HAL
open science

La sociologie d'intervention

Denis Bernardeau Moreau

To cite this version:

Denis Bernardeau Moreau. La sociologie d'intervention. Harmattan, pp.286, 2013, 978-2-336-00725-0. hal-00827911

HAL Id: hal-00827911

https://hal.science/hal-00827911v1

Submitted on 10 Jun 2014

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

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

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Comprendre par la sociologie d'intervention.

Le sociologue au cœur des organisations associatives, sportives et de loisirs.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Denis Bernardeau Moreau

Comprendre par la sociologie d'intervention.

Le sociologue au cœur des organisations associatives, sportives et de loisirs.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Du même auteur :

Bernardeau Moreau D., 2004, *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, L'Harmattan, Logiques sociales.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

A Valérie et Marie-Paule
Pour leurs lectures attentionnées.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

« *Au creux de ce destin mineur,*
j'avais connu la fièvre de m'interroger,
la joie d'apprendre, la félicité de comprendre
sans rien prendre ni rien altérer. »

P. Chamoiseau, *Les neuf consciences du Malfini*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

REMERCIEMENTS

« *Nous nous proposons avant tout d'étudier la réalité (...). Nous estimerions que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif* » (E. Durkheim, 1998, p.38-39). Contrairement à l'usage, je suis « tombé » tardivement dans la sociologie. Pour reprendre les termes d'Odile Piriou, ma « conversion » s'est faite un peu par hasard. Après une trajectoire scolaire et professionnelle consacrée au sport, en tant qu'éducateur sportif, maître nageur sauveteur puis dirigeant associatif et directeur de service territorial, la sociologie s'est révélée à moi il y a une quinzaine d'années, au tournant d'une rencontre avec le directeur du laboratoire de sociologie du sport de l'INSEP[1]. Elle conditionna fortement la suite de ma carrière et m'amena à concilier, non sans difficultés, les savoirs pratiques acquis au cours de dix années d'expérience professionnelle sur le terrain et les savoirs théoriques apportés par l'université. La sociologie que je mobilise ici relève de cette double posture : elle se veut rationnelle et rigoureuse sur le plan méthodologique et académique car façonnée par des études doctorales exigeantes, mais aussi pragmatique et opérationnelle tant les expériences professionnelles multiples ont forgé ma manière d'être et de penser.

Cet ouvrage est l'aboutissement d'un long travail universitaire réalisé en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches. Il n'aurait pas vu le jour sans le concours de différentes personnes. Je tiens à remercier tout d'abord Monsieur Gilles Herreros, professeur des universités, pour m'avoir accompagné et conseillé dans ce cheminement scientifique et professionnel en vue de l'obtention de mon habilitation à diriger des recherches doctorales. Je lui sais gré de son indéfectible soutien. Je tiens également à remercier, pour leurs conseils avisés et leurs critiques constructives, William Gasparini, Professeur de sociologie à l'université de Strasbourg, Jean-Louis Laville, Professeur de sociologie au CNAM de Paris, Yves-Frédéric Livian, Professeur Honoraire de l'université de Lyon 3, Yves Gilbert, professeur de

[1] Institut national du sport, de l'expertise et de la performance.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

sociologie à Perpignan et Bertrand Ravon, Professeur de sociologie à l'université de Lyon 2. Je remercie aussi tous les acteurs, managers, moniteurs, bénévoles, élus et salariés, qui m'ont permis d'avancer dans ma démarche intellectuelle. Mes remerciements vont enfin à tous ceux qui, par les entrées qu'ils m'ont autorisées, les soutiens qu'ils m'ont apportés, les interviews et conseils qu'ils m'ont accordés, ont considérablement facilité mes travaux et guidé mes investigations. J'espère qu'ils pourront trouver, dans cet ouvrage, quelque utilité pour mieux vivre leur quotidien au sein de leur organisation professionnelle publique ou privée.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

PREFACE

Une préface peut avoir pour fonction de fournir un regard oblique sur le travail qu'il annonce ; c'est ce à quoi je vais m'employer. Il peut aussi indiquer quelques données que l'auteur ne peut lui-même, pour toutes sortes de raisons –dont la pudeur n'est pas la moindre-, livrer. C'est ce par quoi j'entends commencer.

L'ouvrage que nous propose Denis Bernardeau Moreau présente bien des qualités ; je vais essayer d'en faire état, mais avant je voudrais évoquer, en quelques mots, le singulier parcours professionnel de l'auteur. Je crois en effet important de souligner que la finesse des analyses ici présentées n'est pas sans rapport avec son cheminement. En effet, sans que cette évocation « généalogico-professionnelle » ne puisse être totalement explicative ni du contenu ni de la forme de ce livre, il me semble qu'elle peut offrir quelques clefs de compréhension et d'appréhension de la sociologie des mondes sportifs qui nous est ici proposée.
Denis Bernardeau Moreau est un enseignant de sociologie. Maître de Conférences d'une Université publique, titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches, il est un universitaire. Rien de plus classique, peut-on se dire. Pourtant, derrière le statut académique qui est le sien, on trouve un parcours qui est loin de ressembler à la trajectoire ordinaire de bien des sociologues dont le cursus s'est, tout entier, réalisé dans l'Université et qui, de ce fait, ne connaissent généralement des univers professionnels dont ils parlent que ce que la littérature peut en révéler ou que ce qu'ils ont pu eux mêmes en glaner après les avoir approchés, plus ou moins fugitivement, comme objets d'études. Le profil de l'auteur de ce livre est tout différent. En effet, c'est d'abord en tant que compétiteur qu'il a approché les mondes du sport, puis il est devenu maître-nageur et éducateur sportif. Praticien et professionnel du sport, il est ensuite devenu, au sein d'une collectivité territoriale, gestionnaire d'équipe(ment)s et de projets sportifs. Suivant parallèlement un cursus de sociologie, il eut alors l'opportunité de développer des coopérations avec des universitaires de la

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

filière des Sciences et Techniques des Aptitudes Sportives (Staps) et d'attacher ainsi l'une et l'autre des deux activités auxquelles il se consacrait : d'un côté les pratiques sportives et plus généralement les activités liées au sport, de l'autre la recherche sociologique. Au final, si Denis Bernardeau Moreau est comme bien d'autres, un spécialiste des mondes sportifs, s'il les explore sous l'angle des sciences sociales, il en a aussi une connaissance plus sensible, plus expérientielle pour les avoir découverts et connus à la fois comme sportif, éducateur et gestionnaire. Ce cumul d'activités et des compétences qui vont avec n'est pas si courant. Il eut été dommage de le taire car c'est à cet « attachement » d'expériences multiples que nous devons, je crois, le caractère à la fois fin et incisif de nombre des analyses de cet ouvrage[2].

Pour désigner, de façon générique et avec mon propre vocabulaire, l'ouvrage que nous présente l'auteur, je proposerais volontiers l'idée que nous sommes en présence d'un exposé sur « l'exercice de la sociologie d'intervention dans des organisations associatives et sportives », soit une orientation de travail qui n'est pas si fréquente en ce qu'elle empile au moins quatre niveaux distincts : le sport, l'associatif, la sociologie des organisations et enfin la pratique de l'intervention. Sur chacun d'eux la posture de Denis Bernardeau Moreau me paraît originale.

Tout d'abord, au plan des développements concernant les univers sportifs, les illustrations que fournit D. Bernardeau Moreau sont souvent saisissantes. En effet, qu'il soit question d'un établissement nautique, de la fédération nationale de

[2] J'entends déjà les cris d'orfraie de quelques universitaires au parcours académique classique tout entier conduit par et dans l'Université « On ne compte pas la qualité d'une recherche ou d'un chercheur aux nombres de côtes qu'il se sera cassées sur le terrain… ». Certes ! Pour autant, je crois que pour s'employer à décrire certaines activités, et notamment dans le domaine du sport, il est sans doute préférable d'avoir déjà ressenti physiquement, émotionnellement ce que sont des longs et répétitifs entraînements, la pression d'une compétition, ce que suppose un record, ce que signifie un collectif de jeu… Sans prémunir contre tout, ce genre d'expériences permet probablement d'éviter quelques doctes considérations sur un objet n'ayant jamais été éprouvé en tant que sujet.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

tennis, de hand-ball, ou bien encore des instances fédérales de l'équitation, l'auteur nous montre que derrière les façades du ludique, sous les dorures du succès obtenu en compétition, enfouis sous les mouvements visibles de la généreuse coopération sportive, ou encore sous les vernis de « l'école de vie » que constitue le sport, surgissent des jeux, des stratégies, des situations dont la complexité et le caractère tortueux n'ont rien à envier aux formes les plus sinueuses qu'il est commun de rencontrer dans les milieux ordinairement marqués par l'importance du profit, de la concurrence, en un mot du marché. Le ludique que recèle le jeu sportif ne fait en rien disparaître le stratégique qui marque toutes formes de relations, seraient-elles sportives.

Pour ce qui est du second niveau qu'appréhende l'auteur, à savoir la question associative qui fournit le cadre et les supports les plus fréquents des activités sportives, l'auteur nous montre, en appui sur les travaux classiques de la sociologie des associations, que développe par exemple Jean Louis Laville, combien elle relève à la fois de problématiques très spécifiques et en même temps combien elle peut être rattachée à la réflexion générale et ordinaire des organisations. Au plan des dimensions très spécifiques j'ai par exemple été frappé de constater comment le milieu associatif sportif constituait un indispensable relais des politiques des collectivités territoriales et comment au bout du compte, les politiques publiques territoriales utilisaient fortement et prenaient durablement appui sur ce « secteur alternatif » qu'est le milieu associatif. Instrumentalisation via une para-municipalisation ou voie de développement privatif des politiques publiques ? A la lecture du texte cette question se pose. Parallèlement, D. Bernardeau Moreau nous montre que la structure juridique associative qui sert d'enveloppe aux activités sportives, pour différente qu'elle soit, dans ses formes, des contours juridiques ordinaires que revêtent les organisations productives classiques dont la vocation est d'abord la profitabilité, celle-ci n'en reste pas moins le théâtre de jeux et de régulations qui puisent aux mêmes sources que ceux et celles qui se rencontrent dans n'importe quelle entité organisationnelle : pouvoir, symboles, rituels, stratégies… .

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Le troisième niveau qu'approche l'auteur, celui de la sociologie des organisations, est central dans son travail. L'option théorique qu'il retient est celle que nous avions désignée, il y déjà 20 ans avec mes collègues Amblard, Bernoux et Livian, sous le vocable de sociologie des logiques d'action. Cette orientation, devenue assez commune depuis, consiste à attacher entre eux des modèles théoriques, qui se pensent généralement dans des exclusions réciproques, non par goût pour l'éclectisme mais bien plutôt par conviction qu'à une prétendue pureté théorique, définie par des axiomes pensés comme des fondements à mobiliser et à respecter, il faut préférer un bricolage métisse. Celui-ci n'a pas pour souci d'afficher des fondations théoriques solides et stables, fixées dans des traditions d'écoles, mais plus simplement de proposer des interprétations, des traductions, des modulations de ce qui est observé en s'affranchissant de toute modélisation rigide. Autrement dit, dans son ouvrage Denis Bernardeau Moreau reprend à son compte l'adage de Feyerabend selon lequel, pour mieux comprendre et mieux connaître « tout est bon », y compris l'irrévérence à l'endroit de modèles supposés ne pouvoir disposer de leur total rendement analytique que dans leur parfaite et complète déclinaison.

Enfin, le dernier niveau de préoccupation sociologique qu'approche l'auteur est celui de la pratique de l'intervention. Il adopte ici la posture qui conduit le chercheur à avoir pour souci que des usages sociaux de sa production intellectuelle soient possibles. Ainsi, répondant à des sollicitations très concrètes en provenance de différents types de commanditaires (fédérations sportives, équipements municipaux, collectivités territoriales…), il s'efforce de créer les conditions pour qu'à la suite de son intervention émergent, sinon des réponses aux questions qui lui ont été posées au moins une problématisation d'un nouveau genre. En d'autres termes, le sociologue d'intervention tel qu'il est mis en scène par Denis Bernardeau Moreau n'est pas un tiers-expert livrant ses solutions, mais un tiers-médiant rendant possible de nouvelles controverses, de nouveaux questionnements. Dans le vocabulaire que je m'efforce de mobiliser dans mes propres travaux, cette activité du sociologue d'intervention renvoie à une volonté de « mettre

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

en travail » les lieux où il intervient. Cette mise en travail peut aussi se comprendre comme une « mise en crise » c'est-à-dire une mise en question de ce qui ne s'interroge pas ou plus et une mise en action rendue jusque-là impossible faute d'une problématisation considérée comme pertinente par les acteurs.

Bien sûr, et fort heureusement, je ne partage pas toujours le point de vue de l'auteur sur tous ses développements. Ainsi, par exemple, je crois que le sociologue peut gagner à pousser plus avant ses explorations dans les champs disciplinaires connexes que sont la psychologie, la psychosociologie, la psychanalyse, l'ethnologie… ; c'est dans cette perspective que j'emploie la notion d' « anthropologie d'intervention » pour désigner la pratique in-disciplinée (au sens littéral du terme) qui me semble convenir aux praticiens des sciences sociales qui acceptent l'intervention. Sur un autre point, je ne pense pas non plus, à l'inverse de ce que semble suggérer Denis Bernardeau Moreau que l'intervenant puisse susciter la confiance au cours de sa recherche, ni même que ladite confiance puisse constituer un de ses objectifs. La mise en travail d'un espace organisé se nourrit plus volontiers de controverses, de dissonances, de décalages, que l'intervenant ne parvient à provoquer qu'en se révélant inattendu ou bien en maniant le trouble, autant de positions dont la notion de confiance ne rend pas vraiment compte.

Au final, avec ce travail d'articulation entre les quatre niveaux que constituent les mondes du sport, l'univers associatif, la sociologie des logiques d'action et l'intervention en organisation, et ce sur les deux registres conjoints du théorique et de l'empirique, Denis Bernardeau Moreau offre non seulement un ouvrage original mais il se place également, je pense, comme l'un des rares sociologues français à œuvrer dans cette direction.

Gilles Herreros
Centre Max Weber, le 06 janvier 2013 à Lyon

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

« Il ne s'agit pas de faire de la philosophie, mais d'être philosophe : quelle absurdité que de méditer sur le bien et le mal si ce n'est pour réaliser le bien ? La philosophie n'est donc pas dans les livres, ils ne sont qu'un moyen. L'érudition pure n'a pas de sens. »

J.-J. Duhot*, Epictète et la sagesse stoïcienne*

« La voie doit substituer à l'hégémonie de la quantité l'hégémonie de la qualité, à l'obsession du plus l'obsession du mieux. »

E. Morin, *La voie*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

INTRODUCTION. UNE QUESTION DE POSTURE

1. Pour une sociologie opérationnelle

« A quoi sert la sociologie ? Quelles sont ses finalités pratiques ? Les sociologues ont-ils une utilité en dehors de leur vocation à proposer un maniement de l'esprit critique ? » Telles sont les questions que se posent des sociologues comme Michel Crozier, Gilles Herreros, Bernard Lahire et que je souhaite aborder à mon tour comme point de départ de ma réflexion.

Les trois figures du sociologue

Les questionnements, portant sur la posture et l'utilité du sociologue, reviennent souvent dans les débats et rendent compte de perceptions parfois peu conciliables. Comme le rappelle Marc Uhalde (2001, p.462-463 et 2008, p.97-98), il est possible d'identifier globalement trois figures du sociologue : le sociologue scientifique, le sociologue opérationnel et le sociologue critique[3]. La première définition est donnée par Max Weber et Pierre Bourdieu. Au sens wébérien, le sociologue est un savant dont l'œuvre est de faire progresser la science pour la science en dehors de tout intérêt politique et économique. Son action relève de la rationalisation intellectuelle. Savant mais pas politique, il doit mettre de côté ses jugements de valeur s'il veut atteindre une compréhension objective des faits. Visionnaire, il se donne pour mission d'éclairer ses contemporains sur le chemin de la connaissance vers un monde meilleur. Dans la

[3] Notons également la classification proposée par Jean Dubost en fonction de la sensibilité du sociologue. Selon que le sociologue est plutôt sensible à la recherche, il tend à adopter une posture d'indépendance en donnant la priorité à la méthode. S'il est sensible aux acteurs, sa position est davantage celle du tiers visant à répondre en priorité aux problèmes internes. Si sa sensibilité va aux décideurs, il se fait opérateur soucieux de respecter le cahier des charges des commanditaires. Enfin, si le sociologue est davantage sensible au système, il se fait critique en donnant priorité à l'action militante (J. Dubost, 2006, p.146).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

définition que propose Pierre Bourdieu[4], la finalité de la sociologie n'est pas tant de servir à quelque chose ou à quelqu'un. Elle est simplement de comprendre le monde social[5]. Il s'agit, pour le sociologue attaché à la neutralité axiologique[6], d'établir une rupture avec le sens commun (doxa)[7] et de se démarquer du langage ordinaire et des discours spontanés. Notons toutefois que Pierre Bourdieu reviendra, vers la fin de sa vie, sur cette prise de position. Notamment dans « La misère du monde » (ouvrage publié en 1993), sa volonté « *d'aller voir les choses en personne et de près* » (1993, p.337) se traduira par une succession d'entretiens faisant une large place à la parole des personnes souffrantes. Fort de sa capacité de distanciation que lui procure sa « *position savante* » (M. Uhalde, 2001, p.462), le sociologue est donc avant tout un producteur de connaissances scientifiques sur le monde social. La deuxième figure du sociologue est celle du praticien, privilégiée par des auteurs comme Gilles Herreros, François Dubet, Alain Touraine, Yves Gilbert ou encore Michel Wievorka. La posture qu'il donne à voir est, pour Odile Piriou, celle du sociologue opérationnel. « *Cette définition du métier de sociologue met en avant la fonction interventionniste de la sociologie et son utilité au sein et pour les organisations* » (O. Piriou, 1999, p.110). Tel un « clinicien », le sociologue tente de répondre à la demande sociale en analysant les organisations de l'intérieur et en aidant

---

[4] Selon l'enquête conduite par Odile Piriou auprès de jeunes diplômés de sociologie, Pierre Bourdieu est l'auteur le plus cité quand il s'agit de définir le métier de sociologue (O. Piriou, 1999, p.103).

[5] Cette vision très spinoziste consiste au fond à ne rien chercher d'autre que la compréhension du monde. « *Tout ce à quoi nous nous efforçons selon la raison n'est rien d'autre que comprendre ; et l'esprit en tant qu'il se sert de la raison, ne juge pas qu'autre chose lui soit utile, sinon ce qui le conduit à comprendre* » (B. Spinoza, 1993, p.290).

[6] Pour Weber, le scientifique doit s'astreindre à une vigilance épistémologique constante afin de toujours faire la distinction entre les jugements de faits et les jugements de valeur, considérant que « *chaque fois qu'un homme de science fait intervenir son propre jugement de valeur, il n'y a plus compréhension intégrale des faits* » (Weber, 1963, p.104).

[7] Notons que cette rupture, dans l'approche sociologique d'intervention, est à nuancer dans la mesure où le sens commun est considéré comme révélateur de sens et porteur de connaissances. Je reviendrai sur ce point plus loin.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

les acteurs à mieux comprendre leurs actions[8]. Il est un praticien ayant acquis une très bonne maîtrise des outils et connaissances sociologiques et psychosociologiques. Le sociologue intervient comme « *révélateur* » des difficultés relationnelles entre les acteurs et comme « *animateur* » des moyens d'y remédier (N. Alter in M. Legrand, J.-F. Guillaume et D. Vrancken, 1995, p.143-144)[9]. C'est là une conception de l'utilité de la sociologie qui « *officialise une hybridation entre des savoirs théoriques sur la société et leur mise en application sur des problèmes concrets* » (M. Uhalde, 2001, p.463). Pour d'autres enfin (A. Caillé, R. Lourau, M. Tripier), la figure du sociologue est celle du militant engagé dans la défense d'une cause au nom de valeurs qui l'habitent et guident son analyse. Insérant délibérément son activité d'intellectuel dans le combat politique, le sociologue critique assume ses propres jugements de valeur dans son interprétation des phénomènes sociaux. Il dénonce régulièrement les rapports de domination et les inégalités sociales qu'ils génèrent. Remarquons toutefois qu'il convient de relativiser la distinction entre objectivité et subjectivité car l'histoire des sociologues, comme le montre bien Gilles Herreros (2009, p.224-229), souligne à l'évidence leur difficulté à être dans une complète distanciation avec leurs objets étudiés. « *La production sociologique n'est jamais un simple regard, neutre et distant, porté sur son objet (...). Cette activité, pour savante qu'elle se revendique et se définisse, n'en est pas moins intellectuellement engagée* (*Ibid*., p.229). Je développerai davantage ce point dans le chapitre 4 de la deuxième partie.

La professionnalisation du système universitaire

De ces trois positions, revenons sur les deux premières. Parmi les nombreux qualificatifs dont la littérature sociologique

[8] Pour différencier ces deux postures sociologiques, certains ont pu proposer de séparer le travail de recherche de l'étude professionnelle.

[9] Ces deux rôles conjugués de révélateur et d'animateur autorisent, explique l'auteur, une « *élévation de la conscience supérieure* » par « *la permanence d'un espace de réflexion à caractère sociologique* (N. Alter, 1995, p.143-144).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

se nourrit pour décrire le métier de sociologue, deux registres sont souvent mis en opposition. Les sociologues académiques exerceraient dans le champ de la recherche publique (université, CNRS, INED etc.), tandis que les sociologues praticiens travailleraient en entreprise. Même si des tentatives réelles de rapprochement ont été proposées notamment par Renaud Sainsaulieu et Monique Legrand[10]), les clivages perdurent. A la différence du sociologue académique[11] qui, lui, « *fait référence à la communauté savante* » (O. Piriou, 2006, p.15) et exerce dans le milieu de la recherche, le praticien de la sociologie[12] est « *le diplômé de haut niveau en sociologie qui utilise les connaissances de sociologie, en dehors de l'université et de la recherche publique* » (*Ibid*., p.14). Pour Geneviève Dahan Seltzer et Philippe Pierre, ce sociologue est dit « *dans l'action* » (2007). Si, en différenciant ces deux profils de sociologue[13], on peut craindre une stigmatisation entre deux manières de pratiquer la sociologie[14], Odile Piriou soulève un problème de fond sur l'influence du contexte institutionnel dans la définition des conditions de l'exercice professionnel. Jusqu'à peu,

---

[10] Renaud Sainsaulieu évoque une « *conception élargie du métier de sociologue* » (1995, p.24). Monique Legrand et *al*. parlent « *d'interfécondation* » pour caractériser le rapprochement entre science et intervention (1995, p.422).

[11] Pour Odile Piriou, le sociologue académique est classiquement un « *scientifique pur* » qui, contrairement au converti disposant d'expériences universitaires mais aussi professionnelles multiples, n'a validé que des études supérieures en sociologie.

[12] Remarquons, selon Odile Piriou (1999), que 10% seulement des répondants se réclament de cette conception opérationnelle. Pour ceux-ci, le sociologue qu'ils citent le plus est Michel Crozier (l'auteur explique ce choix par le fait que les relations entre acteurs stratégiques et jeux de pouvoirs sont souvent les aspects les plus faciles à mesurer sur le terrain).

[13] Pour distinguer ces deux sociologies, Hess compare les deux ouvrages de Montesquieu : « *L'esprit des lois* » qui relève, écrit-il, de la « *sociologie abstraite* » et « *Les lettres persanes* » qu'il attribue à une « *sociologie de terrain* » (R. Hess, 1981, p.59-60).

[14] Remarquons, à ce propos, que Dominique Felder distingue deux types de praxis : La « *praxis de projet* » signifie que le sociologue choisit librement et en toute indépendance son terrain d'analyse. Dans la « *praxis liée à la demande* », le sociologue est sollicité directement par l'organisation. Pour l'auteur, ces deux praxis distinguent respectivement le sociologue académique et le sociologue professionnel (2011, p.47-48).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'universitaire tendait à incarner la culture scientifique du chercheur vigoureusement attaché à son indépendance et analysant les pratiques quotidiennes des individus en société, tandis que le praticien était l'expert[15] et l'homme de terrain utilisant à des fins professionnelles les outils de mesure de l'activité sociale. Or, depuis une bonne décennie, l'université connaît une évolution importante qui l'oblige à reconsidérer cette dichotomie.

Certes, l'institution universitaire n'est pas en crise mais elle est en pleine réflexion sur son utilité et sa capacité à répondre aux attentes de ses publics dont les effectifs, en progression pourtant régulière depuis les évènements de 68, connaissent une baisse sans précédent depuis les années 90 (plus de 5% de baisse entre 1990 et 2000). En proie à une concurrence de plus en plus affichée avec les écoles privées, l'université subit aussi une concurrence très forte de ses filières courtes, plus professionnelles et, aux dires des étudiants, moins incertaines. On pense bien entendu aux IUT, DUT et BTS dont les débouchés, peut-être modestes en terme de responsabilité et de rémunération, ont l'avantage de la transparence et de la clarté. En aspirant à un meilleur encadrement institutionnel durant leur formation, les étudiants affichent leur « *aversion croissante pour le risque* » (Veltz, 2007, p.52) dans un monde du travail difficile, voire anxiogène. Perçue, par certains, comme une « *institution faible* » (G. Félouzis, 2003), sans buts ni débouchés précis, l'université n'a pas d'autres choix que de réagir pour enrayer cette lente mais constante fuite de ses étudiants. Sa remise en perspective ne doit pas être le seul fait des politiques, ni des étudiants. L'université doit aussi être repensée par ses enseignants chercheurs. Dans une situation économique difficile pour les jeunes salariés, elle doit revoir ses diplômes et sa

[15] L'expert est celui qui maîtrise un savoir spécifique dans un secteur professionnel. Cela étant, ce savoir est l'objet de nombreuses critiques aujourd'hui. Ou bien, l'expert est jugé trop spécialisé et donc incapable de restituer la réalité d'une situation globale. Ou bien, il est instrumentalisé par le pouvoir politique qui s'appuie sur des expertises pour justifier son action politique. Quand un expert analyse une situation, souligne Enriquez (2002), c'est toujours en fonction de son propre prisme. A l'action d'expertise du sociologue, mieux vaut lui préférer celle de conseil.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

capacité à optimiser les chances d'insertion professionnelle de ses étudiants. Comme le rappellent Beaud et *al*., la professionnalisation des cursus universitaires est inévitable. Elle est « *une obligation sociale pour une université de masse* » (2010, p.183). Mais elle doit se faire en s'appuyant sur son capital intellectuel, c'est-à-dire sur ses enseignants chercheurs. S'il s'agit de se préserver d'un « *repli académique marqué par l'organisation corporatiste des disciplines* » (*Ibid*.), il s'agit aussi de ne pas tomber dans une logique de marchandisation contraire aux valeurs de service public. Certes, « *les préoccupations des milieux universitaires,* note Renaud Sainsaulieu, *restent centrées sur la transmission d'une compétence scientifique,* [mais] *pour être crédibles aux yeux de leurs étudiants, ils doivent prouver la valeur de leurs enseignements par leur possibilité de mise en œuvre concrète* » (R. Sainsaulieu in M. Legrand, J.-F. Guillaume et D. Vrancken, 1995, p.24). Dans un rapport d'enquête de 2005 portant sur le « *bouleversement de la table des valeurs académiques »* des enseignants-chercheurs[16], Sylvia Faure, Charles Soulié et Mathias Millet décrivent longuement le clivage profond qui existe aujourd'hui entre les enseignants-chercheurs académiques et ceux épousant un profil plus « managérial ». Aux experts scientifiques s'ajoutent désormais des « *experts en organisations universitaires* » tout autant directeurs de filières qu'« *entrepreneurs* » de leurs formations (F. Dubet, 2003, p.377). Au discours humaniste mettant en exergue les grands principes fondateurs de l'université, s'agrègent des préoccupations plus pragmatiques mêlant, dans un espace devenu concurrentiel, professionnalisation et offres de formation[17]. « *D'une communauté de docteurs à une communauté d'administrateurs de filières de formation, départements et laboratoires, le pas se franchit peu à peu,*

[16] S. Faure, C. Soulié et M. Millet, *Enquête exploratoire sur le travail des enseignants chercheurs. Vers un bouleversement de la table des valeurs académiques*, rapport d'enquête 2005. Les auteurs ont interrogé, par voie de questionnaires auto-administrés, 507 enseignants-chercheurs de toutes les disciplines.

[17] Le nombre de DESS a fortement augmenté entre les années 80 et 90 passant d'une dizaine à plus de cinquante dix ans plus tard (M. Legrand, 2001, p.84).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

divisant les enseignants chercheurs, disciplines, établissements, dans leurs visions et surtout leurs manières effectives de travailler » (S. Faure, C. Soulié et M. Millet, 2005, p.44).

La sociologie n'échappe pas à cette nouvelle donne. « *Vingt années après cette construction d'un métier centré sur la production d'un savoir scientifique, les demandes sociales ont grandement évolué* », souligne Renaud Sainsaulieu (1995, p.21). A juste raison, l'auteur en appelle dorénavant à un rééquilibrage institutionnel entre la prise en compte des dynamiques de la science et celles de la pratique opératoire (*Ibid*., p.29). L'universitaire doit désormais multiplié des passerelles avec le monde « extérieur » pour mieux adapter ses enseignements et ses formations. Longtemps, l'université fut le domaine des chercheurs qui, depuis leur « *niveau de réalité* » (Boussard V., Mercier D. et Tripier P., 2004), se jugeaient davantage à travers la qualité et la quantité de leurs publications, plutôt qu'à travers leurs qualités pédagogiques et administratives. Loin des contingences matérielles, la science, à leurs yeux, se suffisait à elle-même en se contentant d'œuvrer pour « *l'honneur de l'esprit humain* » (Dieudonné, 1988). Se projetant « *dans le monde à part de la recherche* » (Boussard et *al*., 2004, p.152), ils se positionnaient résolument du côté de « *ceux qui savent* » (*Ibid*.). Cela est moins vrai aujourd'hui. A la tête de formations de plus en plus professionnalisées[18], l'enseignant chercheur côtoie le chargé de mission ou le professionnel partageant son temps entre son activité en entreprise et ses cours à l'université[19].

[18] Sur le site de l'AFS, on peut lire à propos des formations en sciences sociales : « *Depuis les années 1990, un large processus de réforme conduit à développer les Masters professionnels dans le domaine du développement (urbain, socioéconomique), des politiques (publiques, culturelles, de migration, d'insertion…), du travail et des organisations, des GRH, d'ingénierie, de la médiation, de l'évaluation, de la sécurité et des risques, de la concertation, etc. Ceux-ci forment aujourd'hui la majorité des diplômes de sociologie (70%)* » (Feuille d'infos rapides de l'AFS du 18/06/2011, données extraites des enquêtes « génération 2004 » et « génération 2007 » du CEREQ).

[19] D'après le rapport précédemment cité, on est passé entre 1992 et 2002 de 400 à 3134 postes de PAST (les profils correspondants de ces professeurs

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Le « capitalisme scientifique » selon Bruno Latour

Classiquement, la mission du sociologue universitaire (et de l'enseignant-chercheur en général) comprend une triple casquette : celle d'enseigner, celle de publier et celle de diriger des formations[1]. De ces trois facettes de la profession, l'acte de publier compte à l'évidence plus que les autres. Pour certains, elle est même omniprésente. Pour Bruno Latour par exemple, le monde universitaire est trop accaparé par le jeu épuisant des publications, celles-ci constituant une sorte de passage obligé pour tout universitaire souhaitant être reconnu par ses pairs (ses « *pairs-concurrents* », dirait Bourdieu (1997, p.20)). Par une comparaison osée entre « *capitalisme scientifique* » et capitalisme économique, Bruno Latour décrit cette course au rendement auquel doit se livrer tout chercheur pour progresser dans sa carrière. Une information, ajoute l'auteur, n'a d'importance que si elle est considérée comme nouvelle et à la condition qu'elle soit reprise par les autres collègues. Sa pertinence n'est mesurable, in fine, qu'au nombre de citations dont elle fait l'objet. « *Si cette validation n'a pas lieu, le statut de notre énoncé reste comme suspendu dans l'antichambre de la science, entre fiction et connaissance* » (B. Latour, 2001, p.44). Le but de la plupart des chercheurs est donc de s'appliquer à (ré)investir chaque donnée nouvelle ou supposée l'être. Entre capitalisme économique et capitalisme scientifique, précise encore Latour, il y a le même ressort, le même quête de rendement, le même refus de travailler à perte (*Ibid*., p.43).

[1] Pour des auteurs tels Pierre Bourdieu, ces trois fonctions (enseigner, publier, diriger) sont incompatibles. La position d'enseignant, explique-t-il, est très peu compatible avec la position du chercheur : Le premier confinerait à la routine, à la « *transmission codifiée routinisée du savoir* » et donc à « *l'inertie du champ scientifique* » (1997, p.63). Pour Bourdieu, un enseignant qui tend à s'enfermer dans une routine administrative ou pédagogique

associés étant en général ceux de cadres de l'industrie des secteurs public et privé).

perturbe sa connexion directe avec la « *recherche vive* » (1997, p.63). Notons que Beau et al. évoquent cette même incompatibilité entre la recherche et les responsabilités administratives (2010, p.180).

Science pure et science serve

Cette perméabilité avec le monde professionnel, aussi bénéfique soit-elle, présente toutefois un risque : celui d'une perte d'indépendance de l'universitaire dès lors que ses maquettes de formation et ses enseignements deviennent quelque peu tributaires de l'évolution à court terme du marché de l'offre et de la demande. L'autonomie du champ scientifique a été fortement défendue par quelques grands sociologues tels Pierre Bourdieu qui y voyait une condition pour préserver la science du risque d'instrumentalisation économique, politique et corporatiste. « *Tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes scientifiques possibles si la logique de la concurrence purement scientifique, fondée sur la seule force des raisons et des arguments, n'était pas contrecarrée, voire en certains cas annulée, par des forces et des contraintes extérieures* » (P. Bourdieu, 1997, p.27). Plus un champ est autonome et plus il est légitime pour critiquer les faits sociaux. Appelant tous les chercheurs quels qu'ils soient à dépasser leurs propres clivages, Pierre Bourdieu prônait une science « pure » régie par un pouvoir scientifique (ce qu'il appelait un « *capital scientifique pur* ») contre une science « serve » gouvernée par un pouvoir institutionnel et politique (« *capital scientifique d'institution* ») (P. Bourdieu, 1997, notamment p.15, 27 et 65). Ce risque d'asservissement est réel et témoigne de la difficulté, pour le sociologue, à déterminer la finalité de son travail. Doit-il préserver le monde du savoir des contingences extérieures et garantir à tout prix l'autonomie de sa science au risque de se couper durablement de la réalité sociale ou doit-il au contraire s'ouvrir au monde « profane » [20], au risque de « perdre un peu

[20] Le profane est celui qui n'est pas initié, celui qui n'appartient pas à la sphère du savoir, c'est-à-dire aux institutions dûment consacrées.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

de son âme » et de son indépendance d'esprit dans la dilution du projet scientifique ?

Excluant une posture jugée trop théorique et intellectuelle quand elle n'est vouée qu'à « *une esthétique de la réflexion* » (G. Herreros, 2009, p.8), certains sociologues ont choisi. Ils préfèrent le singulier aux généralités, les situations concrètes aux grandes lois sociales. Pour Yves Gilbert, le sociologue doit « *faire son deuil des grands récits métasociaux et accepter de se couler dans les constructions microsociales* » (2009, p.50). Dans son livre « *A quoi sert la sociologie ?* », Michel Crozier préconise ainsi le recours aux études de cas cliniques pour mieux appréhender la société. « *Le chercheur n'est pas supposé prédire l'avenir, ni fournir une appréciation définitive des modes de fonctionnement existants et encore moins d'élaborer tout seul le nouveau modèle d'organisation. Tout ce que l'on devrait attendre de lui est la production de connaissances empiriques sur la structure et les modes de régulation réels du système humain qui sous-tendent un champ d'action donné* » (M. Crozier, 2000, tome 1, p.157). La démarche du sociologue, poursuit Gilles Herreros, doit être une pratique « *dont les perspectives sont éminemment pragmatiques et dont les effets sont tangibles* » (G. Herreros, 2009, p.8). Ainsi, loin d'une certaine sociologie académique qui, pour Bernard Lahire, « *finit par perdre tout contact, non seulement avec la réalité sociale, mais avec la réalité des recherches empiriques les plus contemporaines, pour s'enfermer dans l'exégèse sans fin des « grands auteurs » ou des « grandes traditions » ou dans l'inlassable perfectionnement technique des méthodes* » (B. Lahire, 2004, p.52-53), certains auteurs optent résolument pour une posture plus opérationnelle et interventionniste. Il s'agit d'une posture où le sociologue reformule la question de son implication par des actions concrètes et localisées (Gilbert, 2009, p.39). Ce choix postural est aussi le mien. Il explique les orientations thématiques données à cet ouvrage et justifie les développements visant à déterminer l'utilité d'une sociologie d'intervention inscrite dans le prolongement de l'approche classique des organisations.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

2. Pour une sociologie utile à l'acteur

La sociologie, écrit Dubet (2011, p.13), est utile à plusieurs titres. Elle est critique en participant au débat public. Elle est rationnelle en contribuant à une meilleure connaissance des sociétés. Elle est interventionniste en élevant le niveau de conscience des acteurs.

Le sociologue face à la réalité sociale

Mon intention, ici, n'est pas de traiter des clivages idéologiques qui animent régulièrement les débats scientifiques et en particulier la communauté des sociologues en pleine réforme de la loi LRU (Liberté et Responsabilité des Universités). En préalable aux développements futurs de mon raisonnement, ma volonté est surtout d'affirmer ma préférence pour une sociologie en prise directe avec la réalité sociale[21]. Elle est, pour reprendre les propos de Luc Boltanski, de répondre à un besoin impérieux de mieux m' « *arrimer à la réalité sociale* » (Boltanski, 2009, p.47), d'être plus à l'intérieur des choses en tant qu'acteur du vivant plutôt qu'à l'extérieur, comme un observateur qui se voudrait objectif et neutre. Le moyen de contourner cette « *posture surplombante* » (*Ibid*.) est de donner davantage la parole aux acteurs dont il convient de minimiser la part agentique et déterministe dans laquelle ils sont trop souvent retranchés. En quelque sorte, il s'agit, comme le préconise Luc Boltanski, de passer d'une sociologie critique bourdieusienne à une sociologie de la critique en restituant aux acteurs leurs réelles capacités à mobiliser, par eux-mêmes, les méthodes et compétences pour faire et défaire les liens sociaux (*Ibid*., p.49)[22]. Cette sociologie de la critique conduit in fine à « *recentrer l'attention du sociologue sur les acteurs en situation, en tant que principales agences de performation du social, au détriment d'une description cartographique du*

[21] Durkheim n'écrivait-il pas que la sociologie doit être une « *science de réalités* » ? (1999a, p.15).

[22] Pour l'auteur, c'est dans la dispute et l'épreuve que l'acteur s'éprouve et trouve les moyens de construire les compromis nécessaires à sa vie collective.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

monde déjà là » (*Ibid*., p.48). Pour ma part, j'ai très tôt ressenti cette nécessité de recourir à l'immersion en situation pour expliquer et légitimer mon travail de sociologue. Je percevais cette nécessité comme porteuse de sens mais aussi, d'une certaine manière, comme le moyen de maintenir un ancrage durable dans le réel.

Quand Norbert Alter et Christian Dubonnet (1994) ou Eric Delavallée et Pierre Morin (2000) choisissent de traiter des rapports entre le sociologue et le manager, quand Alain Touraine (1984) préconise le retour de l'acteur, n'est-ce pas parce qu'ils considèrent comme légitime cette proximité entre le chercheur et l'acteur de terrain, tous deux s'enrichissant mutuellement ? L'acteur n'est pas qu'un gestionnaire technique, souligne à juste titre Valérie Boussard, il est aussi un gestionnaire social dont la proximité avec le sociologue est évidente (2004, p.6). Eloignée des débats épistémologiques et des querelles de méthodes, la sociologie dont je me réclame, défend l'idée de son opérationnalité. En cela, elle est une sociologie d'intervention, telle que l'ont définie Gilles Herreros, François Dubet, Rémi Hess ou encore Alain Touraine. Aujourd'hui, « *une autre forme de compétence pratique opératoire s'impose au métier de sociologue* » (R. Sainsaulieu in M. Legrand, J.-F. Guillaume et D. Vrancken, 1995, p.21). Cette compétence, c'est sur le terrain que le sociologue l'acquiert par une observation engagée et une immersion réelle en situation. Elle impose une démarche résolument cognitive qui contrevient à l'idée parfois répandue que cette sociologie opérationnelle serait « *un lieu vide où ne s'exprimeraient que des sociologues de seconde zone* » (D. Vrancken, 2001, p.311).

Une quête de sens et d'utilité

Face à des situations où les interactions entre les acteurs sont chaque fois particulières, où les contextes donnent à voir des trajectoires et des histoires de vie singulières, mon rôle de sociologue s'inscrit donc dans une quête de sens et d'utilité. Le sens est l'appréciation subjective qu'un individu donne à son action. De la pratique à la théorie, de la théorie à la pratique, ma trajectoire personnelle exprime cette quête de sens, confrontant

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

les savoirs, modelés par l'université, à la réalité des expériences quotidiennes. Ces savoirs théoriques ont évolué avec les apprentissages successifs qui ponctuent l'existence. Tout au long de mon parcours universitaire, mon effort a été constant de rapprocher, autant que possible, la recherche et la pratique. *L'inscription sociale du sociologue,* écrit Jean-Philippe Bouilloud, *fait que (...) notre apprentissage des catégories sociales, notre perception de tel ou tel « problème social », ce qui fait sens comme ce qui au contraire pose question, procèdent de notre parcours historique et est intimement lié à notre histoire personnelle* » (J.-P. Bouilloud, 2007, p.81). J'ai cherché à lier une pensée conceptuelle et intellectuelle à un devoir de répondre aux attentes des hommes en situation devant agir et prendre des décisions. L'utilité de la sociologie d'intervention réside donc dans cette proximité avec les acteurs de terrain. Cette approche utilitariste de la sociologie est partagée par Gilbert et Baldelli. Revendiquant un modèle fondé sur une « *éthique de la réflexivité* », ces auteurs affirment leur intérêt pour une sociologie « *convaincue de la capacité des individus à imaginer des solutions, à construire des réseaux de solidarités et à inventer des occasions de faire société* » (2011, p.10). Utilité n'est pas utilitarisme au sens où ce dernier suggère une gestion calculée visant à la maximisation d'un capital. L'utilité se situe, de mon point de vue, dans les réponses que le sociologue est capable d'apporter aux demandes exprimées plus ou moins formellement par les individus évoluant dans les organisations sociales. L'utilité, dans cette perspective, se mesure à la capacité du sociologue à optimiser les actions des individus dans le fonctionnement des organisations. Par optimisation, il faut comprendre que le but du sociologue est de rechercher une dynamique interne permettant de débloquer une situation et/ou de l'améliorer (Felder, 2007, p.213).

Mon intérêt, au sens heuristique du terme, est ici tourné vers mon rôle de chercheur au service des acteurs sociaux[23]. Entre le

[23] Raymond Boudon note que si certaines disciplines scientifiques, telles les mathématiques, restent orientées vers un public averti, les sciences sociales en général ont vocation à s'ouvrir à un large public.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

concept et la pratique, il n'y a pas deux logiques inconciliables. Le sociologue peut être un scientifique et aussi un praticien. Il doit savoir adopter une démarche empirique en s'immergeant régulièrement dans le milieu qu'il étudie, pour répondre, comme le rappelle Robert Castel, à la demande sociale « *entendue comme le système d'attentes de la société à l'égard des problèmes quotidiens qui la sollicitent aujourd'hui* » (2004, p.70)[24]. Ce lien entre sociologie et demande sociale est essentiel pour l'avenir de la sociologie. Plus ce lien sera fort, note Claude Dubar, plus la sociologie sera reconnue et efficace (2006, p.11). Bien entendu, la volonté de répondre à la demande sociale ne doit pas pour autant signifier l'absence d'un regard distancié et critique sur l'organisation et son environnement social.

3. Pour une indiscipline théorique et méthodologique

Le métier d'enseignant-chercheur nous conduit à l'évidence à des choix méthodologiques et théoriques. Au fur et à mesure que progressent nos connaissances, notre posture est amenée à évoluer. Si le secteur étudié varie peut-être peu (on est spécialisé dans les organisations, le sport, la famille, l'entreprise etc.), les références théoriques et les manières de les mobiliser connaissent des évolutions.

Pour une posture transdisciplinaire et pluri-méthodologique

Dans le champ des organisations associatives, sportives et de loisirs, les études successives que j'ai menées m'ont éclairé sur un point : le cadre conceptuel que je convoque pour comprendre une situation locale relève à chaque fois d'un choix contingent. Fidèle à une démarche qui se veut très inductive[25], je fais tantôt

[24] Répondre à la demande sociale ne veut pas dire, précisons-le, faire le jeu de la demande sociale. La nuance a ici toute son importance.

[25]Notons toutefois que je ne cherche pas à opposer l'induction et la déduction car les deux approches vont souvent de pair. Inscrite en réaction à une philosophie spéculative et positiviste, l'induction a été trop longtemps opposée à la déduction, comme s'il s'agissait de deux modes et de deux méthodes de raisonnement nécessairement dissociés, radicalement différents. En fait, induction et déduction sont comme « *deux phases coopératives des*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

appel aux modèles configurationnels de Mintzberg, tantôt c'est l'analyse stratégique qui apparaît la plus appropriée. Ainsi, successivement et parfois simultanément, les modèles wébérien, reynaldien, crozérien ou encore conventionnaliste sont convoqués. Sur un plan empirique, il m'est impossible d'éviter ce mélange théorique. Au choix d'une seule méthode, j'opte naturellement pour une posture pluri-méthodologique. Ce choix, je l'assume : « *l'homme d'un seul livre est un esclave* » dit un proverbe. Ma réticence, quant à la tendance à ne recourir qu'à un seul auteur, une seule théorie, une seule école de pensée, une seule méthode, s'est renforcée avec le temps. Plus que jamais, ce n'est pas une mais plusieurs ressources théoriques, plusieurs cadres explicatifs et scientifiques qui me sont nécessaires pour rendre compte des évolutions sociales des organisations associatives, sportives et de loisirs. « *Les questions soulevées au cours d'une intervention, les déplacements occasionnés, recouvrent toujours plusieurs registres, qu'ils soient théoriques, disciplinaires, cognitifs ou émotionnels. L'intervenant ne peut que très difficilement les nier et s'en tenir à une forme quelconque de monolithisme* » (G. Herreros, 2008, p.234). C'est parce que le monde est en partie inconnu, explique Paul Feyerabend, que le chercheur ne doit écarter aucune option ni aucune méthode pour le comprendre. Pour ce défenseur de la « *théorie anarchiste* », toute idée est à retenir, tout est bon à prendre si cela fait progresser la pensée. C'est aussi parce que « *la sociologie est cumulative* » (H. Mendras, 1975) que les théories des différents sociologues doivent se conjuguer pour en produire de plus larges. Refusant l'idée du « *grand partage* » (Goody 1979, Latour 1988, Nachi 2006) entre les sciences et les savoirs pratiques, ma posture convoque donc différentes méthodes, différentes théories, prône la transdisciplinarité[26] et la « *voie*

---

mêmes opérations ultimes » (J. Dewey, 1993, p.523). Comme l'écrit aussi Merton, théorie et pratique réagissent l'une sur l'autre (1957).

[26] Le sujet de la transdisciplinarité n'est pas récent. Dans les années 80, des auteurs comme Hess (1981) préconisent déjà le rapprochement des sciences en mettant côte à côte la sociologie d'intervention, la psychanalyse, la psychosociologie ou encore l'ethnologie. On peut, avec Dominique Vinck, distinguer la pluridisciplinarité, où il s'agit simplement de juxtaposer les

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

métisse »[27] pour produire des connaissances devant être mobilisables par tous les acteurs en situation. Elle vise le « *pluralisme théorique* » et le « *non-enfermement* » dans un modèle particulier qui relèverait davantage d'une approche purement mécanique (Pichault, 2006). Elle souligne l'intérêt d'une interaction chercheurs/acteurs porteuse d'enrichissement mutuel. Elle cultive également un intérêt marqué pour une approche maïeutique envers des acteurs nécessairement porteurs de savoirs à découvrir et désireux d'exposer leurs propres « *théories spontanées* » (F. Dubet, 1994) sur les situations qu'ils vivent.

La posture du sociologue, telle qu'elle est abordée dans cet ouvrage, est donc celle de l'éclaireur plus que du visionnaire, celle du médiateur plus que du militant, aidant les acteurs engagés sur le terrain à mieux comprendre le monde dans lequel ils vivent pour davantage agir sur lui. Ces acteurs sociaux, dans le cadre des études que je conduis régulièrement, sont les bénévoles dirigeants et occasionnels, les salariés et les cadres des secteurs public et privé et les élus politiques du monde associatif, du sport et des loisirs. Face aux problèmes quotidiens qu'ils rencontrent dans leur activité professionnelle, ces acteurs attendent des sociologues des réponses simples et exploitables. Ce travail leur est en partie consacré et j'espère qu'il contribuera à les aider dans leurs tâches quotidiennes de décideurs, d'animateurs et de managers.

---

points de vue des chercheurs des différentes sciences, et l'interdisciplinarité qui, en allant plus au fond des choses, vise à confronter ces points de vue et les faire interagir. La transdisciplinarité, quant à elle, est un travail scientifique beaucoup plus exigeant car elle « *suppose la poursuite d'un projet dépassant les disciplines existantes* » (D. Vinck, 2000, p.62), projet pouvant prendre la forme d'une science rassemblant toutes les autres (R. Boudon, 2003), d'un « *bloc épistémique* » réunissant les disciplines proches (Beaud et *al*., 2010, p.174-175). La théorie de la complexité d'Edgar Morin en est une illustration.

[27] Edgar Morin précise que le métissage caractérise l'histoire de l'humanité. Toutes les cultures, toutes les ethnies ont évolué en se mélangeant, en se combinant. « *C'est plus que jamais le lien fondamental entre l'unité et la diversité humaine qui doit être forgé et encouragé dans la voie métisse* » (2011, p54).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Dans cet ouvrage, deux grandes parties sont identifiées.

Dans la première partie, il s'agit tout d'abord de rendre compte d'un cheminement de pensée depuis mes premières analyses sur les dirigeants bénévoles jusqu'aux plus récentes études de cas sur des salariés de collectivités territoriales et de petites entreprises. Dans le premier chapitre, deux moments ponctuent ce cheminement réflexif : la professionnalisation des dirigeants bénévoles constitue le point de départ d'une réflexion qui me conduira par la suite vers une étude plus large sur l'évolution entrepreneuriale des organisations associatives, sportives et de loisirs, qu'elles soient publiques ou privées. Dans le second chapitre, il s'agira d'expliciter davantage la notion de compétence individuelle, en faisant le lien entre la professionnalisation des organisations sportives et de loisirs observées précédemment et l'état des recherches actuelles en sociologie du travail et des professions. En expliquant le passage du modèle de la qualification à celui de la compétence, il s'agira de souligner l'intérêt de percevoir l'individu comme un acteur réflexif et responsable, capable d'agir sur son environnement immédiat. Dans le troisième chapitre, la démarche sera plus analytique et critique, en tentant de montrer comment mes investigations empiriques vont m'amener progressivement à regarder au-delà de la sociologie des organisations. Mon intention sera de montrer comment j'ai été amené à mobiliser différents cadres théoriques pour rendre compte notamment du processus de professionnalisation qui touche l'ensemble des organisations associatives. Selon l'organisation (associations, fédérations, collectivités publiques ou entreprises), selon le milieu (milieu fédéral, milieu de l'économie sociale, milieu ludoaquatique, milieu du sport professionnel), selon l'acteur sollicité (bénévoles, managers, salariés, éducateurs, conseillers etc.), je me suis référé de manière contingente à Mintzberg, Crozier, Reynaud ou Boltanski. Pour chacune de ces théories, je soulignerai ses apports mais aussi ses limites à rendre compte de l'évolution des organisations associatives, sportives et de loisirs. Je tenterai de montrer qu'aucune de ces théories ne peut se suffire à elle-même. « U*ne théorie, aussi riche soit-elle, ne peut expliquer*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

totalement une situation concrète ; sa compréhension élargie nécessite de croiser plusieurs approches » (V. Boussard, S. Craipeau E. Drais, O. Guillaume et J.-L. Metzger, 2004, p.280). Une conclusion provisoire m'amènera à souligner l'intérêt d'une sociologie œcuménique croisant les regards, les sciences, les acteurs et les savoirs.

