigmatisés comme étant des « techniciens » alors que leur rôle est explicitement cantonné à des aspects techniques (problèmes administratifs, sécuritaires, etc.).

de la part des salariés, de la logique du don de son temps qui préside au travail associatif.

Du point de vue des salariés, la disponibilité est pleinement reconnue comme l'une des principales compétences qui qualifient leur valeur au sein du club sportif. Associée à une dimension relationnelle constitutive de l'identité professionnelle du salarié associatif sportif, cette disponibilité est présentée comme normale. Ainsi, tout en admettant, dans de nombreux cas, que cette exigence de disponibilité est également une contrainte, ils s'y soumettent néanmoins complètement en la reconnaissant comme une nécessité professionnelle. Plus encore, le fait de travailler dans un univers de sport de détente et de loisir est pensé comme un privilège, une chance pour laquelle il convient de faire un certain nombre de sacrifices (*lire l'encadré 1 en page précédente*).

### *Le dévouement*

Autre composante de cette logique du don, le dévouement au club se décline dans la capacité de placer l'intérêt général, collectif, au-dessus des intérêts particuliers et partisans. Si la disponibilité suppose le don de son temps, le dévouement comporte une dimension éminemment morale par laquelle le don de soi prend la forme d'une véritable « vocation ». Profondément inscrit dans l'étymologie du terme « bénévolat » (« qui veut bien, qui veut le bien »), le dévouement s'apparente à une propriété typique des bénévoles, par laquelle se manifestent la volonté d'agir dans le sens du « bien » collectif et une capacité à se mettre prioritairement au service de l'intérêt du club. Toutefois, nos résultats montrent qu'il s'impose également aux salariés, surtout lorsque ces derniers évoluent depuis leur jeune âge dans le club et s'y retrouvent « comme dans une famille ». Pour eux, le dévouement au club et à ses dirigeants bénévoles agit comme une forme de reconnaissance réciproque par laquelle se manifeste un fort attachement à la structure, mais aussi à son tissu relationnel, émotionnel et affectif. Selon les principes maussiens du don-contre-don, les salariés se doivent, dans une certaine mesure, de « rendre » les privilèges dont ils s'estiment bénéficiaires : avoir la chance de travailler dans une bonne ambiance, dans un espace convivial, avec des gens que l'on aime et qui vous aiment. Au demeurant, si le fait même d'être un bénévole s'associe au dévouement, le salarié, lui, doit sans cesse prouver qu'il agit pour l'intérêt collectif du club, dans une logique de dévouement, et non pas pour évoluer professionnellement, « faire carrière » ou défendre ses propres intérêts (*lire l'encadré 2 en page suivante*).

### *Le désintéressement*

Troisième composante de la logique du don, le désintéressement est une caractéristique essentielle de l'identité bénévole dans la mesure où la notion même de bénévolat suppose l'absence de revendication financière. Très attachés à cette dimension, les bénévoles se reconnaissent complètement dans l'idée de « gratuité » associée à leur engagement et en retirent des profits symboliques importants.



On pourrait penser que la notion de désintéressement constitue un point de divergence radicale entre bénévoles et salariés, ces derniers n'étant pas soumis à cette exigence. Certes, les salariés perçoivent évidemment une rémunération en échange de leur travail dans le club, mais ils se doivent constamment de travailler à « faire oublier » le lien économique qui les rattache au club pour mettre en avant leur désintéressement symbolique. En effet, pour les bénévoles, percevoir une rémunération est plutôt considéré comme un handicap dans l'ordre symbolique de l'association sportive. Cette dimension ne pouvant pas être complètement effacée (puisque'elle existe avec l'existence des salariés), elle doit cependant être mise au second plan et en aucun cas ne constituer une revendication pour les salariés. En d'autres termes, parler d'argent, de salaire et, pire encore, négocier une revalorisation salariale ou un réaménagement des conditions de travail se révèle un exercice délicat, voire tabou, tant cela tend à discréditer le salarié au regard de « l'esprit club ».

De surcroît, cette exigence de désintéressement ne s'exprime pas seulement sur un terrain économique (salaire). Elle se décline de manière générale au niveau d'une « posture morale », dans le sens où toute revendication en rapport avec les intérêts professionnels du salarié – sa formation, l'évolution de sa carrière, ses conditions de travail, l'aménagement de ses activités... – est suspecte et positionne immédiatement ce salarié comme « intéressé », c'est-à-dire hors de la logique du don (*lire l'encadré 3 en page suivante*).