Cette posture critique va expliquer le choix, dans une seconde partie, d'une sociologie d'intervention privilégiant l'opérationnalité à la théorisation. Les attentes des acteurs, concernant le sociologue des organisations, seront brièvement présentées en premier lieu (chapitre 1). Entre posture maïeutique et réhabilitation du sens commun, je brosserai ensuite les principaux contours de la sociologie d'intervention. J'insisterai notamment sur l'importance d'une relation directe et ambivalente entre l'acteur de terrain et le sociologue (chapitre 2). Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas récente. J'y exposerai le contexte général de la délégation de service public effectuée par les administrations territoriales (collectivités et regroupements intercommunaux) pour analyser ensuite le cas de la gestion déléguée d'un complexe aqualudique de la société Aquaform. Le quatrième chapitre proposera une discussion plus approfondie sur l'utilité de la sociologie d'intervention. Entre recherche de significations communes et acceptation d'un certain relativisme pragmatiste, je tenterai de démontrer l'importance d'une posture éthique du sociologue comme ligne de conduite visant à le préserver de toute forme de subjectivisme aveugle. Mon objectif sera de montrer, in fine, comment le sociologue, se référant aux théories et aux pratiques, peut aider de manière significative les acteurs réflexifs des organisations à mieux vivre et travailler ensemble.

Au fil des raisonnements, deux voies de réflexion ont guidé la rédaction de cet ouvrage. En premier lieu, mes travaux sur la professionnalisation des bénévoles m'ont amené à approfondir la notion de compétences. La manière dont un modèle plus « intimiste » tend, en sociologie du travail et des professions, à attirer l'attention sur le salarié, agent mais aussi acteur

s'interrogeant sur ses pratiques professionnelles, m'a conduit à discuter de la réflexivité de l'acteur professionnel et amateur. En second lieu, la mise à l'épreuve de quelques modèles théoriques issus de la sociologie des organisations, à partir de diverses études de cas, m'a amené à évaluer leurs capacités explicatives. Ces divers questionnements vont peu à peu me pousser à dépasser ces cadres conceptuels et méthodologiques pour m'intéresser à la posture prônée par la sociologie d'intervention. En somme, de la compétence à la réflexivité, de l'utilité de la sociologie des organisations à la posture d'intervention, ce sont deux voies de réflexion qui se dessinent et peuvent expliquer les principales orientations des recherches exposées dans ce livre.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

« *Nous sommes nés pour le bien commun. La société est l'image exacte d'une voûte qui croulerait avec toutes ses pierres, si leur mutuelle résistance n'assurait seule sa solidité.* »

Sénèque, *Lettres à Lucilius,* livre 15, lettre 95

« *Chaque chose en tout temps marche avec son contraire.* »

Les Mille et Une nuits

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

PREMIERE PARTIE. LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES, SPORTIVES ET DE LOISIRS A L'EPREUVE DES FAITS

« *La sociologie est moins un corps de connaissances qui peuvent s'apprendre, qu'une attitude à l'égard des faits sociaux, une façon de poser les problèmes et de les étudier* » (H. Mendras, 1975, p.111). Le recours à la sociologie des organisations pour étudier les organisations associatives, sportives et de loisirs ne s'est pas présenté à moi spontanément. En réalité, c'est en effectuant mes premières études de cas que la nécessité de m'appuyer sur l'ensemble de la littérature relative à ce champ scientifique s'est imposée naturellement. Le terrain d'analyse était alors celui de fédérations sportives soumises aux jeux de pouvoirs et de territoires menés par quelques dirigeants, dans un contexte particulier : celui de la professionnalisation des acteurs et des organisations. Question de posture, la démarche du chercheur est inductive. Empirique et recherchant l'administration de la preuve, elle part des faits pour construire des théories ou s'y référer. Pour expliquer la professionnalisation des organisations associatives, sportives et de loisirs et les tensions qui en résultent, je suis parti du dirigeant bénévole dans l'organisation pour aller vers l'organisation dans son environnement.

Chapitre 1. La professionnalisation des dirigeants bénévoles comme point de départ

1. De la professionnalisation des dirigeants bénévoles …

C'est dans les années 2000 que j'ai décidé d'aborder, à travers le prisme de la sociologie des organisations, deux fédérations sportives (la Fédération Française d'Equitation et la Fédération Française de Tennis) afin de comprendre leur logique interne de fonctionnement et la cause des conflits qui en agitaient une, tout particulièrement[28]. Si leurs choix relevaient

[28] Les premières fédérations sportives sont apparues au début du XXe siècle, suite à l'éclatement de l'USFSA (Union des sociétés françaises de sport

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

de l'opportunité qui m'était alors offerte de les analyser de l'intérieur, elles n'en présentaient pas moins un intérêt particulier me permettant d'illustrer quelques changements sociaux importants dans le champ associatif.

Le cercle vicieux du paradigme associatif

Pour Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu (1999), l'association vit une période de grande mutation. Elle tend, aujourd'hui, à adopter des conduites de changement qui s'inspirent des méthodes managériales. Cette « *dysfonction associative* », décrite par les auteurs, illustre ce paradoxe et ce cercle vicieux avec lesquels l'association doit composer pour survivre tout en tentant de préserver son socle identitaire. Nadine Haschar-Noé (1999) identifie deux « *références idéologiques et identitaires* » du dirigeant associatif. Elle explique qu'à l'idéologie fédérale et éducatrice succède une idéologie plus ludique et consommatrice. Au discours privilégiant une pratique associative subventionnée et sollicitant la participation de tous, l'auteur montre que les nouveaux dirigeants préfèrent orienter leurs efforts vers la qualité de service et la satisfaction des usagers. A quelques années d'intervalle, William Gasparini fait le même constat. Le socle associatif fondé sur le modèle républicain connaît aujourd'hui une grave remise en cause face à la montée du loisir économique et consommatoire. Le « *paradigme associatif* » (W. Gasparini, 1995, p.80) affronte le système marchand qui, de plus en plus présent, le pousse à se rapprocher du modèle entrepreneurial. Entre ces deux modèles, souligne William Gasparini, s'expriment « *les luttes symboliques pour la production et l'imposition de la vision du monde légitime* » (*Ibid*., p.82-83). La conception est sociale pour les uns, elle est

athlétique). Dans la période de 1870 à 1914, une quinzaine de fédérations se constitue. Une vingtaine d'autres apparaîtra entre 1910 et 1930. Toutes adoptent la forme associative conformément à la loi de 1901. C'est en 1975 (première grande loi sur le sport d'après-guerre) que les grandes fédérations dites dirigeantes se voient dotées d'une mission de service public. Depuis lors, elles relèvent pour une partie du droit privé associatif et pour l'autre du droit public.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

devenue libérale pour les autres. Ces deux clivages se retrouvent légitimement dans mes travaux.

Du bénévole amateur au bénévole professionnel

La première étape de mes investigations m'a amené à analyser en profondeur les processus de professionnalisation au sein de deux organisations fédérales (tennis et équitation) ; ces processus me sont apparus comme symptomatiques d'une tendance forte caractérisant les mutations des organisations associatives. Ce thème central, qui allait orienter mes recherches pendant plusieurs années, s'est dessiné lors d'une assemblée générale de la Fédération Française d'Equitation. Deux dirigeants fédéraux étaient alors en conflit car ils représentaient deux groupes sociaux dont les intérêts corporatistes étaient résolument opposés. L'un était un bénévole amateur car n'ayant qu'un lien amateur avec l'équitation, l'autre était un bénévole professionnel[29] car avait un lien professionnel avec l'équitation. Tout deux étaient chefs d'entreprises mais le premier, retraité, avait évolué dans le bâtiment et la construction, tandis que l'autre était un dirigeant actif de trois centres équestres commerciaux proposant des activités liées au poney. Leur cohabitation, comme le soulignait alors un ancien industriel et membre de la fédération, s'avérait problématique car il mettait côte à côte le « *chef d'entreprise »* et le *« chef d'écurie* »[30]. Par cette distinction entre bénévole amateur et bénévole professionnel, mon intention était de mettre en évidence un processus croissant de professionnalisation du dirigeant bénévole, qui, bien qu'engagé bénévolement dans un

[29] Merton évoque le « *serendipity* » pour décrire la découverte fortuite et non prévue d'un concept explicatif à partir d'une recherche empirique. La représentation du dirigeant bénévole professionnel s'est soudainement imposée à moi comme un critère explicatif majeur des tensions agitant les grandes organisations associatives.

[30] Lors d'un entretien avec un ancien dirigeant de la fédération équestre, celui-ci m'avait déclaré à propos de ces deux chefs d'entreprise : « *Comment voulez-vous qu'un chef d'entreprise s'entende avec un chef d'écurie ?* ». C'est là mettre côte à côte et à égalité deux catégories d'individus n'ayant pas le même statut ni la même position dans l'espace social.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

champ associatif, mobilise des compétences acquises dans son milieu professionnel[31]. A travers ce phénomène, qui sera décrit plus en détail dans le chapitre 3 consacré à l'analyse stratégique, je voulais montrer comment une génération de dirigeants bénévoles professionnalisés prenait progressivement le pouvoir dans les fédérations dirigeantes s'érigeant pourtant comme la « *pierre angulaire de l'ordre sportif* » (B. Barbusse, 2009). Dans ma thèse, je soulignais ainsi la particularité de ces dirigeants bénévoles élus à des postes importants dans les structures associatives tout en étant ou ayant été en parallèle des professionnels dans ces mêmes secteurs d'activités. « *Selon le milieu où ils se trouvent, ils sont tantôt des bénévoles, tantôt des professionnels et parfois les deux identités se confondent. Les perceptions qu'ont ces dirigeants bénévoles de leur mission et de leur engagement sont de ce fait fortement influencées par leur culture professionnelle. Une telle situation peut engendrer des ambiguïtés* » (D. Bernardeau Moreau, 2004, p.38). J'étais donc en présence de deux groupes d'intérêts qui, pour reprendre l'expression de Michel Offerlé, agissaient comme deux collectifs d'individus rassemblés et intéressés à leurs propres intérêts (M. Offerlé, 1998, p.44). Cette opposition m'apparaissait dès lors révélatrice d'une tendance de fond au sein des organisations associatives en général. Après la reconnaissance officielle du statut professionnel de leurs joueurs (c'est dans les années 50 que l' « amateurisme marron »[32] commence à être dénoncé), après le recrutement massif des cadres techniques et administratifs[33], l'arrivée de dirigeants bénévoles professionnels illustrait une étape

[31] On pensera aussi aux travaux de Maud Simonet qui, dans son rapprochement entre bénévolat et travail, montre qu'en certaines circonstances, l'engagement bénévole constitue une composante du travail (M. Simonet, 2010).

[32] Par cette expression employée à l'époque, il s'agissait de dénoncer un pseudo amateurisme dans la mesure où les joueurs, certes ne touchaient pas de salaires, mais percevaient des primes et des défraiements très conséquents. L'amateurisme était de façade.

[33] Y. Matho et R. Janvier (2006) ont identifié trois figures de dirigeants associatifs : la figure paternaliste, la figure charismatique et la figure managériale. Ici, c'est bien la dernière figure qui tend à devenir prédominante.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

supplémentaire dans la professionnalisation des organisations associatives[34].

La nécessité de clarifier mon sujet justifiait que soient rapidement différenciés les acteurs en présence. Pour cela, deux critères distinctifs étaient privilégiés : Tout d'abord, les rémunérations distinguaient les bénévoles des salariés dans la mesure où seuls les seconds en percevaient (ce qui n'exclut pas que le bénévole bénéficie d'une rétribution symbolique ou sociale). Je considérais d'autre part que le niveau de compétence et d'expertise distinguait les amateurs des professionnels.

Au fond, l'organisation fédérale renvoie davantage l'image d'une organisation politique telle que définie par Robert Dahl[35] où s'affrontent une oligarchie soucieuse de garder le pouvoir et un groupe professionnel désireux de se l'accaparer. Elle souligne des logiques d'intérêts qui puisent leur essence dans des cultures sportives quelque peu antagonistes : D'un côté, la « *culture coubertinienne* »[36] privilégie la finalité compétitive et élitiste du sport de haut niveau institutionnalisé par le modèle associatif. Elle prône les valeurs de dépassement, d'effort et de méritocratie mais aussi la vision idéologique de l'apolitisme, de l'amateurisme et du désintérêt bénévole. De l'autre côté, la culture entrepreneuriale marque un des facteurs explicatifs de la crise actuelle des identités bénévoles dans la mesure où elle brouille les repères identitaires traditionnels de la culture amateur (C. Dubar, 2000).

---

[34] Remarquons qu'à ce stade de mes travaux, je tendais à lire le processus de professionnalisation comme une « *succession d'étapes ordonnées* » dont le risque, souligne à juste titre Valérie Boussard (2008, p.180) était de m'enfermer dans un raisonnement trop mécanique. Cela explique mon choix, par la suite, pour une définition plus ouverte de la professionnalisation.

[35] Pour Robert Dahl, un système politique est *« n'importe quel ensemble constant de rapports humains qui impliquent, dans une mesure significative, des relations de pouvoir, de gouvernement ou d'autorité* » (R. Dahl, 1970, p.28).

[36] En référence au Baron Pierre De Coubertin, rénovateur des jeux olympiques modernes.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Peu à peu, l'étude des bénévoles allait m'amener légitimement à m'intéresser aux autres acteurs associatifs et aux différentes organisations sportives et de loisirs dans lesquelles ils évoluaient.

2. …A l'entrepreneurisation des organisations associatives, sportives et de loisirs

Pour mieux décrire ce processus d'évolution, il me fallait rapidement et avec plus de précision, définir le terme de professionnalisation (et ce d'autant plus que sa polysémie est forte).

De l'élévation du niveau de compétences …

Dans mes premières publications, la définition que j'adoptais consistait à décrire la professionnalisation des acteurs comme « *un processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences* » (D. Bernardeau Moreau, 2004 p.14). S'il s'agissait, au début, de rendre compte de l'arrivée de ces bénévoles *« plus impliqués techniquement (par les formations suivies et les diplômes sportifs obtenus) et professionnellement (par les activités exercées) dans le champ sportif correspondant* » (*Ibid*., p.37), la poursuite de mes investigations me conduisait à ouvrir davantage le champ définitoire. En effet, cette conceptualisation de la professionnalisation impliquait de pouvoir mesurer les niveaux d'élévation des compétences et donc de pouvoir construire une échelle de grandeur. Ces questionnements me conduisaient ainsi à lire des trajectoires de professionnalisation dans le milieu fédéral selon dix niveaux (depuis le niveau de pratiquant occasionnel jusqu'à celui de cadre sportif gestionnaire et salarié) venant confirmer que des anciens dirigeants aux nouveaux, le niveau de professionnalisation tendait à s'élever. « *Cette élévation devient particulièrement notable si on compare les anciens présidents de ligue (et à l'époque principaux détenteurs du pouvoir) et les dirigeants actuels. On constate alors que le niveau de professionnalisation des dirigeants passe du niveau 3,6 de pratiquant compétiteur et/ou diplômé fédéral sans usage*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

professionnel au niveau 4,6 de diplômé fédéral avec usage professionnel » (*Ibid*., p.238-239). Cet usage professionnel et rémunéré des diplômes sportifs venait confirmer la prise croissante de responsabilité de bénévoles ayant une expérience professionnelle importante dans le champ associatif considéré. Pour autant, un tel procédé d'ordonnancement présentait un inconvénient majeur : Quels critères de professionnalisation convenait-il de choisir et comment définir et évaluer cette élévation des compétences ? Très vite, je me rendais compte que cette posture était difficile à maintenir. Pour paraphraser les propos de Boileau, ce que je concevais alors s'énonçait de moins en moins clairement … A ces premières tentatives de définition, il en fallait une autre plus générique et mieux adaptée aux sujets que je traitais.

… vers une lecture à trois niveaux

Suite à un séminaire organisé dans le cadre du RT35 de l'AFS[37], une autre conceptualisation s'est dessinée peu à peu. Pour rendre compte de l'évolution contemporaine des organisations associatives, sportives et de loisirs, la professionnalisation peut se définir en termes de statuts et de compétences. « *En termes de statuts, c'est le sens anglo-saxon qui prévaut (…). La professionnalisation est l'ensemble des stratégies utilisées par un groupe professionnel (syndicat, association, institution, groupe d'intérêts) pour contrôler son activité de travail et améliorer les conditions de son exercice ». (…) En termes de compétences, la professionnalisation traduit la capacité d'un individu à exercer une activité professionnelle dans un environnement de travail donné, en mobilisant et adaptant ses connaissances et ses savoir-faire aux situations rencontrées* » (D. Bernardeau Moreau, 2009, p.43). Dans ce processus d'évolution des statuts et des compétences organisationnels, il est possible, de plus, d'identifier trois niveaux sur lesquels agit la professionnalisation : l'acteur, l'organisation et l'activité (R. Wittorski, 2005). Au niveau de

[37] Réseau « Sociologie de l'engagement, de la vie associative et du bénévolat ».

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'acteur, nous avons vu précédemment comment le bénévole tendait à mobiliser ses compétences professionnelles pour gérer son association[38]. Mes investigations portèrent par la suite sur les salariés dont le niveau de formation et la culture managériale remodelaient le paysage sportif associatif. Dotés de statuts conventionnés et développant de réelles compétences managériales, ces salariés étaient des joueurs professionnels, des entraîneurs, mais aussi des éducateurs sportifs, des managers territoriaux ou encore des maîtres nageurs sauveteurs. Au niveau de l'organisation, des recherches menées sur les diverses formes instituées à vocation sportive (si l'organisation permet la coordination des actions collectives, l'institution permet de les stabiliser) me conduisaient à identifier différentes étapes d'évolution. J'ai tenté notamment de construire et de valider un cycle de vie des organisations fédérales en quatre étapes (Bernardeau Moreau D., 2004, p.59), depuis la forme missionnaire mintzbergienne (H. Mintzberg, 1989) jusqu'à sa forme aboutie professionnalisée. Ces institutions, décrites dans mes travaux, sont étatiques, fédérales, associatives, claniques ou sont des structures employeurs. Enfin, la professionnalisation au niveau des activités suppose la création de règles techniques et opératoires et la construction des programmes de formation et des savoirs. Ces savoirs sportifs et scientifiques dont j'ai décrit les évolutions mais aussi les enjeux de pouvoir et les jeux d'intérêts sont, dans le cadre de mes recherches, ceux des enseignants universitaires, des éducateurs sportifs mais aussi ceux des fonctionnaires territoriaux.

Conclusion. Le cheminement du chercheur entre questionnements, doutes et intuitions

Le cheminement du chercheur est fait de questionnements et d'hésitations, d'intuitions mais aussi de doutes. Aux périodes

[38] Comme le soulignent très justement Philippe Avare et Samuel Sponem, la professionnalisation des organisations associatives n'est pas une simple transposition des formes de gestion propres au monde des entreprises. Il s'opère en réalité une certaine « acclimatation » du processus en raison des particularités du milieu associatif (2008, p.114). L'émergence des bénévoles professionnels en est un exemple fort.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

fastes de grandes publications suivent des moments de « creux » qui interpellent le chercheur en quête de sens et parfois d'inspiration. Sentant qu'il a épuisé temporairement son sujet, il se met à prospecter d'autres pistes, d'autres sujets d'investigation. Aux termes de cette période qui s'est étalée de 2003 à 2010 et a été consacrée pour l'essentiel à la professionnalisation des organisations sportives et associatives, je sentais qu'il me fallait renouveler mes thèmes de recherche.

Peu à peu, mes questionnements allaient porter sur les apports concrets de la sociologie des organisations et les conditions de son renouvellement. Mais, au préalable, un petit détour par la sociologie du travail et des professions s'impose afin que soit davantage approfondi le concept de compétence et mieux introduite la dimension réflexive de l'individu travaillant. Dans le chapitre suivant, je vais m'efforcer d'approfondir en particulier la notion de compétence, ses évolutions, ses représentations et ses significations. En passant d'une évaluation du professionnel par la qualification à une évaluation du professionnel par la compétence, c'est une dimension bien plus subjective et singulière des rapports au travail qui est mise désormais en avant. L'individu est acteur et auteur de sa vie professionnelle, il est plus central mais doit aussi répondre de ses actes. L'accroissement des exigences de compétences, caractéristique du processus de professionnalisation, est donc perçu comme un mouvement intériorisé et incorporé. L'individu est perçu comme un acteur responsable, même si cette responsabilité est bien souvent difficile à assumer. Une telle vision, pour reprendre les propos de Reynaud (2001), relève du réalisme professionnel.

A travers ce chapitre, nous verrons que mon intérêt pour la sociologie d'intervention vient en partie de la position centrale que cette sociologie, ainsi qu'une branche récente de la sociologie du travail et des professions, attribuent à l'individu réflexif et responsable de ses actes. Les réflexions qui suivent vont donc servir de transition entre la sociologie des organisations et la sociologie d'intervention.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Chapitre 2. A propos de la professionnalisation et des compétences : Ce que nous dit la sociologie du travail

Les formes d'organisation du travail observées ces vingt dernières années conduisent à des lectures différentes. Certains sociologues y voient le retour d'une forme moderne du taylorisme où l'on retrouve, bien que de manière plus diffuse et adoucie, tous les ingrédients de la soumission au travail et de la course à la performance (Gollac et Volkoff 1996, Boltanski et Chiapello 1999, Duval 2006). Pour d'autres, le travail est marqué par un individualisme et une autonomie plus prononcés, le contrôle ne s'exerçant qu'en fin de chaîne, c'est-à-dire individuellement et sur les résultats obtenus (Bernoux 1995 et 2004, Lichtenberger 1999, Paradeise et Lichtenberger 2001). D'agent, le travailleur devient pleinement acteur, mais sa liberté est toutefois très relative car sa responsabilité est fortement engagée. Plus aliéné pour certains, plus libre pour d'autres, le travailleur est donc questionné sociologiquement dans sa dimension microsociale, mésosociale et macrosociale. A l'échelle microsociale, les analyses s'intéressent aux représentations de l'acteur en situation et en interactions permanentes avec son environnement proche. A l'échelle mésosociale, c'est l'organisation plus ou moins institutionnalisée qui est étudiée comme lieu où se mêlent, se frottent et cohabitent divers groupes d'intérêts. Enfin, l'échelle macrosociale porte un regard plus holiste sur les organisations dépendantes d'un contexte économique et sociohistorique plus ou moins favorable. Les conceptions sociologiques interrogent le travail moderne en privilégiant tantôt le paradigme individualiste, tantôt le paradigme interactionniste, tantôt le paradigme holiste et parfois les trois à la fois (Le Floch, 2007). Mes choix d'analyse dans ce chapitre portent une attention plus soutenue sur l'individu responsable et réflexif, certes obéissant à un phénomène de professionnalisation qu'il ne peut occulter mais le façonnant aussi avec ses propres représentations, ses propres perceptions. Mon intention, ici, est d'aborder ce processus de professionnalisation sous un angle plus intimiste, plus individualiste, plus microsocial. Ces réflexions tentent de

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

compléter mes travaux antérieurs et préparer ceux qui seront exposés par la suite.

1. Les problématiques de la professionnalisation

L'étude de la professionnalisation est polysémique

Le champ de la professionnalisation est diffus et sa délimitation polysémique. Quels que soient les phénomènes étudiés, note Demazière, la professionnalisation apparaît inachevée, incomplète et toujours en mouvement (2009, p.83). Pour Dubar, Tripier et Boussard, le terme professionnalisation renvoie à plusieurs significations. Quand il s'agit d'injonction managériale, les auteurs parlent de professionnalisme. Quand il s'agit de revendication identitaire, les auteurs parlent davantage de professionnalité (2011, p.314-315)[39]. Ce processus est aussi convoqué pour rendre compte du passage du bénévolat au salariat, ou encore pour caractériser l'autonomie acquise par une catégorie de travailleurs. Claude Dubar et *al*. repèrent, pour leur part, trois univers de sens associés au mot professionnalisation. Le premier sens est d'ordre juridique en conférant une reconnaissance juridique à un groupe exerçant une profession reconnue et experte. A ce sens très officiel répond un second plus officieux. La professionnalisation est intériorisée par chaque individu qui mesure l'amélioration continue de ses compétences professionnelles (Wittorski, 2009). Le troisième sens interprète la professionnalisation comme l'intégration progressive d'un individu au sein d'un collectif de travail qui le reconnaît comme un des siens (Chapoulie, 1973). Le jugement du salarié par ses pairs, qui l'éprouvent et le testent, constitue une étape décisive dans ce processus

[39] C'est là d'ailleurs le sujet de leur ouvrage publié en 2010. Le professionnalisme relève d'une double injonction ; celle des professionnels eux-mêmes réclamant une meilleure reconnaissance de leur « art » et de leur expertise. Mais cette injonction au professionnalisme est aussi le fait des acteurs extérieurs avec lesquels les travailleurs interagissent dans l'accomplissement de leurs activités. Cette injonction est dialogique mais aussi dualiste car elle commande aux travailleurs, responsables de leurs actes, d'être toujours plus performants (2010, p.17).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

d'intégration. Bourdoncle (2000) identifie cinq objets sur lesquels s'applique la professionnalisation : De bénévole, l'activité devient rémunérée. Le groupe professionnel définit les conditions d'accès à la profession. Les savoirs deviennent organisés selon des critères d'efficacité et de légitimité. Les personnes acquièrent ces savoirs scientifiques et s'approprient l'identité professionnelle sous-jacente. Enfin, la formation est construite, ordonnée selon un programme prédéfini et strictement suivi. Pour Didier Demazière (2009), la professionnalisation relève de plusieurs catégories d'analyse. Celle culturelle ou identitaire est mobilisée par les salariés, individuellement ou collectivement (voir encadré). A travers l'expérience, l'individu accroît ses compétences, se professionnalise et se situe par rapport à ses collègues de travail, aux experts et aux profanes. La professionnalisation peut également trouver sens en mobilisant une catégorie d'analyse gestionnaire ou managériale, traduisant les exigences et injonctions adressées aux travailleurs par leur hiérarchie.

Pratique, polysémique et flottante, la professionnalisation renvoie donc à une multitude de définitions correspondant en réalité à autant de dimensions du travail. De ce fait, elle est inévitablement problématique. Elle est inévitablement dialectique, car elle se réfère à un jeu complexe d'interprétations, de négociations, de rapports de forces, d'interactions qui impliquent une multitude d'acteurs internes et externes aux groupes professionnels et à l'organisation. La professionnalisation, précise encore Didier Demazière, se réfère donc à un processus *from within* initié et maîtrisé par les travailleurs concernés, et à un processus *from above* introduit et géré par des acteurs extérieurs (*Ibid*., p.88). A travers les innombrables approches de la professionnalisation, il résulte que certaines sont plutôt endogènes, d'autres davantage exogènes.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

La catégorie identitaire de la professionnalisation :
L'exemple des agents de la filière sportive territoriale (enquête 2009) [1]

Contexte général
Avec la décentralisation et le développement du sport local, les agents des services territoriaux voient leurs secteurs d'intervention s'élargir considérablement. De nombreux travaux soulignent la rationalisation et l'orientation gestionnaire des services sportifs territoriaux. A travers cette réflexion, ce sont surtout les identités professionnelles des agents que j'ai souhaité interroger. Comment ont-elles évolué dans la filière sportive ? Comment les agents vivent-ils les mutations de leur métier soumis à une exigence de performance de plus en plus pressante ?

Demande initiale et premiers contacts :
Des discussions avec plusieurs cadres territoriaux m'ont conduit à mener cette enquête. La publication d'un article a été, par la suite, l'occasion d'un débat riche et constructif sur l'évolution des métiers et l'avenir de la fonction publique territoriale.

Dispositif méthodologique
Pour éclairer ma réflexion, je me suis appuyé sur une quarantaine d'entretiens effectués auprès d'agents de la filière sportive territoriale. Des agents (conseillers et éducateurs de catégories A et B) de communes et de départements de tailles diverses (24 au total) et des responsables du CNFPT ont été interrogés entre février 2008 et janvier 2009. L'échantillon a été constitué par réseau jusqu'à atteindre son point de saturation au-delà duquel aucune information nouvelle n'est recueillie.

Cadre théorique de référence
Les travaux précurseurs de Renaud Sainsaulieu (1977) ont montré comment les agents au travail construisaient des représentations collectives constitutives de formes diverses d'identités professionnelles. Pour répondre à mes

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

questionnements et rendre compte de ces processus de (re)construction identitaire des agents territoriaux, j'ai choisi de mobiliser le modèle de l'identité proposé par Claude Dubar (2000). « *L'identité pour soi* » est celle (interne) revendiquée par l'individu lui-même. « *L'identité pour autrui* » est celle (externe) attribuée par les autres. Celle qui a retenu mon attention est essentiellement liée au regard que l'agent porte sur lui-même, sur son métier et sur son utilité sociale. Pour Dubar, l'identité relève d'un double processus de généralisation et de différenciation (2000, p.3). Pour l'individu, c'est à la fois une recherche de conformité avec un groupe et une recherche de différence avec les autres. Me référant à ces travaux mais aussi à ceux de Chaze (1995), de Honta (2003) et de Roux-Perez (2004) dans le champ sportif territorial, j'ai tenté de mettre en évidence deux trajectoires identitaires caractéristiques.

Principaux résultats

Mes travaux confirment qu'une identité professionnelle de manager territorial a émergé à l'échelle des territoires. Une partie de ces agents revendique un rôle d'acteurs professionnels responsables et compétents dont les missions sont de manager le sport local mais aussi de conseiller les élus dans un espace territorial plus complexe qu'auparavant. Par ces processus de construction identitaire où identité pour autrui et identité pour soi se mêlent, ce sont ainsi des profils d'agents différents qui se dessinent. Deux trajectoires sportives et scolaires s'affirment, plutôt technicienne pour certains, davantage managériale pour d'autres. L'identité technicienne correspond à des agents souvent jeunes et titulaires pour l'essentiel de diplômes technico-sportifs (brevets fédéraux, brevets d'Etat). Les agents se réclamant d'une identité managériale sont plus âgés et diplômés de l'université (bac + 4 et plus). Entre ces deux catégories d'agents, on voit se dessiner deux manières de vivre son identité professionnelle au service du territoire. L'identité du technicien est en prise directe avec le terrain mobilisant le registre pédagogique et sécuritaire. Le langage se veut concret, simple parce que l'agent « *n'est pas dans un bureau* » mais nécessairement proche de son public. « *On doit être des bons pédagogues car il faut être capable de s'adapter à tous les*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

publics. Donc, on doit être très polyvalent. On a besoin de personnes qui savent écrire un projet pédagogique, qui savent parler en public. (…) Entre l'élu et le technicien, il faut trouver le juste équilibre » (Philippe P). Pour le gestionnaire, son métier consiste à gérer des équipements, conseiller les élus et garantir une bonne maîtrise des coûts dans l'intérêt d'un service public efficace et responsable. « *Les collectivités ont dû se structurer et faire appel à des compétences autres notamment managériales. Elles ont été obligées de planifier des critères et des degrés d'exigences qui ont permis justement l'évolution de cette filière. Elles ont eu besoin de compétences autres que celles de terrain pour encadrer les services des sports et piloter l'action et avoir une réflexion sur les perspectives des politiques sportives* » (Hadi).

(1) Cette étude a fait l'objet d'une publication en 2011, intitulée « Les identités professionnelles des agents de la filière sportive territoriale. Entre référence technique et modèle gestionnaire », in *Revue Internationale des Sciences du Sport et de l'Education Physique*, n°92, p.43-60.

En sciences sociales, la professionnalisation se réfère à des processus de rationalisation technique, fonctionnelle et organisationnelle. Dans le champ des organisations associatives, sportives et de loisirs, la professionnalisation ne relève pas plus qu'ailleurs d'une perception unique et monolithique, même si la salarisation est très souvent reconnue comme l'étape décisive déclenchant le processus de changement. Si les premiers travaux sur la professionnalisation se sont essentiellement intéressés à la dimension sportive et organisationnelle (Malenfant 1983, Yerles 1984, Chifflet 1989) en traitant notamment de la formation des entraîneurs et du passage de l'amateurisme au professionnalisme, les thèmes développés depuis une quinzaine d'années par la sociologie du travail (Lichtenberger 1999, Zarifian 1999, Paradeise et Lichtenberger 2001, Montrache 2007) connaissent des extensions importantes dans le champ sportif, associatif et de loisirs (Gasparini et Pierre 2008, Wipf et *al*. 2008, Bauger 2011, Gasparini et Pichot 2011). De nombreux chercheurs s'interrogent sur les compétences mobilisées, analysent les identités professionnelles

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

qui s'affirment, explicitent les conditions d'émergence de nouvelles professions. L'intérêt pour la professionnalisation s'explique aussi, souligne Chantelat (2008), par un contexte politique d'incitation à un meilleur ancrage professionnel des formations universitaires en STAPS. Les conditions d'accès à l'emploi des étudiants issus de ces filières et empreints d'une forte culture sportive deviennent un enjeu important de légitimation de ces dernières.

Pas plus aujourd'hui qu'hier, il n'y a, écrivent Demazière et Gadea, « *d'étalon du professionnalisme, ni de voie « normale » de professionnalisation, mais une série de processus empruntant des routes variées* » (2009, p.437). Autrement dit, la recherche dans ce domaine n'est pas linéaire, ni univoque. Au contraire, elle est plurielle, polysémique et multidirectionnelle. Dans mes travaux cités plus haut, j'ai abordé la professionnalisation sous un angle exogène quand il a s'agit de situer les organisations sportives, associatives et de loisirs dans des cycles de vie (organisations fédérales, sport professionnel). En revanche, j'ai abordé la professionnalisation sous un angle plutôt endogène quand je me suis intéressé à l'émergence d'une catégorie particulière de dirigeants bénévoles professionnels, de cadres territoriaux ou de jeunes salariés tout autant managers, animateurs qu'éducateurs. Dans la suite de mon analyse, une approche quelque peu différente mais se voulant complémentaire est nécessaire. Certes, la professionnalisation peut être pensée comme un phénomène subi et régi par des contraintes extérieures qui s'imposent à chacun. Mais la professionnalisation peut être aussi analysée comme un phénomène intériorisé, façonné selon des représentations locales subjectives et individuelles. C'est cette seconde perception que je vais privilégier ci-après en abordant la professionnalisation sous l'angle des compétences contextualisées et singularisées.

2. Qualification et compétence

« *Le professionnel ne renvoie plus seulement la figure du travailleur qualifié, expert, autonome, animé par des valeurs*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

d'engagement et de responsabilité et impliqué dans une activité expressive de créativité, il désigne aussi un ensemble d'impératifs imposés de l'extérieur à des travailleurs soumis à des nouvelles définitions de leurs missions et confrontés à des normes d'efficacité pilotant leur activité » (Boussard, Demazière et Milburn, 2010, p.13). Dans le langage commun, est professionnel celui qui exerce une profession ou tout au moins occupe un emploi. L'état de professionnel renvoie au simple fait d'avoir un travail. Dans une définition plus restrictive, le professionnel est associé à une échelle de valeur. Est un « bon » professionnel celui qui est qualifié pour cela, travaille efficacement, fait preuve de qualités et mobilise des compétences avérées dans des situations précises. Contrairement à la précédente définition, cette appréciation est beaucoup plus subjective car elle est formulée par l'individu lui-même et par ses pairs. La réputation de professionnel étant bâtie sur ses actes, elle peut être remise en cause à tout moment.

Compétence et professionnalisation sont donc liées. L'appel à la flexibilité du travail, à la mobilité et l'adaptabilité permanente du salarié est symptomatique d'une évolution profonde des professions. Un salarié est jugé compétent s'il sait répondre de sa propre initiative aux défis successifs auxquels est confrontée, à chaque instant, son entreprise. D'un point de vue endogène, la professionnalisation cherche à rendre l'agent acteur de sa vie professionnelle et responsable de ses choix. J'ai pu définir la professionnalisation comme un phénomène marqué par une élévation des compétences, il convient désormais d'insister plus encore sur ce point, en soulignant la différence entre compétence et qualification, en mettant en exergue la perception très subjective de l'acteur, en s'intéressant davantage à ses représentations et aux formes très relatives de son évaluation.

La compétence est individuelle et contextualisée

Aujourd'hui, la notion de compétence est préférée à celle de qualification. Avec Jean-Yves Trépos, on peut distinguer ces deux notions selon les formes de légitimation qu'elles

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

mobilisent (1992, p.6). Les qualifications sont des ensembles de savoirs issus de formations explicites, mesurables et validées par des certifications. Les compétences sont des ensembles de savoirs acquis par des formations initiales et par l'expérience. Elles sont plus difficilement mesurables. Entre qualifications et compétences, les supports de valorisation ne sont pas les mêmes. Les premières sont légitimées par des diplômes et certificats, les secondes par l'action et l'expérience. Parmi les multiples définitions du terme compétence, retenons-en quelques unes. De Montmollin (1986) explique que la compétence est un ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnements pouvant être mis en œuvre sans apprentissage nouveau. Pour Philippe Zarifian, elle se caractérise chez le salarié par des prises d'initiative et de responsabilité dans les situations professionnelles auxquelles il est confronté (1999, p.70). Elle suppose de l'autonomie et de l'engagement personnel. Elle induit une attitude sociale qui traduit une « *intelligence pratique au sens où elle est orientée vers l'action* » (*Ibid*., p.75). Cette intelligence autorise une compréhension cognitive de la situation et de ses enjeux. La compétence apparaît donc comme un concept permettant de différencier les individus dans leur manière de travailler selon des critères très empiriques. En cela, souligne Lichtenberger, la compétence est un concept éminemment pratique (2006, p.143). Elle suppose la mobilisation adéquate de ressources adaptées à chaque situation (Montrache, 2007). Comme l'écrit Vergnaud (1998), l'idée de compétence permet de distinguer deux individus, deux groupes, deux organisations du travail sans pouvoir précisément en expliquer l'origine ni la raison. La compétence relève donc d'une perception très opératoire. Chacun « *la tire dans le sens qui lui est propre* » (Lichtenberger, 2006, p.143). Pour cet auteur, ces multiples définitions insistent toutes sur deux points : la compétence s'apprécie individuellement et est toujours contextualisée. Contrairement à la qualification qui renvoie à une certaine standardisation des capacités, la compétence s'apprécie au cas par cas. Elle n'émane pas de la catégorie professionnelle mais de l'individu lui-même (*Ibid*., p.147). Elle n'émane pas du poste

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

de travail mais du travailleur qui l'occupe. Entre l'individu qui mobilise ses ressources et l'organisation qui lui octroie des moyens, s'établit une relation privilégiée et particulière. En fait, la compétence n'a pas d'existence en soi. Elle est le fruit d'une construction sociale entre des individus (Reynaud, 1988) qui la négocient, la hiérarchisent et s'entendent sur ses modalités d'évaluation et d'application. A travers cette préférence pour le jugement par les compétences, le facteur humain semble prendre une dimension première. L'acteur réflexif, capable d'abstraction, de conceptualisation, de catégorisation et de représentation mentale, s'affirme devant l'agent d'exécution subissant la société industrielle et la production de masse.

De la qualification à la compétence

Il va sans dire que la généralisation actuelle de l'emploi de la notion de compétence dans le secteur du travail et de la formation n'est pas anodine. Elle s'inscrit dans un contexte de profondes mutations économiques et sociales privilégiant la flexibilité, l'autonomie au travail, la valorisation des initiatives et de l'innovation[40]. Paradeise et Lichtenberger (2001) décrivent bien ce passage, cette transition d'une référence à l'autre. Le modèle de la qualification a prévalu durant les trente glorieuses en définissant des règles, des normes, des consignes, définies par les jeux de la négociation collective patronale et syndicale, et auxquelles les salariés se conformaient naturellement. Durant plusieurs décennies, ce « cercle vertueux » a participé pleinement à la construction d'identités collectives et corporatistes sécurisantes car partagées par l'ensemble des groupes professionnels. Avec la crise et l'évolution des formes de régulation au travail, les auteurs observent un progressif délitement du modèle de la qualification et un basculement vers

[40] On emploie souvent, dans le monde du management sensible, il est vrai, aux effets de mode, le terme d' « *empowerment* ». Cette méthode managériale préconise la décentralisation et le transfert de la prise de décision du manager vers ses subordonnés. Elle prône l'autoentrepreneuriat et l'autoréalisation qui masquent, bien souvent, une forme non avouée de contrôle et de pression sur le résultat. Contre toute tentative d'injonction, des auteurs tels Argyris ou Le Goff rappellent que l'empowerment n'est pas inné ni se décrète, il s'apprend.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

le modèle de la compétence plus individualisé, plus localisé, plus conjoncturel. Ce modèle « *ne prend sens qu'au plus près du travail concret* », notent Paradeise et Lichtenberger (2001, p.37), préférant l'autonomie à la subordination, la confiance au contrôle, la personnalisation à l'impersonnalité des règles. Si le modèle de la qualification organise l'échange entre prestation et rétribution selon des règles générales prédéfinies (titre + ancienneté = poste et rémunération), le modèle de la compétence base cet échange sur des règles locales, et sur une évaluation en situation. « *Ces rétributions ne s'appuient plus sur des critères impersonnels exogènes à la situation concrète de travail comme dans le modèle de la qualification, mais sur un jugement de la performance personnelle au sein d'un collectif de travail* » (*Ibid*., p.38). Ce modèle n'est détectable, validable et ne se réalise que dans l'action. Pour Zarifian (1999), on est ainsi passé dans les entreprises de la « *cotation du poste* » à l'évaluation de l'individu occupant le poste. La mise en place récente des référentiels de compétence dans la fonction publique territoriale illustre bien ce phénomène (voir encadré ci-dessous).

Du cadre d'emploi aux compétences :
L'exemple des référentiels de compétences dans la fonction publique territoriale [(1)]

Dispositif méthodologique

Durant l'année 2009, j'ai conduit, en collaboration avec un collègue avocat et spécialiste du droit public, une enquête auprès d'agents et cadres de la filière sportive territoriale. Au total, nous avons réalisé 37 entretiens et contacté 24 collectivités. Cette étude visait à souligner la forte professionnalisation des identités et des compétences mobilisées par les acteurs locaux. De plus en plus experts de leur territoire, ces acteurs tentent de s'adapter aux conséquences de la décentralisation qui conduit l'Etat à transférer massivement des compétences autrefois régaliennes.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Contexte général

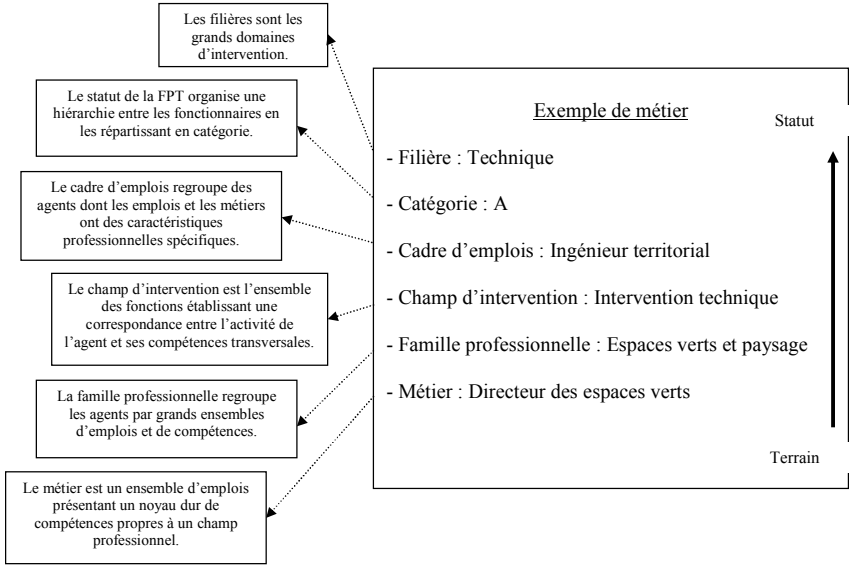
Les grands mouvements successifs de décentralisation ont été les éléments déclencheurs d'une prise de conscience, de la part des élus locaux et des cadres territoriaux, de la nécessité de rationaliser leurs politiques de ressources humaines. Pour répondre aux exigences de ce « new public management », ils mettent désormais en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La maîtrise de la masse salariale et la transversalité des compétences répondent à des « barèmes de charges » et deviennent une réponse aux transferts massifs et souvent brutaux des compétences de l'État vers les territoires. Pour accompagner ce mouvement, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) axe davantage ses offres de formation vers des métiers et des domaines de compétences plutôt que vers les cadres d'emplois.

Principaux résultats

Sous fond de professionnalisation généralisée, des référentiels de compétences sont proposés. Ceux-ci sont perçus dans le sens substantialiste défini par Lichtenberger (2006), c'est-à-dire comme une liste de capacités liées au savoir et à l'expérience à effectuer telle ou telle tâche dans un contexte chaque fois très particulier. Les cadres d'emplois uniformisés et standardisés, chers à l'administration locale, tendent à s'effacer devant les référentiels de compétences qui mettent en avant la « *dimension du savoir-faire au détriment de celle du collectif d'appartenance* » (Jeannot, 2005, p.596 et 607). Les compétences beaucoup plus individualisées partent ainsi pour l'essentiel des fiches métiers et des fonctions et responsabilités qu'elles impliquent concrètement.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Figure 1 : La fonction publique territoriale : Quand la compétence définit le statut
(tiré de la revue Télescope, 2011, p.184)



hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Si on prend l'exemple du référentiel management/encadrement élaboré par le CNFPT, on constate que trois niveaux de management sont identifiés. Ces niveaux confondent les filières pour ne retenir que les compétences et les responsabilités requises. Le management supérieur comprend les niveaux de direction en relation directe avec les élus. Il s'agit d'un management stratégique définissant les grandes orientations politiques des services telles que définies par les politiques locales. Au niveau du management intermédiaire, sont situés les postes de direction de services fonctionnels et opérationnels, chaque collectivité élaborant son propre organigramme. Enfin, le management de proximité consiste à conduire et à contrôler les opérations techniques et directement opérationnelles. Cette évolution profonde montre bien que le législateur recherche avant tout la flexibilité d'une fonction publique qui doit se moderniser en s'adaptant au marché de l'offre et de la demande. Elle passe du cadre d'emploi trop figé aux compétences à mobiliser en situation.

(1) Cette étude a fait l'objet d'une publication en 2012, intitulée « Les répertoires de métiers et les référentiels de compétences dans la fonction publique territoriale : une mutation en marche », in Valorisation de la formation et mobilisation des savoirs dans les administrations publiques, *Télescope revue d'analyse comparée en administration publique*, Vol 17, n°3, p.176-191.

3. Le paraître comme compétence relative

La compétence est une conception subjective et relative

Si le recours de plus en plus fréquent à la logique de la compétence contribue à renforcer l'individualisation et la responsabilisation de l'acteur (Reynaud 2001), il le rend aussi plus vulnérable et dépendant de son entreprise. En effet, contrairement aux qualifications, l'évaluation des compétences est tributaire des profils socioprofessionnels des évaluateurs (Durand 2000, Montrache 2004). « *La logique compétence*, souligne notamment Durand, *accroît la subordination du salarié vis à vis de son employeur parce qu'elle inclut*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise proposés par sa direction » (2000, p.23). Dans la mesure où les exigences purement impartiales que peuvent garantir les qualifications ne suffisent plus pour assurer la valeur professionnelle du salarié, d'autres exigences purement subjectives et propres à chaque entreprise selon sa culture, sa forme et la trajectoire socioprofessionnelle de ses représentants se rajoutent et viennent accroître plus encore les pressions exercées sur le salarié. La compétence est donc une conception relativiste (Lichtenberger, 2006, p.144) car son évaluation dépend d'une situation conjoncturelle, de la stratégie spécifique d'une entreprise, du travail attendu, du profil particulier du cadre dirigeant. « *Si c'est au pied du mur qu'on voit le maçon, c'est en haut du mur que l'on apprécie sa compétence* » (Barenton-Confiseur cité par Lichtenberger, 2006, p.150). En ne portant que sur le travail réel, la compétence est plus susceptible d'interprétation dans un contexte local de coopération mais aussi de rapports de forces. A travers l'évaluation de la sociabilité et de la disponibilité du salarié, c'est aussi sa loyauté à l'entreprise qui est appréciée. Cette évaluation est particulière, locale, contingente et bien souvent peu transparente car assise sur des critères comportementaux nécessairement situés dans une dimension très subjective. Contrairement aux qualifications standardisées, la détermination des compétences est propre à chaque contexte de travail et rend légitime la libre définition par les dirigeants des qualités que tout salarié est supposé détenir pour être performant dans son travail. Remarquons d'ailleurs que ce n'est pas tant la compétence qui est considérée que la performance obtenue par sa parfaite maîtrise (Lichtenberger, 2006, p.144). A travers ce « *réalisme professionnel* » (Reynaud, 2001), la perception de la valeur du travail place l'entreprise et ses dirigeants au centre du dispositif. Si la qualification conduit le salarié à se conformer aux normes et règles du métier, la compétence le rend responsable de l'écart entre les résultats attendus et les résultats réels. « *La compétence dit que le salarié a une obligation de résultat et pas seulement une obligation de moyens* » (Reynaud, 2001, p.10).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Au fond, la compétence devient indissociable des représentations que chaque acteur porte sur la compétence elle-même (Stroobants, 1993). Elle est indissociable des positions et des histoires personnelles des individus. En fonction de leur biographie, de leurs croyances, de leur culture, les compétences demandées vont varier. La compétence est donc une affaire de représentation individuelle. Son évaluation est nécessairement aléatoire. La compétence est tout à la fois une catégorie de pratique permettant aux salariés de mettre en mot leurs activités et une catégorie de jugement pour le dirigeant évaluant la qualité du travail réalisé. Au fond, c'est l'accès à un double niveau de réflexivité (Giddens, 1994) qu'autorise le modèle de la compétence. A l'interprétation subjective du dirigeant vient s'ajouter la représentation subjective du salarié, l'un s'alimentant de l'autre (je reviendrai sur ce point dans le chapitre 4 de la partie II).

Le paraître sportif comme compétence professionnelle

Comme je l'ai souligné précédemment, juger de la compétence est un acte très personnel. C'est ce que montrent aussi Wipt et *al*. à propos des gérants de salles de fitness. Pour ces derniers, les compétences que doivent posséder leurs salariés dépendent étroitement de leurs trajectoires professionnelles personnelles. Ils attendent de leurs employés ce qu'on a attendu d'eux auparavant. Les auteurs distinguent ainsi différents profils de managers. Le manager de la forme et le business man privilégient le spectacle et le show, contrairement au manager sportif en quête de performance (Wipf et al., 2008, p.22). Dans leur enquête sur les magasins de vente d'articles de sport, Gasparini et Pierre (2008) mobilisent les concepts bourdieusiens et montrent comment le capital social se lie au capital scolaire et sportif pour déterminer les stratégies de recrutement des vendeurs. « *Au-delà de la seule qualification mais aussi du diplôme sportif, le capital social accumulé au cours de l'expérience sportive associé à une apparence sportive constituent une ressource et un atout supplémentaire pour être recruté comme vendeur dans les magasins de sport* » (Gasparini

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

et Pierre, 2008, p.54)[41]. Les auteurs voient, dans ces rapports au travail, l'émergence d'un nouveau régime de subordination. Si faire du sport apparaît comme la condition *sine qua non* d'embauche chez Décathlon, constatent Hidri et Bohuon, il s'agit, en fait, de privilégier la représentation associée à la pratique plus que la pratique elle-même. L'apparence physique doit donc être conforme aux représentations et attentes des recruteurs mais aussi des clients. A chaque sport particulier doit correspondre dans l'imaginaire un corps particulier. Entre les deux, il faut une concordance. Ce qui compte, c'est de « *porter sur son corps les marques du travail sportif* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, p.219). In fine, le critère de recrutement porte essentiellement sur le savoir être du candidat, sur sa « *sport'attitude* » (*Ibid*., p.221). Qu'il est l'air sportif constitue le premier palier à passer. Au fond, pour être recruté, il ne s'agit pas tant d'être sportif que de paraître l'être.

4. L'exemple du « reformatage » des maîtres nageurs sauveteurs dans une entreprise délégataire

Une étude, conduite en 2010 avec deux collègues en sciences de gestion portant sur les maîtres nageurs sauveteurs recrutés par une entreprise dans le cadre d'une délégation de service public[42], peut illustrer ces procédés d'évaluation professionnelle distinguant la qualification attestée par le diplôme et les compétences attendues par l'entreprise et les managers de sites[43]. La présence des Maîtres Nageurs Sauveteurs (MNS) structurés autour de valeurs corporatistes et de managers représentant l'entreprise délégataire privée à la recherche de rentabilité crée les conditions de la dispute entre deux identités professionnelles fortes ayant chacune sa propre représentation des compétences et des critères d'évaluation

[41] Le « *capital corpo-sportif* » se présente sous un double état, incorporé quand il mobilise les représentations collectives et individuelles, objectivé quand il impose la possession de sésames que sont les diplômes et autres titres sportifs (Gasparini et Pichot, 2011, p.18).
[42] Sur le contexte de la délégation de service public (DSP) et le détail de cette enquête, voir le chapitre 3 de la deuxième partie.
[43] Cette étude est parue dans la revue *Management international* en 2012.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

définissant le « bon » professionnel de la natation. La collaboration entre ces deux acteurs, MNS et managers, dans le centre aquatique est loin d'être acquise. Plusieurs éléments contribuent à structurer un fort conflit de valeurs et de représentations entre le travail prescrit et le travail effectif.

Les compétences sécuritaires et techniques du maître nageur

Le MNS se perçoit comme le membre d'une profession dont l'accès est conditionné par la possession d'un diplôme : le BEESAN (Brevet d'Etat d'Educateur Sportif des Activités de la Natation). Cette appartenance à un collectif est essentielle dans son identité professionnelle. Très tôt, la loi a reconnu sa légitimité professionnelle et fixé ses obligations. Le MNS est le seul à pouvoir encadrer les activités aquatiques. De ce fait, il accorde une grande importante, tant dans sa formation initiale que dans sa pratique professionnelle, aux compétences techniques (la pratique de la bonne nage), pédagogiques (l'enseignement de la natation) et sportives (l'entraînement et la compétition). Fort de ces compétences et de sa position monopolistique autour des bassins, le MNS jouit traditionnellement d'une grande liberté dans son travail quotidien, au point de parvenir à autocontrôler sa pratique professionnelle et à en définir lui-même les contours et les modalités d'application. Ces caractéristiques identitaires (appartenance à un collectif de métier, monopole du droit à exercer et autonomie dans le travail) entrent en conflit avec les valeurs portées par les managers. Sur les différentes dimensions, l'opposition est nette.

Le choix du « reformatage » professionnel par le manager

Sans se définir toujours explicitement en conflit avec la profession des MNS, le manager se dresse contre elle sur de nombreux points. Dès son entrée en fonction, il tente de procéder à un ajustement organisationnel qui passe d'abord pour une « élimination » des salariés réfractaires (stratégie d'affrontement) pour ensuite (re)construire identitairement les autres salariés grâce à un travail de normalisation des

compétences et des profils attendus par l'entreprise (stratégies de stabilisation et de rassemblement).

La volonté de faire sortir les MNS contestataires est clairement affichée : « *Chez nous, on applique la politique du « tu acceptes où tu pars », le choix du possible est limité* » (propos d'un manager de l'entreprise). Le manager admet connaître un gros turnover de son personnel durant les deux premières années qui suivent son arrivée. Un rapport de forces est établi qui conduit à faire pression sur les salariés qui ne souhaitent pas changer leur manière de travailler ni faire évoluer les compétences qu'ils mobilisent. Ils sont mis en demeure d'accepter les modulations d'horaires, la mise sous contrôle des cours particuliers, ou bien encore la part croissante des activités d'animation dans leur emploi du temps. Ces mêmes MNS dénoncent cette orientation qu'ils jugent comme mettant en péril leur profession. Les managers privés soulignent que la prise en main d'une équipe de MNS dans le cadre d'une délégation de service public suppose souvent l'établissement d'un rapport de forces dans un contexte de violence symbolique. Le manager privé ne peut pas se montrer faible. Parallèlement à cette volonté d'en découdre, il cherche à reconstruire identitairement les MNS. A la crise des débuts succède une stratégie de stabilisation et de rassemblement. Cette démarche repose sur trois orientations. D'abord, une politique de recrutement et d'intégration orientée vers les jeunes professionnels nouvellement diplômés. Ces derniers sont perçus comme plus « *malléables* », moins pétris d'une *« mauvaise culture du service public »*, selon les termes d'un des managers privés. Il s'agit, pour reprendre une expression de Fabienne Hanique, de recruter « *un sang « neuf » sans corps professionnel* » (2004, p.152). *« Avec les jeunes MNS, on peut encore agir. Ils ne sont pas imprégnés de certaines habitudes. »*. Un autre témoigne aussi : « *On prend des jeunes qui ne se posent pas trop de question et on les forme à notre façon* ». Cependant, ils sont unanimes à reconnaître que le travail n'est pas facile tant la formation ne leur semble pas adaptée aux besoins. Ils dénoncent un diplôme orienté vers la compétition alors que cette dernière reste marginale pour la

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

plupart des usagers des piscines. La qualification ne suffisant pas, le recrutement s'accompagne alors d'un véritable travail de reformatage des compétences : *« Il faut reformater le mode de fonctionnement des MNS et après, les choses s'améliorent »*. « *Je préfère travailler avec quelqu'un qui sort de formation et qui est flexible, qu'on peut amener là où on le souhaite professionnellement* ». Il s'agit de développer la polyvalence du MNS, de diversifier ses activités. Un bon professionnel de la natation se doit d'être un bon surveillant, un bon enseignant mais cela ne suffit pas. Le coaching individuel du client, l'entretien rigoureux des lieux, l'animation collective ou encore l'attention toute particulière qu'il convient de porter à l'accueil des clients entrent dans le large champ des compétences que tout bon MNS doit détenir. Encore peu expérimentés, les jeunes salariés acceptent sans hésiter de se former en interne et d'acquérir des compétences nouvelles et paradoxalement peu abordées durant leurs études telles que l'animation des activités en vogue (aquagym, aquaphobie, bébé nageurs, relaxation pour femmes enceintes etc…). La relation client est capitale. Elle permet de dépasser le simple rapport mercantile pour privilégier un rapport plus intimiste avec des habitués qui souvent viennent nager en famille. L'offre d'un service « *sur mesure* » et de programmes personnalisés permet de fidéliser la clientèle et d'instaurer un climat convivial et accueillant. « *La clé, c'est la relation à la clientèle, la proximité* », nous explique un manager de site. Ce qui importe, c'est « *d'être proche des gens* ». Toutes ces compétences à acquérir sont incontournables si le MNS veut se maintenir dans l'entreprise qui présente ce « packaging » comme allant de soi (*to take for granted*).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Tableau 1 : Qu'est-ce qu'un bon maître nageur ? Divergence de représentations entre MNS et manager

Pour le MNS	Pour le manager
Avoir des compétences sportives : - être un bon nageur Avoir des compétences pédagogiques : - être un bon enseignant Avoir des compétences techniques : - être un bon entraîneur	Avoir des compétences managériales : - avoir un bon contact avec le client Avoir des compétences pédagogiques : - être un bon animateur Avoir des compétences techniques : - être un bon coach
Définition du bon professionnel	
Le bon professionnel est un technicien qui sait se gérer tout seul	Le bon professionnel est un salarié qui sait répondre aux attentes de sa direction et de la clientèle

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Typologie des managers et compétences professionnelles attendues chez les MNS

De la qualification dont il critique l'intérêt professionnel aux compétences qu'il tente d'imposer dans son équipe, le manager opère un véritable travail de recomposition des profils socioprofessionnels de ses salariés afin de les rendre conformes non seulement à la culture managériale de son entreprise, mais aussi à sa propre culture professionnelle. Si le MNS doit se plier aux contraintes sociales imposées par l'environnement extérieur (obligation de diplôme et de sécurité), s'il doit coller aux exigences et attentes émanant de l'entreprise qui l'emploie, il doit aussi disposer des compétences professionnelles conformes aux représentations particulières de son manager habité de sa propre culture et d'une histoire qui lui appartient.

Nos entretiens avec les dizaines de dirigeants des sites gérés par la société nous permettent de mettre en évidence un rapport entre les compétences des salariés telles que souhaitées par le manager et le parcours personnel, scolaire et professionnel de ce dernier. Il est ainsi possible d'identifier cinq profils de managers. Le touche-à-tout représente les managers titulaires le plus souvent des diplômes de la natation mais présentant une trajectoire professionnelle très éclectique. Certains ont été gérants de café, restaurateurs, agents immobiliers avant d'être MNS puis directeurs de sites. Ils aiment le changement et la variété et attendent de leurs salariés qu'ils présentent ces mêmes aptitudes. Ils demandent à leur personnel d'être polyvalent et très adaptable en toute circonstance. « *Quand je recrute, j'aime bien prendre les personnes ayant des parcours variés* » dira l'un d'eux. Le manager participatif a très souvent suivi des formations spécialisées dans le management sportif. Pratiquant de très bon niveau, il se dit réactif, vante les valeurs sportives et se veut direct et franc dans un esprit collectif et collégial. Il attend de ses salariés qu'ils soient motivés, qu'ils en veulent, aient le goût de l'effort, du challenge et soient habités d'un véritable esprit sportif. Le déménageur enchaîne les ouvertures de sites car c'est dans ces moments critiques qu'il faut être ferme et directif. Chargé de « *faire le ménage* », il est intéressant de souligner que les managers présentant ce profil

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Tableau 2 : Typologie des managers et compétences professionnelles attendues chez les MNS

Typologie des managers	Trajectoires scolaires et professionnelles des managers	Attendus du métier	Compétences professionnelles attendues chez les MNS	Extraits d'entretiens
Le touche-à-tout	- Bac/bnssa/beesan - Gérants de bar, restaurateurs, agents immobiliers puis MNS - Directeurs de nombreux sites de la société	- Créer de l'originalité - Mettre en place des projets dynamiques - Surprendre et renouveler	- Rôle de conseil et de coaching - Privilégier la proximité et le relationnel - Polyvalents présentant un parcours varié	-« *Je m'engage sur tous les plans* » - « *J'aime bien les parcours variés* »
Le manager participatif	- Bac/DESS management sportif/beesan/ BE divers - Directeurs de nombreux sites de la société	- Etre polyvalent et réactif - Garantir le service public - Conseiller les élus locaux	- Polyvalents et motivés - Montrer qu'ils en veulent - Avoir un esprit sportif	- « *Ma fierté, c'est de voir mes MNS évoluer et prendre des responsabilités* »
Le déménageur	- Bac/BE divers - Sportifs de haut niveau ou ancien parachutiste. - Directeurs de nombreux sites notamment à l'ouverture	- Avoir de la rigueur - Avoir le souci de performance - Etre directif tout en étant proche de son personnel	- Etre professionnel et bien faire son travail - Exigeants avec eux-mêmes comme avec les autres	- Il faut savoir « *aller au charbon* » pour « *trancher dans le vif* » - « *Je me sens proche de mes troupes comme à l'armée* »

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

L'expérimentateur	- Bac + 3 et plus - Salariés à l'étranger, baroudeurs ou responsables rayon chez Décathlon - Directeurs de nombreux sites de la société	- Curiosité et innovation - Aller de l'avant -Rechercher le changement et le non conventionnel	- Accepter de travailler autrement - Oser les nouveautés - Savoir se remettre en cause	- « *Dans mon établissement, j'ai le libre arbitre* ». - « *Je suis autonome et indépendant* »
Le bon père de famille	- Bac/beesan - Sportifs de haut niveau/MNS - Directeurs d'un même site depuis de nombreuses années	- Sécurité et qualité en toute tranquillité - Travailler dans la convivialité en équipe et avec les usagers	- Image de marque de la société - Qualité et convivialité - Esprit de famille -Solidarité et entraide	- « *On attire pas les mouches avec du vinaigre. Il faut savoir motiver son équipe pour en tirer le meilleur* »

sont soit d'anciens sportifs de haut niveau connaissant parfaitement le monde de la natation, soit un ancien militaire parachutiste qui se dit aussi « *proche de ses hommes comme à l'armée* ». Ils exigent de la rigueur et de la discipline. Ils n'hésitent pas à « *aller au charbon* » chaque fois que nécessaire pour « *trancher dans le vif* ». L'expérimentateur est davantage un manager présentant une trajectoire atypique, souvent sans rapport avec le milieu aquatique, voire sportif. Arrivé là par hasard, il se montre curieux, innovant et intéressé par tout ce qu'il ne connaît pas. Esprit peu conventionnel et indépendant, il attend de ses MNS qu'ils acceptent de remettre régulièrement en cause leur manière de travailler et se montrent à l'affût des pratiques insolites et des effets de mode. Enfin, le bon père de famille correspond au manager dirigeant un même site depuis de nombreuses années. Pour lui, exigence et tranquillité vont ensemble. Il convient de travailler consciencieusement, avec responsabilité et professionnalisme, d'assurer la sécurité et la qualité du travail mais tout en préservant un esprit familial et convivial tant au sein de l'équipe qu'avec le public usager. « *On n'attire pas les mouches avec du vinaigre* » explique l'un d'eux, ajoutant que pour que le travail soit bien fait, il faut motiver les salariés et s'intéresser à eux.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Ainsi, entre les compétences du manager et celles attendues du salarié, il semble se dessiner une sorte d'homologie. Le bon maître nageur est celui qui possède les compétences requises telles que définies par le manager dans sa structure. Aux exigences sportives car il s'agit d'être (ou de paraître) un bon nageur et aux exigences sécuritaires qui supposent parfois un rapport directif, s'ajoute une volonté du manager de privilégier aussi et avant tout la relation et la satisfaction du client. Ces compétences sont des constructions sociales. Les aborder suppose de considérer un enchevêtrement d'enjeux et de rapports de forces entre une multitude d'acteurs aux intérêts et aux représentations bien souvent divergents. La perception des compétences, qui font le « bon » professionnel de la natation, n'est pas nécessairement la même aux différents niveaux hiérarchiques. Dans cette stratégie managériale exercée par l'entreprise dessinant les contours de ce que doit être son « employé maison », le maintien en poste du salarié suppose une migration des compétences du modèle ancien de la profession vers une forme actualisée jugée plus performante. Les compétences utiles pour le technicien expert entrent parfois en conflit avec celles exigées du manager qui attend de lui d'être, avant tout, un animateur, un conseiller et un coach. Au maître nageur traditionnel attaché à sa corporation répond en écho le réalisme économique du manager à l'écoute de la demande et du marché.

5. Le réalisme professionnel de l'acteur réflexif

Les caractéristiques du réalisme professionnel

La compétence n'est pas un diplôme, ni une certification mais quelque chose qui s'éprouve et se construit dans le concret de la situation professionnelle. Reynaud appelle cela le « *réalisme professionnel* » (2001, p.9). Pour cet auteur, trois caractéristiques de ce réalisme professionnel peuvent être identifiées. J'en ajoute deux autres. A travers la logique de compétence, ce sont moins les savoirs ou même les savoir-faire qui sont évalués que les savoir être qui sont appréciés et mis en avant. C'est le comportement et la manière de gérer le client au

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

quotidien, plus que le bagage scolaire, que l'entreprise évalue chez le salarié. La qualité relationnelle du MNS avec son public, sa façon d'être et d'agir à la fois avec fermeté et réactivité - car le milieu aquatique présente des risques importants - mais aussi avec souplesse et diplomatie car il faut plaire au client, sont des compétences recherchées et appréciées des managers et de l'entreprise. Par ailleurs, ce réalisme autorise une mesure concrète, certes subjective mais clairement observable en situation. Il tend à mettre à distance les institutions scolaires et la valeur de leurs diplômes au bénéfice de quelque chose de mesurable concrètement et directement. La fréquentation durant les cours collectifs, le dynamisme et l'écoute du MNS face à son groupe, le taux de renouvellement des abonnements constituent autant de critères autorisant le calcul légitime des primes et les perspectives d'évolution professionnelle. Le réalisme professionnel consiste, par ailleurs, à percevoir les salariés comme des entrepreneurs de leur vie professionnelle. Comme le souligne Montrache, on est passé de la carrière prédéfinie au parcours perçu comme un « *cheminement professionnel libre de toute attache* » (2007, p.517). Il s'agit de dessiner « *un nouveau profil de salarié, professionnel autonome et efficace en toute circonstance* » (2011, p.65). Ce parcours traduit une implication accrue des salariés, dès lors qu'ils acceptent les règles du jeu posées en préalable par leur direction. Pour ceux qui acceptent de jouer ce jeu, les perspectives d'évolution sont réelles. Les MNS jugés méritants peuvent rapidement devenir chefs de bassin, directeurs adjoints puis directeurs de sites d'importance croissante. Des postes à la direction sont aussi envisageables. Ce recours à la compétence exprime enfin une stratégie d'adaptation et de flexibilité des entreprises dans un monde de plus en plus soumis à la concurrence et à la rentabilité. En mettant en avant les savoirs opérationnels, en utilisant mieux les ressources humaines disponibles, il s'agit de satisfaire de manière contingente aux exigences des élus, à leur culture du service public, à l'histoire locale de leur ville.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Approche microsociologique et réflexivité de l'acteur

En redessinant les contours du rapport social, le modèle de la compétence tend ainsi à renforcer l'approche microsociologique de l'individu autoanalysant ses actions et développant sa capacité à évaluer la portée de ses actes. Durand (2007) identifie plusieurs justifications à la démarche microsociologique. Si le refus d'une société « déjà là » et toute puissante est unanimement partagé, la proximité des connaissances du quotidien avec celles du savant (*Ibid*., p.129) constitue un parti pris plus original. Ce parti pris est clairement celui de Schütz qui élève le point de vue subjectif de l'individu au rang d'une sociologie compréhensive aussi utile que celle pratiquée par les savants (je reviendrai sur ce point dans la deuxième partie). Pour connaître le social, la microsociologie se justifie dans la mesure où la connaissance du tout social passe par celle du particulier : « *Le singulier expose, connaît, rassemble et cristallise le tout social, les structures et, en conséquence, la connaissance du singulier conduit à celle du tout social* » (*Ibid*., p.129). Pour Michel Lallement, la réflexivité du sociologue mais aussi celle de l'individu constituent un des grands chantiers qui mérite d'être ouvert en sociologie du travail. Ce chantier incite « *à la fois à la modestie et à la lucidité* » (2011, p.54).

Ce qui m'a moi-même souvent frappé, lors de mes entretiens avec les acteurs publics et privés, est leur réelle capacité d'interprétation. Loin de paraître subir totalement le changement paradigmatique qu'ils vivent de plain-pied, ces individus portent un regard lucide et analytique sur leur pratique et leur engagement. Agents se conformant aux contraintes structurelles et supportant le poids historique de leur organisation et de leur profession, ils sont aussi acteurs du changement et sujets frottant leurs représentations à celles des autres catégories d'individus salariés, prestataires et pratiquants. Certes, l'individu endosse globalement plus de responsabilités aujourd'hui qu'hier mais ceci est la conséquence d'une prise en compte accrue de son pouvoir réflexif et de sa capacité à comprendre le monde qui l'entoure (je reviendrai sur ce point dans ma conclusion).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Chapitre 3. La sociologie des organisations associatives, sportives et de loisirs à l'épreuve des faits

L'étude de la professionnalisation des dirigeants associatifs a été l'occasion d'une ouverture vers la sociologie des compétences professionnelles des acteurs réflexifs. Celle ci-après part d'une réflexion sur la portée utilitariste de la sociologie des organisations pour démontrer l'intérêt d'une sociologie d'intervention.

A l'origine, quelques grandes théories sur la sociologie des organisations

Depuis ses origines qui remontent aux travaux précurseurs de Frederick Winslow Taylor traitant de l'Organisation Scientifique du Travail et de Max Weber qui alimentera une littérature plus sociologique sur les formes légitimes et bureaucratiques des organisations, la sociologie des organisations s'est considérablement développée. Grâce aux avancées réalisées par l'Ecole des relations humaines (E. Mayo, K. Lewin, A. H. Maslow, D. Mc Gregor, F. Herzberg), par les théories managériales développées par Chester Barnard et Henri Fayol dans l'industrie, grâce également à des courants critiques du modèle wébérien bureaucratique émanant des fonctionnalistes (T. Parsons, R. K. Merton, A. Gouldner, P. Selznick, P. Blau), de l'école socio-technique (F. Emery, E. Trist et A. Stinchcombe), et également des théories de la contingence (J. Woodward, M. Perrot, T. Burns, G. M. Stalkers, H. Mintzberg), les connaissances scientifiques sur les organisations ont permis de dépasser leurs seuls cadres formels et bureaucratiques pour s'intéresser à leurs aspects plus internes, plus informels, plus secrets (il s'agit de la partie immergée de l'iceberg). Aujourd'hui, le paysage scientifique de la sociologie des organisations s'est étoffé. Parmi les principaux courants contemporains développés en France[44], l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977)

[44] Ce que Erhard Friedberg appelle l'école française de sociologie des organisations (1993, p.97).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

occupe une place centrale. Voie intermédiaire entre les conceptions psychosociologiques et les conceptions sociotechniques, cette théorie perçoit l'individu comme un acteur stratégique et rationnel (même si cette rationalité, comme le montrent March et Simon, reste bien souvent limitée) qui pense et agit librement pour servir son propre intérêt. Sur un plan plus culturel, l'approche identitaire de Renaud Sainsaulieu (1987) décrit l'organisation comme un système social producteur de modèles culturels internes et externes donnant sens à l'action des hommes. Dans « *la logique de l'honneur* », Philippe D'Iribane (1989) tente de se démarquer de la logique des intérêts développée notamment par l'analyse stratégique, en soulignant la dimension implicite de l'honneur dans les entreprises françaises. Par la théorie des conventions, Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) explicitent le principe de justification qui fonde l'action des hommes, lesquels se réfèrent à des mondes et des échelles de grandeurs et de valeurs. La théorie des logiques d'action proposée par Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian (1996) prône le décloisonnement scientifique par le rapprochement des différents courants de la sociologie des organisations. La théorie de la régulation de Jean-Daniel Reynaud (1997) explique comment les acteurs agissent sur les règles comme levier de pouvoir et comment, in fine, ils parviennent à négocier un équilibre régulé entre règles de contrôle hiérarchiques et règles informelles autonomes. Citons enfin – mais cette liste n'est aucunement exhaustive - la théorie de la traduction ou de l'acteur réseau de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour (2006) qui, à travers une approche sociotechnique, propose d'assigner aux non humains (actants) un rôle actif dans la composition de la société. Par leur « inscription » dans le processus de production, ceux-ci participent pleinement aux interactions entre les individus et contribuent, de la même manière que les humains, aux évolutions des situations sociales.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Les cadres théoriques et leur portée dans les organisations associatives, sportives et de loisirs

A l'évidence, l'analyse des organisations associatives, sportives et de loisirs et des acteurs bénévoles et salariés qui les dirigent et les animent, n'a pu se faire sans que soient convoqués les différents cadres théoriques évoqués précédemment. Parmi ceux-ci, quatre d'entre eux ont été particulièrement mobilisés pour illustrer la professionnalisation des loisirs sportifs. Il s'agit du modèle contingent de Henry Mintzberg, de l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg, de la théorie de la régulation sociale de Reynaud et de la théorie des conventions de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Si prendre appui sur les théories organisationnelles est indispensable dans une démarche compréhensive des organisations, les limites de leurs usages et de leurs capacités à interpréter les faits sociaux observés doivent aussi être débattues. Au-delà de leur critique, il s'agit de soumettre les auteurs (et nous-même) à un travail réflexif approfondi et critique, permettant à la fois de dépasser les différents champs théoriques et à la fois de les croiser quand l'interprétation des faits sociaux le nécessite.

1. Critique de la théorie de la contingence appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs

Le courant de la contingence se propose d'expliquer les organisations et leurs évolutions à travers l'influence des variables environnementales qui agissent sur elles. Comme le souligne Michel Foudriat, « *la survie des organisations dépend souvent d'une maîtrise suffisante des échanges avec leurs environnements ou au moins avec ceux qui, à un moment donné, sont devenus les plus contraignants ou les plus nécessaires* » (2005, p.45). La contingence qualifie ce qui est conjoncturel et ne répond à aucune relation mécanique. Si l'approche systémique est utile pour construire des modèles d'adaptation des organisations dans leurs environnements, elle ne peut pour autant appliquer de solutions toutes faites à chaque situation. Plutôt que de proposer des modèles théoriques et

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

inadaptables à la réalité, les sociologues préfèrent aujourd'hui proposer des modèles contingents. Par contingence, il faut donc entendre qu'il n'y a pas d'organisation parfaite (c'est le refus du « *one best way* »), il n'y a que des organisations plus ou moins adaptées aux exigences fluctuantes de l'environnement. Ces approches organisationnelles sont développées notamment par Joan Woodwards, Paul Lawrence et Jay Lorsch et plus récemment par Henry Mintzberg. Pour ces auteurs, il ne s'agit pas de trouver la bonne organisation (en cela, ils réfutent la vision positiviste taylorienne) mais davantage celle qui semble conjoncturellement la mieux adaptée aux contraintes environnementales de la situation observée. Toutefois, une telle prise de position, privilégiant une vision très « agentique », ne permet pas toujours d'échapper au déterminisme structurel. C'est ce que nous allons voir avec Henry Mintzberg dans le cadre d'une étude que j'ai conduite au sein de la Fédération Française de Tennis.

1.1. La configuration organisationnelle professionnelle : Le cas de la Fédération Française de Tennis

Les bénévoles « professionnels » de la Fédération Française de Tennis : Une « force de contamination »

Le cas présenté ci-après (voir encadré) s'intéresse à la fédération de tennis, née en 1920 mais dont le développement est en partie dû à l'extraordinaire succès des Internationaux de Roland Garros. Inscrite dans le carré prestigieux des tournois du Grand Chelem, cette manifestation annuelle n'a cessé, depuis vingt ans, d'augmenter ses recettes et représente, à elle seule, plus de 80% du budget de la fédération. En 1997, les recettes de la FFT étaient estimées à 83 millions d'euros dont 65 millions provenaient de Roland-Garros, faisant de la fédération « *une véritable PME du tennis* » (expression d'un de mes interviewés). On comprend dès lors pourquoi les dirigeants fédéraux tiennent à en garder le contrôle. Lorsqu'en 2000, j'ai commencé l'étude de la FFT, ma première impression fut d'être face à une entreprise parfaitement huilée, dont on soignait l'accueil du « client » et où la répartition des tâches entre les

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

cadres était tout à fait maîtrisée. Le sentiment d'une forte cohésion entre les dirigeants élus de la fédération prévalait. Mais une analyse plus approfondie permit de souligner des divergences entre les membres ayant exercé leur mandat sur des périodes différentes. Ainsi, beaucoup de mes interlocuteurs faisaient le constat que les dirigeants avaient changé, que les bénévoles d'aujourd'hui n'étaient plus ceux d'hier, qu'une nouvelle génération était en place depuis une dizaine d'années. Les dirigeants actuels étaient désormais des gestionnaires. Ayant moins d'expériences bénévoles dans des clubs, ils étaient davantage des actifs qui mobilisaient des compétences acquises dans leur activité professionnelle. Ainsi, mon étude montrait que ces nouveaux dirigeants étaient globalement moins engagés dans le milieu associatif local et qu'ils étaient à l'origine des pratiquants souvent de niveau modeste. En revanche, ils apparaissaient mieux formés que leurs prédécesseurs. Ils étaient plus diplômés scolairement mais aussi tennistiquement : beaucoup avaient des diplômes dont ils avaient fait un usage professionnel comme salarié ou indépendant. A l'amateurisme du bénévole succédait le professionnalisme du dirigeant et du cadre salarié, alimentant un peu plus la confusion entre le modèle associatif et le modèle entrepreneurial, confusion d'ailleurs soulignée par un rapport parlementaire (rapport Derosier). « *C'est parce que la reconnaissance passe aujourd'hui par le diplôme plutôt que par l'expérience bénévole, par le professionnalisme plutôt que par l'amateurisme, que les pratiquants et les dirigeants fédéraux actuels sont de plus en plus nombreux à acquérir, durant leur vie sportive, un niveau de compétences techniques et managériales plus élevé qu'auparavant* » (D. Bernardeau Moreau, 2004, p.14). Une génération de dirigeants bénévoles, disposant d'un « *répertoire de professionnalité* » (J.L. Laville et R. Sainsaulieu, 1999, p.283) plus étoffé dans tous les secteurs de l'organigramme de l'organisation, succédait inexorablement à une autre. Comme le soulignent Dorville et Sarot, « *les dirigeants bénévoles deviennent de plus en plus des bénévoles professionnels. Ils s'apparentent à des patrons de petites entreprises chargés d'accroître la compétence, la rationalité, l'efficience de leur organisation* » (2010, p.98). De simples

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

bénévoles amateurs, les dirigeants fédéraux étaient devenus des chefs d'entreprise qui employaient des salariés dans un secteur associatif de plus en plus apparenté au monde de l'entreprise et du travail. Les relations entre les dirigeants bénévoles et les autres membres fédéraux étaient devenues désormais des relations professionnelles entre employeurs et employés.

De fait, et pour reprendre les propos de Mintzberg, on était donc en présence d'une organisation où une force dominante – celle de la professionnalisation - parvenait à « contaminer » la structure toute entière au point de remodeler en profondeur et jusqu'à sa tête, tout le paysage fédéral.

L'enquête sur la Fédération Française de Tennis (FFT) [1]

Contexte général

La FFT est une association puissante qui témoigne d'une grande maîtrise de son développement. Elle a connu une période de profond changement sous la présidence de Philippe Chatrier dans les années 70 et a su s'adapter à la forte professionnalisation de ses sportifs classés à l'ATP. Sa principale force aujourd'hui est le tournoi de Roland Garros qu'elle contrôle jalousement et qui génère l'essentiel de ses ressources financières. Mon étude a eu lieu durant l'année 2000 dans un climat apaisé.

Demande initiale et premiers contacts

Il n'y a pas eu de commande de la part de la fédération, ni d'ailleurs une réelle volonté de coopérer. Je connaissais quelques cadres salariés qui m'ont facilité l'accès au siège de la fédération mais aucun document notamment d'ordre financier ne m'a jamais été communiqué directement par les dirigeants de la fédération. Il n'y avait pas de totale transparence ni de complète opacité, juste des réponses « courtoises » à mes

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

nombreuses questions, beaucoup d'interlocuteurs se retranchant derrière leur « devoir de réserve ».

Dispositif méthodologique

J'ai fait le choix, pour le recueil des données, de conduire des entretiens et d'adresser des questionnaires aux principaux dirigeants bénévoles de la fédération. Tout d'abord, des entretiens exploratoires ont été menés auprès de cadres salariés puis une dizaine d'entretiens plus approfondis a été effectuée auprès des dirigeants bénévoles (notamment des présidents des ligues régionales) mais aussi des représentants syndicaux des joueurs et des professeurs de tennis souvent critiques sur leur fédération. J'ai complété cette étude par l'analyse de 110 questionnaires adressés aux membres anciens et actuels des conseils d'administration et assemblées générales de la fédération. Un gros travail historique, à partir d'archives parfois très anciennes, a été également nécessaire. Au total, l'enquête s'est étalée sur une année entière.

Cadre théorique de référence

Pour rendre compte du fonctionnement de la fédération, j'ai eu recours au modèle organisationnel de Mintzberg, identifiant des éléments de base et des configurations organisationnelles dérivées évoluant selon différents cycles de vie.

Principaux résultats

Bien que de statut associatif, la fédération fonctionne comme une entreprise commerciale dirigée avec fermeté par un conseil d'administration composé de bénévoles de plus en plus professionnels et managériaux en raison des compétences qu'ils mobilisent. Cette étude a permis ainsi d'identifier un cycle de vie depuis la configuration missionnaire associative et amateur des origines à la configuration professionnelle et entrepreneuriale d'aujourd'hui. La compétence et la spécialisation de ses membres traduisent le mouvement de professionnalisation au nom d'une indispensable recherche

d'efficacité et de performance économique. A terme, cela annonce la fin du modèle fédéral associatif et sa conversion en une configuration professionnelle entrepreneuriale au terme de son cycle de vie.

(1) Enquête publiée en 2005 et intitulée « La professionnalisation des bénévoles. Etude comparative des profils et trajectoires identitaires des dirigeants bénévoles de la Fédération française de tennis », in *Revue européenne de management du sport*, n°13, p.1-15.

Entre sommet bénévole et base professionnelle, la configuration de base de la FFT

Dans mon ouvrage de 2004, je montre qu'il est possible de reprendre les éléments de base de l'organisation identifiés par Henry Mintzberg et de les rapprocher du modèle fédéral. Celui-ci peut revêtir les formes d'une configuration organisationnelle type composée des éléments suivants : Le sommet stratégique est composé de ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges, c'est-à-dire, pour ce qui me concerne, des dirigeants fédéraux élus qui détiennent le pouvoir politique et des dirigeants salariés qui exercent un pouvoir administratif et technique. La ligne hiérarchique passe par les dirigeants et cadres intermédiaires des ligues et des comités départementaux (ils assument eux aussi soit les fonctions électives, soit les fonctions administratives ou techniques) dont le rôle de relais entre le niveau national et le niveau local est d'autant plus important que la fédération a considérablement augmenté son volume depuis les années 70 et de ce fait les distances entre ses membres (entre notamment le siège fédéral et les petits clubs locaux). C'est par cette ligne hiérarchique que transitent les informations et les régulations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation fédérale. A la base de l'organisation figurent les membres (bénévoles et adhérents) des associations affiliées et aussi les établissements commerciaux (la plupart se constituent sous la forme commerciale d'EURL) qui forment le centre opérationnel. En réalisant « *le travail de base* » (H. Mintzberg, 1989, p.153), le

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

centre opérationnel est le moteur qui fait tourner l'organisation. Reste enfin que l'ensemble de l'organisation fédérale véhicule des valeurs culturelles. Ces valeurs sont fédératrices lorsqu'elles sont portées par une idéologie commune à tous : l'idéologie coubertinienne mais peuvent aussi alimenter de nombreux conflits lorsqu'elles opposent les acteurs portés par des idéologies et des identités divergentes, soit associatives, soit entrepreneuriales. Ce champ idéologique particulier à chaque fédération est lié à son histoire et « *insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure* » (*Ibid*., 1989, p.154).

Ayant défini la configuration standard de l'organisation, Henry Mintzberg explique que l'organisation faite de ces différentes parties « *est tirée* » dans différentes directions selon les forces qui agissent sur elle. Ces forces sont exercées par des détenteurs d'influence qui, selon leurs positions par rapport à l'organisation, forment des coalitions externes et internes[45] régulées par des jeux politiques d'alliance, d'opposition ou encore de rivalité (H. Mintzberg, 2003, p.268 et suivantes). En externe, on trouve l'Etat, les actionnaires, les clubs et ligues professionnels, les sponsors, les supporters. En interne, les bénévoles, les salariés, les joueurs, les agents sont à des degrés divers les détenteurs d'influence. Longtemps divisées, on observe dans les organisations sportives fédérales que les coalitions externes et internes deviennent de plus en plus souvent dominées sous la pression exercée conjointement par les actionnaires et les clubs professionnels à l'extérieur et par les joueurs et les cadres à l'intérieur. Pour le cas de la FFT, j'ai pu ainsi souligner le rôle prédominant joué par les dirigeants bénévoles et salariés (tous deux se professionnalisant) qui, au sein de la fédération - sorte de « syndicat » défendant ses intérêts contre ceux des syndicats d'enseignants ou de joueurs – tendent à exercer un « *pouvoir absolu* » (propos d'un professeur

[45] L'auteur propose en abondance des catégorisations : les coalitions internes sont dites divisées, dominées ou passives, les coalitions externes sont bureaucratiques, personnalisées, idéologiques, professionnelles ou politiquées (2003, p.155 et suivantes).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

de tennis), tirant la fédération vers une configuration résolument professionnelle. Au bout du compte, Henry Mintzberg identifie plusieurs forces correspondantes chacune à une forme de configuration organisationnelle et propose un cycle de vie présentant différents scénarios possibles d'évolution des organisations. Conscient que ces configurations dérivées sont des idéal-types, l'auteur explique toutefois que la plupart des organisations présentent en réalité des formes hybrides, sorte de mixage entre plusieurs configurations pures. Jean Nizet et François Pichault (1995) distinguent ainsi les configurations hybrides par juxtaposition (configurations différentes selon le département ou le service observé dans l'organisation) et les configurations hybrides par superposition (la structure évolue selon la période et l'état de l'environnement).

Bien que cette tentative de classification des configurations organisationnelles occupe une place importante dans les travaux d'Henry Mintzberg, elle ne constitue toutefois qu'un des apports marquants de cet auteur à la sociologie des organisations. Pour Henry Mintzberg, l'environnement est un facteur de contingence déterminant, mais il existe d'autres paramètres qu'il expose notamment dans un ouvrage de 2003. L'âge de l'organisation renforce la culture mais accentue aussi un fonctionnement routinier et formalisé peu apte au changement. La taille crée une distance entre les membres en développant à outrance la composante administrative et en favorisant l'application de la « *loi de l'oligarchie* » de Michels[46]. Les jeux de pouvoir ponctuent la vie des organisations. Comme le souligne l'auteur, le pouvoir peut représenter « la capacité à ». Il est « *la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels* » (2003, p.39). Mais le pouvoir peut aussi être compris dans une forme plus polémique quand il s'agit d'imposer un comportement à un tiers (c'est surtout cette seconde définition qui est préférée par

[46] Pour Michels (1970), toute organisation comprend des rapports de domination où les dirigeants tendent progressivement à se couper de ceux qu'ils dirigent pour former une oligarchie tournée sur elle-même (voir aussi les travaux de Pareto et Mosca).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

les tenants de l'analyse stratégique). En voulant trouver la meilleure adéquation possible entre les « *paramètres de conceptions* » organisationnels[47] et les facteurs de contingence environnementaux, en proposant des configurations du pouvoir à partir des formes de coalitions internes et externes (2003, p.416), l'auteur aborde successivement l'organisation par son aspect formel (configurations, structures, rapports hiérarchiques) mais aussi par son aspect informel quand il traite des buts divergents et des jeux de pouvoirs entre les détenteurs d'influence (H. Mintzberg, 2003). Une question demeure toutefois : Ces conceptions théoriques sont-elles exploitables en situation ?

De la configuration missionnaire à celle professionnelle : le cycle de vie fédéral

De nombreux auteurs ont essayé d'appliquer les configurations mintzbergiennes aux organisations associatives, sportives et de loisirs (L. Kikulis, T. Slack, C. R. Hinings et A. Zimmermann 1989, L Thibault, T. Slack et B. Hinings 1991, C. Durand 1994, E.-I. Theodoraki et L.-P. Henry 1994, J. Nizet et F. Pichault 1995, P. Koski et J. Heikala 1998, W. Gasparini 2000, P. Chelladurai 2001, D. Horch 2001, T. Slack 2001, C. Richet et B. Soulé 2007a et b, T. Zintz 2008, T. Zintz et D. Vailleau 2008). Reprenant le principe des forces et des configurations dérivées d'Henry Mintzberg, j'ai construit, à mon tour, un cycle de vie de la FFT identifiant quatre phases de développement et des configurations correspondantes. A l'état 1 correspond la configuration missionnaire porteuse de sens pour tous les militants, d'origine aristocratique, partageant un même style de vie, et rassemblés autour d'un idéal commun de défense des valeurs tennistiques qui sont aussi des valeurs de distinction sociale. L'organisation idéologique est muée dans sa phase de naissance par une force de mutualisation privilégiant

[47] Les paramètres de conception de l'organisation sont notamment la spécialisation du travail, la taille des unités de travail, les systèmes de planification et de contrôle, la centralisation/décentralisation du pouvoir de prise de décision, l'idéologie ou encore la formation interne.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

la coopération entre ses membres fondateurs portés par une idéologie forte et partagée par tous. A l'état 2, l'organisation fédérale prend la forme d'une configuration de type bureaucratique centralisée qui augmente de volume et multiplie ses règles de fonctionnement pour coordonner ses milliers de clubs locaux. Dans cette phase de développement, l'organisation devient une bureaucratie dont la force dominante privilégie la centralisation des pouvoirs au sommet. Puis, une progressive décentralisation aux niveaux de ses composantes intermédiaires régionales se réalise. Les ligues régionales (certains les appellent les « baronnies ») prennent de l'autonomie vis-à-vis du siège fédéral au fur et à mesure que croît leur pouvoir. Dans cet état 2 avancé, la fédération se rapproche de la configuration oligarchique (Michels, 1970) dans la mesure où l'éloignement entre la base et le sommet devient inévitable, conduisant certains clubs à rompre tout contact avec leur fédération d'affiliation. Il faut dire que la logique évènementielle de Roland Garros est parfois très éloignée des préoccupations matérielles et sportives des petits clubs locaux. Enfin, à l'état 3 de l'évolution, la configuration fédérale se professionnalise et fait appel à du personnel administratif et à des cadres gestionnaires chargés de rationaliser son fonctionnement. C'est la phase de maturité. La compétence des experts et la spécialisation des fonctions accentuent un mouvement de professionnalisation où l'autonomie des composantes administratives est demandée au nom d'une indispensable recherche d'efficacité et de rentabilité. Cela peut annoncer, avec la crise politique qui éclate, la fin du modèle fédéral associatif et sa conversion en une configuration professionnelle entrepreneuriale au terme de son cycle de vie.

1.2. Une difficile problématisation des enjeux au sein des organisations associatives, sportives et de loisirs

Une lecture systémique et « agentique »

Ainsi, dans sa tentative de bâtir une théorie générale des organisations, l'originalité des travaux de Mintzberg réside dans

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

les éléments qui caractérisent les configurations et leurs agencements en différents scénarios d'évolution. Ces éléments sont certes structurels et environnementaux (l'organisation subit les pressions des détenteurs d'influence externes) mais ils sont aussi internes et fortement corrélés aux objectifs que s'assignent les dirigeants et aux moyens de communications qu'ils privilégient pour entretenir, voire améliorer, les relations entre les membres de leur organisation. Pour autant, même si l'auteur traite des forces et des pouvoirs comme des facteurs importants de contingence[48], paradoxalement il insiste peu sur les enjeux et les stratégies personnelles qui servent bien souvent des objectifs parfois peu compatibles avec les objectifs généraux de l'organisation et de ses composantes. L'énumération, proposée par l'auteur, des jeux de pouvoirs auxquels se livreraient les détenteurs d'influence (2003, p.268 et suivantes[49]) ressemble davantage à un catalogue exposant les formes possibles de jeux politiques entre les composantes de l'organisation. Sortis de leur contexte, ces jeux nous renseignent finalement assez peu sur le fonctionnement interne des organisations. La prise en compte de l'organisation et de l'environnement par Henry Mintzberg tend à se faire au détriment de l'acteur et de ses aspirations, ses attentes, ses ambitions. Certes, on a coutume de dire que les objectifs de l'organisation sont en réalité ceux des dirigeants, mais on ne peut ignorer que ces derniers peuvent avoir d'autres raisons d'agir que celles d'être seulement au service de l'organisation qu'ils servent ou du groupe auquel ils appartiennent. On peut comprendre dès lors l'ajout plus tardif par Mintzberg de la configuration politique, notamment dans sa forme la plus critique, « *l'arène politique* », qui montre jusqu'à leur paroxysme comment les divergences d'intérêts individuels peuvent conduire à l'implosion de l'organisation.

---

[48] Il est à remarquer que la conception du pouvoir chez Mintzberg est à l'image de l'analyse stratégique, c'est-à-dire le plus souvent conflictuelle et duelliste.

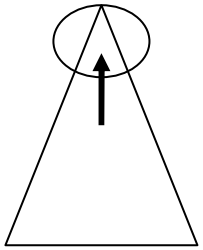
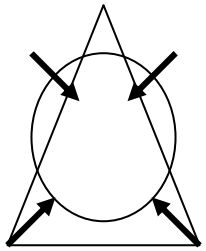
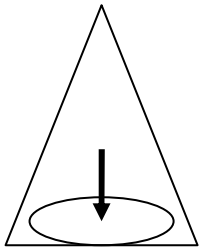
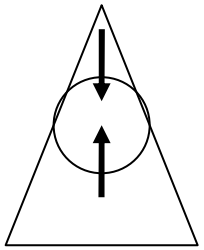
[49] L'auteur identifie ainsi les jeux de l'insoumission visant à contrer l'autorité, les jeux de la soumission et de construction des assises de pouvoir, les jeux d'alliances (parrainage, construction d'empire), les jeux de rivalité ou encore ceux visant à favoriser le changement.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Dans le champ d'investigation des organisations associatives, sportives et de loisirs, je conclus, comme l'ensemble des auteurs cités plus haut, à la prise de pouvoir des salariés sur les bénévoles, des professionnels sur les amateurs, annonçant la prédominance prochaine de l'organisation professionnelle au détriment du modèle associatif traditionnel. Pour autant, la lecture de ces différents cycles de vie impose un constat : Il me semble évident que cette approche évolutionniste ne peut suffire à restituer réellement la nature des changements qui touchent l'ensemble des grandes associations sportives et de loisirs. Une analyse holiste ne peut faire abstraction d'un regard de l'intérieur. L'observation de l'organisation nécessite, de fait, une étude qualitative par le biais d'entretiens avec les principaux protagonistes du changement. Le fait de rapprocher les organisations sportives des configurations mintzbergiennes, comme le tentent les auteurs énumérés plus haut, montre aussitôt les limites de la théorie de la contingence si ces études ne sont pas complétées par une analyse des acteurs. La vision reste globale, « classifiante » et laisse peu l'occasion aux acteurs de s'exprimer et donner leur propre interprétation de la situation. Lorsque Trevor Slack (2001), dans son étude sur les fédérations sportives canadiennes, explique qu'elles tendent vers une forme bureaucratique professionnelle, il dit peu de choses sur les acteurs dont la parole semble absente de son cadre d'analyse. L'auteur se place en observateur du changement mais sa position périphérique ne lui permet pas de restituer pleinement les enjeux à l'oeuvre. Dans son analyse des clubs sportifs allemands, Heinz Dieter Horsch (2001) décrit ce processus de transformation des clubs associatifs en structures commerciales, amenant à une perte d'identité et de cohésion. A aucun moment, l'acteur ne semble consulté. Le constat est le même chez Packianathan Chelladurai (2001) qui, dans sa tentative de mesurer les processus de professionnalisation et de bureaucratisation des organisations sportives (les deux ne sont d'ailleurs pas incompatibles) avec le niveau d'excellence, compare certes les pouvoirs des associations et des entreprises, mais de manière abstraite et extérieure aux enjeux de la vie quotidienne des acteurs au sein de leur organisation.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Figure 2 : Les configurations dérivées appliquées aux organisations associatives, sportives et de loisirs

Structure	Configuration centralisée	Configuration missionnaire	Configuration professionnelle	Configuration bureaucratique
				
Division du travail	Faible	Faible	Forte	Très forte
Mécanisme de régulation/contrôle	Supervision directe	Standardisation des normes	Standardisation des qualifications	Standardisation des résultats
Taille	Petite	Petite	Plutôt grande	Grande
Age	Jeune	Ancienne	Plutôt ancienne	Ancienne
Environnement	Simple/complexe	Simple/complexe	Complexe	Stable (monopolistique)
Détenteurs d'influence externe	Coalition dominée	Coalition passive/divisée	Coalition active, passive ou divisée	Coalition passive
Stratégies des dirigeants	Visionnaires/	Incrémentalistes	Anticipatrices/	Fragmentées

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

<table>
<tr><td></td><td>anticipatrices</td><td></td><td>fragmentée</td><td></td></tr>
<tr><td>Pouvoirs</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Force principale</td><td>Centralisation</td><td>Tirer tous ensemble</td><td>Professionnalisation</td><td>Balkanisation</td></tr>
<tr><td>Localisation du pouvoir</td><td>Sommet stratégique</td><td>Idéologie/Culture</td><td>Base opérationnelle</td><td>Ligne stratégique</td></tr>
<tr><td>Buts</td><td>Buts de mission (du directeur)</td><td>Buts de système (valeurs)</td><td>Buts de missions (salariés)</td><td>Buts de système (dirigeants, actionnaires)</td></tr>
<tr><td>Exemple d’OSL</td><td>EURL de coaching à domicile</td><td>Club sportif</td><td>Piscine municipale, Ecole des sports</td><td>Fédération sportive</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Configurations dominantes selon les auteurs</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">Durand ; Gasparini</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td colspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Zintz et Vailleau ; Koski et Heikala ; Bernardeau Moreau</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Slack ; Horsch ; Chelladurai
Kikulis et Al. ; Theodoraki et Henry</td></tr>
</table>

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

De même, Christophe Durand (1994), dans son étude des clubs professionnels de football balançant entre autocratie et méritocratie, ne prend que très peu en compte les acteurs, peu interrogés sur leur club et ses changements. Ces derniers n'étant pas convoqués pour étayer son analyse du football professionnel, l'auteur reste à un niveau général et techniciste. Bien que prétextant confronter « *la réalité du statut des acteurs (...) au concret de leur fonction* » (p.85), Thierry Zintz (2008) travaillant sur les fédérations sportives belges, fait également peu cas des acteurs, qui restent transparents, rendant plus difficilement crédibles ses conclusions, notamment sa nomenclature des fonctions stratégiques, managériales et opérationnelles, censées faciliter une distribution différenciée des pouvoirs entre salariés et bénévoles. Lorsqu'enfin, Thierry Zintz et Daniel Vaillaux (2008) concluent à l'hybridation de la configuration des fédérations sportives, conciliant modèle missionnaire (par le poids décisionnaire des dirigeants bénévoles) et modèle professionnel (par le poids gestionnaire des dirigeants salariés), ils analysent peu les tensions entre ces deux groupes d'intérêt, ni les formes de pouvoir qui, à juste titre, « *se partagent difficilement* » (p.28) [50].

En réalité, les critiques faites à ces différents auteurs sont dues aux limites de l'analyse configurationnelle. C'est parce que les théories de Mintzberg font une place trop marginale aux intérêts et aux motivations des acteurs, que les travaux des sociologues, qu'ils soient tournés vers les entreprises ou les organisations associatives, sportives et de loisirs, démontrent une même difficulté à restituer les véritables enjeux qui régissent les rapports entre les acteurs et les divers groupes d'intérêts.