L'analyse du système de compétences professionnelles spécifiques (techniques ou managériales) montre que les conditions du travail salarié dans les clubs demeurent objectivement défavorables à leurs acteurs. On peut alors se demander ce qui prédispose les salariés à accepter sans résistance les conditions du « jeu associatif sportif ».

## Encadré 2

### Extraits d'entretiens illustrant la prégnance de la logique du don en termes de dévouement

*« Les différences avec le bénévolat, c'est quelque chose que j'ai du mal à percevoir, parce que bien qu'ayant un statut de salarié et étant confronté à des bénévoles, on n'a pas ce mode de fonctionnement... Je veux dire, le relationnel est extrêmement important et les bénévoles dans l'association, ce sont des gens que je connais très bien et avec qui je n'hésite pas à sortir, et ainsi de suite... Et puis, le fait que je sois moi-même bénévole et salarié, ce sont des choses qui s'imbriquent »* (salarié d'un club de gymnastique).

*« Pour moi, quand on est salarié dans une association, il faut accepter le fait qu'on puisse en faire un peu plus, du fait qu'on est confronté à des gens bénévoles qui, eux, donnent de leur temps en dehors de leur vie professionnelle et familiale... Moi, enfin, c'est mon éthique personnelle, j'estime devoir leur rendre ça aussi et leur en donner par rapport à ça »* (salarié d'un club de gymnastique).

### ● Encadré 3

#### Extraits d'entretiens illustrant la prégance de la logique du don en termes de désintéressement

*« Moi, quand quelqu'un (un éventuel futur salarié) vient me voir et commence à parler argent, je l'arrête tout de suite et on se dit au revoir, parce que c'est pas la peine, on ne vient pas dans un club pour ça. Ici, il faut être "gratuit" dans l'âme » (président d'un club de football).*

*« Je fais beaucoup de trucs "gratuits"... Je veux dire en plus de mon travail, qui ne font pas partie de mon travail... Enfin si, moi, je considère que ça fait partie de mon travail, que c'est normal, qu'il faut aussi être un peu désintéressé, quoi... Parce que si on veut garder des adhérents, les satisfaire, il faut faire en sorte qu'ils se plaisent, donc que tout le monde s'y mette... Et bon, les salariés comme moi, on est en première ligne là-dedans » (salarié d'une association de gymnastique).*

#### Une injonction paradoxale vécue comme une évidence

Nous pensons que, pour devenir pertinente, cette question ne doit pas être perçue dans le sens où les salariés subiraient, de manière forcée et contraignante, des règles du jeu imposées par les bénévoles. Pour une majorité d'entre eux, les salariés se déclarent globalement satisfaits de leur condition au sein du club sportif, voire, pour certains d'entre eux, privilégiés de travailler dans le cadre de leur passion (le sport) et au sein d'un espace « familial » (l'association). Certes, les propos tenus attestent aussi de difficultés et de malaises tantôt liés à l'incertitude de la précarité du travail (aléas des bilans sportifs de la saison, variations en termes d'adhésions d'une année sur l'autre), tantôt induits par des exigences jugées parfois exagérées en termes de disponibilité ou de dévouement au club. Mais ils sont aussitôt justifiés par des références constantes à une « norme » associative sportive pour laquelle « il va de soi » que travailler dans un club sportif suppose une soumission à une injonction paradoxale. Cette dernière semble qualifier la condition du travail rémunéré dans les clubs sportifs : à la fois attester des compétences professionnelles justifiant le salaire perçu dans le cadre du contrat de travail et « travailler » sans cesse à refouler l'échange marchand qui les caractérise pour se définir prioritairement et conformément aux attentes tacites des bénévoles en termes de « capacité à être » (disponible, désintéressé et dévoué au club).

C'est donc à travers une analyse conjointe des discours, des trajectoires et des caractéristiques du travail associatif sportif que nous pouvons avancer quelques éléments susceptibles d'expliquer la construction de cette « soumission » particulière.

L'examen des parcours sociaux et associatifs des salariés interviewés montre tout d'abord une « socialisation précoce » dans l'univers sportif, dans le sens où la plupart d'entre eux fréquentent les clubs sportifs depuis leur plus jeune âge. Le parcours des entraîneurs-animateurs, en particulier, montre

de fortes affinités avec l'univers de la pratique sportive, comme si ce métier était le prolongement désiré d'une carrière de joueur et une stratégie pour demeurer dans le même univers « à vie » : « *Je suis devenu entraîneur parce que le football était ma passion en tant que joueur* » (salarié d'un club de football). Le capital sportif accumulé dans le passé est d'ailleurs une partie intégrante, voire dominante, des compétences reconnues pour être un bon entraîneur : « *Avoir été joueur professionnel, ça impose le respect aux joueurs. Je connais le football, j'ai joué à un niveau plus élevé qu'eux* » (entraîneur dans un club de football). Si ce fonctionnement s'avère la norme, c'est que cette socialisation précoce structure un attachement particulier aux logiques de fonctionnement du club, à travers une dimension affective et émotionnelle forte, quasiment « familiale » en termes de tissu relationnel et de fonctionnement humain. Comme le soulignent C. Chimot et M. Schotté (2006), « *tous sont habités d'un même attachement au sport, lequel fonctionne comme un prérequis à l'entrée dans l'espace fédéral* ».

La passion, autre élément fortement présent dans les propos des salariés, permet effectivement de justifier les implications « bénévoles » de leur activité. En effet, on retrouve une description de leur activité professionnelle en termes d'« *aventure humaine* », de « *projets collectifs* » ou d'« *esprit festif* ». Pour eux, il importe d'être « *passionné* », d'aimer rencontrer des gens, vivre des moments intenses : « *Un match de football doit être une fête. Ce qui est beau, c'est qu'à un moment donné des gens se réunissent pour vivre quelque chose en commun* » (directeur administratif d'un club de football). L'ensemble de cette terminologie conduit à caractériser le milieu associatif sportif comme un monde de passion partagée.

Associé à cette idée de passion, travailler dans le sport associatif est présenté par nombre de salariés comme un « privilège » du fait de la construction médiatisée d'un imaginaire sportif survalorisé autour de l'aléa, de l'aventure, du risque, du « hors norme », c'est-à-dire du rejet de la routine, de l'habitude, de la quête de « sécurité », considérées comme méprisables parce que trop communes. Plus qu'un métier (terme souvent rejeté dans les propos des salariés interviewés, car faisant trop référence au monde du travail), le travail au sein d'un club sportif est présenté comme un idéal de vie, qui, soumis à l'imaginaire de l'exception sportive, intègre complètement une extrême précarisation de la rétribution (économique et symbolique). Bien qu'encadrée par un diplôme attestant de compétences objectives, la condition d'entraîneur salarié est sans arrêt précarisée à la fois par la soumission à l'aléa du résultat sportif et par l'inscription dans une culture de remise en cause perpétuelle où rien n'est jamais acquis : « *Je me définis comme un entraîneur, c'est-à-dire quelqu'un qui cherche, qui se met en danger, qui prend des risques. [...] Il y a un côté aventurier, [...] il ne faut pas trop chercher le confort* » (entraîneur dans un club de tennis). Dans cette perspective, le sentiment d'être privilégié dispose particulièrement les salariés à s'identifier à une précarisation de leur condition de travail, quand bien même celle-ci les inscrit durablement dans une instabilité professionnelle et un inconfort matériel et psychologique. L'acceptation du diktat de l'aléa

et de l'incertitude des lendemains est présentée comme inhérente au monde sportif, comme s'il fallait payer un prix pour avoir la chance d'« en être ». Il faut toutefois observer que le métier comme passion se retrouve bien plus du côté des salariés entraîneurs, en concordance directe avec le niveau de pratique, que du côté des salariés occupant des fonctions administratives dans les clubs sportifs. Chez ces derniers, dans certains cas observés, la primauté de la passion comme disposition dominante du travail associatif suppose en effet implicitement de renoncer à des ambitions et à des perspectives de carrière basées sur une rationalisation des compétences. Tout se passe comme si les acteurs concernés avaient intériorisé l'idée qu'une carrière professionnelle ne pouvait pas se développer au sein d'une association sportive sans être rapidement limitée par un système structuré autour de l'adhésion aux valeurs de l'éthos bénévole (et non pas autour de la reconnaissance objective de la qualité d'un travail professionnel). Dans nombre de propos enregistrés, une perspective professionnelle ambitieuse ne peut être envisagée qu'en dehors du club, même si celui-ci peut constituer un tremplin provisoire. « *Je poursuis une formation dans la perspective de me donner les moyens d'intégrer un grand club professionnel. [...] J'ai de moins en moins d'intérêts par rapport à mon job actuel; j'en ai fait le tour et je ne suis pas quelqu'un qui va rester trente ans dans une structure à faire la même chose* » (directeur administratif dans un club de football).