[50] Il convient toutefois de relativiser mes propos dans la mesure où leur analyse s'appuie sur une série d'entretiens (11 présidents de fédérations, 11 secrétaires généraux et 11 dirigeants salariés). Cela étant, le peu de références à ces derniers tend à confirmer cette vision trop surplombante du changement dans les organisations sportives.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Le déterminisme structurel mintzbergien

Pour Philippe Bernoux, il y a chez Henry Mintzberg, un « *certain déterminisme dans la pensée* » (2004, p.95), l'évolution des organisations vers les formes configurationnelles dérivées étant présentée comme une évidence « *quasi naturelle* » (2004, p.95). Même s'il s'en défend, Mintzberg tend finalement à privilégier l'analyse de la structure formelle des organisations présentée comme un « *état agentique* » (S. Milgram, 1974), occultant toute la dimension informelle et intérieure de ces dernières. Enfermée dans un déterminisme structurel, l'approche mintzbergienne ne voit plus que l'organisation au détriment de l'acteur dont le sens et les raisons des actions sont insuffisamment considérés. Au fond, « *une des limites de la théorie de la contingence est qu'elle ne permet pas d'accéder à l'idée de l'acteur stratégique* » (H. Amblard *et al*., 1996, p.20). Elle décrit le système, constate Yves-Frédéric Livian, mais sans les acteurs (2010, p.37). Cette absence de considération de l'acteur stratégique, poursuit Philippe Bernoux, vient du « *postulat fonctionnaliste de l'autorégulation du système qui est sous-jacent à l'approche de Mintzberg* » (2004, p.95). Même Jean Nizet et François Pichault, dont l'objectif, dans leur ouvrage de 1995, est de soumettre les travaux de Mintzberg à l'épreuve des faits, pêchent par leur manque d'empirisme. Leurs critiques restent souvent abstraites même si leurs études de cas viennent quelque peu illustrer leurs propos. Ainsi, malgré l'intérêt et l'apport considérable des contributions de Mintzberg à la sociologie des organisations, il me faut bien souligner, avec d'autres sociologues, une approche souvent trop holiste et mécanique de l'auteur. Son caractère « *classificateur* » et « *typologisant* » (O. Aktouf, 1989, p.155) confère à cette théorie une posture parfois trop figée. Pour Erhard Friedberg, cette « *vue statique* » (1993, p.187-188) nuit à la bonne compréhension du phénomène organisationnel. Même si l'idée, développée par l'auteur, de configurations principalement hybrides, sortes de modèles « ad hoc » empiriquement élaborés, vient relativiser ces propos, la démarche reste essentiellement hypothético-déductive, partant du cadre théorique pour lire la réalité à

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

travers le prisme de modèles préconstruits. Si certains auteurs comme Jean Nizet et François Pichault peuvent regretter la prise en compte insuffisante de l'environnement politique, économique, sociologique et culturel dans l'élaboration et l'évolution des formes configurationnelles, la plupart des critiques portent sur l'approche qu'elles jugent trop macrosociale. Comme le souligne Renaud Sainsaulieu, l'organisation ne peut ignorer les marquages culturels qui existent en son sein mais aussi ceux qu'elle produit elle-même (cette « *personnalité organisationnelle* » dont parle Merton). Ces marquages sont liés aux origines sociales des individus : « *les hommes au travail ne peuvent faire abstraction de leur culture pour s'organiser, c'est là une réalité fondamentale qu'il faut souligner* » (R. Sainsaulieu, 1987, p.154). Ces marquages sont aussi l'expression des normes institutionnelles qui s'imposent aux individus. En quelque sorte coincée entre un environnement plus ou moins influant et un acteur stratégique plus ou moins agissant, la théorie des configurations mintzbergiennes gagne à être complétée par des analyses théoriques plus microsociologiques, voire, comme le soulignent Jean Nizet et François Pichault (*Op. Cit*., p.295), plus psychologiques (en mobilisant la théorie des besoins et des motivations par exemple).

Toutes ces critiques s'adressent aussi aux auteurs qui, s'inspirant largement de la théorie de Mintzberg, tentent de la dupliquer dans les organisations sportives et associatives qu'ils observent. A défaut d'une posture microsociologique complémentaire et indispensable à la vision macrosociale, les études de ces chercheurs ne permettent pas de restituer la véritable nature des enjeux qui opposent notamment la culture coubertinienne à la culture entrepreneuriale, et à travers elles, les acteurs bénévoles et salariés des organisations associatives, sportives et de loisirs confrontés à leur professionnalisation. « *L'apport de Mintzberg*, conclut Philippe Bernoux, *réside dans sa tentative de lier l'environnement à l'organisation, en soulignant qu'il doit y avoir cohérence entre les deux ». (…) La faiblesse de cette approche réside dans la difficulté à définir le lien entre configurations et acteurs* (2004, p.94). Nous allons

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

voir que l'analyse stratégique permet de remédier à ce manque en mettant en lumière les intérêts individuels des acteurs.

2. Critique de l'analyse stratégique appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs

En complément de l'approche mintzbergienne et dans le cadre d'une analyse interne, il est utile de s'appuyer sur les concepts de l'acteur rationnel et intéressé développés par l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg. L'analyse stratégique est une approche inductive du particulier. Elle entend marquer sa différence avec les autres théories qui, affirme-t-elle, restituent insuffisamment la particularité du contexte organisationnel. Elle cherche à montrer comment les acteurs s'éloignent de la structure d'autorité formelle pour arriver à leurs fins. En tant que construit social, l'action collective est un ensemble de solutions spécifiques et contingentes que l'acteur, relativement autonome, va inventer en mobilisant des ressources, afin de résoudre les problèmes liés à sa vie en collectivité. Le dirigeant bénévole mais aussi le salarié et l'usager agissent, certes, pour l'intérêt de leur sport mais aussi pour leur intérêt personnel. Ils entrent dans des jeux de pouvoirs en jouant sur les zones d'incertitude liées par exemple à leurs positions, à leurs niveaux d'expertise ou au contrôle des règles organisationnelles formelles et informelles. Ainsi partout se dessinent, souligne Michel Crozier, des logiques d'intérêts, parfois convergentes, souvent divergentes, qui conditionnent les stratégies des acteurs. Economiques quand il s'agit du salarié mais aussi symboliques quand il s'agit du bénévole (car « *il y a toujours intérêt au désintérêt* », écrivait Pierre Bourdieu (1994, p.161) et l'intérêt du bénévole est tout au moins symbolique), les intérêts des acteurs associatifs sont aussi individuels. Ce constat nous conduit dès lors à remettre en cause, derrière le discours parfois convenu, le désintéressement supposé du monde associatif. Le comportement des acteurs masque donc des jeux de pouvoirs d'autant plus importants qu'ils s'exercent au plus haut niveau hiérarchique des organisations associatives et fédérales. In fine, il s'agit, pour les auteurs de l'analyse stratégique, de reconstituer le « *système*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

d'action concret », c'est-à-dire « *l'ensemble des règles de comportement que construisent et acceptent les acteurs pour stabiliser leurs relations au sein d'une organisation* » (Gasparini, 2003, p.124). Le sociologue et le gestionnaire doivent prendre en compte l'organisation en tant que système mais aussi en tant que groupements d'acteurs. Le système d'action concret vient restituer le véritable visage de l'organisation.

2.1. Le pouvoir de l'acteur stratégique au fondement de l'action fédérale équestre

Pour rendre compte de l'intérêt de l'analyse stratégique, je me réfèrerai au cas de la Fédération Française d'Equitation (voir encadré) dont la description des jeux stratégiques est précisée notamment dans un article paru en 2003. Les fédérations sportives, comme toute organisation politique, se caractérisent par la présence de classes dirigeantes et de classes dirigées, régies par ce que Robert Dahl nomme des « *régularités empiriques* » (Dahl, 1970). Parmi celles-ci, citons l'inégale répartition des ressources, la recherche incessante de l'influence politique et de l'acquisition de la légitimité ou encore le recours à l'idéologie. L'étude de la FFE va préciser ces points.

L'enquête sur la Fédération française d'Equitation [(1)]

Contexte général

Lorsque j'ai commencé mon intervention, la FFE était alors présidée par une femme épaulée par trois vice-présidents représentant les trois principaux courants équestres : l'équitation traditionnelle, le poney et le tourisme équestre. Mon travail d'investigation débutait dans une époque de conflits intenses entre les dirigeants traditionnels issus pour beaucoup du monde équestre historique, militaire et élitiste et les nouveaux dirigeants issus du monde du poney et du tourisme revendiquant une équitation plus commerciale et

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

ludique. Dans cette arène politique, le conflit tournait alors à l'avantage des dirigeants du mouvement poney.

Commande initiale et premiers contacts

Connaissant un des cadres de la fédération[51], ce dernier m'avait sollicité pour mener une étude à la fois historique et sociologique afin d'éclairer les différents protagonistes sur les solutions possibles autorisant une sortie de crise[52]. Il faut souligner que le cadre en question était un fervent partisan du renouvellement de la fédération. Face à une commande qui relevait aussi d'une stratégie politique (montrer le caractère inéluctable du changement), il me fallait absolument attester de mon absence de parti pris, en me détachant d'un angélisme trop naïf sur les valeurs humanistes du sport, tout en mettant en évidence la fin d'une époque marquée par un relatif désintéressement économique.

Dispositif méthodologique

Pour mener cette enquête, j'ai réalisé trois entretiens exploratoires avec un cadre salarié, un dirigeant bénévole et un expert du milieu équestre. A partir des archives qu'il a fallu rassembler, j'ai reconstitué les fichiers des différents membres des assemblées générales et des comités directeurs de la fédération sur les vingt années écoulées. Au total, 300 questionnaires ont été envoyés, 110 sont revenus et ont pu être exploités. Parallèlement, une dizaine d'entretiens avec des dirigeants majoritairement bénévoles a été conduite. Chaque

[51] Le « *gatekeeper* », dont parle François Pichault (2006, p.67), était, en ce qui me concerne, un acteur influent et politiquement marqué au sein de l'organisation.

[52] Bien souvent, il est vrai, ce sont les jeux d'opportunité qui guident le choix du sociologue pour telle ou telle organisation. Sauf à être directement sollicité par l'organisation, comme ce fut le cas ici, pour la société Carreras ou encore pour les cadres territoriaux, j'ai été aussi amené à contacter moi-même les dirigeants d'entreprises. Régulièrement, j'ai essuyé le refus de ces derniers qui ne souhaitaient pas ma présence potentiellement perturbante (c'est le cas notamment de l'UCPA). Je reviendrai sur ce point plus loin.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

entretien durait en moyenne 45 minutes et était réalisé à la fédération, par téléphone ou au domicile des personnes. L'enquête, quant à elle, s'est déroulée durant toute l'année 2002.

Cadre théorique de référence

Le cadre théorique choisi fut l'analyse stratégique de Crozier car la fédération m'est très vite apparue comme un lieu où s'exerçaient jeux de pouvoirs et rapports de force entre des dirigeants bénévoles développant des stratégies personnelles propres à leur groupe d'intérêts. Entre ces derniers, il y avait de nombreux conflits de pouvoirs et de territoires.

Principaux résultats

Par l'analyse stratégique, j'ai pu montrer que la fédération n'était pas une organisation associative ne répondant qu'à des finalités sociales. Elle était aussi et surtout une organisation politique faite de pouvoirs, de rapports de force et de stratégies entre différents groupes d'acteurs. Deux groupes d'intérêts ont pu être mis en évidence. La stratégie des dirigeants de l'équitation traditionnelle consistait à préserver leur pouvoir sur la fédération. Issus des catégories socioprofessionnelles les plus élevées, ils restaient attachés à une image élitiste et conservatrice de l'équitation. A l'opposé, la stratégie des dirigeants du poney était beaucoup plus agressive et visait la conquête du pouvoir fédéral. Leur force principale était l'expertise technique et économique d'un milieu équestre privilégiant l'activité ludique et lucrative au sein de poneys clubs qu'ils dirigeaient comme des chefs d'entreprise.

(1) Enquête publiée en 2003 et intitulée « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération française d'équitation », in *Gérer et comprendre*, n°73, p.55-74.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

La prise de pouvoir de la FFE par les dirigeants du Poney club

L'histoire de la fédération d'équitation est l'histoire d'une construction politique mêlant stratégies et jeux de pouvoirs. Jusqu'en 1987, la FFE est constituée de trois délégations nationales plus ou moins indépendantes. Elles sont en charge de l'équitation, du poney et du tourisme équestre. En 1987, leur réunification sous un même toit ne les empêche nullement de préserver leur autonomie et de renforcer leurs stratégies de défense de leurs acquis. Si la fédération dispose alors d'une présidente, chaque délégation préserve sa culture propre et son président qui, lui-même, siège en tant que vice-président à la FFE. Le monde de l'équitation d'origine militaire cultive une image élitiste et encore souvent mondaine. Le monde du poney est composé d'enseignants et de praticiens développant une activité commerciale et ludique du poney. Quant au tourisme équestre, il s'agit davantage de pratiquants issus des classes supérieures en quête d'évasion, de singularité et de nature. Dans la mesure où prédominaient des intérêts particuliers et corporatistes au détriment bien souvent de l'intérêt fédéral, mon questionnement était de comprendre pourquoi les représentants de cultures pourtant différentes avaient accepté de se regrouper sous une même bannière. Or, si les dirigeants des sports à cheval acceptaient à l'époque ce compromis fédéral, c'est parce qu'ils prenaient conscience que le fait de nier la professionnalisation d'une partie du secteur équestre (celui du poney notamment) les exposait à devoir entrer en concurrence avec des sociétés équestres commerciales dont le regroupement syndical était déjà une réalité[53]. N'ayant pour la plupart que le modèle associatif comme référence, leur stratégie visait alors à intégrer les autres courants équestres qu'ils ne maîtrisaient pas à l'extérieur, pour mieux les contrôler à l'intérieur par l'exercice, notamment, d'un pouvoir hiérarchique qu'ils détenaient alors majoritairement. La demande croissante du public pour un sport

[53] En effet, il existe depuis 1969 un groupement professionnel composé d'employeurs, de personnels de l'enseignement et de cadres gestionnaires. Le Groupement Hippique National (GHN) a pour mission de représenter les établissements équestres, quel que soit leur statut juridique.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

loisir les amenait à accélérer cette fusion et saisir cette opportunité pour mieux canaliser des courants jugés dissidents. La suite montrera que ce jeu stratégique se retournera contre eux. Face à eux se trouvaient les dirigeants du poney dont le poids économique, lié à un fort engouement du public, allait contrebalancer le pouvoir équestre traditionnel. Le développement du loisir constituait pour eux une opportunité qu'il fallait saisir pour prendre le contrôle de la fédération. Quelque peu pris au piège, les dirigeants traditionnels les plus contestataires devaient par la suite quitter la fédération dont la professionnalisation se poursuivait inexorablement. Aujourd'hui comme hier, ce sont ces mêmes dirigeants nationaux qui continuent à dénoncer un lobbying interne trop important et à souligner l'ambiguïté de la fédération qui « *ne sait pas si sa mission doit être de défendre les intérêts des utilisateurs (cavaliers) ou ceux des exploitants* » (propos d'un bénévole). Se voulant être les garants de l'éthique sportive et les défenseurs de la logique associative contre celle marchande, les dirigeants historiques observent avec méfiance la professionnalisation de leur sport. Face à eux, la stratégie des dirigeants poney et tourisme était, en entrant dans la fédération, d'acquérir une légitimité nationale auprès des pouvoirs publics. Jouant d'un pouvoir sécant par une position avantageuse dans la fédération mais aussi au sein de groupements professionnels de plus en plus puissants, les dirigeants du poney en particulier, allaient opter pour une stratégie offensive afin de prendre progressivement le contrôle des postes clés. Tous les membres qui *« avaient rêvé de bénévolat, de gratuité, de générosité, de travail commun harmonieux »* (Bernoux, 2008, p.54), allaient vivre un conflit dur qui ne devait s'apaiser qu'une décennie plus tard par la prise de contrôle des dirigeants du mouvement poney.

Dans l'analyse stratégique, on considère que les acteurs ont besoin d'entrer dans des jeux de pouvoirs pour préserver leur liberté et étendre leur influence. Même si ces jeux s'imposent en partie à eux, ils ont la capacité de les orienter pour atteindre leurs objectifs (Crozier et Friedberg, 1977, p. 104). Ce que les dirigeants du poney club ne pouvaient alors obtenir en tant que

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

groupement de structures professionnelles, la forme associative fédérale allait le leur accorder. Le label fédéral leur assurait aussi une existence officielle auprès des pratiquants et leur apportait la possibilité de se réclamer un peu de l'héritage de la grande histoire de l'équitation. « Jouant la montre », ils allaient pouvoir dès lors accélérer la professionnalisation de l'équitation, en développant des structures professionnelles dont ils sont en partie issus. S'il est vrai que la stratégie du tourisme équestre consistait à rester le plus souvent possible en retrait et à continuer son développement tout en évitant l'affrontement avec le mouvement cheval, la stratégie des dirigeants poney était celle d'une concurrence agressive. Pour ces professionnels, la politique fédérale ne devait pas se cantonner à une politique du haut niveau mais au contraire, s'ouvrir au secteur économique des loisirs sportifs, même au risque de s'écarter de la logique associative. En gérant avec succès les opportunités que leur offrait le marché des loisirs familiaux, ils allaient progressivement prendre le pouvoir au sein de la fédération, mettant à leur tête un chef d'entreprise dirigeant plusieurs centres équestres commerciaux. « *Ainsi, quelles que soient les stratégies imaginées par les différents acteurs du monde équestre, il semble bien que le débat de fond se soit établi sur un rapport de concurrence alimentant une lutte de pouvoir et de territoire entre ceux qui entendaient maintenir leur souveraineté et ceux qui prétendaient la leur retirer* » (D. Bernardeau Moreau, 2003, p.103).

De plus en plus pénétré par la culture économique et marchande, le milieu équestre va irrémédiablement se professionnaliser et transformer progressivement l'institution fédérale associative en un modèle plus managérial et entrepreneurial. Ainsi, derrière l'organigramme formel où figuraient côte à côte les différents dirigeants bénévoles de la FFE, allait se dévoiler une carte des pouvoirs informels où pressions et rapports de force organisaient les relations internes. Statutairement associative, la fédération d'équitation montrait alors un autre visage, celui d'un système politique porté par des jeux de pouvoirs sous fond d'enjeux économiques importants.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Quand sport et pouvoir font bon ménage

Chez les tenants de l'analyse stratégique, le pouvoir « *n'est pas un phénomène pathologique de l'interaction humaine mais la manifestation naturelle et inévitable de l'action humaine* » (M. Crozier, 2000, p.147). La vision de l'organisation est donc naturellement celle de rapports de force et de pouvoir entre des rationalités multiples et divergentes[54] (ces conflits précèdent la plupart du temps des périodes de changements importants). Différents travaux décrivent ces nombreux jeux de pouvoirs dans les organisations associatives, sportives et de loisirs. Citons ceux de William Gasparini et Luc Scheeck (1999) sur les piscines municipales, de Dominique Bodin (2002) sur les groupes de supporters de football, de Sébastien Stumpp et William Gasparini (2003) sur les dirigeants bénévoles d'un club de volley-ball, d'Abdel Rahamane Baba-Moussa (2005) sur l'organisation du sport au Bénin, ou encore de Cédric Richet et Bastien Soulé (2007a et 2007b) sur la gestion déléguée d'une piscine. Dans le cadre d'une étude portant sur une société en délégation de service public, Cédric Richet et Bastien Soulé analysent les disfonctionnements générés par une politique jugée trop « conquérante » de la société qui, dans sa quête effrénée de nouveaux marchés, fragilise ses sites insuffisamment préparés. Le contrôle du siège étant trop faible, les directeurs de piscine, souvent volatiles et fragilisés par un turn-over important de leur personnel, rentrent en conflit avec leurs maîtres nageurs qui, profitant de la pénurie de personnel et de l'instabilité managériale de leur direction (ils exercent un pouvoir d'expertise mais aussi un pouvoir marginal sécant avec le public), jouent l'autonomie et la stratégie de la surenchère des avantages salariaux et sociaux. A travers l'analyse stratégique, ce sont les rapports de force et les intérêts personnels qui priment.

[54] C'est la raison pour laquelle, d'ailleurs, les auteurs de l'analyse stratégique préfèrent parler en général de coordination entre les acteurs plutôt que de coopération, ce dernier mode de communication étant considéré comme trop consensuel.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Mais, en occultant toute la dimension socialisatrice et coubertinienne qui constitue pourtant le berceau des sports modernes, le regard de l'observateur n'est plus nécessairement complaisant, tant le monde du sport lui semble loin du modèle social et humaniste qu'il prétend incarner.

2.2. Le vouloir de l'acteur passionné : L'exemple des clubs professionnels de handball

Certes, l'analyse stratégique a renouvelé la sociologie des organisations, mais les critiques sont multiples. Certains regrettent la part trop faible accordée à la dimension identitaire (J.-L. Laville, 2008) et culturelle des organisations (P. d'Iribane, 2005). D'autres relativisent l'importance des jeux de pouvoirs que l'analyse stratégique place au centre de ses réflexions théoriques (J. Nizet et F. Pichault, 1995) ou insistent sur la faiblesse de sa portée explicative (S. Dion, 1993).

Ces pratiques qui sont aussi une affaire de passionnés

« *L'analyse stratégique est-elle une version moderne de l'utilitarisme ?* » s'interroge Jean-Daniel Reynaud (1999, p.207). La question mérite d'être posée car, à ne voir dans les relations entre les individus que des relations de pouvoirs, et même si Erhard Friedberg se défend d'une vision du monde qui ne serait peuplé que « *de petits machiavels parfaitement cyniques, amoraux et sans foi ni loi* » (E. Friedberg, 1993, p.254), les fondateurs de l'analyse stratégique et ceux qui s'en réclament finissent quand même par s'enfermer dans une vision trop utilitariste et conflictuelle des rapports humains. Comme le souligne Philippe Bernoux à propos de l'analyse stratégique, il convient de nuancer son apparence trop conflictuelle ou trop orientée par la conquête du pouvoir (2004, p.259). Cette focalisation sur le caractère stratégique de l'acteur est aussi soulignée par Valérie Boussard *et al*. En ne considérant que la dimension stratégique d'un acteur supposé libre de toute contrainte environnementale, l'analyse stratégique oublie toute la dimension culturelle des individus dont on peut aisément comprendre que les trajectoires sociales, les ancrages culturels

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

et ethniques permettent de réguler voire conditionner leur pouvoir décisionnaire. « *La vie dans les organisations n'est pas faite seulement de l'expérience de la lutte pour un pouvoir. Elle est aussi un lieu d'apprentissage de normes culturelles partagées par certains groupes et fortement intériorisés* » (Y.-F. Livian, 2010, p.73). L'analyse stratégique paye sa trop grande proximité avec l'individualisme méthodologique. Cette restriction doit laisser la place à une approche où les contraintes culturelles et identitaires viennent moduler les stratégies de pouvoir. Mieux vaut, comme le soulignent Jean Nizet et François Pichault, considérer que l'exercice du pouvoir n'est qu'une attitude parmi d'autres, qu'un choix parmi d'autres qui s'offre à l'acteur concerné par un processus de prise de décision (1995, p.150). « *La lutte pour la reconnaissance*, précise Jean-Louis Laville*, le sentiment d'appartenance, la participation à des espaces de socialisation, l'esprit du don sont autant de facettes du rapport aux autres qui sont éludées par une interprétation des interactions centrées sur le seul pouvoir* » (2008, p.14-15). De son côté, Francis Chateauraynaud (2010) propose un rééquilibrage entre une sociologie cynique (tout est rapports de forces) et une sociologie morale (tout découle de principes universalisables). L'intensité des jeux de pouvoirs dépend de la posture adoptée par chaque acteur. Dans les organisations, les individus ont le choix d'adopter, selon la typologie d'Albert Hirschman (1974), la posture de la *loyalty*, la posture de la *voice*, ou la posture de l'*exit*. L'intensité des jeux de pouvoir est donc forte si la posture privilégiée est l'opposition pour défendre une position menacée ou la faire évoluer. En revanche, elle est faible si les acteurs ne s'impliquent pas (l'« *illusio* », défini par Pierre Bourdieu, explique que certains acteurs ne s'engagent pas dans des rapports de forces par désintérêt, parce que l'essentiel, à leurs yeux, est ailleurs) ou se conforment par loyauté aux décisions et directives de leur hiérarchie. Des auteurs, comme Stanley Milgram (1974), ont souligné la propension des hommes à accepter les rapports de subordination. Le pouvoir n'est donc pas tout, tant il est fréquent que l'organisation puisse vouloir opter, comme le rappelle Emile Durkheim, pour une version paisible et unificatrice de ses rapports sociaux.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Dans le monde associatif, des sports et des loisirs, le pouvoir est certes une réalité qu'on ne peut nier, pas plus d'ailleurs que la politique ou l'argent. Mais cette réalité ne rend compte que partiellement du champ car il existe une quantité innombrable de petites associations qui, bien loin des enjeux économiques et politiques de leurs grandes soeurs, évoluent modestement à l'échelle locale. Elles forment le tissu social indispensable sur lequel s'appuient les pouvoirs publics pour créer du lien[55]. Aujourd'hui comme hier, le sport associatif reste, à l'évidence, une affaire de passion et de dévouement, comme va le montrer l'exemple ci-dessous.

Le handball professionnel : un fort esprit de famille

Dans une enquête publiée en 2008 (voir encadré), j'ai eu l'occasion de souligner ce fort esprit de famille qui accompagne la professionnalisation du handball. La professionnalisation de ce sport en France a commencé dans les années 80, au moment où un nouvel entraîneur, Daniel Costantini, prend la tête de l'équipe de France. Très vite, les entraînements vont se multiplier et accaparer à plein temps des joueurs dont beaucoup avaient une activité professionnelle à côté. Cette pratique intensive du handball marque sans aucun doute le début de la salarisation des joueurs. Ces derniers voient leur statut se préciser au fur et à mesure que s'officialisent leurs rémunérations et qu'apparaissent les premiers syndicats du handball. Peu à peu, les salaires transforment les rapports entre les clubs et les joueurs, les premiers sont les employeurs et les seconds les employés, chacun ayant des devoirs et des obligations de résultats au regard du droit du travail et des

[55] Rappelons que le secteur associatif représente aujourd'hui plus de 800 000 associations. Celles à vocation sportive sont les plus représentées avec 22% (d'après l'enquête de V. Tchernonog, *Logiques associatives et financement du secteur associatif*, Matisse-LES-CNRS, Université de Paris I-Panthéon Sorbonne, Paris, 2000). Si on dénombre plus de 10 millions de bénévoles, le secteur sportif en compte un million pour 14 millions de licenciés sportifs.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

contrats[56]. Alors peu présente dans les grands rendez-vous internationaux, l'équipe de France va remporter la médaille de bronze aux jeux olympiques de Barcelone en 1992. L'année suivante, elle est vice championne du monde et gravit la plus haute marche lors des championnats du monde de 1995. Progressivement, les clubs de D1, encore majoritairement associatifs, adoptent les nouveaux statuts de sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP). Rapidement, les investisseurs privés entrent dans le capital des clubs professionnels. Pourtant, dans un mode de fonctionnement inédit cultivant la performance managériale, où le dirigeant bénévole agit comme un chef d'entreprise, où le joueur devient un salarié gérant sa carrière professionnelle, où les valeurs du travail tendent à supplanter les valeurs sportives, mon étude va montrer que ce changement se réalise paradoxalement de manière plutôt apaisée et sereine. L'une des raisons expliquant ce fait vient, de mon point de vue, de la forte unité culturelle qui règne dans le handball professionnel. Les valeurs du handball sont bien présentes, à travers l'esprit de famille et la très forte convivialité qui caractérisent ce sport. Pour bon nombre de mes interlocuteurs, ces valeurs maintiennent un lien évident d'entraide et de solidarité entre les acteurs. « *Nous avons la chance*, expliquent les dirigeants des clubs, *que beaucoup de nos bénévoles soient d'anciens handballeurs* ». Pour tous ces dirigeants, cette culture du handball est primordiale. Ils se perçoivent comme les gardiens du temple. Ils connaissent tous les arcanes de ce sport et partagent ses valeurs. Pour tous mes interlocuteurs, la professionnalisation n'est pas un problème car le handball relève avant tout de la passion. C'est une affaire de famille. Ainsi, et sans nier l'existence de rapports de forces entre, notamment, les « puristes » défenseurs d'un handball amateur et les actionnaires et autres sponsors pour qui, les extraordinaires résultats de l'équipe de France sont une aubaine économique, il apparaît que le handball demeure un sport à échelle humaine qui parvient, grâce à la passion qui anime ses

[56] Avec toutefois une différence non négligeable par rapport à la plupart des autres entreprises : Ici, la pyramide des salaires est quelque peu inversée. Les joueurs sont mieux payés que leurs dirigeants.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

adeptes, à préserver sa cohésion d'ensemble. On le voit, l'analyse stratégique ne permet pas de rendre compte de cette solidarité organisationnelle.

L'enquête sur le handball professionnel [(1)]

Contexte général

La professionnalisation du handball est à l'œuvre et explique en partie les extraordinaires résultats des joueurs français. Pour autant, et contrairement à d'autres sports tels le football ou le rugby, le milieu du handball semble vivre paisiblement cette transformation culturelle et structurelle. Ce changement sans conflit doit nous interpeller.

Demande initiale et premiers contacts

Connaissant quelques joueurs de haut niveau et directeurs de clubs professionnels, mes investigations dans le milieu du handball professionnel ont été facilitées. Il n'y a pas eu de commande réelle de la part des acteurs de ce milieu mais un vif intérêt pour une meilleure compréhension des circonstances de la professionnalisation qu'ils vivent ardemment au quotidien.

Dispositif méthodologique

Afin de réaliser cette enquête, j'ai d'abord effectué quatre entretiens exploratoires puis une trentaine d'entretiens semi-directifs avec des joueurs professionnels, des directeurs et entraîneurs de clubs de N1 (constitués en SASP) et des arbitres internationaux. Les entretiens ont duré environ 1 heure et ont été réalisés sur les lieux d'entraînement, à la fédération, à la ligue ou par téléphone. L'enquête a duré 6 mois durant le deuxième trimestre de l'année 2007.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Cadre théorique de référence

Il n'y a pas eu de cadre théorique retenu. Mon intention, à travers une démarche exploratoire, était de comprendre les raisons d'une telle réussite. Comment les acteurs arrivaient-ils à préserver une forte solidarité à l'intérieur du groupe, malgré une professionnalisation galopante et déstabilisante ?

Principaux résultats

Les résultats de mon étude montrent que la culture organisationnelle, bâtie autour de la passion et des valeurs de solidarité, constitue un socle autorisant un accompagnement serein et apaisé du changement. Le processus de professionnalisation répond à différentes étapes d'évolution depuis l'arrivée d'un phénomène déclencheur (un nouvel entraîneur, un nouvel actionnaire), jusqu'à la rémunération et la mise en place d'un statut durable des joueurs et des salariés. A terme, les valeurs sportives deviennent les valeurs du travail. Mais les valeurs familiales demeurent.

(1) Enquête publiée en 2008 et intitulée « Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale. L'exemple du handball professionnel français » in revue *Loisirs & société*, vol. 30, n°2, p.337-360.

De nombreuses études sont venues confirmer cette réalité associative où militantisme et bénévolat sont les vrais moteurs du vivre ensemble (D. Ferrand-Bechmann 1992, D. G. Barker 1993, B. Halba 2003 et 2006). Dan Ferrand-Bechman (1992) montre, par exemple, que les motivations qui poussent les individus à s'engager bénévolement sont nombreuses mais la volonté de défendre une cause apparaît être la principale raison. A travers cela, il faut probablement voir la volonté d'aider autrui tout en souhaitant se valoriser socialement. Certes, le bénévolat peut conférer du pouvoir local et national - des auteurs comme Jean-Paul Callède (2000), William Gasparini (2000) ou Laurent Rundstadler et Pierre Chifflet (2002) l'ont

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

bien montré - mais toutes ces associations, souvent de petite taille, ne vivent que parce qu'elles sont animées par la volonté de ses membres de défendre une cause. Pour ces derniers, évoquer les jeux de pouvoir dans leur engagement quotidien n'a guère de sens. S'il est vain de vouloir nier l'existence d'une portée utilitariste de l'engagement associatif soumis au calcul et à l'intérêt, il semble tout aussi difficile de vouloir l'appliquer sans discernement à l'ensemble des organisations associatives, sportives et de loisirs, sans paraître adopter un parti pris qui, à l'évidence, contreviendrait à cette neutralité axiologique dont se réclament la plupart des chercheurs. L'engagement associatif n'est pas qu'une affaire d'intérêt et de pouvoir, elle est aussi une affaire de conviction et de don de soi.

L'analyse stratégique ne peut se suffire à elle-même

Je partage les critiques de Stéphane Dion (1993) quand il explique que la portée explicative de l'analyse stratégique reste encore à démontrer, tant celle-ci peine à se détacher de l'étude de cas et à s'extraire du particulier pour produire du général. « *L'analyse stratégique ne saurait mener à des propositions générales sans trahir son parti pris pour l'induction et l'explication localisée. Elle ne peut produire que des monographies, ou des comparaisons monographiques dont la portée explicative ne vaut que pour des contextes étudiés* » (S. Dion, 1993, p.1001). Même si Michel Crozier en appelle à une sociologie cumulative, où la multiplication des études empiriques doit permettre de faire émerger des régularités sociales, il est vrai que la « *montée en généralité* » que l'on peut attendre d'un cadre théorique n'est pas évidente pour le chercheur immergé dans l'analyse d'une situation organisationnelle. Sans le recours à d'autres champs théoriques tirés des sciences systémiques, politiques ou encore psychosociologiques, il m'apparaît ainsi difficile d'extraire, à partir de mes seules études de cas, quelques « *régularités empiriques* », comme s'efforce de le faire Robert Dahl pour les pouvoirs politiques. Ces régularités, pourtant, fourniraient cette portée explicative utile pour interpréter la globalité de la vie

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

collective. L'organisation sportive et de loisirs est façonnée par ses propres cultures (culture sportive mais aussi cultures associative, bénévole, professionnelle et corporatiste) qui font sa singularité. En étudiant ce champ, le chercheur, qui a recours à l'analyse stratégique, doit aussi mobiliser les connaissances que lui offrent la sociologie des associations (J.-L. Laville), celle des identités (R. Sainsaulieu), celle de la justification (L. Boltanski et L. Thévenot) ou encore la logique de l'honneur développée par P. D'Iribane. Il ne peut non plus faire fi des apports des théories systémiques et des analyses macrosociales. L'acteur est stratégique, il est aussi culturel.

L'organisation sportive et de loisirs, comme toutes les autres organisations humaines, connaît des périodes de conflits et de tensions, mais qui suivent et précèdent d'autres moments de vie apaisés, où la coopération prime sur la compétition, où le don de soi, l'entraide et la solidarité président à la vie collective. Dans les sports et les loisirs, les bénévoles oeuvrent avec motivation et dévouement au bon fonctionnement de leur association, à l'entente constructive entre leurs membres. Les recherches montrent à l'évidence que la professionnalisation ne peut se faire sans les bénévoles qui restent l'indispensable main-d'œuvre dont le monde associatif a absolument besoin. Ainsi, ne lire le monde associatif qu'à travers le prisme des jeux de pouvoir apparaît réducteur et peu apte à restituer la globalité de ce champ. Faut-il conclure que l'analyse stratégique ne présente pas d'intérêt pour comprendre les organisations sportives ? Non, bien évidemment, sa portée est réelle, mais elle peine à donner un cadre explicatif général susceptible de rendre compte des logiques internes d'un milieu où se mêlent enjeux de pouvoirs et réel dévouement à la cause humaniste.

3. Critique de la théorie des régulations appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs

Dans un ouvrage majeur de 1997, Jean-Daniel Reynaud s'interroge sur la pertinence d'analyser les faits sociaux. La réponse qu'il apporte s'inspire d'Emile Durkheim lorsqu'il affirme qu'il faut expliquer le social par le social. En d'autres

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

termes, « *il est pertinent d'étudier un fait comme un fait social, quand il est pertinent de l'analyser comme un élément d'un ensemble social »* (J.-D. Reynaud, 1997, p.1). Pour l'auteur, un ensemble est dit social quand il obéit dans ses combinaisons à des règles[57]. Ces règles, souligne Emile Durkheim, sont nécessaires pour permettre le fonctionnement de la société. Elles sont coercitives par les contraintes qu'elles exercent sur les individus, mais elles permettent aussi de réguler les rapports sociaux et de les stabiliser. Pour Max Weber, si ces règles, qui pourtant organisent un rapport de pouvoir de quelques individus sur le plus grand nombre, sont acceptées par ces derniers, c'est parce qu'elles revêtent, aux yeux de ceux qui s'y plient, un caractère de légitimité. Jean-Daniel Reynaud apporte un éclairage supplémentaire. Pour lui, le respect des règles repose aussi sur l'invocation à un projet qui donne à l'organisation sociale sa raison d'être et justifie son existence. Sans le projet, les risques d'anomie sont réels car on ne peut exclure, souligne l'auteur, que ces règles représentent bien souvent une contradiction entre les intérêts collectifs et les intérêts individuels. Bien souvent, « *les règles, qui sont à la base de tout système social,* [constituent] *une contrainte extérieure aux décisions individuelles* » (J.-D. Reynaud, 1997, p.17). Si ces règles se maintiennent tout de même, c'est parce qu'elles sont le produit d'un « *équilibre négocié* » entre les acteurs, définissant un projet collectif avec des règles rationnelles officielles et des règles souterraines plus coutumières. Ces deux types de règles ne sont pas identiques. Les premières sont les plus évidentes. Elles définissent les responsabilités de chacun et les sanctions encourues par les contrevenants. Les secondes sont moins facilement décelables et pourtant, elles « *guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (J.-D. Reynaud, 1988, p.5). Entre ces deux types de règles, il n'y a pas d'opposition mais plutôt des régulations. Dans la mesure où les règles officielles ne peuvent jamais être

[57] Pour Jean-Daniel Reynaud, le système social n'existe pas. Il préfère parler de contraintes sociales élaborées par les individus durant leurs actions collectives.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

appliquées à la lettre au risque de provoquer des dysfonctionnements de l'ensemble social, elles sont, dès leur entrée en vigueur, sujettes à des régulations. Dès lors, les règles apparaissent comme des contraintes collectivement pensées et sans cesse négociées par les acteurs afin de garantir une action collective ou un ordre social. C'est pour cette raison que Jean-Daniel Reynaud préfère parler de régulations plutôt que de règles (qui ne sont que le résultat de ces régulations). Il distingue ainsi les régulations de contrôle qui émanent de la direction pour descendre vers la base et les régulations autonomes produites par les groupes exécutants. Ces régulations sont rationnelles et « *visent non seulement à atteindre des résultats qui intéressent une des parties prenantes mais, directement ou indirectement, à régler l'ensemble de l'activité pertinente* » (*Ibid*., p.11).

3.1. La régulation conjointe dans un service municipal

Régulations et sous-cultures de groupes

L'application du modèle reynaldien dans le sport et les loisirs est assez évidente. Comme le propose William Gasparini (2003), on peut assimiler la régulation de contrôle aux règles édictées par la fédération s'imposant depuis le siège jusqu'aux ligues, comités et clubs locaux. Ces derniers construisent, en retour, des règles autonomes afin de minimiser l'emprise du siège parisien. Avec le développement des loisirs, il est fréquent que des associations refusent l'affiliation fédérale au prétexte que la fédération ne leur apporte aucun bénéfice[58]. On trouve également ces deux types de régulation si l'on compare l'ordre juridique interne qui détermine le fonctionnement du mouvement associatif et sportif et l'ordre juridique externe instauré par le pouvoir étatique. Cette même configuration est observable à l'échelle locale. Dans le milieu des collectivités territoriales, on peut citer les travaux de William Gasparini et

[58] Soulignons que si l'affiliation à la fédération confère à l'association locale une réelle labellisation à faire valoir, elle n'est obligatoire que si cette dernière veut participer aux compétitions officielles.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Luc Scheeck (1999). Ces derniers décrivent comment, à l'occasion d'une nouvelle politique municipale, les services se trouvent confrontés à la nécessité du changement organisationnel. Dans le cadre d'une recherche empirique conduite dans un service des piscines d'une communauté urbaine importante, les auteurs tentent de mettre en évidence les deux types de règles permettant le fonctionnement de l'organisation. Se référant à Jean-Daniel Reynaud, mais aussi à Crozier qui montre que l'abondance des règles facilite le développement de zones d'incertitude utiles aux stratégies des acteurs, les auteurs décrivent les règles formelles définies par la direction municipale et les règles informelles créées de manière autonome par le personnel de la piscine. Ces règles autonomes, ou bien complètent les règles formelles ou bien permettent de les contourner dans l'intérêt des agents. Les auteurs prennent l'exemple des bermudas ou des repas officiellement interdits mais pourtant tolérés par les agents de la piscine pour éviter tout conflit avec le public. Si la direction ferme les yeux sur ces règles autonomes touchant à l'hygiène, elle est intransigeante en revanche sur les règles sécuritaires (règles de contrôle) qui doivent être appliquées de manière drastique. « *Au-delà d'une traduction pratique et fidèle de l'organigramme et du travail prescrit, le fonctionnement concret du service des piscines apparaît ici comme le résultat articulé de ces deux types de règles* » (W. Gasparini et L. Scheeck, 1999, p.84). Il s'agit de « *réseaux parallèles* » propres, le plus souvent, à des sous-cultures de groupes telles que la culture municipale du service, la culture professionnelle des agents territoriaux ou encore celle très localisée de la piscine avec son microcosme et son fonctionnement routinier. Pour William Gasparini et Luc Scheek, un service des piscines peut être comparé à « *un espace où s'articulent différents niveaux de culture* » (W. Gasparini et L. Scheeck, 1999, p.87), aménageant chacun ses propres règles autour d'un compromis négocié et, au final, acceptable pour tous. Face aux contraintes venant des élus locaux, le personnel de la piscine développe ainsi des stratégies de contournement en définissant ses propres règles de fonctionnement visant à réguler, de manière informelle, ses relations avec le public.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

La caisse noire des maîtres nageurs

Moi-même, dans le cadre d'une direction de service effectuée il y a une quinzaine d'années, j'ai pu observer comment une régulation conjointe[59] s'était construite autour des leçons particulières de natation. Il s'agissait d'une piscine dite « Tournesol »[60] datant des années 70. Elle était gérée par un ancien chef de bassin et rattachée à un service jeunesse et sports que je dirigeais alors. Le directeur de la piscine avait sous sa responsabilité directe sept maîtres nageurs, deux agents d'accueil et un agent technique. Les services de l'établissement profitaient essentiellement à la population du quartier, les usagers étant pour la plupart des habitués venant nager en couple ou en famille. Spécialistes de la natation, les maîtres nageurs étaient les garants de la sécurité du public fréquentant la piscine. Diplômés pour cela, ils remplissaient des tâches de surveillance et d'enseignement auprès du public et des enfants scolarisés. Face à une demande accrue des parents désireux que leurs enfants sachent nager en prévision des vacances à la mer, les maîtres nageurs avaient pris l'habitude de donner des cours particuliers en dehors de leur temps de travail, cours qu'ils facturaient. Cette activité étant non déclarée, les recettes alimentaient dès lors une caisse noire qui était répartie entre les agents en fin d'année. Cette pratique, bien qu'illégale, était connue de la municipalité et tolérée par la direction car le fruit d'un espace négocié entre régulation de contrôle et régulation autonome. Les cours particuliers étaient certes illégaux en principe mais utiles à une population demandeuse. Aux yeux des élus, ils étaient le prix à payer pour satisfaire l'électorat. Si

[59] Le concept de régulation « conjointe » est fondamental chez Reynaud car il renvoie à l'idée d'une co-construction des règles par les protagonistes.

[60] C'est dans les années 60/70 que l'Etat a décidé de financer la construction de piscines « clé en main » pour toutes les villes volontaires. A ces dernières d'en assumer les coûts de fonctionnement devenus très importants deux décennies plus tard. Parmi ces piscines, on distingue le type rond dit « tournesol » en forme de soucoupe volante et le type rectangulaire dit « caneton ».

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

la règle officielle interdisait formellement ce genre de pratiques, la règle négociée les tolérait, voire même les approuvait car la souplesse du dispositif permettait de s'adapter aux flux des demandes qui grossissaient à l'approche de la période estivale. L'administration fermait les yeux sur des pratiques qui devaient nécessairement rester discrètes. Tout le monde jouait le jeu. En échange de ces avantages conséquents, les agents de la piscine devaient toutefois accepter des horaires flexibles et des heures supplémentaires parfois non rémunérées. Le projet pédagogique de l'établissement servait, en définitive, l'intérêt général du service public car il permettait au plus grand nombre de savoir nager et de pratiquer des activités aquatiques bénéfiques pour la santé.

Le réalisme de la concession réciproque

La théorie de la régulation établit ainsi une relation dynamique entre plusieurs systèmes de règles qui régissent et animent les organisations. Cette relation dynamique conduit, in fine, à l'émergence de règles sans cesse négociées qui expliquent le fonctionnement réel de l'organisation et forment un compromis ou « *no man's land* » entre les règles officielles et les règles officieuses. Selon la théorie reynaldienne, l'action collective doit donc se lire comme un système relativement instable de régulations reposant sur un certain « *réalisme de la concession réciproque* » (J.-D. Reynaud, 1999, p.112). « *Il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulations* », écrit Jean-Daniel Reynaud (1997, p.135) qui sont amenés « *à cohabiter, à se frotter, à se féconder mutuellement, plus qu'à s'opposer* » (A. Borzeix in G. Terssac, 2003, p.200). L'agrégation de la régulation de contrôle et de la régulation autonome ne peut se faire que grâce à l'élaboration d'un projet. C'est la raison pour laquelle l'auteur définit la règle comme un guide d'action, un « *principe organisateur et générateur d'un projet d'action commune* » (J.-D. Reynaud, 1997, p.16). Reste que ce projet est difficile à construire.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

3.2. De l'amateurisme au professionnalisme, le projet organisationnel est un problème

Le projet organisationnel peut être associatif et autoriser, par exemple, une certaine tolérance dans l'action des bénévoles concernant le respect de certaines règles préfectorales, dès lors que cela favorise l'intérêt social de la population. L'élaboration du projet permet donc de « *rendre explicite les fins poursuivies, de les communiquer, de chercher l'articulation entre les objectifs partiels et les objectifs globaux* » (J.-D. Reynaud, 1997, p.117). La vraie difficulté, conclut l'auteur, n'est pas finalement de définir cet espace négocié mais bien davantage de s'entendre sur le projet commun et sur l'évolution de ce dernier dans un environnement changeant. Comme la théorie des conventions (voir infra), la théorie de la régulation proposée par Jean-Daniel Reynaud met ainsi la négociation au cœur de la réflexion sur les organisations. Cette négociation entre les hommes est possible, explique Jean-Daniel Reynaud, car ces derniers bâtissent leur entente autour d'un projet commun qui favorise le compromis entre les règles affichées et les règles acceptées. Comme l'analyse stratégique, la théorie de la régulation accorde une place importante aux rapports conflictuels afin de permettre l'émergence d'un espace d'échange négocié. « *La théorie de la régulation aborde la relation intrinsèque entre règle et pouvoir* », écrit Valérie Boussard *et al.* (2004, p.280). En revanche, elle s'en éloigne lorsqu'elle considère que la profusion de règles ne signifie pas nécessairement un blocage bureaucratique. Les règles formelles et informelles peuvent s'enrichir mutuellement. De la même manière, si l'acteur stratégique est essentiellement individuel et animé par son seul intérêt personnel, la théorie de Jean-Daniel Reynaud met en avant le collectif plutôt que l'individu. L'acteur en régulation est une entité qui agit dans l'intérêt du groupe qu'il représente. Toutefois, plusieurs critiques sont à souligner concernant cette théorie.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Une régulation d'ensemble contrariée par les multiples régulations locales

Tout d'abord, l'idée qu'une régulation d'ensemble gommerait les disparités locales doit être questionnée. Il faut, comme le souligne Norbert Alter, revisiter quelque peu la théorie de la régulation lorsqu'elle suppose qu'une harmonie interne existe au point de permettre une régulation d'ensemble. La plupart du temps, « *l'ensemble apparaît comme un processus morcelé, une constellation de petites transformations dont l'évolution ne se fait ni dans la cohérence, ni dans la cohésion : Plusieurs régulations locales, spécifiques à un problème, ne concourent pas nécessairement à la régulation d'ensemble* » (N. Alter in G. Terssac, 2003, p.84). Dans un ouvrage consacré aux fédérations sportives, Bernard Ramanantsoa et Catherine Thiery-Baslé (1989) qualifient le processus de décision au sein de ces organisations d'« incrémentaliste ». Les décisions sont souvent prises dans l'urgence et par à-coups. Les auteurs expliquent cela par le fait que les fédérations, relevant d'un fonctionnement démocratique, limitent les prises de décision du comité directeur (celles-ci se font par ajustement face aux imprévus successifs) car seuls les membres de l'assemblée générale ont le pouvoir de décider sur les problèmes de fond. Face à des salariés et techniciens présents tous les jours sur le terrain, le pouvoir répond à une « *logique politique* ». Si les bénévoles ont peu de qualifications techniques, ils font preuve d'un fort d'engagement idéologique. Dans ce contexte où se mêlent différents groupes d'intérêts, « *les jeux politiques priment sur les décisions rationnelles* » (1989, p.102), concluent les auteurs. Dans les organisations associatives, sportives et de loisirs, on ne peut croire en un seul mode de régulation conjointe, réduisant l'organisation à un rapport négocié entre des dirigeants bénévoles qui contrôlent et des sportifs salariés qui s'autonomisent. Certes, les règles émanent du siège des fédérations sportives mais elles ne contrôlent plus qu'une partie du monde associatif, sportif et de loisirs qui est pénétré massivement par les enjeux économiques. Les clubs professionnels et leurs actionnaires, les joueurs professionnels

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

entourés de leurs agents, de leurs sponsors, de leurs conseillers, les salariés et même les supporters organisent leurs propres règles qui s'interpénètrent, se croisent et se régulent les unes avec les autres selon la situation locale, l'enjeu sportif et économique, l'impact médiatique du jeu, le niveau de compétition etc. Une lecture organisationnelle ignorant les multiples groupes d'intérêts tomberait dans la caricature et pêcherait, comme nous l'avons vu avec les modèles configurationnels de Mintzberg, par une vision trop holiste niant les jeux personnels des acteurs.