Le dernier élément qui semble structurer la condition spécifique du travail rémunéré dans les clubs sportifs concerne les effets liés au soupçon. Celui-ci pèse sur les salariés en raison de leur statut et du contrat économique qui les lient au club. Les salariés semblent alors contraints de développer des stratégies de résistance à la disqualification morale agissante. Autrement dit, pour ne pas être soupçonnés d'introduire dans l'espace club des logiques incompatibles avec les valeurs bénévoles, les salariés tendent à minorer les difficultés de leur condition en refoulant toute revendication. En effet, « *le type d'exploitation relative qu'induit le fait de travailler dans une institution sportive repose sur un sentiment de nécessaire don de soi à la cause sportive et s'accompagne de la stigmatisation de ceux qui remettent en question ce fonctionnement* » (Chimot et Schotté, 2006). Dans le même temps, l'exploitation déniée du travail dans les associations sportives vient aussi du fait que, si « l'attachement au sport » est une condition *sine qua non* de l'accès à la pratique sportive, il n'est en aucun cas acquis une fois pour toutes : il faut sans cesse « prouver » par son fonctionnement que l'on « mérite » d'être accepté et reconnu.

## Conclusion

Interviewés sur leurs conditions de travail, les salariés des clubs sportifs étudiés se déclarent « *globalement plutôt satisfaits* » de leur situation et présentent les difficultés de leur métier (comme l'incertitude et la précarité) comme inhérentes aux lois du sport, et donc comme un choix en toute

connaissance de cause. Pourtant, les interviews permettent de saisir l'existence bien réelle de contraintes et d'injonctions paradoxales parfois douloureusement vécues. Ainsi, bien loin de la liberté revendiquée, le salarié d'une association sportive se trouve pris en tenaille entre les exigences des joueurs et celles de dirigeants bénévoles « *qui se prennent pour des chefs d'entreprise alors qu'ils n'en sont pas* » (salarié d'un club de football). Occupant une position centrale dans le club, le salarié est l'objet de sollicitations incessantes qui vont jusqu'à envahir le fameux temps libre pourtant présenté comme l'un des avantages dont il dispose. Tout en n'étant « *jamais tranquille* », il n'a pas la maîtrise complète de son activité, puisqu'il doit toujours, en dernier recours, se plier au bon vouloir des dirigeants bénévoles. De plus, si elle est un espace potentiel d'expérience professionnelle, l'association est peu active dans la formation des salariés. La primauté des qualités morales et relationnelles sur la maîtrise de compétences spécifiques propres au métier exercé produit un sentiment de « blocage » et de dépendance chez les salariés les plus ambitieux et devient alors source d'anxiété, d'inconfort et de précarité potentielle. Le « *déni structurel du travail sportif* » (Fleuriel, 2006) suppose d'accepter la primauté de l'éthique et des principes du bénévolat dans la définition de toutes les activités d'encadrement dans l'association sportive. Dans ce sens, l'espace associatif sportif est loin d'être un espace de valorisation du salariat, il semble davantage se concevoir comme l'espace par excellence de la domination bénévole.

Ainsi, dans un rapport de force numérique et statutaire favorable, les bénévoles sont également portés par l'identité historique du sport associatif, identité fondée sur les valeurs de l'amateurisme, du désintéressement et du don de soi idéalement incarné par l'engagement bénévole. Forts d'un crédit symbolique d'autant plus effectif qu'ils demeurent les représentants d'une morale sportive qui résiste et qui impose les valeurs et la pureté originelle du sport face à ses dérivés multiples, les bénévoles s'imposent « naturellement » comme les acteurs « dominants » d'un espace d'abord conçu par, pour et avec eux. A l'inverse, isolés et en position de nette infériorité numérique et de subalternes par rapport aux bénévoles, les salariés sont en quelque sorte prédisposés à accepter et à intérioriser les règles d'une domination bénévole, et ce d'autant plus que, du fait même de leur statut et de leur position, ils ne peuvent pas rivaliser avec les bénévoles au niveau de la représentativité des valeurs de l'engagement associatif. En effet, si les bénévoles peuvent apparaître comme des cadres dirigeants, revendiquer compétences et formations, tout en restant des bénévoles, les salariés demeurent appréhendés dans une relation marchande à la fois fondatrice de leur existence professionnelle et suspectée d'introduire dans le club des modes de fonctionnement incompatibles avec l'éthique associative. Ainsi, la domination du bénévolat et de ses valeurs dans le travail associatif projette sur le salarié un soupçon latent perpétuel qui met sans cesse à l'épreuve non pas ses compétences techniques ou managériales, mais son comportement moral et sa « capacité à être » (disponible, désintéressé, solidaire, engagé...). La question du « consentement au travail bénévole » se pose ici de manière exacerbée. ●