Le projet d'entreprise est un problème

L'autre critique porte sur le projet. Pour Jean-Daniel Reynaud, ce qui guide l'action de régulation est le projet. Comme le précise François Eymard-Duvernay, « *le respect de la règle découle non d'une contrainte mécanique mais de l'engagement de l'individu dans un projet collectif* » (1990, p.651). Ainsi, si les règles existent et surtout se maintiennent, c'est parce qu'elles sont adaptées par les acteurs qui adhèrent à un projet et ont envie de le voir aboutir. Pour autant, peu de données nous sont apportées pour comprendre comment est construit ce projet commun. On le sait, les organisations et ceux qui les font fonctionner ont rarement des objectifs clairs et des projets cohérents. Ceux-ci sont multiples, ambigus, plus ou moins explicites et contradictoires. Lorsque Jean-Daniel Reynaud écrit que « *le projet d'entreprise est un problème, ce n'est pas une solution* » (1997, p.117), il veut souligner ce que Crozier et Friedberg avaient fait avant lui, à savoir qu'il n'existe pas un projet commun ni une unicité de projets organisationnels partagés par tous. Or, si l'élaboration de ce projet permet de « *rendre explicites les fins poursuivies, de les communiquer, de chercher l'articulation entre les objectifs partiels et les objectifs globaux (et donc les régulations correspondantes)* » (J.-D. Reynaud, 1997, p.117), tout le problème vient de la définition de ce projet. Son élaboration et son évolution sont difficiles à concevoir, à plus forte raison lorsque l'environnement devient instable et changeant. Les conflits,

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

comme le souligne très justement Bernoux, peuvent devenir très vite violents s'ils touchent au sens projeté sur l'association (2008, p.66). Dans le domaine qui me concerne, la professionnalisation a fortement contribué à brouiller les repères d'un modèle resté longtemps monolithique. Le projet associatif ne peut éviter les fréquentes « *turbulences sociales* » (F. Eymard-Duvernay, 1990, p.653) qui le secouent régulièrement à son plus haut niveau. Dans un article paru en 2009, je portais une réflexion sur la difficile transition des valeurs fédérales, entre tradition et modernité. Ce « passage forcé » vers la professionnalisation des fédérations remet en cause bon nombre de projets organisationnels. C'est là un nouveau paysage qui « *conduit le milieu fédéral, en s'individualisant mais aussi en se rationalisant, à redéfinir son projet et à repenser son rôle dans la société* » (D. Bernardeau Moreau, 2009, p.40). Aujourd'hui, les piscines deviennent des complexes aquatiques intégrant bassins, toboggans, sauna, aires de repos et de restauration. De plus en plus de collectivités territoriales, propriétaires de ces structures, optent pour la délégation de service public, confiant leur gestion à des entreprises de manière contractuelle. Assurément, une telle configuration vient désorganiser le projet professionnel du personnel municipal qui ne se reconnaît pas nécessairement dans le nouveau mode de fonctionnement. Cela explique l'important turn-over qui suit l'arrivée de la nouvelle direction. On le voit, d'une manière ou d'une autre, comme le conclut François Eymard-Duvernay, « *on reste insatisfait de la notion de « projet » qui peut se prêter à toutes les ramifications* » (1990, p.653).

La théorie de la régulation sociale se donne pour objectif de comprendre comment les règles aident les groupes sociaux à se structurer pour conduire des actions communes. Adoptant une approche dynamique de la société soumise à des règles et des régulations, elle étudie leur création, leur maintien, leur transformation et leur recomposition dans l'espace social. Certes, la société est un système de règles et de régulations, mais le modèle reynaldien, pas plus que les autres modèles évoqués, ne peut pour autant se suffire à lui-même. Pour

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

comprendre les situations locales, un cadre théorique n'est souvent pas suffisant pour rendre compte de la réalité organisationnelle. Ainsi, « *même si la théorie de la régulation de J.D. Reynaud mentionne clairement l'importance de la culture et du pouvoir pour analyser l'évolution des règles en milieu organisé, une référence plus précise à certains auteurs permettrait d'élargir la compréhension de la situation évoquée* » écrit Valérie Boussard *et al. (*2004, p.280). Les théories évoquées par ces auteurs sont l'analyse stratégique quand il s'agit d'aborder les phénomènes de pouvoir, les identités professionnelles de Renaud Sainsaulieu quand il s'avère que la régulation autonome est le fait de groupes professionnels fusionnels ou encore l'approche par les conventions quand le compromis vient à prendre une place prépondérante dans la régulation d'un espace négocié. Aucune des théories ne se dilue dans les autres. Au contraire, elles s'autoalimentent et se combinent entre elles. Ma position pour un métissage théorique se confirme là encore.

4. Critique de la théorie des conventions appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs

Un courant récent de la sociologie se propose d'étudier les relations conventionnelles entre les individus au sein des organisations. Dans l'idée de convention, on pense à une recherche d'arrangements et de compromis entre personnes jugées responsables qui négocient les conditions de leur coopération. Ces accords ou conventions, qui peuvent être écrits ou oraux, sont centraux pour expliquer pourquoi les individus travaillent ensemble dans des situations parfois conflictuelles. Parmi les précurseurs de cette approche par les conventions, il y a Laurent Thévenot et Luc Boltanski. Leur approche est originale et paradigmatique dans la mesure où elle propose une grille de lecture de la société fondée sur la capacité des individus à dépasser les épreuves pour élaborer eux-mêmes les compromis nécessaires à leur collaboration. Les auteurs partent de trois idées fortes : Premièrement, ils ont une préférence marquée pour « *l'actant* » (B. Latour, 1995) plutôt que pour l'acteur. Cette nuance est fondamentale pour différencier les

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

manières très différentes de faire de la sociologie. « *Différent de l'acteur, l'actant peut être une personne comme il peut être un dieu, un animal, un objet, une machine, un texte ou une règle, qui remplit un rôle dans une interaction ou un échange quelconque* » (M. Nachi, 2006, p.52). Dans son refus de considérer l'homme comme seul être agissant, la théorie des conventions défend l'idée d'une sociologie pragmatique[61] et rejette les catégorisations habituellement utilisées par les sociologues pour ne retenir que des états et des êtres. Pas d'individus, ni de groupes sociaux ou culturels, ni d'agents ou d'acteurs mais davantage une lecture actancielle incluant les êtres et les objets interférant ensemble pour constituer une situation ou un monde social. Tantôt, c'est le sujet, tantôt c'est l'objet qui joue un rôle de premier plan pour expliquer une situation. Deuxièmement, les individus évoluent dans des mondes de valeurs et de symboles à travers lesquels ils lisent et interprètent les situations qu'ils vivent[62]. Chacun de ces mondes s'organise autour d'un « *principe supérieur commun* » qui hiérarchise, sur une échelle des grandeurs, ce qui est considéré comme l'état de petit (la routine dans le monde de l'inspiration par exemple) et ce qui est considéré comme l'état de grand (la réputation dans le monde de l'opinion). « *L'état de grandeur est une caractérisation de ce qui est grand ou petit aux yeux de ceux qui sont dans ce monde* » (Y.F. Livian et G. Herreros, 1994, p.47). Troisièmement, les individus ont toutes les compétences pour évaluer la nature de ces situations et pour les faire évoluer[63]. En cela, les auteurs relativisent radicalement

[61] Comme l'écrit George Cantecor, « *le pragmatisme est moins une doctrine qu'une méthode et moins une méthode qu'un esprit, une certaine façon concrète, vivante et libre d'aborder et de traiter les problèmes philosophiques* » (1907, p.355).

[62] Les auteurs identifient six mondes qui sont en réalité des types purs (la posture est celle de Weber à propos des types de légitimité) : Ces mondes, expliquent Amblard et *al*., doivent se comprendre « *comme des formes idéales-typiques* » (1996, p. 78).

[63] L'approche conventionnaliste, comme la sociologie pragmatique, développe l'idée d'une continuité plutôt que d'une rupture de la science avec le sens commun. Contre la sociologie critique de Pierre Bourdieu, ces courants préfèrent parler d'une sociologie de la critique. Dans son ouvrage sur la sociologie de la critique et de l'émancipation, Luc Boltanski explique bien la

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'importance du chercheur, juste susceptible de comprendre ce que les acteurs sont déjà capables de comprendre par eux-mêmes[64]. Passer d'un état à l'autre, changer de monde ou construire un bien commun, c'est accepter, pour les individus, de s'engager dans une épreuve en vue de « frayer » le compromis nécessaire pour sortir de l'impasse. Cela nécessite un effort à consentir et souvent un prix à payer (la notoriété dans le monde de l'opinion conduit à la confusion entre vie publique et vie privée. L'entrée dans le monde industriel est le prix que doit payer une entreprise familiale pour ne pas déposer le bilan). Dans la théorie conventionnaliste, l'organisation sociale est une agrégation de *« montages composites »* (C. Lafaye, 1996, p.90) fondés sur une hétérogénéité de régimes d'accords éprouvés par les êtres en situation.

4.1. Affrontement entre les mondes : le cas des managers privés de la société Carreras dans des complexes aquatiques en gestion déléguée

Quand le privé revendique sa mission de service public

Comme pour les cadres théoriques précédents, mon argumentation s'appuie sur une étude de terrain menée très récemment avec un collègue de sciences de gestion de l'Université de Paris-Est-Val de Marne et un collègue de management à l'université de Laval (Québec) (voir encadré). Dans le cadre de cette étude, notre intention est d'analyser la manière dont s'articule la gestion privée d'un équipement relevant d'un service public (cas d'une délégation de service

---

difficulté intrinsèque que rencontre la sociologie critique à rendre compte des actions des hommes pour lutter contre l'aliénation, écrire leur propre histoire et « *ouvrir les voies vers leur libération* » (Boltanski, 2009, p.79). La vision trop agentique d'une sociologie critique et surplombante décrit la réalité sociale comme une fatalité qui s'impose à tout homme incapable de modifier l'ordre des choses. Contre cette sociologie critique, Luc Boltanski prône une sociologie de la critique d'inspiration pragmatique.

[64] Cette posture a été fortement contestée. Certains auteurs ont pu regretter que le rôle du sociologue soit à ce point minimisé et cantonné à simplement rassembler sans plus d'interprétations les propos et discours de justification des acteurs.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

public[65]) et de décrire les stratégies et sources de légitimation développées notamment par les managers privés. La société que nous avons choisi d'étudier a été créée dans les années 80. Aujourd'hui, le groupe exploite près de 25 équipements dont une vingtaine de piscines et quelques patinoires en France et dans les territoires d'Outre-Mer. Tous ces équipements appartiennent aux collectivités territoriales qui choisissent d'en déléguer la gestion à la société après appel d'offres. Soit l'équipement est neuf et l'ensemble du personnel est fourni par l'entreprise. Soit l'équipement est déjà existant et il arrive alors que le personnel territorial mis à disposition (les maîtres nageurs notamment) soit amené à travailler avec le personnel du privé. Cette collaboration n'est pas aisée et c'est tout l'art du manager que de maintenir la cohésion de l'équipe. Comment s'y prend-il ? L'analyse des données fait ressortir un manager articulant différents mondes dans sa gestion quotidienne. Sans se définir toujours explicitement en conflit avec la profession des maîtres nageurs, les managers du privé se dressent contre certaines de leurs pratiques coutumières relevant de leur monde domestique. Ils tentent de procéder à un ajustement professionnel qui passe d'abord pour une « élimination » des salariés réfractaires pour ensuite (re)construire identitairement les autres grâce à un travail de normalisation des compétences et des profils attendus par l'entreprise gestionnaire. Un rapport de forces est établi, conduisant à faire pression sur le personnel aquatique qui ne souhaite pas changer sa manière de travailler. Pour justifier cette confrontation, le manager privé positionne d'abord son action dans le monde civique (le principe supérieur commun de ce monde étant la représentativité et l'intérêt général). Son action, affirme-t-il, ne sert pas qu'un intérêt privé, elle s'inscrit aussi et surtout dans la recherche de la satisfaction de l'intérêt collectif. Pour Luc Boltanski et Laurent Thévenot, les individus peuvent trouver accord ou entrer en désaccord (c'est le moment de l'épreuve) selon qu'ils se réfèrent à un même monde ou à des mondes différents et de ce fait, à des grandeurs différentes. Engager une épreuve lorsqu'un conflit

[65] Je reviendrai plus en détail sur le thème de la délégation de service public dans le chapitre 3 de la seconde partie.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

survient, « *c'est choisir des objets, des sujets qui seront ou non en équivalence, se déplaçant ou non dans les mêmes grandeurs* » (Y.-F. Livian et G. Herreros, 1994, p.48). En affirmant leur appartenance à un *« service public marchand* » (expression utilisée par plusieurs directeurs de site), les managers du privé font ainsi un amalgame, par un jeu d'équivalence, qui leur permet de dépasser les clivages idéologiques entre public et privé. Ils appartiennent au secteur privé mais oeuvrent « naturellement » pour le service public qu'ils remodèlent pour améliorer la qualité des prestations offertes aux usagers. Il n'est pas anodin d'ailleurs de remarquer que le terme « usager » est préféré à celui de « public » trop lié au secteur public et à celui de « client » trop connoté au secteur marchand. Ces reconstructions syntaxiques s'opèrent aussi en rapprochant le monde domestique et le monde marchand organisés autour des principes supérieurs communs que constituent l'intimité et la fidélité pour l'un, la concurrence et le meilleur rapport qualité/prix pour l'autre. La relation avec le personnel est pensée sur le modèle familial. Ainsi, par un processus de domestication, un tel compromis est rendu possible quand il s'agit, pour le maître nageur sauveteur, de gérer sa piscine en bon père de famille car ses « clients » sont des habitués qu'il connaît bien. Ils ont leurs habitudes et le maître nageur fait partie des meubles. Il les conseille, les assiste, les rassure, tout en garantissant la qualité du service rendu.

L'enquête sur la société Carreras [1]

Contexte général

Les collectivités territoriales sont de plus en plus nombreuses à confier la gestion de leur patrimoine à des entreprises délégataires spécialisées. Cela conduit à redéfinir les contours du service public, autant de la part des élus locaux dont la motivation principale est la satisfaction de leurs administrés, que de la part du délégataire qui doit rentabiliser son activité

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

tout en démontrant sa légitimé à servir l'intérêt général. Entre secteur public et secteur privé, la cohabitation s'organise.

Commande initiale et premiers contacts

Ayant, par mon activité professionnelle, des contacts avec des sociétés délégataires, j'ai répondu à la demande forte de l'une d'elles qui souhaitait mieux connaître les conditions permettant d'optimiser l'introduction du secteur privé dans la gestion du service public. Son intention était aussi de mieux connaître les motivations des élus locaux dans leur choix de la délégation de service public (DSP).

Dispositif méthodologique

Nous avons débuté cette enquête par des entretiens exploratoires avec des dirigeants de la société. Puis, des entretiens plus approfondis avec des directeurs de sites, des maîtres nageurs et des élus ont été menés dans les différentes structures (piscines et patinoires) gérées par le délégataire. Au total, une trentaine d'entretiens a été conduite sur une période de 6 mois de février à juillet 2009.

Cadre théorique de référence

Le cadre théorique retenu est celui des conventions de Boltanski et Thévenot. Dans leur recherche de compromis entre les mondes, les acteurs tendent à établir un bien commun susceptible de favoriser la collaboration entre secteur public et secteur privé.

Principaux résultats

Les résultats montrent que les managers de la société mobilisent les valeurs des mondes civique et domestique pour justifier leurs interventions dans le public. Ils reconfigurent, par formatage et recrutement de jeunes salariés, le mode de fonctionnement des maîtres nageurs qu'ils considèrent comme trop portés vers leur intérêt personnel et corporatiste. Ils se

présentent comme les vrais défenseurs d'un « service public marchand » incarnant le compromis entre un monde marchand dont ils sont issus et un monde civique dont ils se réclament.

(1) Enquête publiée en 2012 et intitulée « Créer du consensus dans un partenariat public privé : Analyse des compromis et arrangements managériaux », in Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines dans le secteur public : Un défi international, *Management international*, n°16, vol.3.

Epreuves et compromis entre les mondes

George Simmel explique que le conflit fait partie intégrante de la société. En tant qu'interaction sociale, il n'est pas une erreur ni un accident, mais « *l'une des formes de socialisation les plus actives qu'il est logiquement impossible de réduire à un seul élément »* (Simmel, 2003, p. 19). Le conflit est dans la société. Il lui est nécessaire. Il contribue à l'unité de la vie sociale. Les états de guerre comme les états de paix, les relations unitaires comme celles dualistes travaillent naturellement la société. Ils sont enchevêtrés et latents et constituent autant de formes permanentes et diverses d'une forme sociale plus globale. Entre ces extrêmes, il y a donc une « *coexistence du principe du combat et de celui de l'union, qui rassemble les contradictions dans une unité* » (*Ibid*., p. 47). Les groupes, et au sein des groupes les individus, coopèrent et s'opposent pour la défense de leurs intérêts. De tout cela, explique le père de la sociologie formelle, l'individu n'a qu'une perception fragmentaire de la réalité sociale qu'il doit toutefois rendre vivable et acceptable. Pour y parvenir, il doit faire des concessions et rechercher des compromis qui constituent « *l'une des plus grandes inventions de l'humanité, tant ils font parti des techniques que nous utilisons tout naturellement pour notre vie quotidienne* » (*Ibid*., p. 143). Le compromis entre les mondes est une façon de relativiser les différences en faisant converger les intérêts et bénéfices de tous, tout en mettant de côté les divergences qu'il convient de minimiser. « *Nous*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

n'atteignons le bien commun, écrit Paul Ricœur, *que par le compromis »* (1991, p.3)[66]. Ainsi, les parties en présence s'engagent à dépasser leurs oppositions d'interprétation pour faire émerger un bien commun pouvant se définir comme un objet générique, un procédé voire une personne hybride qui apparaît comme légitime à l'intérieur des différents mondes impliqués dans le conflit. Pour Y.-F. Livian et G. Herreros, le compromis est possible car les individus extraient les objets relevant de leurs différents mondes pour les associer en vue de constituer un bien commun (1994, p.52). Cette approche est également celle de la sociologie de la traduction. Dans cette théorie, l'effort de simplification vise à rapprocher les acteurs autour d'un même cadre d'analyse. Cet effort est appelé par les auteurs un « *investissement de forme* ». Il suppose un travail de traduction effectué par l'ensemble des acteurs « *enrôlés* » afin que chacun exprime dans son propre langage ce que les autres disent et veulent (M. Callon, 1986, p.202). Ainsi, en introduisant les notions de justification, de mondes, de grandeurs et de compromis, il s'agit de proposer une grille de lecture différente de celles plus classiques opposant approche individualiste et approche systémique. Les personnes, selon les mondes où elles évoluent, doivent faire preuve de flexibilité et comparer les éléments de grandeurs qui constituent et organisent les mondes en présence. A l'opposé de l'analyse stratégique, les tenants de la théorie conventionnaliste relativisent les effets du pouvoir dans les organisations, tant la capacité des hommes à s'accorder est, à leurs yeux, prépondérante.

La « Guerre » des mondes sportifs

Comme le montre l'étude de cas précédemment exposée, il est possible de mobiliser la grille de lecture des conventions dans le champ des organisations associatives, sportives et de

[66] Le compromis, précise Paul Ricœur, est le croisement de divers acteurs mobilisant plusieurs ordres de justification. Cela nécessite des pourparlers et des négociations souvent ardus. Le compromis n'est pas la compromission, car chacun défend sa place et sa position. « *Le compromis est toujours faible et révocable, mais c'est le seul moyen de viser le bien commun* » (1991, p.3).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

loisirs. William Gasparini (2003) relève l'intérêt de raisonner en terme de mondes et d'ordres de grandeurs dans la mesure où l'organisation sportive peut être vue « *comme un montage composite de dispositifs où se rencontrent plusieurs « mondes » ou grands systèmes de principes* » (W. Gasparini, 2003, p. 64). Si, dans une grande entreprise commerciale sportive, les agents ont tendance à se référer à des méthodes de management et de veille concurrentielle (monde marchand), les membres d'une association sportive se réfèrent davantage aux principes de grandeurs du monde civique ou domestique pour justifier leurs actions. Pour s'entendre, ces cités doivent élaborer des conventions en leur sein mais aussi entre elles. « *Appliqué à l'organisation sportive, ce cadre d'analyse permet d'appréhender les services des sports, les fédérations, les clubs ou les entreprises du sport comme des lieux de passage, de tension et d'articulation entre des logiques d'action de nature différente* » (W. Gasparini, 2003, p.65). Dans une municipalité, l'élu se référera au monde de l'opinion tandis que le directeur du service se positionnera dans le monde civique, mais aussi domestique s'il veut défendre sa corporation. L'accord peut alors être construit, par exemple, autour du bien commun que peut représenter l'approche sécuritaire des usagers pratiquant des sports parfois dangereux. Pour gérer ces désaccords, des solutions sont possibles. Le but est finalement que « *chaque organisation dresse une sorte de répertoire implicite des actions et des décisions moralement admises et celles qui sont contraires à certains principes* » (*Ibid*., p.67). Noël Barbe et Jean-Christophe Sévin (2001) décrivent le mouvement de domestication du ski de fond, s'opposant dans son approche puriste aux commerçants et exploitants touristiques soumis aux contraintes marchandes. Entre ces deux mondes, la recherche de compromis passe par un « *processus de domestication* » qui nécessite une cogestion des espaces touristiques mêlant nécessités économiques (monde marchand) et volonté commune de préserver les traditions locales (monde domestique). « *Ce registre domestique se manifeste par exemple dans le jeu des acteurs qui peuplent certains des gîtes de cette région. (…) les repas se prennent dans l'ancienne salle commune de la ferme (…) les touristes et le propriétaire mettent*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

et débarrassent le couvert, se font chauffer du café, règlent la radio. (…). Les touristes sont intégrés dans un espace manifestant une dose certaine de domesticité. Ce ne sont pourtant pas des hôtes et nous assistons bien à une « figure du compromis » entre mondes avec la volonté d'une industrialisation touristique diffuse » (N. Barbe et J.C. Sévin, 2001, p.139).

Ainsi, les travaux cités abordent la théorie des conventions de deux façons, soit à travers l'opposition des mondes – au risque de tomber dans un manichéisme réducteur – soit à travers la recherche de compromis entre les mondes - c'est là le plus intéressant - sans toujours préciser comment se construisent ces compromis.

4.2. Quand l'économie des grandeurs fait l'économie d'une réelle explicitation des conditions d'élaboration des compromis

Comment construit-on les compromis ?

Comme toutes les autres théories, celle conventionnaliste présente des faiblesses. Son abord est difficile et le manque d'illustrations n'arrange rien (dans leur article de 1994, Yves-Frédéric Livian et Gilles Herreros parlent même d'« *hermétisme assez décourageant* » et d'« *aridité du vocabulaire* »). Sa volonté de rompre trop radicalement avec les principales théories des organisations et leurs apports pourtant essentiels, est particulièrement dommageable. On voit se dessiner une volonté de définir un nouveau terrain scientifique avec des frontières qui cloisonnent un peu plus encore l'univers des sciences sociales. Mais la critique la plus forte qui peut être adressée à cette théorie est sa difficulté à préciser les processus de construction des compromis entre les mondes. Par quels processus, avec quelles ressources et selon quelles stratégies, les compromis entre les mondes se réalisent-ils ? Peu de détails nous sont donnés pour comprendre comment les individus parviennent à construire les arrangements indispensables à leur coopération. Comment réaliser le bien commun ? Les auteurs

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

restent assez vagues sur les solutions possibles. Quelques pistes sont toutefois proposées. Pour « frayer » le compromis, les auteurs posent l'idée d'une « *identité propre* » (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, p.339) qui, attribuée aux objets, consiste à leur donner une définition spécifique mutuellement acceptable dans les différents mondes. Ainsi, « *une grande partie du travail nécessaire pour frayer le compromis va donc consister à s'entendre sur le terme adéquat, à chercher une formulation acceptable par tous et sonnant juste, sur laquelle tomber d'accord* » (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, p.342). Cela étant, les études empiriques sont rares et peu de renseignements sont apportés par la théorie des conventions pour appréhender la phase cruciale de ces rapprochements entre les mondes. L'approche très conceptuelle et intellectuelle nuit en définitive, à « *l'opérationnalisation* » de ce modèle (Y.-F. Livian et G. Herreros, 1994, p.43). Dans le cas des piscines exposé précédemment, le véritable intérêt de la théorie des conventions est de pouvoir dépasser la controverse entre le monde domestique régulé par l'intérêt corporatiste des maîtres nageurs et le monde marchand représenté par l'entreprise gestionnaire guidée par la performance, la sécurité et le profit. Il s'agit d'analyser comment les acteurs mettent en place des accords entre les mondes pour au moins cohabiter et au mieux coopérer. L'utilisation de la grille de lecture en termes de convention n'a de pertinence que si elle nous renseigne sur la manière dont un accord émerge entre des positions opposées, entre des mondes dont l'emboîtement est source de conflits. Or, les différents travaux réalisés dans le champ associatif et sportif ne nous apportent guère d'informations si ce n'est l'existence d'affrontements entre les mondes. Rares donc sont les travaux à l'image de ceux de William Gasparini (2003), de Noël Barbe et Jean-Christophe Sevin (2001) ou de Denis Bernardeau Moreau, François Grima et Patrick Paillé (2012) qui tentent d'étudier les modalités de ces compromis.

Une approche trop consensuelle ?

Pour les théoriciens conventionnalistes, les acteurs possèdent un « libre arbitre » leur permettant, durant les épreuves qu'ils

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

connaissent dans la confrontation des mondes, de faire valoir leurs arguments et leurs justifications. Il est incontestable que l'homme est ici acteur de sa vie en société. En cela, ces théoriciens sont proches de l'analyse stratégique. Michel Crozier et Erhard Friedberg lisent la société à travers l'acteur stratégique, Luc Boltanski et Laurent Thévenot à travers l'acteur arbitre. Toutefois, la comparaison entre ces deux cadres théoriques s'arrête là car la notion de pouvoir est en partie niée par les conventionnalistes pour qui la recherche de compromis est un procédé allant de soi. Cela les conduit à « *écarter les systèmes qui, dans une visée réaliste ou critique, font reposer toutes les relations sociales sur la domination ou sur la force au profit des constructions attachées à construire l'équilibre dans une cité* » (L. Boltanski et L. Thévenot, 1991, p.27). Pour certains chercheurs tels Friedberg, la théorie conventionnaliste, comme celle de la traduction de Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, pêchent par une vision trop consensuelle. Ce ne sont pas les valeurs partagées qui fondent l'action collective, insiste l'auteur, mais davantage l'interdépendance qui organise un « *rapport de négociation asymétrique par lequel s'échangent des ressources entre acteurs foncièrement inégaux* » (E. Friedberg, 1993, p.285). Ce n'est pas le consensus qui prime dans les rapports humains, conclut logiquement ce défenseur de l'analyse stratégique, mais les confrontations d'intérêts. Cette posture est aussi celle de Jean-Daniel Reynaud pour qui les rapports de régulation s'opérant entre les groupes sont aussi des rapports de pouvoir recherchant l'équilibre qui satisfait toutes les parties. Alors, que conclure ? Pouvoir ou compromis ? Affrontement ou consensus ? La posture d'Henri Amblard *et al* opte pour le bon sens : « *chaque situation organisationnelle est et reste en permanence un lieu de conflits de pouvoirs et d'élaboration de compromis, sans qu'aucune de ces deux configurations n'exclue l'autre* » (1996, p.115). Le compromis, souligne Jean-Daniel Reynaud, n'est pas fondé sur la seule bonne volonté des individus, il est aussi et surtout le fruit d'une vision réaliste. En maintes situations, les hommes n'ont pas d'autre choix que de coopérer et de trouver un terrain d'entente acceptable par tous. Plutôt que de les opposer, mieux vaut considérer que ces

théories se complètent. Mieux vaut montrer comment ces différents cadres théoriques, en se combinant, peuvent nous permettre de mieux appréhender l'organisation.

Ainsi, comme j'ai tenté de le montrer, la perspective conventionnaliste perçoit certes l'organisation comme un lieu de dialogue entre les individus, mais sa principale limite est de laisser dans l'ombre les modalités de construction de ce dialogue. La grille de lecture de Luc Boltanski et Laurent Thévenot occupe un terrain encore en friche qui mérite, par des recherches empiriques, d'être prospecté. Elle constitue un outil utile qui peut guider le chercheur et le manager vers une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels.

Conclusion. Combiner n'est pas confondre

Combiner n'est pas confondre : Pour un décloisonnement des théories

Privilégiant une approche essentiellement holiste et macrosociologique, l'intérêt des théories mintzbergiennes trouve ses limites dans les travaux sur les organisations fédérales, car ces théories ne prennent pas suffisamment en compte les rôles et pouvoirs de l'acteur stratégique évoluant dans l'organisation. Décontextualisée, l'analyse configurationnelle ne parvient qu'à restituer partiellement les rapports entre les acteurs. Considérant que ces derniers agissent toujours par intérêt, Michel Crozier et Erhard Friedberg offrent une ouverture possible pour éclairer les jeux d'acteurs. Mais une vision trop exclusivement tournée vers le pouvoir nie les formes quotidiennes d'entente et de coopération entre personnes de bonne volonté. Certes, les acteurs développent des stratégies personnelles, mais les orienter exclusivement vers la recherche de pouvoir, le calcul, l'utilitarisme et le rapport de force, en limite l'intérêt. Pour Jean-Daniel Reynaud, le conflit est une étape nécessaire pour rechercher un terrain d'entente entre différentes rationalités. Il fait partie du jeu normal entre les acteurs qui entendent redéfinir les règles du jeu, celles-ci étant le produit d'un équilibre négocié entre eux, à partir d'un projet collectif qui pose d'autant plus problème que l'environnement

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

(c'est le cas des organisations traitées ici) est changeant et incertain. En laissant une large place à l'interprétation par les hommes de leurs conditions sociales, Luc Boltanski et Laurent Thévenot incarnent une sociologie de la critique. Acteurs de leur vie collective, les individus ont l'aptitude requise pour comprendre les enjeux des situations qu'ils contribuent à faire évoluer en créant les conditions de leur coopération. Reste que ces conditions sont diffuses et peu explicitées.

Ainsi, nous avons là quatre théories et quatre manières de lire la société et autant de grilles d'interprétation, sans qu'aucune ne se suffise à elle même. La combinaison de ces « écoles » théoriques est à mon sens nécessaire, même si elle est loin d'être approuvée, tant il y aurait de *« l'hérésie à vouloir combiner M. Crozier et L. Boltanski, R. Sainsaulieu et M. Callon »* écrivent Henri Amblard *et al*., ajoutant que « *ce n'est pas de confusion dont il est question, simplement de collaboration »* (1996, p.195). Comprenant finalement que la sociologie des organisations et l'ensemble de ces théories ne peuvent seules rendre compte de toute la réalité de la situation observée, n'y a-t-il pas intérêt à les combiner, voire à les dépasser ? Au fil de mes travaux, il apparait donc que la sociologie des organisations, à mon sens trop enfermée dans des logiques disciplinaires et académiques, doit être quelque peu repensée. J'ai la conviction qu'il faut tendre vers une sociologie d'intervention plus pragmatique, plus utilitariste, plus professionnelle. L'ouvrage collectif d'Amblard et *al*. offre cette transition nécessaire.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Tableau 3 : Synthèse des intérêts et des limites des théories des organisations appliquées aux organisations associatives, sportives et de loisirs

Cadre théorique	Intérêt explicatif	Limites de l'analyse
Théorie mintzbergienne	- L'analyse permet de rendre compte des pressions environnementales exercées par les détenteurs d'influence externes (pouvoirs publics, supporters, clubs professionnels, collectivités territoriales, associations locales, média, sportif de haut niveau etc.) et par les détenteurs d'influence internes (actionnaires, dirigeants, salariés). - Les configurations organisationnelles et les forces en action permettent d'appréhender les tensions de la professionnalisation dans les organisations sportives et de loisirs (force de centralisation au sommet, force de professionnalisation à la base opérationnelle) et l'émergence d'un possible cycle de vie des organisations fédérales.	- L'analyse ne rend pas suffisamment compte des sous-cultures internes (culture sportive des athlètes, culture associative des bénévoles, culture coubertinienne des dirigeants, culture managériale des cadres, culture professionnelle et corporatiste des salariés). - Les acteurs sont essentiellement perçus comme des organisations et des institutions. Sous prétexte d'autorégulation des organisations (tendance au déterminisme organisationnel), l'analyse omet de considérer l'acteur comme un individu au sein de groupes d'intérêts rendant l'approche trop holiste et l'analyse trop décontextualisée. La perception organisationnelle reste très agentique.
	- En rapprochant l'organisation associative de sa dimension politique, l'analyse rend compte des jeux	- L'importance excessive donnée aux logiques de pouvoirs des acteurs stratégiques confine à une

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Analyse stratégique	de pouvoirs et des logiques d'intérêts (économiques, symboliques, sociaux) entre les acteurs (bénévoles/salariés) partageant des responsabilités importantes. - L'analyse permet de démystifier le champ sportif associatif et fédéral dont le discours idéalisé et enjolivé tend à nier les réels enjeux politiques et économiques.	vision trop utilitariste, qui gomme les passions et dénature la réalité associative animée par les valeurs de solidarité et de dévouement à la cause sociale. - Par son approche inductive du particulier, l'analyse présente des difficultés à restituer des régularités empiriques autorisant une portée explicative globale. L'analyse reste cantonnée à un niveau empirique sans autoriser réellement une montée en généralité.
Théorie de la régulation	- En pensant l'organisation comme une régulation entre dirigeants (régulation de contrôle) et groupes professionnels (régulation autonome), la théorie de la régulation sociale permet de rendre compte des négociations qui ont lieu pour adapter les organisations associatives, sportives et de loisirs à un monde pénétré par les enjeux économiques et politiques. - Cette théorie permet de comprendre pourquoi certaines règles sont jugées légitimes (règles du jeu) et d'autres non (tricherie, dopage enfreignant la loi	- La théorie adopte une vision unitaire tendant à gommer l'idée de régulations locales entre groupes d'acteurs multiples (bénévoles / salariés, dirigeants / joueurs, professionnels / amateurs, cadres/employés). Pourtant, les régulations sont multiples et parfois incohérentes voire inexistantes. - Les régulations s'organisent autour d'un projet d'action commune. Or, dans une société changeante, quel projet faut-il penser ? Le projet organisationnel est un problème, il n'est pas une solution.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

	du milieu), selon que le projet associatif est clair ou confus, rassemble ou désuni.	
Théorie des conventions	- La recherche de compromis entre mondes et échelles des grandeurs permet de mieux appréhender la professionnalisation des organisations associatives, sportives et de loisirs. Le principe de justification des bénévoles (mondes domestique et civique) trouve écho dans celui des salariés et professionnels (mondes marchand et industriel). - La vision constructive de l'analyse est une force de proposition pour accompagner et optimiser le changement organisationnel.	- Une lecture difficile et complexe de la théorie des conventions rend peu aisée son application et son utilisation dans les organisations associatives, sportives et de loisirs. - Le manque de précision sur les processus de construction des compromis entre les mondes (ressources, stratégies, supports de négociation, modalités de déroulement des épreuves) limite la portée scientifique de la théorie.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Les deux raisons au fondement de la sociologie des logiques d'action

Dans leur partie consacrée à la sociologie des logiques d'action, Amblard et *al*. avancent deux raisons justifiant leur posture théorique (1996, p.188). La première raison, largement évoquée tout au long de mon travail, vise à contester les formes trop marquées de cloisonnements disciplinaires[67]. Cette démarche doit permettre à la sociologie des organisations notamment d'obtenir plus de reconnaissance, en particulier dans le milieu des entreprises largement dominées par les sciences de gestion. Ce décloisonnement doit être transversal en combinant toutes les disciplines et méthodes scientifiques utiles[68]. Il doit être aussi vertical en rapprochant les savoirs « savants » et les savoirs « profanes ». Les tenants de la sociologie des logiques d'action tentent de rapprocher les théories organisationnelles holistes et individualistes, celles affirmant la toute-puissance du système social, celles considérant le pouvoir de l'acteur comme central et celles privilégiant les accords et les compromis. La seconde raison consiste à questionner la place de l'acteur et la nécessité de lui reconnaître une pluralité de dimensions stratégique, culturelle et historique. L'acteur est socialement et historiquement enraciné. Situé dans un espace social que, la plupart du temps, il n'a pas choisi, il est, au sens bourdieusien, un être structuré et déterminé par des règles qui régissent son rang et sa position. Mais l'acteur est aussi stratégique quand il parvient à jouer d'une situation et à en tirer un profit en récompense de son investissement calculé. Son action est réaction à l'action des autres. Reste que l'acteur est aussi en certaines occasions un sujet au sein d'un groupe qu'il suit et dans lequel il peut réagir de manière pulsionnelle. Il appartient à un groupe qui dispose de sa personnalité propre qui peut amener chacun de ses membres à agir en collectivité différemment qu'il n'agirait seul. Les logiques d'action qu'il

[67] Les auteurs parlent de la faible écoute mutuelle (voire leur absence totale d'écoute) des disciplines et, en leur sein, des théories.

[68] Derrière ses « *aspects sclérosants et corporatistes* », note Jean-Michel Berthelot, la logique disciplinaire a surtout la volonté de *« faciliter l'évaluation des enseignants chercheurs* » (J.-M. Berthelot et *al*., 2005, p.77).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

mobilise doivent donc être comprises dans le sens de la sociologie compréhensive wébérienne. L'acteur/agent/sujet ne peut donc être compris qu'à travers son action, et le sens subjectif qu'il lui donne, au regard d'une situation chaque fois singulière, chaque fois conjoncturelle.

La démarche du sociologue doit viser à relier plutôt que rompre, à rapprocher plutôt que séparer[69] : « *Le morcellement et la compartimentation de la connaissance en disciplines non communicantes,* souligne Edgar Morin*, rendent inapte à percevoir et concevoir les problèmes fondamentaux et globaux. (...) Notre mode de connaissance parcellarisé produit des ignorances globales* » (2011, p.145).

Un travail nécessaire de vulgarisation et de convergence

La sociologie des organisations exprime le besoin de conceptualiser et donner du sens à l'action organisée, mais elle doit également apporter une lecture et des outils pour l'acteur de terrain. Or, relèvent Henri Amblard *et al.*, « s*on emploi est encore loin d'atteindre le degré auquel elle semble pouvoir prétendre* (…) *le foisonnement des publications, la forme par trop ésotérique de leur langage, la multiplication des repères théoriques dans ce champ du changement expliquent ces difficultés »* (1996, p.8). Un travail de vulgarisation et de décloisonnement est donc nécessaire pour favoriser la compréhension, l'adaptation et, in fine, l'appropriation par les acteurs sociaux des nouveaux outils et concepts de l'analyse sociologique des organisations. L'avenir est à l'élargissement de la sociologie des organisations à d'autres champs scientifiques (psychologie, histoire, anthropologie). « *A l'évidence, la sociologie a tout à gagner en s'ouvrant à d'autres horizons disciplinaires et en multipliant les sources théoriques même si elle court le risque d'être taxée d'éclectisme* » (M. Nachi, 2006, p.18). Raymond Boudon ne gage-t-il pas qu'à l'avenir, les sciences sociales abaisseront leurs frontières pour

[69] Bruno Latour parle du rôle assembleur de « *l'oecuménique sociologue* » (2006, p.85).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

n'en faire plus qu'une ? (R. Boudon, 2003, p.135). Contre la compartimentation disciplinaire et sous disciplinaire, Edgar Morin en appelle au « *remembrement systémique* » (1994, p.10) afin que soit privilégiée la multidimensionnalité scientifique et restituée toute la complexité des réalités sociales (*Ibid*., p.9). Si Gilles Herreros préconise le recours à une « *anthropologie d'intervention* », n'est-ce pas pour que les sciences de l'homme soient un jour « *débarrassées de leurs découpages disciplinaires* » (G. Herreros, 2008, p.166) ? « *La priorité des sciences sociales ne nous semble pas résider dans un effort de distinctions réciproques entre disciplines, pour donner à chacune plus de chance d'exister. L'heure nous semble plutôt, désormais, à la recherche de convergences qu'à celle des partitions* » (*Ibid*., p.177-178). Cette démarche est à mon sens nécessaire pour donner à la sociologie des organisations tout son sens et toute son utilité.

Mon objectif, dans la deuxième partie de cet ouvrage, va donc consister à rendre cette sociologie plus opératoire, transdisciplinaire et pragmatique afin qu'elle devienne, pour l'acteur immergé dans les organisations, une aide à la compréhension et un outil facilitant au quotidien sa vie en collectivité. Eloigné d'une sociologie trop contemplative, j'ai la conviction que la sociologie des organisations doit devenir une sociologie d'intervention.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

« *Tous les membres de notre société* (…) *s'appliquent à examiner les expériences des autres et cherchent la façon d'en retirer des choses utiles et applicables à la conduite de la vie.* »

F. Bacon, *La Nouvelle Atlantide*

« Lire compulsivement affranchit du souci de cheminer dans la forêt de la méditation à la recherche des clairières. »

S. Tesson, *Dans les forêts de Sibérie*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

DEUXIEME PARTIE. DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS A LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION

Chapitre 1. Ce que les acteurs attendent des sociologues

1. Connaissances applicables et connaissances utilisables

« *La connaissance sociologique fait problème. Rien ne lui est étranger mais rien ne lui est véritablement propre. Elle peut toucher à tout mais donne souvent l'impression de ne pas apporter grand-chose de plus que des expressions abstraites et des concepts obscurs* » (M. Crozier, 2000, tome 2, p.275). S'inspirant de la distinction faite par Chris Argyris entre connaissances applicables et connaissances utilisables, Michel Crozier explique que les premières sont celles qui permettent de comprendre une situation et les comportements des acteurs. En cela, elles sont nécessaires à ces derniers pour appréhender les problèmes et difficultés qu'ils rencontrent au quotidien. Les connaissances utilisables sont celles qui sont réellement mises en pratique de façon quasi expérimentale. Elles aboutissent à l'élaboration d'outils et de plans d'action immédiatement exploitables par les acteurs du terrain. La difficulté, mainte fois soulignée par ailleurs en sciences sociales, est de passer des unes aux autres, de faire le lien entre la théorie et la pratique. Pour Michel Crozier, le problème vient de ce que « *la majeure partie de la recherche en sciences sociales est applicable, mais pas utilisable* » (M. Crozier, 2000, p.292)[70]. Si, la plupart du temps, la demande des acteurs s'exprime en termes de compréhension des tensions et dysfonctionnements qui perturbent leur organisation - aux sociologues de trouver les causes, aux managers de trouver les remèdes (M.-H. Cabé et P. Robert-Tanguy in F. Granier *et al.*, 2008) – « *ce qui intéresse en priorité les praticiens du management,* notent Nobert Alter

[70] Cette posture n'est pas partagée par tous. Max Weber et beaucoup d'autres après lui ont souligné la nécessité d'une séparation nette entre le savant et le politique, entre l'homme de réflexion qui porte un regard objectif sur une situation et l'homme d'action qui s'engage et prend position.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

et Christian Dubonnet, *c'est la sociologie appliquée, celle qui permet une plus grande compréhension du système social qu'ils doivent diriger dans un environnement plus diffus et plus complexe* » (1994, p.132). Les demandes formulées, note pour sa part Odile Piriou, sont souvent des demandes sociales opératoires et instrumentales (O. Piriou, 2000, p.62). Comme l'écrit aussi Anthony Giddens, « *en général, les acteurs « ordinaires » se préoccupent de l'utilité pratique du « savoir » dont ils se servent dans leurs activités quotidiennes* » (1987, p.400-401). Lors de mes échanges informels avec les professionnels que j'ai pu côtoyer durant mes enquêtes, lors des conclusions et propositions que j'ai exposées devant les dirigeants et les salariés, les mêmes commentaires reviennent souvent. Ils portent sur les conséquences pratiques de mes observations. Ils s'attardent longuement sur mes propositions d'amélioration. Parfois, un certain malaise est perceptible : « *Tout cela, c'est bien beau mais après, qu'est-ce qu'on fait ?* » disent en substance mes interlocuteurs. Il n'est pas facile de répondre à ces attentes. Ces « *effets de théories* »[71] dont parle Bourdieu, ne sont pas évidents à démontrer. Ce constat, pour Crozier, explique pourquoi la sociologie des organisations a beaucoup perdu de son attrait et de son intérêt. Applicables en théorie mais peu réinvestissables sur le terrain, ces théories, aux yeux des sociologues et des acteurs de terrain, ont très vite trouvé leurs limites. Or, comme le souligne Kurt Lewin, « *il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie* ». Assurément, la sociologie des organisations peine à démontrer son utilité dans le monde professionnel où, pourtant, précise Laurence Ould-Ferhadt, « *la volonté de savoir est bien présente* » (in F. Granier *et al.*, 2008, p.66). Cette volonté s'exprime à travers les nombreuses missions et commandes faites aux sociologues. Pour Valérie Boussard, elle reste *« une science savante qui ne s'aventure guère dans le domaine de la pratique* » (V. Boussard *et al*., 2004, p.7).

[71] Dans sa volonté de rapprocher théorie et pratique, Bourdieu explique qu'une théorie doit produire des effets que les agents puissent percevoir clairement, afin qu'ils soient en mesure de se les approprier.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

2. Sociologie et management au quotidien

Bien souvent il est vrai, la posture du sociologue n'est pas aisée tant il lui est parfois difficile d'être compris et entendu. Il est fréquent que les acteurs de terrain lui reprochent soit d'être trop général et de ne relater que des évidences (dire ce que tout le monde sait ou croit déjà savoir), soit de proposer des interprétations jugées trop abstraites et décontextualisées. « *Si les dirigeants et responsables d'entreprise sont souvent conscients qu'il y a des dimensions « oubliées » dans leur « grille d'analyse » et leur mode de gestion, ils ont en revanche plus de difficultés à percevoir les apports opérationnels de la sociologie. La sociologie est souvent perçue, par les acteurs de l'entreprise, comme une discipline théorique et dès lors peu probante dans la gestion ou le développement des organisations productives* » (M.-H. Cabé et P. Robert-Tanguy in F. Granier *et al*., 2008, p.40). Pour y remédier, les sociologues préconisent souvent de recourir à une approche strictement inductive, partant du terrain pour construire un cadre conceptuel adapté. L'ouvrage de Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Eric Drais, Olivier Guillaume et Jean-Luc Metzger s'inscrit dans cette démarche. En inversant la démarche classique des manuels, les auteurs donnent une place essentielle aux études de cas : « *c'est la pratique qui interroge et la théorie qui lui répond* » (V. Boussard *et al*., 2004, p.11). Il est nécessaire que le sociologue se préoccupe de la manière dont son activité scientifique est perçue par les acteurs sociaux. Il doit s'interroger sur la « vraisemblance » de ses conclusions d'enquêtes en acceptant de se soumettre à la critique - C'est là cette « *blessure narcissique* » dont parle Didier Vrancken (2001) appelant les hommes de science à revoir leurs certitudes, affirmant qu'ils ne peuvent saisir entièrement le sens de leur action s'ils restent dans la distanciation (D. Vranken, 2001, p.251). « *On est avant tout sociologue par la capacité à mobiliser des systèmes interprétatifs en situation* » écrivent Monique Legrand et Didier Vrancken (2004, p.16).

On le voit, le lien entre acteurs, managers et sociologues n'est donc pas aisé à déterminer. Dans un ouvrage de 2004,

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Pierre Morin et Eric Delavallée précisent que toute organisation est un système social composé d'individus intégrés dans des groupes sociaux. Ce que l'acteur ne voit pas nécessairement, le sociologue peut le lui montrer autrement en lui proposant une seconde « paires de lunettes ». Pour éviter des décisions hâtives et inadaptées aux situations locales, le dirigeant doit tenir compte du contexte social dans lequel s'insère et évolue son organisation. Il ne peut ignorer que ses salariés sont aussi des acteurs mus par des intérêts personnels parfois peu compatibles avec la direction. En éclairant ces jeux peu avouables, le sociologue démontre son utilité. Il apporte aux acteurs cette aide précieuse *« en offrant un regard différent, un dévoilement de ce que l'optique technique laisse dans l'ombre* » (Boussard *et al.*, 2004, p.7). C'est bien souvent par la description des diverses « *expériences quotidiennes* », par une lecture microsociologique d'une situation locale que le sociologue fournit aux acteurs un « *certain savoir pertinent* [qui] *permet d'agir à meilleur escient* » (M. Crozier, 2000, tome 2, p.289). Entre sociologie et management, deux disciplines « *qui s'ignorent trop souvent et depuis trop longtemps* » (P. Morin et E. Delavallée, 2004, p.8), il est temps de reconnaître que l'une et l'autre peuvent et doivent s'enrichir mutuellement, la première par ses capacités de compréhension et d'interprétation, la seconde par ses prises de décisions adaptées et éclairées.

Chapitre 2. Les contours multiples d'une posture d'intervention dans les organisations

C'est principalement dans les années 70 que le courant interventionniste de la sociologie s'est développé en marquant sa volonté de rompre avec une pensée scientifique trop théorique et conceptuelle, éloignée des préoccupations quotidiennes des acteurs sociaux. Parmi les écoles qui se réclament clairement de la sociologie d'intervention, le corpus classique comprend trois principaux courants : l'actionnalisme d'Alain Touraine (dont se réclament aussi François Dubet et Michel Wieviorka) se donne pour but d'analyser les mouvements sociaux en tant qu'expression de l'action des

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hommes désireux de maîtriser leur historicité[72]. Dans une dimension plus clinique, il y a l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg déjà évoquée. Il y a également l'analyse institutionnelle de Rémi Hess, George Lapassade, René Lourau et Gérard Mendel qui exprime une volonté de rupture avec un certain conformisme scientifique. Sociologie engagée, elle suggère de dénoncer l'aliénation exercée par les institutions sur les individus. Rangés dans un courant plus psychosociologique et clinique, on trouve également les travaux d'Eugène Enriquez, Vincent De Gaulejac et Nicole Aubert[73]. Outre-atlantique, la sociologie des organisations a connu, là aussi, de multiples ramifications. Il est possible, comme le propose Jean-François Chanlat (1989), d'identifier divers courants qui marquent, à partir des années 70, un éclatement des théories sur les organisations. Dans le courant culturaliste, d'orientation managériale et anthropologique, les cultures locales et d'entreprises constituent des variables explicatives du fonctionnement organisationnel. Le courant critique s'inspire des pensées marxistes et wébériennes pour tenter de repenser les organisations à l'échelle humaine. Le courant écologique voit, dans le développement des organisations, des étapes d'évolution autorisant leur adaptation à un environnement changeant.

Le tableau récapitulatif, proposé par Chanlat (*Ibid*., p.399), atteste de cette extrême diversité des approches organisationnelles. Cet éclatement, conclut l'auteur, s'explique

[72] L'intervention sociologique est la méthode développée par Alain Touraine pour étudier les mouvements sociaux. Elle invite le sociologue à « *aller dans les zones d'ombre et de silence au lieu de regarder s'allumer les lumières de la ville* » (Touraine, 1990, p.526). Sorte d'autoanalyse, elle se donne pour objectif d'étudier prioritairement les mouvements sociaux, plutôt que les acteurs individuels (comme le préconise la sociologie d'intervention) ou les sujets (comme le préconise la psychosociologie).

[73] Dans sa très large taxinomie des modèles sociologiques d'intervention, Guy Minguet (2001) propose une dizaine de modèles. Dans ce catalogue très hétéroclite, figurent en plus des théories déjà citées, l'école des relations humaines, l'approche sociotechnique ou encore le modèle de la contingence structurelle. Notons que ces courants ne se réclament pas tous de l'interventionnisme.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

par la multiplicité des définitions, des méthodes, des paradigmes et des intérêts des chercheurs. Les origines disciplinaires variées des chercheurs (sociologie, anthropologie, ethnométhodologie, sciences politiques, gestion, communication, économie, phénoménologie etc …) démontrent que « *l'analyse des organisations apparaît bel et bien comme une science pluriparadigmatique* » (*Ibid*., p.397). Cette diversité des approches organisationnelles ne facilité pas, à l'évidence, le rapprochement des théories et des approches.