## Bibliographie

- Alaphilippe F.** (1992), « Le pouvoir fédéral », *Le sport*, in *Pouvoirs*, n° 61, p. 23-35.
- Archambault E.** (1996), *Le secteur sans but lucratif: associations et fondations de France*, Paris, Economica.
- Archambault E.** (2000), « Perspective internationale sur le secteur sans but lucratif », *Projet*, n° 264, p. 69-78.
- Attali M. (sous la dir.)** (2004), *Le sport et ses valeurs*, La Dispute.
- Augustin J.-P., Garrigou A.** (1985), *Le rugby démêlé, essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux, Le Mascaret.
- Bayle E.** (1999), « Management et performance des organisations à but non lucratif, le cas des fédérations sportives nationales », thèse de doctorat, sciences de gestion, Limoges.
- Bernardeau-Moreau D.** (2004), *Sociologie des fédérations sportives: la professionnalisation des dirigeants bénévoles*, L'Harmattan.
- Callède J.-P.** (1993), « Les premiers clubs sportifs à Bordeaux, la "vocation" de dirigeant et le renouvellement des élites locales », « *Sport, relations sociales et actions collectives* », actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993, Bordeaux, édition de la MSHA, p. 529-540.
- Chantelat P. (sous la dir.)** (2001), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan.
- Chifflet P.** (2005), *Idéologie sportive et service public en France, mythe d'un système unifié*, PUG.
- Chimot C., Schotté M.** (2006), « Travailler dans une organisation sportive, entre engagement passionné et investissement professionnel », *Regards sociologiques*, n° 32.
- Defrance J.** (2003), *Sociologie du sport*, La Découverte, coll. « Repère ».
- Dubar C.** (1995), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition.
- Febvre M., Müller L.** (2004), « La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles », *Insee Première*, n° 946.
- Ferrand-Bechmann D.** (2004), *Des bénévoles et leurs associations, autre réalité, autre sociologie*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».
- Fleuriel S.** (2004), *Le sport de haut niveau en France, sociologie d'une catégorie de pensée*, PUG, coll. « Sport, culture et société ».
- Fleuriel S.** (2006), « Le travail dénié et les Jeux olympiques: entre passions et intérêts », *Sociétés contemporaines*, n° 63, p. 85-103.
- Gasparini W.** (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, La Découverte.
- Gasparini W. (coordonné par)** (2003), *L'organisation sportive, pour l'action*, édition EPS, Paris.
- Halba B., Le Net M.** (1997), *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, La Documentation française, « Les études de la Documentation française ».
- Hely M., Tchernonog V.** (2003), « Les formes de l'action associative », in Prouteau L. (sous la dir.), *Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*, Presses universitaires de Rennes.
- Hely M.** (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologie pratique*, n° 9, p. 27-51.
- Hinnewinkel A. L.** (2006), « Le salariat dans les clubs sportifs: des emplois à construire », thèse de doctorat, Staps, Bordeaux-II.
- Lebleux, D.** (1991), « Bénévoles et professionnels de la réinsertion sociale: conflits éthiques et conflits pratiques », *Sociétés contemporaines*, n° 7, p. 103-112.
- Le Roux N., Camy J.** (2002), *L'emploi sportif en France: situation et tendances d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale avec le concours du Réseau universitaire et de prospective sur l'emploi sportif, Afraps-Runops.

**Loirand G.** (2003), « Les paradoxes de la “professionnalisation” des associations sportives », in Prouteau, L. (sous la dir.), *Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*, PUR, p. 85-103.

**Prouteau L., Wolff F. C.** (2004), « Donner son temps, les bénévoles dans la vie associative », *Economie et Statistique*, n° 372, p. 33-56.

**Simonet-Cusset M.** (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'Ires*, n° 44, p. 141-155.

**Tchernonog V.** (1994), « Une dichotomie marquée du secteur associatif », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 253-254, p. 120-137.

**Tchernonog V.** (2003), *Profil et poids des associations sportives et d'éducation populaire dans le paysage associatif français*, rapport pour le ministère des Sports et pour le ministère de l'Éducation.

**Walter E.** (2001), « Logiques de l'engagement dans le sport associatif, de l'illusion bénévole », thèse de doctorat, Staps, Strasbourg.