1. Entre chercheurs et acteurs, une relation privilégiée

La sociologie d'intervention, explique Guy Minguet, est un exercice professionnel, épistémologique, méthodologique, postural qui conduit le sociologue praticien à se positionner, à la demande d'un « client »[74], au cœur d'une situation afin de l'améliorer (G. Minguet, 2001, p.21). Le sociologue doit s'immerger dans la situation qu'il analyse[75]. Par le mot « intervention », il s'agit de penser le sociologue comme un scientifique capable de faire évoluer, avec les acteurs sujets de l'étude, les situations dans lesquelles ils interagissent pour atténuer collectivement les difficultés qu'ils rencontrent. L'idée d'une utilité sociologique est ici à privilégier. Par sociologie d'intervention, il faut donc entendre « *une pratique spécifique de la discipline conduisant le sociologue à s'immerger, sur (auto)sollicitation, dans une microsituation, afin d'en proposer une lecture dont les effets (de contenu ou de processus) pourraient participer d'une transformation de ladite situation »* (G. Herreros, 2001, p.273). La posture du sociologue consiste à se placer parmi les acteurs, dans l'intention de leur apporter *« une plus-value cognitive mobilisable pour l'action* » (*Ibid*., p.273). La sociologie d'intervention se doit donc d'être à l'écoute des acteurs, en rapprochant le sociologue de ces

[74] L'idée de client, de commande ou de commanditaire évoquée par divers auteurs n'est pas, de mon point de vue, centrale dans la sociologie d'intervention. A la notion de commande, je lui préfère celle de demande. Je reviendrais sur cette nuance plus loin.

[75] Felder compare l'immersion à l'acte de se laisser imprégner par les impressions (2007, p.242).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

derniers. Ce qui doit in fine la caractériser, c'est une posture qui consiste à favoriser la « *réflexivité de l'analyse, c'est-à-dire son mode d'appropriation par les acteurs* » (G. Herreros, 1997, p.87). Je reviendrai sur ce point dans le chapitre 4.

En fait, on peut affirmer que toute sociologie est une intervention dès lors qu'il s'agit (et cela arrive à chacun de nous un jour ou l'autre) de confronter les conclusions d'une enquête aux points de vue des premiers concernés. Pour autant, cette confrontation peut être de nature différente, directe ou sous-jacente. Comme le souligne François Dubet, dans la nature des relations entre le chercheur et les acteurs, « *tout est affaire de degré »* (F. Dubet, 2001, p.90). On l'aura compris, la sociologie d'intervention trouve sa raison d'être dans une relation privilégiée et approfondie entre le chercheur et l'ensemble des acteurs en vue de faire évoluer une situation. Aux théories scientifiques du sociologue doivent répondre les « *théories spontanées* » (F. Dubet, 1994, p.232) des acteurs qui sont experts de leur terrain. Dans ce débat indispensable, non seulement le chercheur comme l'acteur ont leur mot à dire mais ils doivent s'entendre autour d'un langage commun. L'important est qu'un débat ait lieu et qu'il soit constructif et « *raisonné* » (F. Dubet, 2001, p.108). Au même niveau que ses interlocuteurs, le sociologue a, en plus qu'eux, cette capacité éprouvée de faire parler le terrain. Seulement, sa position n'est pas surplombante ni prééminente. C'est avec l'ensemble des acteurs concernés et grâce à eux qu'il parvient à tirer du mieux et du tangible de la situation étudiée.

2. Une certaine philosophie de vie au cœur de l'intervention

Aborder un terrain d'analyse, comme celui que j'expose plus loin, nécessite de respecter un ensemble de principes et une posture qui sont autant de conditions préalables pour débuter une analyse. La sociologie d'intervention répond à plusieurs critères dont quatre me semblent fondamentaux avant, pendant et après l'analyse.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

La demande comme préalable à l'intervention

Il ne peut y avoir d'intervention sans demande. Pour pouvoir investiguer un lieu, le sociologue doit être sûr que les acteurs en présence, ou tout au moins un nombre suffisant d'entre eux, expriment une réelle volonté de coopérer. La demande peut émaner des dirigeants – on parlera alors de commande – mais aussi des salariés confrontés à des situations de malaises, de tensions voire de conflits.

Un travail d'explicitation de cette demande est d'ailleurs bien souvent nécessaire en amont de toute intervention. En effet, au début de ses enquêtes, le sociologue doit souvent redéfinir la demande qui lui est faite, soit que celle-ci est mal formulée, soit qu'elle cache des objectifs non avoués[76]. Comme le soulignent également Monique Legrand et Didier Vrancken (2004, p.155), la demande d'une étude peut être recevable dans son principe mais pas nécessairement dans sa formulation. Un travail de recentrage est donc bien souvent indispensable en amont. Quand j'ai abordé l'étude de l'entreprise Carreras spécialisée dans la délégation de service public, la volonté de celle-ci était de mieux connaître les attentes des collectivités territoriales en vue de cibler les appels d'offre. Rapidement, je me suis rendu compte qu'il était beaucoup plus intéressant de montrer comment les entreprises du secteur privé parvenaient à légitimer leurs actions de service public et les choix politiques des élus sensibles au jugement de leurs administrés. Une autre fois, une commande émise par l'UCPA portait en apparence sur les choix politiques de la délégation de service public. En réalité, il s'agissait d'une étude de marché et d'une veille concurrentielle sur la région Ile-De-France. L'intervention est un processus opérationnel (Friedberg, 1993, p.322) qui s'inscrit nécessairement dans le temps en impliquant l'ensemble des protagonistes. Elle n'est pas une action ponctuelle mais un cheminement.

[76] A propos de la résistance à la demande, voir aussi les travaux de Guy Jobert sur les consultants (1992, « Position sociale et travail de consultation », *Education permanente*, n°113).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Posture maïeutique et réhabilitation du sens commun comme philosophie de vie

S'il est d'usage, pour les auteurs de l'ouvrage sur « *Le métier de sociologue* », d'instituer une véritable rupture avec le sens commun[77], d'autres auteurs comme Chazal (2011) prône davantage sa progressive mise à distance. Cet auteur rappelle que c'est aussi une préconisation de Durkheim invitant la sociologie à partir des « *notions vulgaires* » (1999a, p.34) pour opérer progressivement leur mise à distance par le raisonnement scientifique. « *Le concept vulgaire n'est pas inutile ou savant,* écrit-il, *en réalité, il sert d'indicateur* » (1999a, p.37). Le sens commun, précise Jacques Hamel, est un point de départ pour la science (1997, p.39). Pour la sociologie d'intervention, le sens commun est considéré comme essentiel car producteur de savoirs utiles. Ce qui, chez Bourdieu, est appelé sens commun ou doxa, est considéré comme un savoir chez Schütz, une aptitude à la réflexivité chez Giddens ou encore une compétence chez Boltanski. Sur le terrain, la posture du sociologue est nécessairement pragmatique. Le principe qui le guide relève d'une certaine « philosophie de vie » donnant à l'acteur une place centrale dans la recherche de la vérité. La maïeutique, qui fait référence à la mythologie grecque[78], préconise d'amener les hommes à accoucher de leurs savoirs[79]. Face à des acteurs en situation, je partage la conviction de Gilles Herreros : « *personne n'est jamais qu'ignorance. Le savoir que chacun possède, qu'il affleure ou soit enfoui, ne demande qu'à être découvert* » (2009, p.145). Cet auteur souligne ainsi l'intérêt d'une proximité chercheurs/acteurs

[77] Pour Bourdieu, Chamboredon et Passeron, le sens commun relève d'une « *sociologie spontanée* » (1983, p.27) dont la vertu explicative n'est que « *vœu naïf* » et « *illusion* » (*Ibid*., p.32-33).

[78] Maïa, fille aînée des Pléiades et mère d'Hermès, était considérée par les grecs comme la déesse de l'accouchement et des sages femmes. Par analogie, le mot maïeutique renvoie à l'idée que tout homme peut, avec de la volonté et une prédisposition intellectuelle, accoucher de ses savoirs cachés.

[79] Pour Felder (2007, p.221), les vrais experts sont les acteurs du terrain et le rôle du sociologue est de faire émerger ces savoirs qu'ils ont en eux mais dont ils n'ont pas conscience.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

prenant en compte la subjectivité des uns et des autres. En ce sens et contrairement au courant bourdieusien, l'approche maïeutique accorde donc une importance toute particulière au sens commun. Elle refuse toute « a*symétrie* » instaurant une supériorité systématique des savoirs scientifiques sur les savoirs profanes (Boltanski et Thévenot, 1990, p.63). Pour Yves Gilbert, « *l'essence même de la sociologie est dans la combinaison des deux champs* [champ scientifique et champ profane] » (2009, p. 255-256). Cette intelligence humaine, note François Dupuy, est « *la capacité modeste de l'acteur, dans le contexte précis dans lequel il se trouve, ici et maintenant, à identifier une solution qui est pour lui la moins mauvaise ou la première acceptable »* (Dupuy F., 2004, p.122). C'est là le concept de la rationalité limitée proposé par March et Simon[80]. Les individus ne sont pas des « *débiles culturels »* (E. Morin, 2011, p.150) mais disposent, au contraire, d'un savoir propre. Si les individus agissent et parfois résistent, note Anne Gotman, ce n'est pas par ignorance, automatisme ou conditionnement mais parce qu'ils considèrent qu'ils ont de bonnes raisons d'agir (2010, p.69).

Pour le métissage méthodologique et l'indiscipline transdisciplinaire

En situation d'intervention, aucune théorie, comme je l'ai expliqué précédemment, ne semble se suffire à elle-même. De même, aucune méthode n'est meilleure qu'une autre. Selon le contexte, une méthode sera plus productive qu'une autre et inversement. Gilles Herreros préconise d'adopter une posture méthodologique « *plastique* » (2004), refusant tout enfermement dans une méthode en particulier. A l'évidence, « la » méthode du sociologue d'intervention n'existe pas. Le sociologue, ajoute Feyerabend, doit se servir de toutes les idées,

[80] Si un individu doit recoudre un bouton de sa chemise parce qu'il a un rendez-vous important et qu'il dispose de peu de temps, il choisira non pas l'aiguille la plus fine qui conviendra le mieux, mais l'aiguille suffisamment fine pour lui permettre de recoudre rapidement son bouton. A travers cet exemple, March et Simon veulent différencier la rationalité absolue de la rationalité limitée (Dupuy F., 2004, p.122).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

de toutes les méthodes et toujours garder à l'esprit que séparer la science de la non science est une opération artificielle et dommageable (1979, p.346). Contre toute forme de « *méthodolâtrie* » (Herreros, 2009, p.147), je revendique avec Gilles Herreros ma préférence pour une posture transdisciplinaire privilégiant le « *relativisme méthodologique* » et la « *pensée métisse* » (G. Herreros, 2004, p.90[81]). Il faut se garder de toute tendance au « *cloisonnement académico-disciplinaire* », écrivent Gaulejac et Roy (1993). Pour Olivier Beaud et *al*., le cloisonnement disciplinaire traduit une « *balkanisation du savoir* » qui s'est accentuée ces trente dernières années et « *a fait éclater l'université en une multitude de chapelles disciplinaires au sein desquelles les questions proprement scientifiques comptent moins que les logiques purement corporatives »* (2010, p.174). Pour y remédier, les auteurs préconisent le regroupement des disciplines autour de « *blocs épistémiques* » (*Ibid*., p.175[82]). Plutôt qu'une organisation par disciplines, privilégions une « *organisation par objets (...) dont chaque discipline pourrait se saisir en ayant des préoccupations plus pratiques* », écrit Dubet (2011, p.177). Il convient davantage d'opter pour le « *manteau d'Arlequin* » (G. Herreros, 2004) car chaque intervention et chaque situation sont particulières. « *A la discipline, nous préférons l'indiscipline transdisciplinaire* » écrit Morin (1997, p.160). A La méthode, optons pour « *l'indiscipline méthodique* » dit François Laplantine (postface Gilles Herreros, 2008, p.245). « *Tout découpage est partiellement arbitraire* », souligne pour sa part J.-M. Berthelot, ajoutant que « *les frontières entre disciplines sont, au regard de leur histoire, si poreuses et fluctuantes que l'on passe de l'une à l'autre sans véritable seuil* »[83] (J.-M. Berthelot, 2001, p.203). Le praticien de l'intervention doit donc recourir, sans autre limite que ses

[81] « *Ce qui est métis n'est pas perdu ou dilué, mais redécliné* » (Herreros, 2008, p.269).
[82] Voir notamment la proposition n°4 de leur ouvrage.
[83] Pour cet auteur, entre sociologie, ethnologie et psychologie sociale, il y a un « *espace épistémique commun, c'est-à-dire un espace de connaissances capable de révéler des mouvements et des processus similaires* » (J.-M. Berthelot, 2001, p.204).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

propres connaissances, à la « *déambulation théorique nomade* » (G. Herreros, 2008, p.185) pour éclairer la situation qu'il analyse.

Confrontation, blessure narcissique et recherche de significations communes

Enfin, la restitution des interprétations doit être réelle et accepter l'exercice inconfortable de la confrontation avec l'ensemble des acteurs concernés. Certes, cette confrontation n'est pas aisée et fragilise le chercheur qui doit accepter de se mesurer à « *l'indocilité des acteurs* » (D. Vrancken, 1995) et d'être contesté et remis en cause. Mais elle l'oblige à un effort de « *vraisemblance* » visant l'émergence de « *significations communes* » (F. Dubet, 2001, p.98), permettant de rapprocher les points de vue du chercheur et des acteurs. Il m'est ainsi arrivé de recevoir des menaces de plaintes pour diffamation car certaines de mes conclusions exposées aux dirigeants bénévoles de la fédération équestre avaient fortement dérangé certains d'entre eux. Après discussion et la promesse de préserver l'anonymat des personnes interrogées, le conflit a pu être évité. A d'autres occasions, c'est un ajustement du discours qui est réalisé avec mes interlocuteurs. Ce fut le cas par exemple des directeurs territoriaux qui, face aux résultats présentés, refusèrent l'appellation à leurs yeux impropre de chefs d'entreprises territoriales pour préférer une signification plus acceptable, celle de managers publics. Ainsi, le chercheur et l'acteur se nourrissent d'un débat ouvert et franc. Dans la confrontation des points de vue, le sociologue doit aussi veiller à se prémunir de toute forme d'instrumentalisation qui peut être le fait des commanditaires ou des acteurs demandeurs. Cette instrumentalisation peut prendre la forme d'une caution que constituerait le sociologue pour légitimer, à son insu, les prises de décisions de certains acteurs, voire pour disqualifier les parties adverses. Dans le premier cas, Pichault parle de stratégie de légitimation, dans le second cas, de stratégies de disqualification (2006, p.78). La confrontation peut être violente tant la vérité n'est pas toujours bonne à entendre, tant la représentation du réel (Uhalde, 2001, p.400) peut mettre à

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

jour et à la vue de tous, des jeux d'acteurs peu avouables. « *Le problème « politique » du dévoilement du jeu social en milieu confiné revient à la nécessité d'articuler de manière lisible et légitime le silence, la confidentialité, le secret et la mise en public du matériau d'enquête, sans nuire d'une quelconque manière aux acteurs* » (Uhalde, 2001, p.400-401).

3. Pour une sociologie d'intervention cognitive ET caméraliste

Assurément, la sociologie d'intervention œuvre pour une posture réellement scientifique et opérationnelle. Vouloir la réduire à sa seule dimension d'application est une simplification excessive. Elle ne peut être « *un simple prolongement d'une pratique de recherche, un sous-produit* » (F. Osty, 2001, p.168). La sociologie d'intervention est une science par sa dimension cognitive mais elle est aussi une pratique par la posture qu'elle revendique. Elle est une science[84] qui mobilise bel et bien toutes les compétences du sociologue, en favorisant « *l'articulation entre la capacité de modélisation du social et l'action empirique que revêt l'art d'intervenir* » (G. Minguet, 2001, p.20). Le sociologue ne peut se contenter d'une simple description des faits, il doit les interpréter et les conceptualiser, en se méfiant des « *fausses simplicités* » (Touraine, 1978, p.308). Mais cette sociologie renvoie aussi *« à une pratique du métier de sociologue qui suppose une confrontation directe avec des commandes en provenance du corps social* » (G. Herreros, 2009, p.8). En fait, cette sociologie est descriptive tout autant qu'analytique. Si on se réfère à la typologie proposée par Boudon, on peut dire qu'elle est tout à la fois « caméraliste » et cognitive[85]. Elle est caméraliste et descriptive

[84] Bourdieu, Chamboredon et Passeron n'écrivent-ils pas que « *la sociologie est une science comme les autres qui rencontre seulement une difficulté à être une science comme les autres […] en raison du rapport particulier qui s'établit entre l'expérience savante et l'expérience naïve du monde social* » (1983, p.36) ?

[85] Dans ses réflexions multiples sur l'utilité de la sociologie, Boudon propose ainsi de différencier quatre objectifs idéal-typiques de la sociologie. Ces types idéaux sont notamment explicités dans un article paru en 2002. Par son type

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

quand il s'agit de rendre visibles des phénomènes sociaux plus ou moins bien connus par les acteurs et les décideurs. Mais elle est aussi cognitive car elle aspire à produire des connaissances plus générales et transversales, susceptibles d'aider les hommes à mieux vivre en société. Comme l'affirme avec force Friedberg, la nature de l'intervention est nécessairement cognitive (2001, p.128). Il ne peut donc y avoir de rupture entre sociologie et intervention. « *Entre sociologie académique et sociologie opérationnelle,* écrit Monique Legrand*, le lien de parenté est réel* » (2001, p.78). Sainsaulieu le rappelle aussi. Le métier de sociologue se définit par le croisement de deux axes : l'axe des compétences scientifiques et l'axe des compétences et pratiques opératoires (1995, p.23). Assurément, la sociologie d'intervention est une science parce qu'elle mobilise tous les concepts et outils de l'analyse sociologique. Elle est d'intervention car elle favorise la compréhension et l'interprétation du social en réunissant, sur le terrain, le chercheur et l'acteur parfois même jusqu'à la confusion des genres.

Sans vouloir donner une importance excessive à cette conception sociologique qui constitue une branche parmi d'autres de la sociologie - en cela, je relativise les propos de

---

expressif, la sociologie « flirte » avec la littérature, confondant la démarche du sociologue avec celle de l'intellectuel soignant son style par le récit ou le roman. Raymond Boudon y place Erving Goffman, Gustave Le Bon, David Riesman. Le type cognitif est en revanche le plus rigoureux par son raisonnement très scientifique et démonstratif. C'est surtout lui qui a permis l'institutionnalisation de la profession (Emile Durkheim, Max Weber, Alexis Tocqueville). Le troisième type est critique et correspond à la posture engagée du militant voulant dénoncer les maux de la société. Reste le type caméraliste plus descriptif. Pour Joseph Schumpeter (1954), la sociologie caméraliste tend davantage à renseigner les commanditaires qu'à expliquer en profondeur les faits sociaux. S'interrogeant sur une sociologie qui, souvent, donne le sentiment à la fois d'être et de ne pas être une science, quitte à se donner une image d'« *auberge espagnole* » (2002, p.136), notons que, pour Raymond Boudon, l'histoire de la sociologie serait passée d'un état très cognitif à ses débuts à un style plus caméraliste aujourd'hui. Cette évolution s'expliquerait, selon cet auteur, par une volonté plus marquée aujourd'hui de répondre de manière immédiate et conjoncturelle aux demandes pressantes des acteurs sociaux.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Michel Crozier quand il écrit que « *c'est l'intervention qui légitime et justifie le travail du sociologue* » (Préface, in D. Vrancken et O. Kuty, p.5) – mon intention est de souligner l'intérêt d'une sociologie liant théorie et pratique, conceptualisation et opérationnalisation. Le sociologue d'intervention est nécessairement ouvert sur le monde réel, enclin à une « *participation pragmatique maintenant l'attention sur les problèmes et les tâches du quotidien* » (A. Giddens, 1994, p.142[86]). Parce que le savoir, écrit Edgar Morin (2011, p.162), est trop souvent ésotérique et peu accessible, il doit être contextualisé grâce à une approche analytique et globale mais aussi empirique et locale.

C'est en étant habité de ces principes fondamentaux, que j'ai ainsi abordé, durant les années 2011 et 2012, l'enquête présentée ci-après.

Chapitre 3. La contribution du sociologue à la gestion managériale d'un service public local : Le cas d'un établissement de l'entreprise Aquaform

1. La professionnalisation généralisée des organisations associatives, sportives et de loisirs

Les grandes tendances d'évolution

Les grandes tendances d'évolution des organisations associatives et sportives soulignent leur professionnalisation accrue. Mes différentes enquêtes montrent ces évolutions profondes. L'Etat tend à recentrer ses activités à son niveau régalien, le sport de haut niveau étant une véritable vitrine de la Nation. Il délègue aux collectivités territoriales la responsabilité de soutenir les associations locales, sportives et de jeunesse. Les directions départementales (Direction départementale de la Jeunesse et des Sports ou DDJS) disparaissent progressivement au profit des départements et des régions qui, avec les

[86] Pour Giddens, le sociologue est plus proche de l'« *acceptation pragmatique* » que de l'« *optimisme obstiné* ».

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

communes et les EPCI (Etablissement public à coopération intercommunale) en forte croissance, connaissent une managérisation importante de leurs politiques et de leurs cadres (directeurs territoriaux et directeurs des services des sports). Les associations locales ne peuvent plus vivre avec les seules cotisations et les subsides publics et doivent rechercher d'autres moyens de financement dans un espace où la pratique s'est fortement individualisée (on compte aujourd'hui 4 pratiquants libres pour un licencié fédéral). Les grandes fédérations sportives nationales (FSN) se professionnalisent elles aussi, avec des dirigeants bénévoles plus professionnels qu'auparavant (et rémunérés pour certains depuis 2000). Malgré un fort soutien de l'Etat, elles perdent peu à peu le contrôle de la partie professionnelle et lucrative de leur activité (compétitions de haut niveau, spectacles sportifs, évènements médiatiques), voyant leur ligue professionnelle[87] opérer une mutation économique et marchande très importante dans un marché concurrentiel où les clubs professionnels sont devenus des entreprises commerciales (SASP ou Société anonyme sportive professionnelle[88]) contrôlées par un actionnariat privé en quête de retombées économiques.

[87] Le rôle de la ligue professionnelle est d'encadrer les clubs professionnels engagés dans les grandes compétitions nationales, européennes et internationales. Excroissance des fédérations, la ligue tend peu à peu à se détacher de la logique associative fédérale et à revendiquer son indépendance.

[88] C'est en 1992 que l'Etat crée, pour les clubs professionnels, le statut particulier des sociétés commerciales sportives. Les sociétés à objet sportif (SOS), qui deviendront par la suite les sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP), autorisent l'entrée d'actionnaires privés commerciaux dans le capital des clubs (au début minoritaires, les actionnaires privés détiennent désormais la plupart des clubs professionnels). Très proches des sociétés anonymes classiques, ces sociétés peuvent redistribuer les dividendes à leurs actionnaires et rémunérer leurs dirigeants sans qu'aucun capital minimum ne soit imposé à l'association support. Dans ce genre de société où l'association est sensée contrôler les décisions (ce qu'elle ne fait plus en réalité), l'actionnaire majoritaire est l'acteur commercial dont la motivation est de rentabiliser ses investissements. Croire que les clubs professionnels fonctionnent encore comme des associations est donc un leurre.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

S'il est possible d'identifier, dans mon champ d'investigation, six types d'organisations selon qu'elles relèvent d'une culture publique ou d'une culture marchande, de l'intérêt général ou de l'intérêt individuel, quatre d'entre elles ont déjà fait l'objet d'études précédemment exposées entre 2000 et 2009 (fédérations sportives en 2000 et 2002, clubs professionnels en 2007, société gestionnaire en 2009, collectivités territoriales en 2009). En 2011, mon choix s'est porté sur une ville de la région parisienne dont le complexe aquatique est géré en délégation de service public par la société Aquaform. Durant quatre mois, j'ai analysé cette organisation avec le regard du sociologue d'intervention.

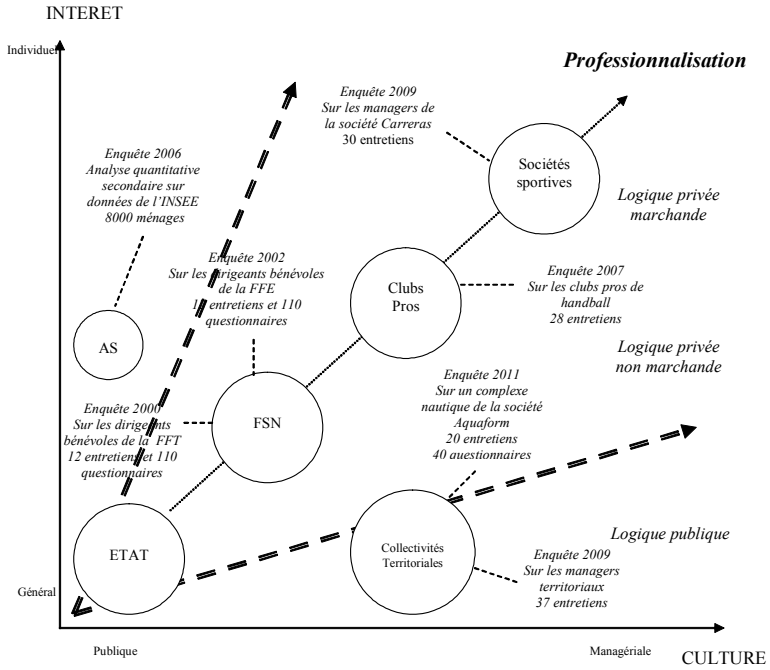


Figure 3 : Les tendances d'évolution des organisations associatives, sportives et de loisirs (en italique, il s'agit des études menées dans les organisations et qui ont été en partie présentées dans la première partie)

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Le contexte de la délégation de service public (DSP)

Avec les grands mouvements de décentralisation, les collectivités territoriales connaissent aujourd'hui un accroissement considérable de leurs responsabilités sans qu'elles aient toujours le temps et la possibilité de se doter des compétences correspondantes. Dans certains cas, elles vont chercher ces compétences dans le secteur privé. Les partenariats public-privé (PPP) prennent la forme de contrats, souvent signés sur le long terme, entre la personne publique (l'Etat ou les collectivités territoriales) et un co-contractant (public, privé ou mixte). Dans le cadre d'une mission relevant de la compétence de la personne publique, celle-ci transfère ainsi une partie de ses prérogatives de service public à un co-contractant qui supporte une partie des risques. Une des formes de partenariat est la délégation de service public (DSP). Elle prend la forme classique de la concession, de l'affermage ou de la régie intéressée. Le cadre juridique de la DSP est précisé par la loi Sapin de 1993 et par la loi de 2001 qui la définit comme un « *contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service* » (loi du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier dite « loi MURCEF », article 3). La nature des risques encourus par l'entreprise privée ou publique (délégataire) et les options politiques définies par les élus locaux (délégant) déterminent le mode de gestion[89]. Le Conseil d'Etat (dans un avis en date du 07 octobre 1986) reconnaît comme légale la délégation de gestion du service public à la seule condition que les prestations déléguées ne relèvent pas de la seule prérogative de la collectivité. C'est le cas notamment de l'organisation des élections, des pouvoirs de police, des actes d'Etat civil, des aides aux personnes en difficulté. En dehors de ce cadre, tout

[89] La gestion est dite déléguée sous forme d'affermage si le délégataire se contente d'exploiter la structure, ou sous forme de concession s'il supporte aussi le coût de sa construction.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

est donc permis et nous verrons que chaque collectivité territoriale tend à définir son propre champ d'extension du service public local. Les premières formes de contractualisation d'un partenariat public/privé ont commencé dans le domaine des voiries, des eaux usées ou du traitement des déchets. Aujourd'hui, ce sont tous les secteurs qui sont concernés, culturel quand il s'agit des salles de spectacles ou de concerts, des musées, des monuments historiques, sportif quand il s'agit des parcs de loisirs, des golfs, des centres équestres, des complexes aquatiques, et également scolaire avec la délégation de prestations dans les crèches ou les cantines. Longtemps entourée de scepticisme et de méfiance, la gestion déléguée semble aujourd'hui avoir les faveurs des élus locaux.

L'étude que je présente ci-après s'appuie sur une méthodologie lourde et rigoureuse. Réalisée en 2011, elle porte sur le cas particulier d'un complexe aquatique de la société Aquaform.

2. Quand le secteur privé manage le service public

La délégation de service public des piscines en France : d'une fonction éducative à une dimension ludique

Dans le domaine des piscines, les DSP se sont multipliées depuis les années 90, au fur et à mesure que le loisir prenait l'ascendant sur les formes traditionnelles de la pratique associative. Désormais, les nouveaux complexes aquatiques intègrent une vocation ludique, proposant plusieurs bassins (bassins de natation, d'apprentissage ou balnéo-détente), des jeux aquatiques, des toboggans, des espaces forme et fitness (près de deux équipements sur trois nouvellement ouverts en sont munis), des saunas, hammams et jacuzzis. D'après les données ministérielles sur le recensement des équipements sportifs rapportées par le Certu (Talandier, 2009), on dénombre en France 4135 piscines en 2008 (dont 735 dites sportives et ludiques). Si l'étude précise que seulement 6,2 % d'entre elles sont en gestion déléguée, pour les piscines mises en service ces deux dernières années, on évalue la part des établissements mis

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

en gestion déléguée à près de 40%. La plupart du temps, cette délégation est décidée lors de la construction de l'équipement. Dans une étude récente (D. Bernardeau Moreau, F. Grima et P. Paillé, 2012), nous avons pu souligner, rien qu'à Paris, que 9 piscines sur les 37 appartenant à la ville, étaient gérées par le secteur privé[90].

Les raisons politiques du choix de la DSP

On peut identifier trois raisons qui poussent les élus à opter pour ce mode de gestion. L'enquête conduite par Richet et Soulé pour le compte de l'Institut de la gestion déléguée (Richet & Soulé, 2009) montre que 75% des collectivités interrogées, et ayant opté pour la DSP, mettent en avant le degré de savoir-faire. Elles reconnaissent aux opérateurs privés cette compétence qu'elles n'ont pas ou pensent ne pas avoir. Mais les raisons ne sont pas qu'une affaire de compétences, elles sont aussi financières et politiques. Le transfert des risques juridiques et financiers au secteur privé, notamment quand il s'agit de gérer des complexes aqualudiques, est une incitation très forte à ce mode de gestion. Bien qu'on estime que les recettes commerciales générées par ces structures aquatiques ne permettent pas de couvrir les dépenses (ce qui explique que la participation financière des collectivités est certes mieux maîtrisée mais reste toujours importante), diverses études récentes montrent que le coût à la charge de la collectivité tend à être significativement inférieur dans le cas de la gestion déléguée par rapport à la gestion directe. La principale raison avancée est une utilisation plus optimale des installations[91]. L'étude notamment de Gantet, Gotte et Ribelles (devoir de maîtrise pour

[90] Plus précisément, il s'agit de marchés publics. La rémunération du délégataire est fixe et ne dépend pas directement des résultats de l'exploitation de la structure.

[91] Certes, le rapport de 2002 intitulé « *Le point sur la gestion déléguée des équipements sportifs* » de l'association AIRES (Association pour l'information et la recherche sur les équipements de sports et de loisirs) pointe du doigt le manque de compétences des délégataires privés. Mais, on peut imaginer que ces entreprises se sont spécialisées depuis et se sont dotées de réelles compétences dans ce domaine.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'UFRSTAPS de Toulouse sur la base d'une étude comparative de 24 piscines publiques et 25 piscines privées) souligne notamment quelques points intéressants : Si le volume horaire d'ouverture au public est similaire entre gestion publique et gestion privée, le nombre d'activités en revanche est bien plus élevé dans les piscines déléguées (on passe de 4 à 7 activités différentes dans la semaine). Le temps consacré à ces activités occupe 26% du planning dans le privé contre 17% dans le public. Cela se fait le plus souvent au détriment des clubs qui voient leurs plages horaires passer de 16,5% à 5,5%. Le prix d'entrée, quasiment inchangé pour le public[92], varie fortement pour les activités collectives (cela va du simple au double pour l'aquagym, les bébés nageurs ou encore l'école de natation). Quant au coût de fonctionnement, l'enquête montre que le coût annuel est de 593 euros par m^2 dans une piscine en gestion directe. Il passe à 508 euros par m^2 dans une piscine en gestion déléguée (soit une baisse non négligeable de 15%). La meilleure rentabilité des équipements en gestion déléguée est également constatée par Richet et Soulé. Parmi les explications apportées, les auteurs avancent certes une tarification légèrement plus élevée, mais surtout des charges salariales nettement moins coûteuses « *du fait d'un effectif en moyenne significativement inférieur à celui relevé en gestion directe* » (Richet et Soulé, 2009, p.61). Vient ensuite une troisième raison avancée par 70% des personnes interrogées par Richet et Soulé : elle concerne la gestion du personnel des piscines. « *La difficulté à organiser une astreinte technique ou bien à recruter des maîtres nageurs (pénurie, question épineuse des leçons individuelles, etc.), l'absence de service des sports (cas fréquent des communautés de communes) mais aussi les contraintes statutaires des agents parfois incompatibles avec les besoins du service (ouverture en soirées et week-end) encouragent élus et cadres territoriaux à déléguer le service* » (*Ibid*., p.58). Confrontés aux réticences de leurs personnels, bousculés par des prises de position corporatistes qui se rigidifient, un nombre croissant d'élus

[92] Il faut dire que le prix d'entrée est souvent considéré par les élus comme une vitrine de leur politique. C'est pour cela qu'ils sont très souvent réticents à son augmentation lors du passage à la DSP.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

n'hésite plus désormais à se désengager d'une gestion directe qu'il juge de plus en plus problématique

Sur ce marché neuf mais de plus en plus concurrentiel du secteur sportif, une douzaine de sociétés se sont spécialisées, gérant de quelques structures à plusieurs dizaines. Parmi celles-ci, on recense Vertmarine (leader avec 50 sites en DSP), Récréa, Carilis, UCPA, Segap, Prestalis, Foresthill, Spadium, Planète Equalia, Aquaval, Elipse, Spie Batignoles et Com sport. Connaissant une croissance régulière, le marché voit depuis peu l'arrivée de très grosses structures qui allient la construction et l'exploitation des installations sur le mode concessionnaire. Dans le milieu des délégataires, reconnaît l'un de ses représentants, « *on s'attend à ce que le marché se durcisse fortement. Seules les entreprises les plus solides se maintiendront* ».

La société Aquaform, l'expérience d'un management « non conventionnel » ?

« *Pendant longtemps, les piscines et centres aquatiques ont été systématiquement associés à une « obligation de déficit ». L'association de nouvelles pratiques autour de l'eau, comme le fitness, la restauration, les bowlings, doit permettre d'équilibrer le déficit des équipements aquatiques* » et cela impose « *de professionnaliser la gestion de ces équipements* » (F. Mouilleron, 2010, p.124). Fondée dans les années 90 pour gérer un petit centre aquatique pour enfants, l'entreprise Aquaform s'est développée depuis. Après avoir connu une période difficile qui aurait pu lui être fatale, elle est désormais prospère, gérant une trentaine de sites pour un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros (ce CA a doublé en 4 ans). Elle emploie 500 salariés travaillant dans des piscines, des complexes aquatiques (ces complexes comprennent le centre nautique, mais aussi une salle fitness, un espace pour la danse, le yoga, et parfois un SPA), des bowlings, des patinoires, des centres équestres, des bases de loisirs et aussi quelques parcs animaliers. Remarquons également que la société dispose d'une agence de communication interne, au service de ses sites, grâce à ses deux marques déposées (l'une développe un concept

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

d'activités à destination des enfants, l'autre marque comprend l'ensemble des produits et abonnements proposés aux usagers). Une caractéristique forte de ces formes de DSP mérite d'être soulignée. Lors des négociations portant sur le cahier des charges, il arrive fréquemment que les élus imposent au délégataire la reprise de son personnel fonctionnaire (les maîtres nageurs sauveteurs essentiellement). Cela conduit à des situations pour le moins singulières où agents du public et agents du privé travaillent ensemble mais selon des modalités et des obligations qui ne sont pas les mêmes. C'est ainsi que la société Aquaform compte 10% de salariés qui sont des fonctionnaires détachés. La gestion de ces personnels n'est pas toujours facile. Je reviendrai sur ce point dans mon étude de cas. L'ensemble des sites gérés par l'entreprise accueille 3 000 000 visiteurs par an et compte plus de 10 000 abonnés.

Une politique d'innovation et d'optimisation

Au fur et à mesure que le marché de la DSP s'est développé, la société a acquis « *une vision plus marketing à destination des élus* », explique un des dirigeants d'Aquaform. Le fait que le logo de l'entreprise n'apparaisse nulle part dans les complexes aquatiques est le fruit d'une entente avec les collectivités territoriales qui, souvent, souhaitent rester discrètes sur le mode de gestion du site. L'entreprise affirme vouloir respecter chaque ville et son identité, reconnaissant que les élus sont les seuls vrais décideurs pour leurs équipements. La politique de l'entreprise consiste à les aider et les seconder : « *Nos managers sont en appui des établissements et les portent avec des projets comme des plans d'animation, des prospectives d'établissement, des bilans de compétences etc…. On s'adapte aux enjeux locaux sans imposer de modèle. On gère en bons pères de famille mais en allant chercher dans l'environnement tout ce qui est utile* » (Jacques, un des cadres de la société). Les ambitions d'Aquaform sont d'ouvrir cinq nouveaux centres par an et de maintenir la totalité de son parc en contrat. La négociation avec les élus à l'occasion des appels d'offre est souvent déterminante. La plupart du temps, cette négociation porte sur cinq points essentiels : l'innovation (ou la capacité à

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

proposer des animations régulières et innovantes aux usagers), la qualité du service (propreté et sécurité), la notoriété du délégataire, la transparence de gestion et la grille tarifaire. Le prix d'entrée, précise un cadre de la société, « *c'est comme le prix de la baguette de pain* », les élus font très souvent un « *blocage psychologique* » sur le droit d'entrée dans l'établissement. Quant aux usagers, ce qu'ils désirent avant tout est la garantie d'une bonne propreté du site, une sécurité optimale et un moment de détente[93]. Ils sont sensibles à une relation de confiance et de proximité avec le personnel. Une enquête conduite par l'entreprise sur l'ensemble de ses sites souligne que 60% des clients fréquentant les centres aquatiques ont pour objectif principal la recherche de détente, de bien-être et de remise en forme. Ils ne sont que 15% à afficher leur préférence pour la nage sportive. « *Au bout du compte, si le cahier des charges est bien respecté, le privé peut garantir un meilleur service public que le public. Il y a certains métiers que le secteur public ne sait pas faire. Quand un élu vient nous chercher, c'est qu'il a fait le tour de la question* » (Laurent, cadre chez Aquaform).

Pour la société Aquaform fortement axée sur une politique de développement, les objectifs managériaux visent à sortir d'un « *rapport trop conventionnel* » en valorisant l'innovation et la performance. « *Il faut avoir une vision décalée et très ouverte pour pouvoir utiliser au mieux un tel équipement. (...) Notre vision chez Aquaform est de décloisonner tout ça et de ne pas avoir peur d'apporter ce qui se fait ailleurs comme par exemple les cours collectifs* » (Jacques). Ce décloisonnement passe par la multiplication des cours collectifs, par l'introduction d'activités hybrides privilégiant la remise en forme et le soin du corps là où, avant, on proposait un apprentissage technique et standardisé de la natation. Ces choix managériaux affichés par l'entreprise ne sont pas nécessairement partagés par l'ensemble du personnel. Imposés

[93] Le public ne fait souvent aucune différence et ne se soucie pas de savoir qui gère le centre. Nos entretiens montrent bien que sa vraie préoccupation est la qualité du service.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

parfois par la manière forte, ils contribuent à générer des tensions, notamment chez les maîtres nageurs sauveteurs. C'est ce que notre étude de cas va nous montrer maintenant.

Le complexe aqualudique : un site à compétences multiples

A l'origine, le choix de ce complexe aquatique fut guidé par un contact régulier que j'entretenais avec un des dirigeants de la société. Quatre structures avaient été contactées auparavant mais ces contacts n'avaient pu aboutir. La ville de Vincennes connaissait, il est vrai, une prévision d'ouverture en DSP pour l'année suivante un peu délicate et potentiellement conflictuelle. La ville de Bry-Sur-Marne avait délégué sans difficulté son centre équestre et ne présentait pas, de ce fait, un intérêt particulier. Quant à la base de loisirs et le centre nautique gérés par l'UCPA, le refus sans nuance de la Direction générale du groupe avait mis fin à mes premières investigations[94]. Ces deux derniers exemples témoignent, s'il en est, de la difficulté du sociologue d'intervention à obtenir, pour chacune de ses

[94] Quelques précisions sur cette organisation s'imposent. L'UCPA est une association créée en 1965 par Maurice Herzog, qui gère près de 140 sites et emploie 4000 salariés dont 730 permanents pour un chiffre d'affaires estimé à 154 millions d'euros. Bien qu'associative par essence, l'organisation est entrée dans un processus de réformes profondes qui se sont traduites par une partition très récente entre l'association historique et une entité nouvelle adoptant un statut commercial pour ses activités lucratives. Si « l'UCPA association » incarne les valeurs traditionnelles de ses origines, « l'UCPA loisirs » prend la forme d'une société par actions (SAS) où la première reste toutefois l'actionnaire unique. Ce basculement dans l'ère commerciale revêt un caractère très symbolique et perturbant pour ses membres conscients de vivre une époque nouvelle. Ce choix, quelque peu forcé en réalité, est justifié afin de permettre à « l'UCPA loisirs » de poursuivre ses activités dans le marché très concurrentiel de la DSP. Chaque site, géré par l'UCPA en tant que délégataire, se voit ainsi constitué sous la forme d'une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL). Chacune de ces EURL est une filiale de la SAS de « l'UCPA loisirs » qui la contrôle et nomme ses dirigeants (c'est le cas par exemple de l'EURL Loisirs Sport Urbain LSU 19ème chargée de gérer la piscine Pailleron implantée dans le 19ème arrondissement de Paris). Cette mutation historique, génératrice de tensions qui plongent l'UCPA dans le doute et l'incertitude, n'est guère propice en définitive à une étude sociologique potentiellement risquée. Cette situation peut expliquer les refus répétés que j'ai essuyés malgré mon insistance.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

investigations, la pleine collaboration des acteurs politiques et décisionnaires des structures concernées. Mon choix s'est donc porté sur un des nombreux complexes aquatiques gérés par la société Aquaform.

Si une commande de l'étude était formulée, à l'origine, par le siège national de l'entreprise, le choix de la structure locale n'a pas été facile. Bien que remplissant les critères souhaités (situation conflictuelle suscitant une forte demande des salariés), la position de la direction locale ne me sera jamais tout à fait favorable. Les attendus des commanditaires n'étaient pas visiblement ceux des dirigeants locaux. Cette difficulté réelle sera source de quelques frustrations sur lesquelles je reviendrai par la suite. Le site local d'Aquaform a été ouvert en 2003 sur les fondations de l'ancienne piscine municipale. La délégation de service public date de cette époque. La société Nauto est le concessionnaire du site dont elle a financé la construction. Elle est détenue à 90% par Cefis qui s'occupe de toute la partie technique et à 10% par Aquaform qui assure la gestion et le fonctionnement. La ville verse une somme fixe à Nauto (dont des subventions pour l'accueil des scolaires) qui reverse à son tour une participation à Aquaform ainsi qu'un pourcentage sur le chiffre d'affaires, s'il dépasse le seuil prévu. Notons que ce pourcentage est ensuite en partie redistribué au personnel sous forme de primes. Ceci explique pourquoi, si le chiffre d'affaires n'est pas atteint comme ce fut le cas en 2010, aucune prime n'est versée. Ouvert 7 jours sur 7 de 9 h 00 à 22h00 sans interruption, le site accueille plus de 300 000 personnes par an dont 30 000 enfants des écoles de la ville. Sur une surface de plus de 2 500 m², c'est un espace où les valeurs de détente, de santé et de bien-être sont fortement mises en avant. Ici, les activités à la carte sont largement développées, permettant aux abonnés (plusieurs types d'abonnements sont possibles) de choisir parmi plus de 100 cours hebdomadaires comme l'aquafitness, l'aquagym, le cardio-training, la musculation, la danse ou encore l'aquarunning et l'aquabiking (ces deux dernières activités sont récentes et mêlent course et vélo dans l'eau). L'espace nautique comprend un espace ludique de 200 m² avec un toboggan et un bassin de 25 mètres

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

muni de 5 lignes d'eau. Le public peut également bénéficier de jets hydromassants, de bains bouillonnants et d'une rivière à contre courant ainsi que d'un sauna, hamman, jacuzzi, douches à jets et solarium. A l'étage, le site dispose d'un espace fitness et remise en forme et d'un Spa de 200m². Le complexe emploie une trentaine de salariés dont 9 personnes au service administratif (un directeur, un directeur adjoint, sept personnes pour l'accueil et la caisse), une quinzaine de maîtres nageurs dont un chef de bassin (10 salariés sont titulaires du BEESAN et 4 du BNSSA[95]), 7 personnes à l'espace fitness/forme, 2 personnes au nettoyage journalier et 5 personnes au SPA. Le complexe a généré un chiffre d'affaires de 2,7 millions d'euros en 2010, légèrement en baisse par rapport à l'année précédente (2,9 millions d'euros en 2009). Le plus gros CA reste la piscine. Pour le spa, il n'est que de 140 000 euros mais le but est de le doubler rapidement.

Lorsque je suis arrivé sur le site, c'est avec l'équipe de direction que j'ai débuté mes entretiens. Ils étaient essentiellement exploratoires car ma connaissance de la structure était très parcellaire. Depuis son ouverture en 2003, le site avait vu passer trois directeurs. Le premier était resté plusieurs années. Le second directeur avait été nommé pour une courte période afin de « *faire le ménage* », m'a-t-on répondu. C'est 70 à 80% du personnel qui avait alors été renouvelé. Quand j'ai débuté cette étude, le nouveau directeur venait juste

[95] Le diplôme du brevet d'Etat d'éducateur sportif aux activités de la natation (BEESAN) permet à son titulaire d'enseigner ou d'animer toutes les activités aquatiques (apprentissage de la natation mais aussi aquagym ou bébés nageurs par exemple), d'entraîner des nageurs aux compétitions et d'assurer la sécurité et la surveillance de l'ensemble des piscines d'accès payant ou non. Le diplôme du brevet national de surveillance et de sauvetage aquatique (BNSSA) permet à son titulaire d'assurer des missions de surveillance des baignades ouvertes gratuitement au public (exemple : plage) ou d'accès payant (dans ce cas, le BNSSA doit être assisté par un BEESAN). En aucun cas, ce diplôme ne permet une activité d'enseignement ou d'entraînement contre rémunération. Les prérogatives reconnues à ces deux brevets génèrent, de ce fait, une hiérarchie entre eux, le titulaire du BEESAN ayant pour rôle de chapeauter le titulaire du BNSSA. Dans la réalité, notons que cette hiérarchie n'est pas toujours respectée.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

d'arriver et prenait encore ses marques. Je l'ai donc rencontré, puis progressivement l'ensemble de l'équipe de la piscine. Par la suite, je me suis entretenu avec les coachs et la référente de l'espace fitness puis le personnel de l'accueil et du spa. Puis, j'ai élargi mes investigations en rencontrant quelques acteurs de la commune (directeur de service et élu). Au total, vingt-trois entretiens ont été effectués entre janvier et avril 2011[96]. Selon un rythme d'environ deux journées d'immersion par semaine (je m'étais procuré les emplois du temps des salariés afin de pouvoir les rencontrer tous), je partageais la vie du personnel, ses moments d'enseignement, ses relations avec le public, ses moments de présence, ses moments de pause. Après chaque journée d'observations et de discussions, un bilan était réalisé avec la direction. Un bilan général lui fut ensuite remis et commenté.

Une entreprise en bonne santé mais compartimentée

Le directeur, bien qu'ancien sportif de haut niveau, a une formation de juriste mais aucune expérience dans le milieu aquatique (sa crainte, à son arrivée, était d'ailleurs de ne pas avoir de connaissances dans ce domaine). Ceci explique sans doute que sa perception du service public soit très juridique au sens où il le perçoit comme « *une redistribution au plus juste de la collecte des impôts* ». Pour autant, reconnaît-il, la vraie DSP, c'est dans le bassin qu'elle se pratique, « *dans le spa, le rapport au service public est inexistant* ». Le fitness et le spa, bien qu'affichant des tarifs eux aussi très concurrentiels, s'inscrivent dans une gestion essentiellement commerciale, avec des stratégies de communication et de fidélisation des clients. Les espaces spa et fitness permettent, reconnaît le directeur, d'équilibrer les comptes[97]. Concernant la gestion de son

[96] Ma présence sur place a favorisé de très nombreux échanges informels qui sont venus aussi compléter mes recueils de données.

[97] Cette stratégie managériale devient assez courante dans les structures publiques ou privées associatives. Pour équilibrer les activités traditionnellement déficitaires sur le plan financier (mais « rentables » sur un plan social), les dirigeants prennent l'habitude de développer en parallèle des

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

personnel, la situation, en revanche, est plus complexe qu'il n'y paraît. Rapidement, la direction me décrit une entreprise plutôt en bonne santé mais présentant l'inconvénient d'être compartimentée, avec des espaces distincts et des professions qui ne se mélangent pas. Chacun évolue dans son espace de travail avec ses préoccupations et ses contraintes. Certes, les agents se parlent entre eux et l'ambiance est assez bonne mais les échanges réels ne se font guère que pendant la pause déjeuner dans la salle commune. Reconstituer cet « anneau », décrit par Gérard Pavy[98], se révèle nécessaire, à plus forte raison quand ces professionnels présentent des expériences et des personnalités très diverses : « *Gérer les MNS et les gens du fitness ou du spa, c'est clairement différent* », déclare l'équipe de direction du site, reconnaissant que les maîtres nageurs sont particulièrement difficiles à manager. Peu impliqués dans l'entreprise, ils sont décrits, par la direction, comme très individualistes, très corporatistes, presque « *frivoles* », semblant n'être que « *de passage* » et se souciant peu de ce qui se fait dans les autres services de l'établissement.

En déclarant vouloir « *trouver les leviers pour créer une synergie* », le directeur restituait alors assez fidèlement l'impression qu'allait me donner mon déplacement sur l'espace le plus important du complexe : la piscine. Mes échanges avec l'équipe des maîtres nageurs sur le bord du bassin confirmèrent le malaise évoqué par la direction. Ce mécontentement, qui grondait depuis un an, semblait, aujourd'hui, prendre de l'ampleur. Le personnel de la piscine était peu satisfait de son sort et allait le faire savoir à la direction par mon intermédiaire.

« centres de profits » permettant d'optimiser la gestion de leur site. Ainsi, mission de service public et gestion commerciale se côtoient sans problème.

[98] Pour cet auteur, l'anneau est un « *échange croisé* » (G. Pavy, 2002, p.91) favorisant une véritable transversalité interfonctionnelle afin de « *faire converger les efforts d'un grand nombre d'acteurs appartenant à des métiers différents* » (*ibid.*, p.93).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Les maîtres nageurs ne veulent pas être perçus « comme des plantes vertes quand ils surveillent »

Sur les bassins, les maîtres nageurs de la fonction publique côtoient ceux du privé mais selon une répartition très stricte des tâches. Suite au passage à la DSP, les maîtres nageurs du public ont ainsi obtenu du Maire le monopole de l'enseignement de la natation aux scolaires. « *A l'époque, on ne voulait pas faire de vague*, explique un des élus de la ville. *Maintenant, on attend qu'ils partent à la retraite pour revoir cette répartition* ». Ne travaillant de ce fait qu'en journée, ils enseignent pendant que le personnel d'Aquaform surveille les bassins. Notons que, dans la profession, les tâches les plus nobles sont celles relatives à l'apprentissage de la natation. Après une brève période d'observation et de méfiance légitimement suscitée par mon intrusion soudaine dans leur espace de travail - un des maîtres nageurs, par exemple, m'a demandé plusieurs fois si j'étais bien de l'université et pas mandaté par l'entreprise pour les espionner - les langues se sont déliées. Les maîtres nageurs du privé ont exprimé le souhait de me parler de leurs revendications, demandant aussi que je les « remonte » à la direction : « *Remontez-les, cela nous rendra service* », me disent-ils. D'ailleurs, peu connaissent le nouveau directeur, beaucoup ne l'ayant même jamais rencontré. Il faut dire que les maîtres nageurs sont recrutés directement par le chef de bassin et n'ont souvent aucun échange avec les dirigeants au-dessus. Pour joindre le directeur, il leur faut respecter les différents paliers hiérarchiques et cela ajoute à la lourdeur ambiante qui règne autour du bassin. Cette lourdeur est encore accrue par une situation instable, marquée par un turnover important. Deux MNS sont partis au bout de trois mois, cinq durant l'année 2010 et une cinquantaine au total depuis l'ouverture du site, sept ans auparavant. La raison invoquée est leur insatisfaction de la gestion managériale de l'entreprise. Ils se plaignent des horaires trop étalés, des journées trop longues. Ils se sentent à « *l'usine* », devant « *abattre le boulot* » sous la pression de la

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

direction[99]. Ils se jugent mal payés et n'acceptent pas d'être rémunérés de la même manière, qu'ils fassent de la surveillance ou qu'ils donnent des cours collectifs. Ces cours, beaucoup plus rentables pour la société, ont été fortement augmentés depuis le début de la DSP. L'ancien directeur du site, rencontré au siège de la société, le reconnaît, cela a généré des tensions avec le personnel : « *Ici, tout est open. Il y a une quarantaine de cours par semaine et entre 15 et 40 personnes par cours. C'est sûr, au début, il a fallu ruser et j'ai dû me faire accepter. On m'a accusé de surbooking, beaucoup de MNS sont partis* »[100]. Cela conduit chaque maître nageur à dispenser deux cours par jour, nombre que ces derniers jugent excessif compte tenu de leur faible salaire. Certains se plaignent aussi de n'avoir reçu aucune formation dans ce domaine. Ils ont dû apprendre sur le tard en copiant leurs collègues. Certes, ils peuvent donner des cours particuliers[101] mais doivent, pour cela, prendre le statut d'indépendant (le prix de la leçon est fixé par Aquaform à 18 euros la demi-heure). Ainsi, presque unanimement, les maîtres nageurs expriment leurs frustrations de se sentir si peu considérés. Ils regrettent qu'avec la direction, les échanges tournent au « *monologue* », celle-ci les voyant « *comme des plantes vertes quand ils surveillent* » (propos d'un MNS). Cette perception du maître nageur est d'ailleurs confirmée par l'ancien directeur du site déclarant, à leur propos, que « *la perche, le sifflet et les plantes vertes qui prennent racine, ça n'a plus lieu d'être* ». A l'évidence, affirme le chef de bassin,

[99] Durant les vacances de février 2011, les maîtres nageurs ont appris, par leur chef de bassin, que la direction allait modifier la fréquence de leurs astreintes de week-end passant d'un week-end sur cinq à un week-end sur trois. Quant aux horaires, des matinales et des nocturnes allaient être programmées, élargissant plus encore la plage horaire des ouvertures au public.

[100] Pour 2009, la répartition des heures d'ouverture sur l'année est la suivante : scolaires 26%, publics 35%, activités de forme 24%, clubs 13%, divers 2%.

[101] Les cours particuliers constituent une activité habituelle dans la profession. Seuls habilités à les dispenser, les maîtres nageurs ont pris l'habitude de percevoir directement les revenus de ces cours sans demander l'autorisation aux collectivités et sans que cette activité soit déclarée. Cela généra en bien des circonstances des conflits qui expliquent aussi le choix des élus pour la gestion déléguée, seul moyen de mettre un terme à ces pratiques illégales.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'image du maître-nageur a changé. Aujourd'hui, il doit être « *plus dynamique et plus attentif au client* ».

Le sentiment de « payer pour les autres »

A ce manque de considération, mes interlocuteurs avancent plusieurs explications. Ils pensent que la direction, n'ayant pas d'expérience dans le domaine de la natation, ne peut pas comprendre leur métier. Considérer que l'enseignement et la surveillance reviennent au même leur paraît injuste et infondé. Ils perçoivent leurs conditions de travail comme de plus en plus dégradées. La deuxième raison vient des abus pratiqués par leurs homologues du public, qui en général dispensaient des cours particuliers non déclarés ou bénéficiaient de récupérations trop complaisantes. Les élus de la ville en ont eu assez et ont voulu mettre fin à ces pratiques. Quand la gestion de la piscine était encore directe, explique un des cadres de la ville, les élus rencontraient de grosses difficultés à modifier les horaires de leur personnel. Les cours particuliers étaient donnés de manière non contrôlée. Avec la DSP, tout cela a été réglé. Certes, « *j'entends les problèmes*, reconnaît le directeur des sports de la ville, *mais je ne veux pas m'en occuper* ». Les maîtres nageurs du privé ont ainsi le sentiment de payer pour les autres. Durant une conversation, l'un d'eux fait un lapsus révélateur : « *Nous, on est les « baisés », enfin, je veux dire les BEESAN* ». La politique commerciale « *business* » de l'entreprise recherchant à accroître ses profits est la troisième raison avancée par les maîtres nageurs. Cette politique de rentabilité est mal supportée par le personnel des bassins, même si elle contribue à satisfaire le client. Il est sûr, dit l'un d'eux, qu'« *avec la pression qu'on nous met, on donne une qualité de service qu'on ne trouve pas dans le public* ». Pour la société, ajoute un autre maître nageur, « *c'est la clientèle qui compte c'est sûr, pas le personnel* ». Tout cela contribue à crisper les salariés de la piscine et exacerber les problèmes de communication avec leur hiérarchie.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

De là-haut, les maîtres nageurs sont comme des « poissons dans un aquarium »

Au premier étage, l'air est plus léger. Les professeurs de fitness semblent au contraire très satisfaits de leurs conditions de travail. Ce contentement contraste avec le « désarroi » qui semble planer en bas. Il est intéressant de souligner l'existence, observée en d'autres lieux d'ailleurs, de deux façons de pratiquer les activités de remise en forme. Quand on arrive à l'étage, un espace sur la droite, quelque peu en retrait, est réservé aux personnes pratiquant la musculation avec altères et poulies. Instantanément, on sait qu'on a affaire à des pratiquants chevronnés, s'encourageant mutuellement et conseillant les nouveaux venus. Certains font leurs exercices sur la terrasse extérieure, en débardeur malgré le froid de l'hiver. Les coachs, évoluant dans la salle, savent qu'ils seront peu sollicités par ce groupe de « puristes » bardés de grosses ceintures à la taille. Ils connaissent déjà les bons gestes et « *se gèrent seuls* », me confie le responsable de salle. Partout ailleurs, les vélos et les tapis électroniques occupent l'essentiel de l'espace forme. Ici, travaillent cinq salariés de la société, un stagiaire et un professeur anciennement salarié mais ayant opté depuis pour le statut d'auto entrepreneur. Leur emploi du temps se partage entre les cours collectifs qu'ils enchaînent (4 à 6 par jour), un coaching individualisé avec prise de rendez-vous pour les nouveaux venus et une présence constante sur le plateau. La plupart effectuent des heures ailleurs. Contrairement aux maîtres nageurs, l'animation des cours collectifs est une chose normale pour eux. Cela exige une bonne condition physique : « o*n doit se préserver pour rester dans le coup* ». Entre deux conseils prodigués aux clients ici et là, les coachs me consacrent tout de même du temps. Si les relations sont bonnes entre tous les membres de la société qui se voient pendant les pauses, ils reconnaissent toutefois qu'il y a les salariés d'en haut (fitness et spa) et ceux d'en bas (piscine). Les professionnels du fitness n'ont pas nécessairement de proximité avec ceux de la piscine, sauf peut-être pour l'animation de cours aquatiques qui ne sont pas franchement différents des leurs. Bien que la loi le leur interdit, ils aimeraient bien animer les cours collectifs dans

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'eau. « *Ceux d'en bas* », ils les aperçoivent à travers la vitre. En désignant du doigt la dalle vitrée sous nos pieds, un de nos interlocuteurs les compare à des « *poissons dans un aquarium* ». Il est vrai que la configuration de l'espace se prête aisément à ce genre de comparaison. Mais heureusement, ajoute la responsable de l'espace fitness, « *il y a des animations qui relient le haut et le bas* ». Quant à la hiérarchie, elle est rigoureusement respectée, les informations passant nécessairement par le référent puis le directeur adjoint qui les transmet ensuite au directeur.

De tous les secteurs animant le complexe nautique, le spa est un peu à part, même si ses relations avec le centre de fitness sont quotidiennes. La porte reste toujours ouverte sur l'espace forme mais l'atmosphère y est plus confinée et tamisée. Dans ces lieux protégés des regards, on compte deux personnes à temps plein et trois en contrat professionnel. Avec ses dix cabines, le SPA prodigue entre 15 et 25 soins quotidiennement. Pour la référente que j'ai rencontrée, le spa est ouvert sur les sports mais il est vrai que la piscine lui paraît un peu « éloignée ». Quant à la danse, une entreprise privée se charge d'animer les séances et facture à Aquaform ses prestations.

« Plus tôt ce problème sera réglé et mieux ce sera »

Entre tous ces services qui font vivre la structure, il en est un qui, par définition, est ouvert sur tous les autres. Il s'agit de l'accueil. Il se compose d'une référente responsable du service, de trois personnes en formation BTS et de deux personnes à mi-temps. L'ambiance y est détendue, car les relations sont bonnes avec le public (surtout les abonnés) et avec l'ensemble des autres services. Un projet d'ailleurs est à l'étude pour aménager dans le hall un espace convivial de restauration rapide et d'échange avec les clients. A l'accueil, on est au courant de bien des choses et les personnes de ce « *pôle central* » savent qu'il y a des tensions entre la direction et la piscine, sans toutefois comprendre *« ce vent de contestation »*. Ayant le sentiment que les maîtres nageurs ne pensent qu'à eux et « *en veulent toujours plus* », une de mes interlocutrices reconnaît

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

que l'ambiance est moins bonne qu'auparavant. Quant au public, il semble satisfait, même si le taux de renouvellement des abonnements (qui constituent l'essentiel du chiffre d'affaires) est encore en dessous de la moyenne observée en Ile-De-France (43% au lieu de 50% dans la région). Un effort important est à faire dans ce domaine, confie le directeur. Certes, le personnel, notamment de la piscine, bouge beaucoup mais le public s'adapte facilement et ne semble pas perturbé par le turnover des maîtres nageurs. « *En fait, le public s'attache très vite à un nouveau professeur* », me confie une salariée, reconnaissant tout de même que la mauvaise ambiance peut déteindre sur le public : « *Plus vite le problème sera réglé et mieux ce sera pour tout le monde* ». Soulignons enfin que le logo de la société n'apparaissant nulle part dans l'enceinte, le public fait l'amalgame entre la ville et l'entreprise gestionnaire. Mais, au fond, peu lui importe, car seule la qualité des prestations semble primer à ses yeux.

3. Une cohabitation délicate entre mondes sociaux

La compréhension du fonctionnement interne du complexe aquatique d'Aquaform est une première étape dans l'analyse sociologique. La mise en évidence des difficultés et des points de blocage de l'organisation doit faciliter l'émergence de voies possibles d'amélioration. « *La démarche d'enquête*, rappellent Valérie Boussard *et al*., *consiste à partir des défauts signalés par les acteurs de l'organisation* » (V. Boussard, Mercier D. et Tripier P., 2004, p.159). Dans le cas présent, il apparaît très clairement que les tensions se situent à deux niveaux. Sur un axe horizontal, on observe quelques antagonismes entre les maîtres nageurs fonctionnaires et leurs collègues du privé. Les conditions de travail diffèrent et génèrent un sentiment de frustration et d'injustice. Les expériences passées dans le public et dans le privé conduisent à des perceptions différentes des tâches inhérentes à la profession. Pour expliciter ces zones de tensions et de disputes, je me référerai aux mondes sociaux de Boltanski et Thévenot. Sur un axe vertical, les tensions opposent très nettement les salariés de la piscine et l'équipe de direction, le chef de bassin constituant le point de passage

obligé des remontrances et des revendications. J'évoquerai pour cela l'analyse stratégique à travers les jeux de pouvoirs que les maîtres nageurs de la société vont tenter de mobiliser pour faire entendre leurs voix.

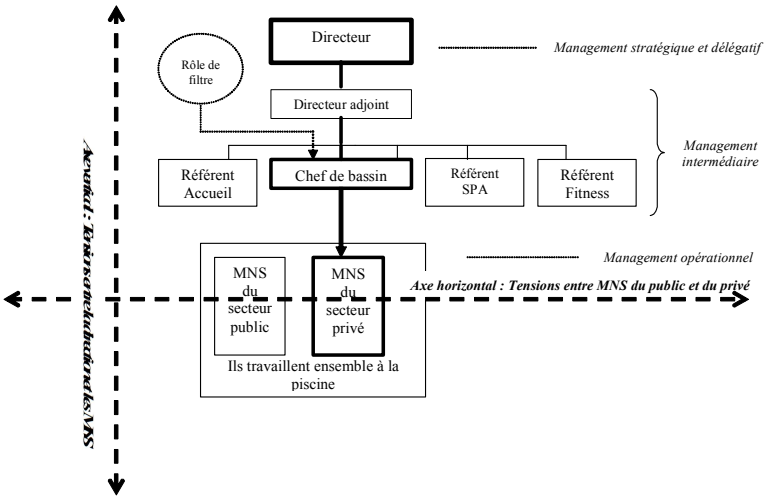


Figure 4 : Les deux axes de tension au sein du complexe Aquaform

Pour rendre compte de ces situations de tensions entre les maîtres nageurs, la théorie des conventions de Boltanski et Thévenot est intéressante. Qu'il s'agisse de l'étude de la société Carreras décrite dans la première partie ou celle, ici, de la société Aquaform, on observe que les disputes sont générées par la proximité, au sein de piscines en délégation de service public, d'acteurs issus des secteurs public et privé et relevant de mondes différents. Si les agents fonctionnaires et certains maîtres nageurs du privé sont très attachés au monde domestique qu'ils ont âprement défendu et qui leur sert de référence, les autres professionnels du privé, notamment les plus jeunes, relèvent davantage du monde marchand. Chaque monde est habité par des principes supérieurs communs organisés autour de valeurs et de grandeurs. Dans notre cas, nous allons voir que les disputes mais aussi les compromis possibles portent sur les conditions de travail, très différentes selon le secteur public ou privé. Elles portent aussi sur les

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

mutations de la profession, depuis sa composante sécuritaire et éducative jusqu'aux missions très contestées d'animation de cours collectifs. Elles portent enfin sur la définition et les conditions d'exercice du service public, dont le flou juridique ne contribue pas à en définir précisément les contours.

Le monde domestique des maîtres nageurs du public

D'un coté, se trouve le monde domestique des maîtres nageurs expérimentés du secteur public, certes animés par les valeurs d'intérêt général du service public, mais aussi attachés aux prérogatives que leur confèrent leur statut et leur position pour le moins singulière (monopole de l'enseignement aux scolaires, indépendance vis-à-vis de la société délégataire, horaires de travail fixes et en journée). Sur le lieu de travail, leurs relations avec leurs collègues du privé sont certes bonnes, mais c'est en raison d'une répartition des tâches qui ne peut être remise en cause (car inscrite dans le cahier des charges de la ville). Ils enseignent la natation exclusivement aux scolaires, laissant tout le reste à l'entreprise délégataire. Ils côtoient leurs collègues du privé affectés aux tâches de surveillance pendant le temps scolaire. Ils n'ont de compte à rendre qu'aux cadres de la collectivité locale. S'il devait y avoir une révision de cette organisation par la ville, cela génèrerait à l'évidence des conflits dans la mesure où les conditions de travail sont très avantageuses pour ces agents fonctionnaires. Pour eux, contrairement à l'enseignement aux scolaires, l'animation de cours collectifs est dévalorisante et l'extrême flexibilité des horaires de travail inconcevable. C'est la raison pour laquelle ils délaissent volontiers ces activités aux maîtres nageurs du privé. La différence entre le public et le privé ? Du point de vue des compétences, « *franchement, je ne vois pas* » disent les salariés. Du point de vue du statut et des charges de travail, en revanche, c'est très différent. Les MNS du public sont bien mieux lotis que leurs collègues du privé. Il faut dire qu'ils se sont *« bagarrés pour ça ! »,* s'exclame l'un d'eux dont la carrière touche bientôt à sa fin. Il sourit satisfait en encourageant ses jeunes collègues (« *mon garçon* », dit-il quand il leur parle) à ne pas se laisser faire. Le chef de bassin sait très bien que la

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

répartition des tâches est immuable. Elle restera en l'état jusqu'à la retraite de tous les MNS du public. Jusque là, il ne se passera rien car « *c'est un petit trésor pour lequel ils se sont battus et qu'ils ne partageront jamais avec le privé* ». Pourtant, quelques MNS du privé reconnaissent que cela ne peut durer éternellement. Me prenant à témoin, ils me demandent si je n'y vois pas comme eux de l'injustice. « *Ce n'est pas parce que les choses sont comme ça qu'elles doivent le rester* », me dira un jour un MNS, affirmant que m'en parler lui fait prendre conscience qu'il lui faut désormais agir. Les MNS, notamment ceux ayant eu précédemment des expériences dans le secteur public, affirment leur insatisfaction envers la gestion managériale de leur entreprise qui va à l'encontre, disent-ils, du service public. Presque unanimement, les maîtres nageurs du privé expriment leur malaise de se sentir si peu considérés. Les plus contestataires sont surtout les maîtres nageurs ayant eu auparavant une expérience dans le secteur public et pouvant, de ce fait, comparer les conditions de travail. S'ils fustigent un service public, à leurs yeux, galvaudé par leur société, ils expriment surtout une certaine frustration de ne pouvoir bénéficier des privilèges de leurs pairs du monde domestique. C'est pour cela qu'ils décident le plus souvent de tenter leur chance dans des piscines publiques, tout en sachant que la profession a évolué et doit s'adapter à la demande. Pour ceux qui restent, ils doivent accepter de travailler comme leurs jeunes collègues fraîchement sortis de formation, abordant leur rôle d'animateur comme une facette naturelle de leur métier. Ces jeunes maîtres nageurs n'ont que le monde marchand comme référence. Leur expérience professionnelle est courte et ne connaît que le secteur privé qui prône les valeurs de performance et de rentabilité dans un espace jusque là peu perméable à ce discours (l'idée qu'une piscine est nécessairement déficitaire reste très ancrée dans la profession).

Du sifflet à la sono, une formation « revisitée » par le monde marchand

A l'évidence, les jeunes maîtres nageurs du secteur privé ne portent pas le même regard sur leur travail. Il faut dire qu'ils

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

arrivent sur le marché avec un tout nouveau diplôme en poche. Le BPJEPS, qui remplace désormais le BEESAN, se veut plus ajusté au marché du travail[102]. Au fur et à mesure que le loisir prend l'ascendant sur les formes traditionnelles de la pratique sportive, les maîtres nageurs sauveteurs sont contraints de s'adapter aux attentes plus consommatoires des usagers. Ils deviennent animateurs, coachs, conseillers de clientèle. Du sifflet à la sono, la formation initiale est ainsi « revisitée » par le monde marchand. Le maître nageur subit de plein fouet la logique de la rentabilité économique. Dans le privé, « *c'est du business* », souffle l'un d'eux. Un autre considère que le métier relève désormais de deux écoles. Il y a les plus anciens qui ont du mal à suivre, face à des jeunes maîtres nageurs pour qui, « *les horaires et les cours collectifs, c'est naturel* ». Ces jeunes professionnels sont sensibilisés au management, à l'aquafitness ou à l'aquaforme. « *Animer, ça fait partie de mon boulot, j'enseigne et j'anime* ». Une jeune salariée a, elle aussi, un regard plutôt complaisant. Elle considère que le diplôme qu'elle prépare (il s'agit du brevet professionnel) est plus pratique et mieux adapté aux différents publics. Ces jeunes recrues suivent des formations en interne organisées par leur employeur, pour y apprendre les rudiments du management, du marketing et les manières d'animer des cours collectifs. « *Les jeunes MNS qui sortent de formation, on les reforme. Ils sont très calés pour*

[102] Avec l'apparition du BPJEPS (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport spécialité les activités aquatiques et de la natation) en 2010, c'est une petite révolution qui agite l'ensemble de la profession. Par rapport au diplôme du BEESAN jusque-là en vigueur, celui-ci est beaucoup plus ouvert aux pratiques commerciales et lucratives du monde aquatique. Le maître nageur doit concevoir et conduire des activités d'éveil et de découverte, communiquer et connaître ses différents publics, participer au fonctionnement de la structure. C'est un diplôme qui attribue à son titulaire des fonctions d'animateur et de concepteur de projets d'animation dans le milieu aquatique et de la natation. Des sociétés telles que Récréa sont habilitées aujourd'hui à organiser ces formations qui leur servent aussi de réservoir de recrutement pour pourvoir aux besoins de leurs sites. Dans la mesure où les besoins sont ceux définis par le marché de la demande, il est évident que la formation, proposée par ces entreprises (même si l'aspect sécuritaire reste essentiel), tend davantage à privilégier l'ensemble des activités aquatiques visant à satisfaire un public large désirant bénéficier de cours collectifs nombreux et diversifiés.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

faire de la compétition mais les activités qui tournent autour de la natation, ils ne les ont que survolées alors qu'on va leur demander partout ces choses là » (propos d'un cadre de Aquaform). Les salariés du secteur privé ont désormais des primes d'intéressement à la vente de produits périphériques (maillots, bonnets, lunettes). Leur évaluation dépend aussi de leur capacité à fidéliser leur clientèle et à organiser des évènements.

Le service aux publics : un compromis possible entre les mondes ?

Le compromis suppose que les acteurs se mettent d'accord pour composer et suspendre leurs différends. Il est alors plus facile de poser des ponts entre les mondes. « *Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatible des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux* » (Boltanski et Thévenot, p.338). Comment réaliser ce bien commun ? Pour les auteurs, la personnalisation des relations avec les clients ou le service « sur mesure » qui peut leur être proposé, constitue un compromis possible entre le monde domestique et le monde marchand. La satisfaction du consommateur, qui se sent considéré et compris, permet aux vendeurs de fidéliser la clientèle. Cette réappropriation des biens autorise le compromis car elle permet « *de glisser du résultat d'une transaction marchande, sans passé ni avenir, parfaitement résiliable, à un attachement durable qui s'inscrit dans des relations de responsabilité et de confiance* » (*Ibid*., p.381). Entre MNS du public et MNS du privé, l'entente est possible quand il s'agit de satisfaire l'usager client à partir d'une définition du service public relativement extensible. Les agents du public, maîtres nageurs sauveteurs et fonctionnaires territoriaux depuis des dizaines d'années, travaillent exclusivement avec les scolaires. Ils justifient cette affectation par leur grande stabilité professionnelle indispensable pour dispenser un service public de qualité. Pour eux, le service public, c'est l'apprentissage de la natation aux scolaires. « *Moi,*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

je suis le référent des enseignants et des gamins que je suis depuis des années. C'est mieux pour tout le monde ». Pour un des salariés du privé, le service public n'est pas une affaire de secteur public ou privé. Dans l'eau, le sport s'offre à tous sans distinction : « *le cadre comme l'ouvrier se retrouvent en maillot de bain et, dans l'eau, ils sont tous pareils* ». En réalité, la nuance relève du cahier des charges imposé par la commune. Face à une juridiction évasive, chaque collectivité essaie de définir son propre domaine d'extension du service public en régulant plus ou moins fortement les marges de manoeuvre de l'entreprise gestionnaire. Beaucoup pensent que le contrôle des élus est indispensable pour limiter la logique économique du gestionnaire privé. « *Le risque est qu'on confond activités et qualité de service public avec animations à outrance pour faire du fric* ». Certains maîtres nageurs sauveteurs du privé vivent, ainsi, un paradoxe dans leur rapport au service public. Ils ont le sentiment de représenter le service public par la nature même de leur profession (apprendre à nager et garantir la sécurité du public) mais considèrent que ce sentiment n'existe pas pour la société qui les emploie. Ils ont le sentiment de faire de « *l'abattage* » et de « *l'usinage* » au détriment de l'humain.

Chez les plus jeunes maîtres nageurs du privé, le rapport au service public apparaît tout de suite moins prégnant. Assimilé à la qualité du service rendu, sa définition est beaucoup plus flexible. Imprégnés dès le début par une culture d'entreprise, ces salariés associent la qualité du service public à la seule satisfaction des usagers. « *C'est la clientèle qui compte* ». Ils considèrent que la profession a évolué pour mieux répondre aux attentes des clients. Pour ces acteurs du monde marchand, le service public se résume au service rendu à un public diversifié : c'est le client exigeant qui paie et veut être satisfait. Ce sont les scolaires, pour qui il faut organiser toute une approche pédagogique et éducative. Les élus politiques partagent cette même préoccupation : le meilleur service public est celui qui propose le meilleur service aux administrés à moindre coût.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Tableau 4 : Les différents mondes sociaux des maîtres nageurs sauveteurs

Monde domestique et civique	Monde marchand et industriel
Le principe supérieur commun du monde domestique et civique est défini par la tradition et la fidélité aux anciens. Il privilégie aussi l'intérêt général et la préférence à la collectivité plutôt que l'individualité	Le principe supérieur commun du monde marchand et industriel est l'intérêt individuel, la performance et la rentabilité

Maîtres nageurs fonctionnaires, titulaires du BEESAN et n'ayant des expériences que dans le secteur public	Maîtres nageurs du privé, titulaires du BEESAN et ayant eu des expériences dans le secteur public	Maîtres nageurs du privé, titulaires du BPJEPS et n'ayant des expériences que dans le secteur privé
Ils restent attachés aux avantages de leur monde. Ils se savent privilégiés mais le justifient par leur réelle capacité à incarner le service public (enseigner la natation aux scolaires). Les pratiques du monde marchand (animations à outrance, horaires fluctuants) sont, pour eux, incompatibles et inconcevables.	**Incompatibilité**	

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Frustration	Ils se réfèrent aux grandeurs du monde civique pour appuyer leurs revendications contre les abus du monde marchand. S'ils sont nostalgiques d'une profession cultivant les avantages du monde domestique, ils savent que la profession a inexorablement évolué sous la pression des usagers. Le monde domestique reste toutefois leur référence pour signifier leur réticence au monde marchand	**Réticence**
Méconnaissance		Les activités de surveillance, d'enseignement et d'animation font partie naturellement du métier. La formation doit s'adapter au marché de la demande des clients et de la délégation de service public des élus. Le « sifflet » et la « plante verte », c'est fini. Ils se satisfont de leurs conditions de travail même s'ils jugent les salaires très bas.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

	Les anciens MNS constituent une génération qu'ils ne connaissent pas.

Compromis autour du service aux publics

Le compromis semble possible autour de l'idée qu'un bon service public est celui qui répond convenablement à la demande des publics. La prise en compte du public doit primer sur les divergences d'intérêts. La personnalisation des relations avec le public, sa sécurité et sa satisfaction sont des critères qui rassemblent la profession.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Ainsi, entre le monde domestique et le monde marchand, les conceptions sont très différentes et ne facilitent pas de réel rapprochement. La spécificité de ce terrain est de mettre en présence, autour des bassins, des professionnels issus de mondes différents mais devant cohabiter pour que la piscine fonctionne et garantisse le niveau de sécurité et de service nécessaire. Sur l'idée du service rendu, la convergence des points de vue semble possible. Tous les acteurs parviennent à s'entendre à minima car ils trouvent une entente acceptable autour de l'idée qu'un bon service public est un service qui contente l'usager. Cette satisfaction contribue à la fidélisation de ce dernier. Dans ce rapprochement des professionnels autour d'une cause commune, celle de l'usager, le groupe parvient tant bien que mal à maintenir une certaine cohésion, certes fragile, mais réelle. Cette satisfaction du public semble d'ailleurs conditionner sur le long terme les réussites et les échecs de la gestion déléguée.

Si les points de friction restent néanmoins très mesurés entre les maîtres nageurs appartenant, il est vrai, à une même corporation, nous allons voir qu'il en va tout autrement entre les maîtres nageurs du privé et leur hiérarchie.

4. Un pouvoir hiérarchique impersonnel pour éviter la confrontation directe

Lors d'une enquête conduite dans une grande administration publique parisienne, Michel Crozier décrit un pouvoir hiérarchique à plusieurs paliers. Au sein de l'administration, les tâches sont très standardisées, bureaucratisées et réparties entre une multitude de groupes très hiérarchisés. Observant que les groupes se plaignent très souvent des décisions prises par leurs hiérarchies, l'auteur souligne que les plaintes concernent non pas l'échelon hiérarchique immédiat mais celui qui lui est supérieur. Ainsi, les employés remettent en cause les décisions des cadres supérieurs et les cadres intermédiaires remettent en cause les décisions du Ministère. Une analyse plus approfondie de Crozier montre que, malgré les plaintes multiples, l'organisation du pouvoir ainsi constituée arrange tout le monde

car elle permet d'éviter le rapport direct d'autorité, en facilitant l'établissement d'un pouvoir impersonnel tout en évitant de bloquer l'organisation. D'où l'hypothèse de l'auteur : « *Le niveau auquel le pouvoir de décision se stabilise à l'intérieur d'une organisation dépend à la fois de la difficulté des rapports d'autorité face à face et des exigences des rapports avec le monde extérieur* » (M. Crozier, 2000, tome 1, p. 19). L'exemple relaté par cet auteur est assez similaire au système hiérarchique constaté dans mon étude. Entre les maîtres nageurs et le directeur, le chef de bassin et le directeur adjoint jouent le rôle de filtres successifs, permettant d'éviter l'affrontement direct entre les deux bouts de la chaîne.

« Le manager d'une structure n'est pas un opérationnel »

Cette distance entre la direction et les maîtres nageurs m'a très vite interpellé. Entre ces deux niveaux, il y a comme un grand vide et une succession d'étapes à franchir. Les informations et consignes passent presque exclusivement par les échelons intermédiaires. Elles sont filtrées par le chef de bassin et le directeur adjoint. Très rapidement, on se rend compte que le directeur adjoint n'est pas très présent. Sa position, entre le chef de bassin et le directeur, paraît superflue. J'apprendrai rapidement que ce poste, créé à l'époque où le précédent directeur exerçait la direction du site mais aussi d'autres fonctions au siège de la société, était devenu inutile avec l'organisation actuelle. Il était prévu de le supprimer dès que le directeur adjoint, pressenti pour prendre la direction d'un nouveau site, partirait. Si donc le directeur adjoint apparaît peu investi, le rôle du chef de bassin, en revanche, est vraiment important car il sert de véritable filtre entre la direction et les maîtres nageurs (titulaire du BEESAN, le chef de bassin est un ancien nageur de haut niveau). Sa position permet, in fine, de limiter considérablement le contact direct entre les deux extrémités hiérarchiques.

Pour le directeur, cette situation lui permet donc de se reposer sur son second qui, contrairement à lui, connaît très

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

bien le monde des piscines. Ne maîtrisant pas vraiment le domaine aquatique, cette mise à distance lui autorise un management stratégique et délégatif qu'une trop forte proximité avec son personnel pourrait discréditer. « *Le manager d'une structure n'est pas un opérationnel* », affirme-t-il, appelant chacun à rester à son niveau de responsabilités et de compétences défini par l'organigramme de l'entreprise. Même s'il est toujours possible de frapper directement à la porte du directeur, comme l'a fait un maître nageur récemment, celui-ci veut que la hiérarchie soit respectée. Au fond, le directeur, ainsi que les élus locaux, ne désirent pas gérer en direct le personnel des piscines qu'ils jugent turbulent et réfractaire au changement. La désignation d'un intermédiaire permet de limiter les rapports de forces directs et contenir les revendications dans l'espace confiné du parc aquatique. Optant davantage pour une régulation par la standardisation des résultats (H. Mintzberg, 1989) - la coordination se limitant, dès lors, à juger de la performance des salariés par le chiffre d'affaires des secteurs d'activité – le directeur va jusqu'à confier au chef de bassin la mission de recruter directement et sans son concours, le personnel de la piscine. La position du chef de bassin se trouve, dès lors, incontournable pour le bon fonctionnement de la structure. Les maîtres nageurs, au fond, ne connaissent que lui. Le directeur, ils disent l'avoir à peine rencontré. Ils l'aperçoivent de temps en temps en haut des tribunes. Pour eux, il est dans les bureaux et « *s'occupe des chiffres* ». Sa présence est diffuse, son pouvoir est distant mais ils le craignent. Cela a aussi un effet cathartique pour le personnel de la piscine qui peut ainsi s'autoriser toutes les critiques autour du bassin sans risquer de personnaliser le conflit. Le chef de bassin fait office d'éponge. Même s'il bénéficie d'avantages qui suscitent parfois la jalousie, il est comme eux. Ils le voient tous les jours et peuvent lui faire part à tout moment de leur mécontentement et de leur amertume. Il est le réceptacle de toutes les plaintes, alimentées par la nostalgie d'un métier qui « *n'est plus comme avant* ».

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

La tension entre les deux bouts de la chaîne est donc très nettement perceptible. Pour la direction, certains maîtres nageurs n'ont pas leur place dans l'entreprise. Peu de temps après ma première intervention, j'apprends d'ailleurs que certains d'entre eux ont été recadrés, voire sanctionnés, pour mauvais comportement sur le bord de bassin (envois de SMS pendant leurs surveillances de bassin par exemple). Le climat est alourdi par des positions parfois tranchées : « *Je leur ai dit,* me confie un membre de la direction, *que même s'ils ne nous voyaient pas, moi, je les voyais toujours ! ».* Pour le moment, les maîtres nageurs s'en tiennent à suivre la voie hiérarchique pour faire avancer leurs revendications et affirment vouloir éviter l'affrontement direct. Ils ont demandé à rencontrer le directeur par l'intermédiaire de leur chef de bassin et attendent qu'une date soit fixée. Mais, confient-ils, ils veulent des réelles avancées sinon, ils useront d'autres moyens de pression.

L'analyse stratégique nous explique que le pouvoir est réciproque et que, même si un acteur détient un pouvoir très fort sur un autre acteur, ce dernier n'est jamais totalement démuni. Les maîtres nageurs, bien qu'en bas de l'échelle, ne sont pas sans ressources. Ils savent que la convention collective des parcs de loisirs est plus flexible (« *laxiste* », disent-ils) que celle des sports et ils peuvent faire valoir cet argument pour refuser d'exercer toute activité sportive qui sortirait du domaine ludique. Sur ce plan strictement règlementaire, ils ont des « *amis juristes* » qui se renseignent. Ils ont déjà joué la carte de la légalité à propos de cours que l'entreprise voulait leur confier sur leur temps de surveillance. En exerçant ce que l'analyse stratégique dénomme le « *pouvoir de la règle* », ils ont eu gain de cause et la direction a dû reculer. Ils ont aussi un autre moyen de pression : le client. « *On peut faire aussi de la qualité de base* », me confie l'un d'eux. Ce pouvoir dit « de position » (ou « *pouvoir marginal sécant* » dans l'analyse stratégique) est certainement le plus important. Ils sont seuls à détenir, conformément aux prérogatives que leur confèrent leurs diplômes, la compétence pour enseigner les activités aquatiques au public. Quotidiennement, ils sont les interlocuteurs

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

privilégiés des usagers de la piscine. Dès lors, les maîtres nageurs savent, par ce chantage, qu'ils disposent d'un levier de pression très puissant. Si le public est insatisfait, l'entreprise peut se trouver rapidement en difficulté. Une telle situation peut vite devenir intenable pour une direction dont la performance se mesure à travers le chiffre d'affaires. « *Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs* », écrivent Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977, p.24). Pour le moment, les maîtres nageurs évoquent une action possible auprès du public, mais seulement après que toutes les démarches dites officielles aient été épuisées. « *La décision devra être prise tous ensemble* », précise l'un d'eux. On le voit bien, le pouvoir est réciproque et le personnel de la piscine n'est pas dépourvu de moyens d'action pour défendre ses intérêts particuliers. Au fond, ils se réservent le droit, selon l'évolution de la situation, d'agir sur le client pour faire plier la direction. Cette intention reste toutefois verbale et il n'est pas sûr que les salariés passeront à l'acte, tant la solidarité du groupe est loin d'être garantie. Ils savent que la situation peut se bloquer dangereusement avec la direction, les marges de manoeuvre devenant dès lors très réduites et les conséquences incontrôlables.

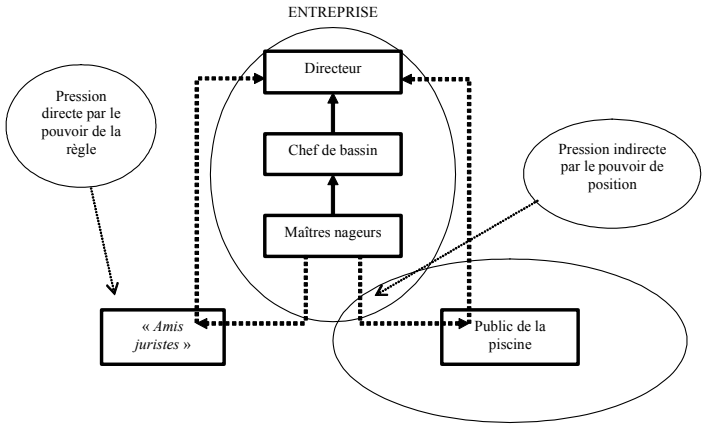


Figure 5 : Les moyens de pressions des maîtres nageurs sauveteurs

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

5. Mettre des mots sur les choses et tenter de créer les conditions d'un discours réflexif

Un problème d'image entre « plantes vertes et poissons rouges »

Si le malaise est perceptible chez les nombreux salariés que j'ai pu interviewer, mettre des mots sur les causes de ce malaise n'est pas toujours évident. Certes, les maîtres nageurs communiquent entre eux mais l'équipe est restreinte et l'endroit confiné. En présence du sociologue, le moment est plus propice aux questionnements. Par la présence soudaine de ce tiers inattendu, par l'intérêt qu'il leur porte, l'instant leur paraît propice pour s'épancher sur leurs conditions de vie et de travail. Ils découvrent un interlocuteur attentif, qui s'intéresse à eux et les écoute. Dans la discussion que je suscite, je cherche alors à comprendre leur malaise. En formulant des réponses plus ou moins élaborées aux questions que je leur pose, ils tentent de mettre des mots sur ce qu'ils ressentent et cela crée les conditions d'un retour réflexif sur eux-mêmes et sur le travail qu'ils exercent. Le fait de verbaliser leurs ressentiments les aide, semble-t-il, à mieux y faire face.

Quel regard portez-vous sur l'évolution de votre profession ?

« *Si je me suis engagé à la FNMNS (Fédération nationale des maîtres-nageurs sauveteurs) puis depuis 1982 à la SNPMNS (Syndicat national professionnel des maîtres-nageurs sauveteurs), c'est que j'ai pris conscience que cette formation était exposée et en danger. C'est un métier très sécuritaire, extrêmement règlementé et je voulais alors être au fait de son évolution et de la qualité du service rendu à la population. Je ne me suis pas engagé dans un esprit d'avoir des privilèges mais pour défendre la profession qui est aujourd'hui en danger. Et au-delà de la profession, c'est la population qui est en danger. Il ne s'est pas passé une année depuis 1982 sans qu'il ait fallu mener des combats particuliers locaux ou nationaux. C'est une profession mal connue et très souvent remise en*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

cause. Il y a dans ce métier une approche pédagogique et sécuritaire importante auprès des enfants, des femmes enceintes, des personnes âgées. Aujourd'hui, il y a des personnes notamment du privé qui veulent profiter de cette manne. Il y a un danger réel avec un risque de déréglementation en suspension. C'est extrêmement grave de vouloir déclasser les activités du MNS en animation pour améliorer le rendement et embaucher des gens à moindre coût. Ca remet en cause la qualité du service rendu au public et la sécurité. Le diplôme de MNS est le seul diplôme créé en 1951 pour des raisons de sécurité nationale. Avant cette date, il y avait 5000 noyades en France par an. Aujourd'hui, avec la multiplication des diplômes bas de gamme, avec des projets pédagogiques creux, on a de nouveau une augmentation des noyades[103]*. (...) Il y a des MNS contractuels qui n'ont pas d'autres choix que de faire des animations avec micro, enceintes et 120 personnes dans l'eau. Dans le privé, on essaye de rentabiliser l'activité en déclassant la natation en simple animation. Le risque est qu'on confond activités, qualité de service public et animations à outrance pour faire du fric. C'est pour nous un très gros danger. N'importe qui peut être aujourd'hui MNS et on va à la catastrophe. (...) Apprendre à nager, c'est quelque chose de respecté par les gens. Je sais que la profession a un lourd passif, mais on a beaucoup évolué et ce n'est pas reconnu* » (extrait d'entretien avec un MNS syndicaliste et formateur en aquagym).

Autour des bassins, on peut distinguer trois catégories de salariés. Il y a, tout d'abord, ceux qui se montrent dociles et sont contents de faire partager leur savoir-faire. Ce sont souvent les plus jeunes et les plus fraîchement recrutés. La discussion avec eux est facile, fluide mais reste souvent technique et porte essentiellement sur leurs pratiques quotidiennes de surveillance, d'enseignement et d'animation. Ils aiment leur métier même

[103] L'enquête épidémiologique des noyades de l'INVS rendue publique en 2009 atteste d'une hausse sensible des noyades accidentelles notamment en mer entre 2003 et 2009.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

s'ils le trouvent peu rémunérateur et répétitif. « *Apprendre à nager, rendre service aux gens, leur faire plaisir en ayant des résultats, c'est un véritable métier je pense (...). Un bon éducateur est quelqu'un qui doit assurer la sécurité des différents publics dont il a la charge* ». Leurs savoirs sont opérationnels et se résument à la dimension sécuritaire et pédagogique de leur travail. Les plus jeunes sont conscients que la profession a évolué mais ils n'ont pas assez d'expérience et de recul, disent-ils, pour analyser le contexte global. « *Mon évolution professionnelle ? Je ne sais pas, je suis trop jeune. Pour le moment, je suis sur une trajectoire* ». Ensuite, il y a ceux qui ne se posent jamais vraiment de questions. Ils rechignent mais font quand même ce que leur supérieur leur demande de faire. Quand je les interroge, ils ne savent pas trop quoi répondre. Ils répondent à côté ou ne répondent pas. Il arrive parfois qu'ils reviennent sur le sujet un peu plus tard parce qu'ils ont réfléchi entre temps. C'est le cas de ce maître nageur à qui je demandais s'il comptait changer de métier. Ne sachant quoi répondre, il revient me voir peu après l'entretien pour me dire que ce qui lui plaît le plus dans son travail, c'est que dans la piscine, il n'existe pas de distinction sociale, le port du maillot et du bonnet met tout le monde sur un même pied d'égalité. En général, ces maîtres nageurs ne se montrent pas très motivés. Ils se sentent peu considérés et peu écoutés : « *On nous demande de faire tout et n'importe quoi* ». « *De toute façon, à quoi bon prendre des initiatives ? Ca ne change rien, on ne nous écoute pas !* ». « *Le problème n'est pas qu'on ne reconnaît pas nos compétences, ce qu'on n'admet pas, c'est le regard désobligeant qu'ils* [la direction] *portent sur nous. Ils croient qu'on ne fait rien quand on est statique alors qu'à tout moment, un accident peut arriver* ».

Puis il y a ceux qui sont toujours dans la contestation, parfois dans la provocation. Ils ne sont pas nécessairement tous très ouverts au débat, tendant à tenir toujours un peu le même discours et à avancer les mêmes arguments. A certaines occasions, ils montrent même de la défiance envers l'universitaire qui les questionne mais qui, pensent-ils, ne connaît probablement pas plus le terrain que la direction. « *Il y a le bureau et il y a le terrain. Ici, on doit laisser les hommes de*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

terrain décider. On n'a pas besoin qu'on vienne nous tenir la main. Qu'on nous laisse faire notre boulot, on sait ce qu'on a à faire ». « *Faut quand même pas oublier qu'on est les garants de la sécurité des gens. On doit avoir un œil partout et c'est fatiguant* ».

En fait, le regard que tous ces MNS portent sur leur métier n'est pas dénué de sens ni de contenu. De la première catégorie de MNS à la troisième, on voit se dérouler différentes formes de réflexivité. A des niveaux différents, mes observations attestent de leur compétence à pouvoir analyser leurs activités, leurs situations. A des degrés de réflexion plus ou moins élevés, les salariés essayent de comprendre les raisons de leur malaise et les moyens d'améliorer leurs conditions de travail. Si certains mobilisent une conscience pratique (ou connaissances tacites perçues comme allant de soi sans toutefois être inconscientes), d'autres font appellent à une conscience plus discursive (je reviendrai sur ces deux niveaux de réflexivité identifiés par Giddens plus loin). Durant mes quatre mois d'immersion, les comportements des maîtres nageurs ont oscillé entre fatalisme, résignation et contestation, masquant en réalité une frustration profonde. Il émane du groupe un sentiment collectivement partagé d'être insuffisamment reconnu et considéré. Ils se sentent incompris et mal aimés. En fait, ils vivent mal le regard qu'on porte sur eux. Perçus comme des plantes vertes par leur direction, l'image des poissons dans l'aquarium donnée par leurs collègues du premier étage n'est, à leurs yeux, guère plus reluisante. Me voyant arrivé parmi eux, ils attendent très vite de moi que je défende leur métier, que je les aide à modifier cette mauvaise image qui leur colle à la peau. Au grès des discussions, ma posture est incertaine, inconfortable, voire ambiguë.

Le sociologue d'intervention tel un nageur entre « deux eaux »

Les auteurs Boussard, Mercier et Tripier (2004) emploient le terme de « *feuilletage* » pour rendre compte de ces « *niveaux de réalité* », qui sont autant de représentations et perceptions que les groupes et les individus portent sur une situation. La source

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

des « *malentendus*» vient de l'absence de partage entre ces différents niveaux, parce que chaque acteur lit la situation selon son propre niveau de réalité, selon son propre cercle d'appartenance[104], sans tenir compte des perceptions des autres personnes avec lesquelles il vit et travaille. « *Chaque acteur, pris dans une définition de la situation, ne peut voir la réalité telle qu'elle se présente à ceux qui adoptent une autre définition* » (2004, p.50). Ce cloisonnement constitue ce que les auteurs dénomment un « *aveuglement organisationnel* », dans la mesure où chaque niveau de réalité ou « paradigme » évolue de manière cloisonnée et étanche, définissant ses propres critères de classement, ses propres valeurs et règles de fonctionnement formelles et informelles. Chacun lisant de manière unilatérale sa réalité, il s'ensuit que chaque parcelle n'est qu'une forme rationnelle, partielle et simplifiée d'une situation bien trop complexe pour être abordée individuellement.

Lorsque j'ai commencé l'étude du complexe aquatique d'Aquaform, mon objectif était d'étudier les rapports qu'entretenaient les maîtres nageurs du public avec leurs collègues du privé. Mais très vite, j'ai été « happé » par le climat de contestation qui régnait dans la piscine. Arpentant les trois bassins de la piscine, mon immersion, durant ces journées d'observation, a facilité une relation brève mais sincère avec le personnel de la piscine. M'érigeant presque en éphémère porte-parole chargé de rapporter leurs revendications auprès d'une direction « sourde », ces salariés se sont rapidement confiés et m'ont exprimé ouvertement leur mécontentement. Ils savaient que j'avais mes « entrées » à la direction[105] et ils souhaitaient que je rapporte leurs difficultés en « haut lieu ». Parler les soulageait, me disaient-ils, et nos échanges les aidaient aussi à

[104] Le cercle d'appartenance permet à chaque individu, expliquent les auteurs (2004, p.129-131), de se reconnaître dans un groupe (dont la tendance, explique Simmel, est la fermeture sur lui-même). L'appartenance au groupe, qui nécessite l'adhésion à ses règles et à ses valeurs, peut conduire aussi au rejet des autres groupes.

[105] En réalité, ces entrées se résumaient à rendre compte de mes observations et à engager des discussions informelles avec la direction.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

mieux comprendre leur situation. Ils voulaient aussi savoir comment ils étaient perçus par leurs collègues « d'en haut », s'ils étaient soutenus et entendus. Mon point de vue « d'expert », que conférait mon statut d'universitaire, les intéressait particulièrement et très souvent, ils me demandaient mon avis et attendaient de moi des conseils sur l'attitude à adopter face à leur direction. Ma présence était l'occasion de regroupements pendant lesquels ils semblaient chercher la meilleure stratégie pour agir. Je cherchais avec eux le moyen de sortir de l'impasse dans laquelle ils se sentaient enfermés. Le jugement qu'ils portaient sur leur direction était sévère et tendait à la caricature. Ne connaissant pas leur directeur, ils interprétaient son éloignement comme la marque d'un certain mépris. Ils étaient probablement vexés aussi qu'il ne s'intéresse pas plus à eux et ne vienne pas échanger sur leur lieu de travail. Stigmatisant le « *patron vissé dans son bureau* », ils jugeaient la fonction plus que la personne. Leurs propos étaient souvent démesurés envers leur directeur qu'ils apercevaient de loin. De mon côté, je m'efforçais de rétablir la réalité sur une direction nouvellement en place et ayant besoin de temps pour prendre ses marques. Les discussions souvent s'éternisaient et parfois s'enflammaient. A tel point que la direction put montrer, par instant, quelque inquiétude sur la nature même de mes travaux, craignant que mes investigations n'aggravent les tensions déjà très perceptibles. Un échange téléphonique puis une rencontre *ad hoc* avec le directeur furent d'ailleurs nécessaires pour rétablir la confiance et préciser ensemble les contours et les limites de mon étude.

Ainsi, en maintes occasions, il fallut faire preuve de mesure et de tact. Rester à l'écoute des salariés et assurer la direction de ma volonté de rester en dehors du jeu ne furent pas un exercice facile à réaliser. Il est vrai que, pour obtenir le plus d'informations utiles, je jouais un peu sur les deux tableaux. Cultivant l'image de l'universitaire se voulant rigoureusement objectif et neutre, j'affichais aussi mes diverses expériences d'ancien maître nageur mais aussi d'ancien directeur de service de plus de trente salariés afin de m'assurer la coopération d'une direction pas toujours favorable et de maîtres nageurs en prise

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

quotidienne avec le terrain. Il me fallait cultiver une certaine complicité entre « professionnels qui se comprennent ». L'ambiguïté d'une telle posture posait toutefois la question des transferts et contre-transferts, phénomènes psychologiques auxquels sont soumis les individus tout autant que le sociologue[106]. Ancien maître nageur pour les uns, ancien directeur de piscine et de service pour les autres, je mettais en avant mes expériences dans un registre ou l'autre en fonction des circonstances. Selon les aléas, il me fallait gérer les distances avec mes interlocuteurs pour ne pas être, ni trop assimilé aux agitateurs secouant les flots des revendications, ni trop associé aux intérêts des « patrons ». Entre proximité et distanciation, entre rigueur méthodologique et lâcher prise, je naviguais entre deux eaux.

La difficulté de la restitution : soirée zen et management de proximité

Après chaque journée d'immersion et d'échanges avec les agents, un bilan provisoire « à chaud » était fait avec la direction. Suite à mon étude, une réunion interne fut programmée avec l'ensemble du personnel. Cette réunion, demandée par les salariés de la piscine, faisait partie des propositions annoncées dans mon rapport final (voir ci-après). Elle visait à rétablir le contact et gommer les trop nombreuses incompréhensions entre la direction et le personnel de la piscine. A maintes reprises, j'avais alerté la direction qu'il fallait « crever l'abcès » afin de désamorcer une contestation grandissante et collectivement partagée par les salariés. Les tensions étaient fortes et menaçaient d'exploser en conflit ouvert entre les salariés de la piscine et la direction. Le risque de perte de contrôle étant grand, la relation avec le public s'en

[106] Le transfert est la tendance du patient à projeter sur l'analyste ses représentations inconscientes. Le contre-transfert désigne la réaction inconsciente de l'analyste en réaction à ce transfert. Il est l'ensemble des réactions éprouvées par l'analyste au cours de son écoute, ce qui le touche, l'émeut, l'énerve, l'agace, le déséquilibre. Il est, explique Devereux (1980, p.75), l'ensemble des déformations qui affectent la perception du sociologue lui-même sur les individus et sujets qu'il analyse.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

trouverait nécessairement perturbée. En prévision de cette réunion, la direction souhaita me rencontrer plus longuement. Dans la discussion qui s'engagea, celle-ci fit des commentaires, relativisa certaines de mes conclusions sans les désapprouver et tendit à justifier ses choix de management. Sa position restait ferme, laissant entrevoir une marge de négociation assez faible. Elle reconnaissait que certains maîtres nageurs méritaient d'être mieux rémunérés, tandis que d'autres « *n'ont pas leur place ici* ». Consciente qu'il lui fallait recréer un collectif et une atmosphère sereine au sein de sa structure, elle retenait toutefois certaines de mes propositions consistant à privilégier davantage un management de proximité, en raccourcissant la ligne hiérarchique et en créant du liant entre les salariés et le personnel d'encadrement.

Bilan général présenté à la direction du complexe aquatique d'Aquaform
(Remis officiellement en avril 2011)

Préambule

Durant une période s'étalant de janvier à avril 2011, j'ai conduit avec votre accord une étude au sein de votre établissement. J'ai multiplié les situations d'immersion et suscité questionnements et discussions avec l'ensemble de votre personnel et vous-même. A l'issue de cette étude, j'ai rencontré la totalité de votre personnel. Je me suis entretenu avec tous vos maîtres nageurs, une partie de vos enseignants de fitness, le personnel du SPA, de l'accueil et du pôle administratif. Tous ces entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail avec le réel souci de ne pas perturber le bon fonctionnement de vos services. Je vous propose d'en faire un bilan et de proposer quelques pistes de réflexion.

Ce bilan comporte neuf points et est suivi de trois propositions :

1. Une ambiance de travail en général plutôt bonne

Le personnel interrogé, excepté les maîtres nageurs, se déclare satisfait de son travail. Il juge l'ambiance bonne, même si elle tend à se dégrader depuis quelque temps. Les salariés sont au courant du mécontentement des maîtres nageurs mais ne le comprennent pas vraiment. Travaillant pour une entreprise privée, ils n'ont pas vraiment conscience, à l'exception d'une partie des maîtres nageurs, de remplir une mission de service public. S'ils cultivent une culture d'entreprise, elle est surtout locale et peu liée, semble-t-il, à la politique nationale de la société.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Un mécontentement des maîtres nageurs sauveteurs qui peut dégénérer

Il existe un réel mécontentement des maîtres nageurs sauveteurs. La situation semble même quasiment explosive. Ce mécontentement contraste fortement avec l'ambiance générale de travail de l'ensemble du personnel. Le personnel de la piscine souhaite en parler à la direction et demande à être entendu. Différents points méritent d'être soulignés :

2. - Les maîtres nageurs ont le sentiment de ne pas être considérés. Ce manque de considération est également d'ordre financier. Ils se considèrent globalement mal payés et jugent que les cours particuliers (que la direction leur permet de donner mais sous statut d'auto entrepreneur) constituent un moyen de pression de l'entreprise pour justifier leur faible rémunération salariale. Ce manque de considération est d'ordre professionnel et managérial. Ils considèrent que la direction est loin d'eux. Soit elle méconnaît, soit elle a oublié la nature et les contraintes notamment sécuritaires liées à leur profession. Les maîtres nageurs regrettent de ne pas être consultés sur les évolutions de leur travail. Certains se voient comme de simples « bouche-trous ». On leur demande d'animer des cours collectifs sans avoir reçu de formation au préalable. Ils disent ne pas connaître la direction et rester dans un « monologue ». Le gros turnover des maîtres nageurs sauveteurs est, à leurs yeux, la conséquence de ce manque de considération.

3. - Ils partagent un sentiment d'injustice. S'ils semblent accepter l'idée de devoir faire plus de cours collectifs qu'auparavant car ils savent que c'est une forte demande du public, ils n'admettent pas d'être payés de la même manière qu'ils soient en surveillance ou en animation. On leur propose un « package » sans distinguer les contraintes et fatigues que génèrent ces différentes activités. Ils ont aussi le sentiment de payer les abus commis par leurs homologues dans d'autres piscines, qui donnent parfois des cours particuliers non déclarés ou abusent d'une trop forte autonomie sur leur lieu de travail. Ce sentiment d'injustice peut être aussi ressenti à l'encontre de certains membres de la direction.

4. - Certains maîtres nageurs sauveteurs vivent un paradoxe dans leur rapport au service public. Ils ont le sentiment de représenter le service public par la nature même de leur profession (apprendre à nager et garantir la sécurité du public) mais considèrent que ce sentiment n'existe pas pour la société qui les emploie. Ils ont le sentiment de faire de « l'abattage » et de « l'usinage » au détriment de l'humain. Le faible taux de renouvellement des abonnements est, à leurs yeux, la conséquence de la politique de rentabilité de l'entreprise. Le mécontentement du public peut constituer, pour eux, un moyen de pression.

5. Une relation entre maîtres nageurs du public et du privé plutôt bonne dans un espace bien compartimenté

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Les relations entre maîtres nageurs du public et maîtres nageurs du privé apparaissent plutôt bonnes. Le rapport, d'ordre générationnel, favorise un certain « paternalisme » entre les anciens et les jeunes. Ces relations sont apaisées parce que fondées sur une organisation immuable (et bien négociée à l'origine) attribuant aux maîtres nageurs du public la prérogative exclusive de l'enseignement de la natation aux scolaires. La remise en cause de cet ordonnancement par la ville serait potentiellement génératrice de conflits. On sent toutefois une petite frustration des maîtres nageurs du privé de ne pouvoir enseigner aux scolaires.

6. L'expérience préalable du maître nageur dans le secteur public le rend plus contestataire

Les maîtres nageurs ayant eu une expérience dans le public apparaissent plus contestataires que ceux n'ayant que l'expérience du privé. Ils se réfèrent davantage aux textes règlementaires pour appuyer leurs revendications. Entre ces deux catégories de professionnels, on sent une divergence de points de vue. Cette divergence tient aussi aux contenus de la formation initiale et professionnelle suivie par les maîtres nageurs. Avec la nouvelle formation qui se met en place (le BPJEPS remplace le BEESAN), on voit se développer deux profils de maîtres nageurs : les plus anciens, issus notamment du secteur public, considèrent que les cours collectifs constituent un surcroît de travail et une dévalorisation de leur profession. Les plus jeunes considèrent cette approche par les animations collectives comme une composante parmi d'autres d'un métier qui s'est diversifié.

7. Une organisation tendant au cloisonnement de bas en haut

Bien que les échanges paraissent plutôt bons et réguliers entre les différents personnels de l'entreprise, une séparation semble exister entre la piscine d'un côté et le fitness et le spa de l'autre. L'accueil, par définition, reste un lieu de convergence. Le cloisonnement est lié aux professions, mais aussi à la configuration géographique des espaces de travail. Certains maîtres nageurs se sentent un peu seuls et isolés dans leur piscine (mais c'est un peu le métier qui veut cela, la piscine n'étant pas d'un accès direct). Pour les professionnels « d'en haut » (ceux du fitness et du spa), les maîtres nageurs sont un peu comme des « *poissons dans un aquarium* ». Les relations entre le personnel du spa et celui du fitness sont bonnes, la porte entre les deux services restant ouverte. Le milieu de la piscine leur paraît en revanche un peu éloigné.

8. Un public plutôt satisfait et exigeant la qualité plus que la fidélité

(Ce sentiment est celui donné par le personnel, je n'ai pas interrogé le public directement). Le public ne semble pas faire une grande différence entre la mairie et l'entreprise gestionnaire. Sa préoccupation est avant tout la qualité des prestations. Il ne semble pas trop perturbé par le turnover du personnel, s'attachant comme se détachant facilement de « ses » professeurs. Une étude

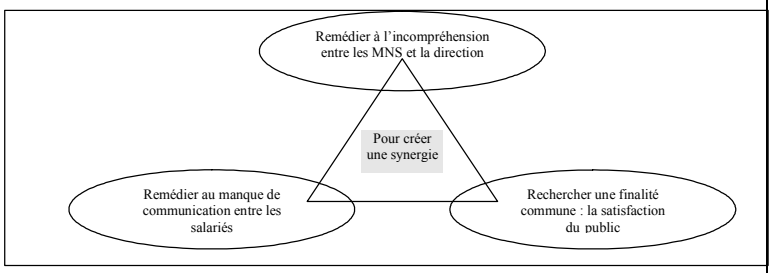
sur le fort taux de non réabonnement serait toutefois utile pour mieux orienter la stratégie de fidélisation.

9. Une collectivité exigeante et qui ne veut pas s'occuper des problèmes avec le personnel

Il y a deux raisons principales qui ont présidé au choix de la DSP. Le mauvais état de la piscine impliquant un coût trop important pour la ville. La gestion délicate du personnel peu disposé à évoluer (les cours particuliers étaient donnés de manière non contrôlée). Quand la ville a choisi la DSP, le Maire a accordé de gros avantages à ses MNS fonctionnaires. Cela ne sera remis en cause qu'au moment de leur départ à la retraite. Le bilan de la DSP est jugé très positif notamment sur le plan financier. Les élus exigent un service irréprochable. L'image du centre est très importante pour eux. Les relations avec l'entreprise sont très bonnes : « *On entend les problèmes*, reconnaît le directeur des sports, *mais on ne veut pas s'en occuper* ».

Les propositions d'amélioration

Les trois axes d'amélioration du fonctionnement interne de la société



A. - Pour remédier au manque de communication entre les salariés
- Mettre en place des journées collectives d'intégration et de partage des expériences professionnelles (autour de thèmes tels que la sécurité, l'hygiène, la relation clientèle …).
- Proposer une journée « Portes ouvertes » permettant aux salariés de faire découvrir leurs métiers et particularités.
- Proposer des évènements sportifs, ludiques et thématiques (santé, eau, bien-être) mélangeant les personnels et les publics sur de multiples ateliers.

Objectif : Rompre le cloisonnement entre les professions et instaurer des échanges réguliers et le respect mutuel.

B. - Pour remédier à l'incompréhension entre les MNS et la direction
- Mettre en place des réunions régulières où chacun expose ses griefs, ses malaises et ses attentes.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

- Mettre en place un système plus juste de primes (à la qualité des prestations, à l'innovation dans les cours et à l'investissement personnel, lequel ne se mesure pas qu'au nombre d'adhérents dans l'eau).
- Réfléchir à une politique managériale « plus flexible » et motivante concernant les cours particuliers (ceux-ci constituant un avantage financier réel permettant de compenser les salaires peu élevés des MNS).
- Rendre les MNS plus acteurs dans leur milieu professionnel en développant une politique de responsabilisation et de valorisation (gestion interne des emplois du temps, rôle de conseil sur la santé et la sécurité auprès du public).

Objectif : Instaurer une communication et favoriser les compromis entre ce qui est possible (primes, valorisation) et ce qui est imposé (le contrat de DSP).

C. – Pour rapprocher le service public et la culture d'entreprise
- Expliquer que les deux cultures ont un même point commun : la satisfaction du public et donc la fidélisation (réduire le turnover des réabonnements peut être présenté comme un challenge).
- Expliquer que le service public est un service aux publics (lesquels sont exigeants et nécessairement un peu consommateurs).
- Le bien commun est la satisfaction du public car elle conditionne la satisfaction des élus locaux, donc le renouvellement de la DSP et donc des contrats de travail.

Objectif : Tendre vers la convergence des intérêts particuliers et collectifs.

A l'issue de cette rencontre, le directeur me fit comprendre que mon étude touchait à sa fin. Malgré mes demandes insistantes, il ne me sera malheureusement pas possible d'assister à la réunion. A plusieurs occasions, je reviendrai néanmoins dans la piscine, mais cette fois comme simple nageur, pour m'entretenir discrètement avec les maîtres nageurs en poste. J'apprendrai alors que deux d'entre eux (les plus contestataires) ont quitté la société, remplacés aussitôt par deux jeunes diplômés plus « dociles ». J'apprendrai également que des évènements importants sont en cours de préparation (des soirées « zen » avec musique relaxante, lumière tamisée et boissons chaudes réunissant les salariés du spa, du fitness et de la piscine, ainsi que des animations de Noël pour tout le personnel et le public), amenant la direction à plus de proximité avec ses agents de la piscine. Des réunions régulières sont maintenant instaurées, permettant un dialogue semble-t-il plus serein entre la direction et son personnel. Les tensions

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

apparaissent aujourd'hui moins fortes qu'auparavant. Un pas vers le consensus et l'apaisement paraît franchi.

Vers une recherche collective des solutions

L'étude de cas, ci-dessus exposée, m'a permis de préciser les contours que doit prendre l'action du sociologue d'intervention. On le voit, celui-ci est en complète immersion dans la situation qu'il étudie. Loin d'une posture contemplative, il est un être subjectif participant à la vie de l'organisation qu'il observe et essaie de comprendre de l'intérieur pour améliorer son fonctionnement. La mobilisation des cadres théoriques guide sa posture cognitive et objective ses conclusions. C'est ce que j'ai tenté de faire ici en mobilisant le cadre de l'analyse stratégique et des justifications, pour rendre compte des différents points de tensions au sein du complexe aquatique. Comme le souligne très justement Vincent De Gaulejac, « *ce sont les phénomènes étudiés qui déterminent les théories de référence et non l'inverse* » (De Gaulejac et al., 2007, p.54). Le sociologue d'intervention aspire à réduire la distance entre connaissances savantes et connaissances ordinaires, en revendiquant une « *co-production* » de savoirs entre les acteurs et les chercheurs. (M. Uhalde, 2008, p.101). Cette proximité entre lui-même et les salariés de l'organisation est essentielle pour instaurer un climat de confiance et de réflexion mutuelle. Ma conviction est que la connaissance se construit dans l'échange avec tous les acteurs, qu'ils soient professionnels ou universitaires, qu'ils soient dans l'action ou dans la réflexion. Certes, ces échanges peuvent être parfois vifs quand il s'agit de s'exposer aux critiques des acteurs du terrain lors de la restitution des conclusions de l'enquête. Mais en toute circonstance, ils sont utiles et nécessaires pour améliorer une situation ou remédier à un disfonctionnement.

Dans l'étude de cas ci-dessus exposée, je me suis efforcé, autant que possible, de créer du lien entre les salariés des différents services en proposant l'organisation d'activités collectives, en exposant l'intérêt d'aménager un espace ouvert, près de l'accueil par exemple, où ils puissent se retrouver et

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

partager ensemble quelques moments de détente et d'échange. Ce que je voulais, c'était modifier le regard qu'ils portaient sur leurs collègues et leurs dirigeants, comprenant bien que ces images négatives étaient largement alimentées par des ignorances réciproques. Dans un climat pas toujours favorable, j'ai essayé de remplir mon rôle de sociologue, en apportant autant que possible quelques clés pour renouer le contact, relancer le dialogue et aider les différents acteurs à résoudre, par eux-mêmes, leurs difficultés.

Chapitre 4. La sociologie d'intervention en débat

Les façons de pratiquer la sociologie sont multiples. « *Définir et expliquer la sociologie à partir de sa pratique implique de prendre en compte l'ensemble épistémologique complet qui comprend la posture scientifique du sociologue, la construction de l'objet, la définition des hypothèses, les modes d'objectivation, la méthodologie d'enquête, les instruments d'analyse des résultats, les formes d'écriture* » (Paugam, 2008, p.10). Défendre l'approche sociologique d'intervention ne doit pas, bien évidemment, me soustraire à sa discussion et à sa critique. Si j'en ai précédemment explicité les principales caractéristiques et tenté de clarifier les manières de la mobiliser en situation, il convient, dans ce chapitre, de la mettre davantage en débat.

La relation entre la sociologie et les hommes relève, écrit Anthony Giddens, d'une « *double herméneutique* » (1994, p.24). D'une part, la science fournit des connaissances et des informations sur la vie sociale et remet en cause les « *concepts des agents profanes* » (*Ibid*.). D'autre part, ces connaissances forgées dans le métalangage des sciences sociales sont réinjectées dans la société et réappropriées par les acteurs. « *Il y a un va-et-vient entre l'univers de la vie sociale et le savoir sociologique et, dans ce processus, le savoir sociologique se modèle et remodèle l'univers social* » (*Ibid*.). François Dosse, à la suite de Paul Ricœur, propose lui aussi de recourir à cette double herméneutique pour relier les processus de traduction et d'interprétation. « *Les sciences humaines doivent prendre en*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

compte les représentations des actions par les acteurs eux-mêmes (...). Ce double cercle aboutit à l'appropriation des connaissances, produites par les sciences humaines, par les acteurs et les institutions, ce qui modifie alors leur comportement » (Dosse, 1999, p.317-318). Dans cette dialectique entre les deux niveaux, l'auteur préconise d'user de ce va-et-vient constant et nécessaire entre la visée explicative du scientifique et la visée compréhensive de l'acteur. Le problème majeur des sciences sociales, précise pour sa part Alfred Schütz, est de trouver le moyen d'interpréter objectivement les significations subjectives de l'action humaine (Schütz, 2008, p.52). Pour cet auteur, les chercheurs et les individus construisent leur rapport au monde en élaborant des savoirs scientifiques pour les premiers et des savoirs locaux pour les seconds. De ce fait, le « *postulat d'adéquation* » qu'il propose, vise à garantir « *la consistance des constructions du chercheur avec les constructions de l'expérience commune de la réalité sociale* » (2008, p.54). A travers ces différentes perceptions, nous voyons ainsi se dessiner deux dimensions réflexives fondamentales des sciences sociales, à la fois cognitive et praxéologique, qui s'entremêlent et s'autoalimentent. La première dimension s'enracine dans la sociologie des fondateurs qui lui ont donné sa légitimité scientifique et institutionnelle. La dimension praxéologique connaît, depuis quelques décennies, des développements importants en phase avec des attentes sociales plus utilitaristes. La réalité sociale est ainsi doublement interprétée, par les sociologues qui mobilisent les cadres conceptuels pour interpréter le monde, par les acteurs qui mobilisent les savoirs spontanés pour agir. Pour Giddens, ces acteurs sont eux aussi des « *théoriciens du social* »[107] de sorte qu'entre eux et les scientifiques, les lignes de démarcations sont nécessairement floues (1987, p.43), les premiers mobilisant des critères de crédibilité, les seconds recourant à des critères de validité (*Ibid*., p.404-405).

[107] Notons que pour Giddens, une théorie est un ensemble de généralisations ou de lois obtenues déductivement et liées entre elles (1987, p.28).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Certes, la sociologie a pour objet l'étude de la vie sociale, mais ce qu'elle produit en connaissance a des effets sur le terrain qui, en retour, agit aussi sur elle. La sociologie et les sciences sociales en général ne sont pas isolées de leur monde, bien au contraire. En écho, « *le sociologue finit tôt ou tard par recevoir un reflet en provenance du terrain étudié* » (Vrancken, 2001, p.12). La discussion, que je souhaite ouvrir ci-après, se situe à ce double niveau cognitif et praxéologique. Elle vient questionner l'action (praxis) de l'individu dans ce qu'elle a de rationnel, de stratégique mais aussi d'agentique, de psychologique et de psychique. Elle vient questionner le rôle de l'acteur/agent/sujet et sa manière d'interpréter et de modifier le monde social normé et institutionnalisé.

Ce chapitre comprend quatre parties qui se suivent et tentent d'établir une cohérence d'ensemble. Pour la sociologie d'intervention, la rationalité de l'acteur est une logique d'action parmi d'autres registres. Ces registres d'action sont précisés par divers champs théoriques et prennent la forme d'arrangements, de compromis, d'espaces de négociation. Ils rentrent dans des jeux de pouvoirs et des rapports de forces, dans des régimes de justification et des logiques intersubjectives. Considérant l'individu tour à tour comme un agent, un acteur et un sujet, la sociologie d'intervention ne peut être assimilée à une simple sociologie de l'acteur rationnel (1). Cette forme, quelque peu éclectique, de la sociologie d'intervention n'est pas, cependant, sa principale caractéristique. Le rapprochement des savoirs cognitifs et des savoirs spontanés pose la difficulté de leur articulation et de leur emboîtement. C'est là un effort d'adéquation cognitive et pragmatique qui pousse le sociologue à élaborer, avec les acteurs, des significations communes favorisant une appropriation mutuelle des savoirs. C'est dans cette double herméneutique que se bâtissent les savoirs savants et pratiques des individus, acteurs et sujets de leur modernité (2). Pour autant, interroger les répertoires d'action et d'appropriation des individus ne suffit pas. C'est aussi toute une réflexion sur la légitimité de la sociologie d'intervention qu'il convient de mener. Un détour par la philosophie des sciences peut s'avérer fertile. Les esprits les plus rationalistes lui

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

reprochent parfois son relativisme cognitif. Niant l'objectivité de la pensée, le sociologue d'intervention affiche son ethnocentrisme affirmé et son désir de solidarité pour améliorer la réalité (3). Entre charybde et scylla, le sociologue d'intervention doit aussi éviter d'autres écueils qui viennent compliquer son action. Dans cet « espace confiné » où s'expriment au quotidien les violences symboliques et toutes les formes d'exaspération, où se montent et se démontent les ambitions et les alliances politiques, il doit construire la distance adéquate avec les acteurs. Entre distanciation et engagement, cette construction se révèle bien souvent contingente (4).

Ethique pour les uns, morale pour d'autres, la posture du sociologue consiste à rechercher l'amélioration substantielle de la situation qu'il étudie. C'est en cultivant son éthique de la reliance qu'il se rend utile à la société comme aux acteurs qui la constituent. Mon intention, ci-après, est d'ouvrir le débat sur l'utilité et l'apport de la sociologie d'intervention à partir de quelques éléments de réflexion qui n'ont rien d'exhaustifs mais que mes études en situation n'ont pas manqué de susciter.

1. La pluralité des registres d'action de l'individu

Contre une vision trop rationaliste de l'acteur

Parmi les courants qui marquent leur distance par rapport aux sociologies de l'acteur et, plus généralement, par rapport à l'individualisme méthodologique dont elles peuvent s'inspirer[108], il y a la théorie néo-institutionnelle née aux Etat-Unis dans les années 70 (Meyer, Rowan, Scott, DiMaggio, Powell) et développée en France depuis peu (Ménard). Si cette approche ne nie pas les petits arrangements entre acteurs, elle remet fondamentalement en cause la capacité de ces derniers à

[108] L'individualisme méthodologique est au coeur de la sociologie de Raymond Boudon. Pour lui, « *le changement social, même au niveau macroscopique, n'est intelligible que si l'analyse descend jusqu'aux agents ou acteurs sociaux les plus élémentaires composant les systèmes d'interdépendance* » (1997, p.162).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

se gérer par eux-mêmes. Elle affirme qu'il ne peut y avoir « *d'optimisation rationnelle des comportements individuels* » (Bensedrine et Demil, 1998, p.85). Ce qui compte surtout est le phénomène collectif influencé par les facteurs institutionnels. C'est à ce niveau là et non à travers la seule perspective rationaliste et individualiste que résiderait l'unité d'analyse pertinente de la vie sociale (*Ibid*., p.86). Les tenants de l'analyse néo-institutionnelle ne considèrent pas « *le phénomène collectif comme une agrégation de décisions individuelles mais au contraire comme un déterminant important de ces décisions* » (*Ibid*., p.86). L'individu ne décide donc pas tout seul. Certes, il sait s'accommoder des règles et des normes (Ménard, 2003[109]). Certes, il sait mettre l'institution au travail – ce « *travail institutionnel* », expliquent Ben Slimane et Leca, témoigne de la capacité des acteurs stratégiques à créer, maintenir mais aussi déstabiliser les institutions (2010, p.54) – mais il reste néanmoins soumis aux influences institutionnelles et environnementales qui conditionnent ses choix et ses perceptions. Il agit consciemment ou pas, par mimétisme, par conformisme autant que par intérêt, en se référant à des formes diverses de légitimation et sous l'influence de normes sociales et culturelles qui guident en partie ses choix. Pour les néo-institutionnalistes, les sociologies de l'acteur exagèrent la capacité rationnelle de ce dernier à agir sur l'organisation et occultent toute la dimension institutionnelle et contraignante qui s'impose à lui.

D'autres auteurs, issus de courants très différents, critiquent aussi les sociologies de l'acteur quand elles tendent vers une « *conception monolithique de la rationalité* » (Uhalde, 2008, p.99)[110]. Est-il réaliste, interroge Charles-Henry Cuin, de considérer les individus comme étant doués de toutes les compétences cognitives requises ? Aux types d'actions rationnelles identifiées par Max Weber, Cuin propose d'y ajouter « *l'action rationnelle pragmatique* ». Cette action est

[109] L'auteur explique que les néo-institutionnels ne dénigrent pas les études de cas, même s'ils en relativisent la portée.

[110] Marc Uhalde cite, notamment, l'analyse stratégique, la sociologie de l'acteur d'Alain Touraine et l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

rationnelle car elle produit l'effet attendu mais elle est aussi non raisonnée dans la mesure où « *cette adéquation des moyens aux fins n'est pas connue* » (2005, p.569). Si l'individu n'en comprend pas tout le mécanisme, il sait simplement qu'elle lui permet d'atteindre le but escompté. A travers cette terminologie, l'auteur veut introduire la dimension routinière et non réfléchie d'un processus qui guide l'action des hommes. Il vise aussi à fortement relativiser la vision hyper-rationaliste de l'individualisme méthodologique[111].

La sociologie d'intervention ne se confond pas avec une sociologie de l'acteur

La question de la place de la rationalité de l'acteur dans la sociologie d'intervention mérite aussi d'être posée. En fait, la sociologie d'intervention porte un regard nuancé sur cette rationalité. Ne pouvant s'installer « *sur un sol neutre illuminé par la seule lumière naturelle de la raison* » (Rorty, 1994, p.41), la sociologie d'intervention identifie d'autres registres d'action qui viennent relativiser le rôle premier et trop exclusif de l'acteur.

Dans sa quête des mouvements sociaux, Alain Touraine situe trois principes d'action que l'individu créatif et réflexif mobilise par rapport à lui-même (Identité), aux autres (Opposition) et à l'enjeu de l'échange (Totalité). Dans sa sociologie de l'expérience, François Dubet identifie lui aussi trois logiques d'action. L'intégration est ce qui permet à chaque individu de se définir dans son être et par rapport aux autres. Cette « *personnalité de base* » (1994, p.113) oriente ses actions en construisant du sens. La logique de stratégie s'inscrit

[111] Notons qu'il y a aussi les décisions absurdes. « *J'appelle décision absurde d'un individu ou d'un groupe son action radicale et persistante contre le but qu'il veut atteindre* » (Morel, 2002, p.65). Cette absurdité vient d'une contradiction manifeste ou d'un décalage persistant entre l'action de l'individu et le but qu'il poursuit. L'absurdité de certaines décisions ne vient pas tant du mauvais choix fait par ses auteurs que du caractère récurrent et répétitif de ces décisions alors qu'elles sont, de toute évidence, inappropriées. L'absurdité n'est pas dans le fait de se tromper mais dans celui de persévérer dans ces erreurs.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

davantage dans un champ concurrentiel où l'individu (rationnel) mobilise des capitaux (au sens bourdieusien) pour évoluer dans un monde de rivalités, de pouvoirs et d'intérêts. L'engagement du sujet caractérise enfin la logique de subjectivation quand il « *interdit l'adhésion totale au Moi, au Nous et aux intérêts* » (*Ibid*., p.129). Le « Je » exprime une mise à distance et un dégagement du Moi, empêchant l'individu d'être complètement dans le personnage social qu'on attend de lui (c'est ce que Ricœur veut évoquer quand il parle d'« *ipséité* »). Pour Dubet, le lien entre l'individu et le milieu social se construit par l'expérience sociale. Contrairement aux logiques d'action proposées à l'individu par le système social, cette expérience est individuelle et spécifique : « *L'acteur construit une expérience lui appartenant, à partir de logiques de l'action qui ne lui appartiennent pas* » (*Ibid*., p.136). Il y a un *quant-à-soi,* une sorte de retenue, de réserve et de fierté qui singularisent chaque individu dans son for intérieur.

Les dirigeants d'organisation, parfois happés par la vision hyper-rationaliste d'une certaine forme de management, peuvent se détourner, voire nier, les effets de l'inconscient individuel et collectif. Pourtant, écrit Saielli, « *écouter l'inconscient, ce n'est pas dévoiler une vérité cachée, mais c'est permettre l'émergence d'un autre sens* » (2003). Agent, acteur, auteur et sujet, l'individu est tout à la fois, tantôt l'un, tantôt l'autre, selon la situation et ses ressources du moment. Dans la relation du sociologue à son objet, « *il est alors légitime de tracer l'éventail qui balaie l'espace allant des méthodes les plus « objectives », celles qui considèrent l'action comme un comportement dont les mécanismes sont cachés aux individus, aux méthodes les plus « subjectives », celles qui considèrent que les individus agissent selon une rationalité qui peut être commune aux chercheurs et à ses objets* » (Dubet, 2001, p.91). Pour comprendre l'individu, le sociologue, en tant qu'esprit éclectique, est donc amené à jouer sur toute la gamme des registres d'action à sa disposition. Il est ce « *marginal séquent* » décrit par Yves Gilbert qui « *combine plusieurs registres d'action pour construire son implication* » (2011, p.208). Il pose un regard ouvert et attentif sur les individus, agents,

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

auteurs, acteurs et sujets en situation en recherchant, chaque fois que cela est possible, à stimuler leur réflexivité critique.

2. La double herméneutique des savoirs

L'apport cognitif de la sociologie d'intervention réside dans sa tentative de combiner les causalités simples et linéaires des acteurs avec celles plus complexes et systémiques du chercheur. L'apport pragmatique de la sociologie d'intervention réside dans son effort de production de savoirs par les acteurs eux-mêmes. Le sociologue œuvre donc à rendre sa science plus crédible dans une société complexe qui doute parfois de son intérêt et qui doute aussi d'elle-même.

Deux modèles pour décrire la double nature de la science

Qu'ils soient philosophes, sociologues, anthropologues ou économistes, aucun d'eux, précise Michel Callon, ne peut ignorer « *la double nature de la science, activité simultanément et indissociablement cognitive et sociale* » (2006, p.202). Pour cet auteur, le chercheur est amené à se poser diverses questions dont trois peuvent être rapportées ici : A quelle dynamique d'ensemble, à la fois sociale, politique, culturelle et économique, contribue le développement scientifique ? Quels sont les acteurs qui contribuent à la production scientifique et de quelles compétences sont-ils dotés ? Comment l'accord sur les connaissances produites est-il obtenu ?

Le modèle, explique Michel Callon, est une catégorie abstraite et analytique qui rassemble une série de réponses, cohérentes entre elles, aux questions fondamentales que pose la science (*Ibid*., p.203). Parmi les modèles ouverts proposés par l'auteur, le modèle rationnel et le modèle socioculturel méritent ici d'être soulignés[112]. Le modèle rationnel, proche de la philosophie de la science, se singularise par sa volonté de

[112] Les autres modèles proposés par Michel Callon sont le modèle concurrentiel qui découle du modèle rationnel et le modèle de la traduction qui prolonge le modèle socioculturel.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

mettre en évidence les caractéristiques qui distinguent la science des autres formes de savoir. La science cherche à produire des énoncés théoriques rendant compte de la réalité visible et invisible. Elle cherche à établir différentes régularités susceptibles d'expliquer les phénomènes observés. Elle construit des connexions entre les énoncés, les éprouve, les adapte, élabore des « *mises en intrigue* » (*Ibid*., p.206) pour donner du sens et de la cohérence. Le modèle rationnel, lorsqu'il est réduit à la seule activité des chercheurs qui questionnent la nature et se questionnent entre eux - les techniciens, les enseignants et autres vulgarisateurs ont ici un rôle secondaire - incarne « *l'ascèse intellectuelle* » (*Ibid*., p.208) et la quête incessante de progrès au service de la vérité. Le modèle socioculturel, empruntant des concepts à Kuhn et Wittgenstein, s'intéresse pour sa part aux savoirs tacites, aux formes d'apprentissage, aux connaissances incorporées. Il ne s'agit pas seulement de produire des savoirs, encore faut-il se préoccuper de la manière dont ils sont réinterprétés par les individus. A l'opposé du modèle rationnel dont le but est la production d'énoncés savants à destination de la communauté scientifique, le modèle socioculturel s'intéresse spécifiquement aux non scientifiques et à leurs savoirs et savoir-faire locaux. « *Si la science ne progresse pas de manière linéaire, c'est qu'elle est impliquée dans des relations sociales qui possèdent leur propre logique* » (*Ibid*., p.234). Dès lors, les progrès scientifiques et la crédibilité des résultats qu'ils avancent, nécessitent que soit instauré, entre les scientifiques et les non scientifiques, un dialogue permanent. La diffusion des savoirs ne peut se faire que s'il y a transposition et adaptation de ces derniers aux circonstances locales.

Le modèle socioculturel exposé par Callon, est intéressant à plusieurs titres : Non seulement, il ouvre des perspectives de réflexion sur les modalités d'accords entre les scientifiques et les acteurs autour de savoirs communs, mais il propose également d'interroger les conditions du rapprochement possible entre sociologie académique et sociologie professionnelle. Le modèle de la traduction est un prolongement du modèle socioculturel. « *La traduction réfère à l'ensemble*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

des opérations par lesquelles des énoncés sont mis en relation non seulement les uns avec les autres mais également avec des éléments matériels (des substances, des instruments techniques), des compétences incorporées dans des êtres humains, des procédures, des règles. » (*Ibid*., p. 235). Dans cette perspective, chaque élément de l'ensemble tire sa signification et son existence de sa relation avec les autres. Le processus de traduction vise in fine à construire provisoirement ou durablement des « *équivalences* » permettant à l'ensemble de fonctionner harmonieusement. A travers ces processus de traduction, il y a une tentative de construction de significations communes par l'ensemble des acteurs en présence, permettant le rapprochement des savoirs savants et des savoirs dits profanes.

Un effort de vraisemblance et d'ajustement des savoirs réciproques

Non seulement, le sociologue d'intervention doit produire des « *connaissances transférables* » (Pichault, 2006, p.82) et donc utiles à la communauté scientifique mais il doit aussi et surtout produire des connaissances et savoirs réinvestissables pour les acteurs en situation. Le rôle du sociologue auprès de l'acteur n'en est alors que plus justifié. Entre eux deux, c'est cette « *double réflexivité des savoirs* » évoquée par Didier Vrancken (2001, p.319) qui fait toute la richesse de l'échange et l'intérêt premier de la sociologie d'intervention.

Une prise en compte accrue de la dimension praxéologique de l'intervention – laquelle s'intéresse à l'action volontaire des individus orientés vers un but - soumet nécessairement le sociologue à l'épreuve de la confrontation de ses savoirs avec ceux des acteurs qu'il étudie. Cette confrontation des savoirs cognitifs et pratiques n'est jamais un exercice facile. Elle peut fournir l'occasion d'un débat, certes enrichissant et constructif, mais elle peut aussi générer des critiques et de vives protestations. Elle peut conduire à des malentendus, des incompréhensions, voire être l'objet de « récupérations ». Pour trouver un terrain d'entente avec les acteurs, le sociologue doit

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

produire un effort d'ajustement en recherchant des significations communes élaborées et partagées par tous. A travers cela s'opère une tentative d'explication et d'argumentation et ce débat est bénéfique pour tous. « *Expliquer, c'est comprendre mieux* », écrit Paul Ricœur (cité par Dubet, 1994, p.233). Pour la rendre crédible, il faut donc que l'explication sociologique soit vraisemblable aux yeux des acteurs. « *Cette vraisemblance est construite conjointement par les acteurs qui abandonnent peu à peu leur point de vue initial sous l'effet d'une méthode artificielle spécifique et par les sociologues qui plient leurs analyses à un matériau qu'ils ne maîtrisent pas totalement* » (Dubet, 2001, p.98).

De scientifique, le sociologue se fait pédagogue en mobilisant tous les registres des théories de l'apprentissage pour faire passer ses messages et favoriser leur appropriation par les acteurs. L'individu social est hétérogène et la polysémie des termes rend plus opaque encore la recherche d'un terrain d'entente. Chris Argyris montre le caractère contre-productif des « *routines défensives* » qui font obstacle à l'apprentissage. Ces routines enferment les individus dans une « *bulle protectrice résistante* » à toute forme de changement et accentuent leur égocentrisme. Il y a apprentissage quand un individu ou un groupe détecte une erreur et tente de la corriger. Il y a erreur, poursuit Argyris, quand un écart apparaît entre l'intention et ses conséquences effectives (1995, p.66). Encore faut-il que l'erreur soit perçue et reconnue comme telle. Encore faut-il que les individus acceptent de reconsidérer leurs « *théories d'usage* », c'est-à-dire celles qu'ils utilisent dans la réalité pour donner du sens à leur vie. Cela crée nécessairement des tensions, des embarras, des menaces qu'il convient d'expliciter. Au fond, l'intervenant décrit par Argyris est proche de l'intervenant sociologique : tous deux cherchent à faire naître les conditions qui poussent les individus à interroger leur certitude et à créer les conditions réflexives d'une amélioration de la situation.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

D'autres difficultés se présentent à la sociologie d'intervention. D'autres critiques et dilemmes viennent rendre plus complexe encore sa pratique.

3. Subjectivité, éclectisme et solidarité

L'impossible objectivité du sociologue immergé

Le relativisme, explique Richard Rorty, est polysémique et revêt de multiples formes. Pour Raymond Boudon, il peut être éthique (le juste et l'injuste), esthétique (le beau et le laid) ou cognitif (le vrai et le faux). L'auteur distingue deux origines. L'origine anglo-saxonne lie généralement le relativisme au scepticisme. Boudon souligne ainsi le relativisme contemporain et post-moderniste qui consiste, par le fait d'un « *scepticisme absolu* » (Boudon, 1995, p.46), à remettre en cause toutes les formes de vérités, qu'elles soient religieuses, politiques ou scientifiques. Cet effacement de la norme (Vrancken, 2001, p.320) alimente, chez les acteurs, ces routines défensives évoquées par Argyris (1995). Selon cette conception, écrit Rorty, les croyances populaires ont autant de valeur que les savoirs scientifiques. L'origine kantienne du relativisme (Boudon, 1990, p.199) affirme le caractère incontournable des *a priori* et des prénotions dans tout processus de connaissance. La notion de « vrai » a autant de sens qu'il y a de procédures de justification (Rorty, 1994, p.38-39). Cette définition rejoint le subjectivisme de Popper déclarant qu'il n'y a pas de fait libre de toute interprétation. En sociologie comme ailleurs, l'objectivité peut être un but mais il est rarement atteint : « *tout ce qui nous est donné est déjà interprété* » (K. Popper, 1981, p.201). La définition qu'en donne Dominique Raynaud a le mérite de la synthèse : « *Le relativisme désigne toute approche de la science qui envisage la possibilité d'une influence sociale déterminante sur les connaissances scientifiques* » (Raynaud, 2003, p.24).

Dans le domaine qui nous concerne, le relativisme des savoirs conduit à remettre en cause l'objectivité supposée ou affirmée du scientifique. Le dilemme de l'objectivité est bien connu en sciences sociales. Il met en travail l'objectivité du

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

scientifique et la subjectivité de l'homme. Il pose la question épistémologique de l'existence d'une objectivité scientifique, entre regard neutre et ressenti psychologique. A plus forte raison parce que l'intervention met le sociologue dans l'arène, elle rend difficilement tenable une position d'objectivité absolue et de mise à distance à l'objet. Comme le disent Gilbert et Baldelli, « *il faut définitivement tordre le cou au mythe de l'objectivité du chercheur en sciences sociales* » (2011, p.14). La subjectivité du sociologue est inhérente à sa condition humaine. Tout à la fois produit et producteur du monde social, chaque individu, ajoutent De Gaulejac et *al*. (2007, p.321), a la société en lui. On ne peut enlever à l'homme de science, dit Popper, sa partialité sans lui ôter du même coup son humanité : « *L'homme de science objectif et détaché de toute valeur n'est pas l'homme de science idéal (...) Rien ne va sans passion, même dans la science pure* » (Popper, 1979, p.88). « *Le vrai danger*, écrit Raymond Aron, *c'est la partialité non reconnue* » (1962, p31). Il est presque impossible, pour tout individu, d'interpréter une situation sans porter un jugement. Les faits sont sélectionnés par les activités de son esprit, écrit Alfred Schütz. Toutes les connaissances sont donc le produit de constructions, d'abstractions, de généralisations, de formalisations que chaque individu réalise spécifiquement et individuellement en fonction de sa biographie. Pour le penseur de la phénoménologie, on ne perçoit la réalité que par bribes, que par les aspects qui nous semblent pertinents et captivent notre attention (Schütz, 2008, p.9-10).

Pas plus que n'importe quel individu, le chercheur n'échappe à la règle. Ses constructions sociales et intellectuelles sont là aussi « *des constructions au 2ème degré* (…), *des constructions de constructions édifiées par les acteurs sur la scène sociale dont l'homme de science observe le comportement et essaie de l'expliquer tout en respectant les règles de procédure de la science* » (*Ibid*., p.11). Comme le dit aussi Pierre Bourdieu, « *le sociologue ne peut ignorer que le propre de son point de vue est d'être un point de vue sur un point de vue* » (1993, p.1423), ou encore une connaissance de connaissance, c'est-à-dire une connaissance théorique fondée sur la connaissance pratique que possèdent les individus sur

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

leurs actions quotidiennes[113]. Au fond, le sociologue ne fait qu'étudier des phénomènes qui sont déjà chargés de significations (Giddens, 1987, p.346). Il projette presque inévitablement, rappelle Paugam, une partie de lui-même dans ses recherches (2008, p.19). La sociologie - dont Giddens souligne, comme pour l'ensemble des sciences sociales, le caractère éminemment pratique (1987, p.414) - engage une relation de sujet à sujet. En traitant un problème sociologique, le sociologue ne traite pas seulement un problème d'objets, il traite aussi un problème de « sujets ». Comme le souligne Edgar Morin, « *on ne peut éluder le caractère intersubjectif de tout rapport d'homme à homme* » (1994, p.223). Dans des « *situations biographiquement déterminées* » (Schütz, 2008, p.14), l'individu comme le scientifique sont nécessairement doubles. Ils ne peuvent s'extraire de leur dualité intérieure opposant une objectivité souhaitée et une subjectivité réelle.

Considérant cette difficile objectivation scientifique, Schütz se demande comment, dès lors, le chercheur, subjectif par nature, peut construire des concepts objectifs et bâtir une théorie vérifiable objectivement à partir de structures de signification subjectives. Pour répondre à ce paradoxe fondamental, l'auteur avance quelques propositions : En premier lieu, le chercheur devrait n'avoir dans son travail d'investigation qu'un intérêt purement cognitif et nullement pratique. En cela, il est supposé capable de « *sacrifier sa situation biographique à une situation purement scientifique* » (2008, p.84). Il ne devrait donc n'avoir aucun intérêt particulier dans l'étude qu'il conduit et n'attendre des résultats aucune autre utilité que de servir la science. Deuxièmement, il a

[113] Pour neutraliser le subjectivisme de l'enquêteur, à plus forte raison quand il s'adresse à des individus peu cultivés, Bourdieu a pu préconiser, à une époque, de recourir au système de la proximité (ou géométrie) sociale (1993, p.1395). L'idée est de mettre en face à face (mais au risque, note Hamel (2007, p.52), de créer entre eux une trop forte familiarité nuisible à la production de connaissances) deux individus disposant a priori du même capital social et culturel. Les deux individus, supposés se situer sur un même pied d'égalité, s'apporteraient mutuellement des connaissances en lisant chez l'autre, par le jeu réciproque du miroir réflexif, ce qui se passe en eux.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'expérience et la capacité, contrairement aux acteurs du terrain, de mobiliser tout l'arsenal des méthodes scientifiques et des règles de procédure qui ont fait leur preuve. N'ayant pas « d'ici » à l'intérieur du monde social qu'il explore, il pourrait plus facilement, explique Schütz, rester en périphérie contrairement aux individus qu'il rencontre et qui évoluent au centre de leur petit monde social. En décidant d'adopter l'attitude désintéressée d'un observateur scientifique, en délimitant la tranche de vie consacrée au travail scientifique, le chercheur, pense Schütz, parviendrait à se couper de sa situation biographique à l'intérieur du monde social (2008, p.49).

Les arguments, avancés par Schütz, ne peuvent toutefois pleinement satisfaire le sociologue d'intervention qui, du fait de son immersion, ne peut rester en périphérie de la situation qu'il étudie. La mise à distance de sa sensibilité biographique est difficile, à plus forte raison quand les situations qu'il étudie lui sont familières. Mes différentes analyses ont souvent souligné ma difficulté, tant les échanges sont de nature intersubjective, à maintenir une prétendue objectivation des connaissances. Je pense, avec Uhalde et bien d'autres, que le sociologue prend nécessairement parti car il ne peut se départir de sa vision du monde. « *Il épouse toujours une cause* » (Uhalde, 2001, p.400). Il opère des choix en situation où « *perce le registre de son action en valeur, de la visée sociopolitique dont il est porteur* » (*Ibid*., p.399). Plutôt que de rechercher l'objectivité et la neutralité, mieux vaut in fine que le chercheur s'interroge sur son implication et son réel engagement dans l'analyse qu'il conduit sur le terrain.

L'implication assumée du sociologue éclectique

Rejetant toute pensée objective qu'ils jugent impossible, certains auteurs adoptent une posture radicalement opposée en revendiquant un ethnocentrisme assumé. Pour Richard Rorty, l'ethnocentrisme consiste à privilégier son « propre » groupe, sa communauté, plutôt que de prétendre s'en détacher. La communauté, dans l'esprit du pragmatiste, comprend l'ensemble des personnes qui partagent suffisamment de

croyances pour que la conversation ait lieu et soit fructueuse (1994, p.50). Pour Gilles Herreros, l'intention d'objectivation est certes louable, mais irréaliste. Le sociologue est nécessairement engagé en tant qu'être et sujet. Ses interprétations sont indissociables de ses expériences, de sa culture, de son habitus[114]. Par honnêteté autant que par cohérence, l'auteur préconise donc de recourir à un « *ethnocentrisme revendiqué* » : « *Ethnocentriquement campé, l'analyste n'affaiblit pas ses productions, il se contente de les donner à voir pour ce qu'elles sont : ses « interprétations* » » (Herreros, 2008, p.262).

Au fond, puisqu'il semble bien difficile de répondre de manière conclusive à cette contradiction fondamentale qui continue d'alimenter le débat dans les sciences sociales, la démarche du sociologue d'intervention qui n'entre pas, rappelons-le, dans une « méthodolâtrie », le conduit à inscrire son principe régulateur dans une rigueur plus morale que méthodologique. Je reviendrai plus longuement sur ce point un peu plus loin. A l'instar du pragmatiste Rorty qui affirme que le but du chercheur est de développer « *une philosophie de la solidarité* » (1994, p.53), le sociologue cherche davantage à rendre une situation meilleure plutôt que dire ce qu'elle doit être. Au fond, son objectif est de relancer la conversation entre les individus s'interrogeant sur ce qu'ils font et sur ce qu'ils devraient faire. Le rôle du sociologue d'intervention est d'être un stimulateur de dialogue, sans pour autant qu'il se sente dans l'obligation d'apporter des réponses à toutes les questions posées. Il ne cherche pas à faire prévaloir sa voix sur celle des autres participants. Son « *enjeu moral* » (*Ibid*, p.432) est, à

[114] Dans son étude sur le comportement des clients dans un Mac Donald, Tiffon montre bien comment il met en scène sa propre subjectivité pour mieux comprendre les règles tacites de fonctionnement dans les files d'attentes. En jouant de sa propre expérience et en adoptant lui même des comportements non conformes à ceux adoptés par les clients, il valide son hypothèse de travail : si les gens se pressent lors de la commande, c'est parce que la pression qu'ils exercent sur ceux qui les précèdent s'exerce ensuite sur eux par ceux qui les suivent. En se mettant en scène, l'auteur souligne que « *l'autoanalyse s'avère heuristiquement féconde* » (2007, p.88).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

partir de ses connaissances réelles, d'amener les autres à développer les leurs afin de construire ensemble les conditions d'une amélioration tangible de la situation.

Plutôt que de qualifier la démarche d'intervention de relativiste, convient-il mieux peut-être de souligner le caractère éclectique du sociologue, qui vise, avant tout, à organiser une dialectique des savoirs et des pratiques, utile autant pour le scientifique que pour le non scientifique. Si cet éclectisme permet de développer certaines idées éclairantes bien qu'issues de théories diverses, il convient, comme l'écrit Giddens, de les « raffiner » plus encore et de démontrer leur utilité, quelles que soient leurs origines et le cadre conceptuel d'où elles sont tirées (Giddens, 1987, p.32). Eugène Enriquez a raison de comparer le sociologue à un « *exote* » ouvert à la diversité et à l'exotisme (2001, p.308). Il est un esprit résolument œcuménique.

4. La sociologie d'intervention entre charybde et scylla

Comme je l'ai souligné à plusieurs reprises, la principale difficulté du sociologue d'intervention, mais là est aussi sa force, vient de sa proximité avec les acteurs. C'est parce qu'il est en immersion, entre les acteurs et les jeux d'acteurs, dans un face à face concret et direct, que le sociologue doit, plus que jamais, rester lucide. Inhérents à son action, différents paradoxes se présentent à lui. Entre l'engagement et la distanciation, il y a une tension compliquée à appréhender. Si le sociologue doit être proche des acteurs et leur prêter une oreille attentive, cette écoute ne doit pas occulter son regard critique et sa volonté de bien faire. Plus que jamais, le sociologue doit recourir à une sociologie réflexive.

Le dilemme de l'engagement et de la distanciation

Pour Norbert Elias, le comportement et le jugement des hommes alternent sans cesse entre engagement et distanciation. Ils se situent dans un continuum entre les deux. C'est ce continuum qui pose problème. Non seulement, il est difficile à évaluer mais en plus il change en même temps qu'évoluent les

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hommes et leurs savoirs. Si la modernité, pour Norbert Elias, s'est traduite par une distanciation des hommes avec les éléments de la nature, elle a contribué à renforcer paradoxalement leur dépendance sociale. « *L'accélération progressive dans l'expansion de nos connaissances et capacités à utiliser les forces extérieures (…) a contribué à accélérer la transformation de cette sociabilité* » (Elias, 1993, p.20). En d'autres termes, la distanciation d'un côté entraîne un engagement plus accru de l'autre. Le monde social s'est complexifié et son maillage s'est resserré, au fur et à mesure que le monde de la nature devenait moins prégnant. Le dilemme de la distanciation et de l'engagement se pose de manière obsédante aux spécialistes des sciences sociales. « *Comment séparer, en évitant équivoque et contradiction, leurs deux fonctions, celle de participant et celle de chercheur ?*» (*Ibid*., p.29).

Comme l'ensemble de mes collègues sociologues, il me faut gérer le paradoxe de la distance et de la proximité. Durant mes enquêtes, j'ai dû bien souvent faire preuve de tact et de diplomatie pour gagner la confiance des individus, tâcher de rendre compte de leurs difficultés, sans toutefois alimenter les rancoeurs, ni accentuer les positions partisanes. Bien souvent, j'ai dû jouer de la proximité, voire user d'une certaine empathie, pour gagner les faveurs d'un groupe. A d'autres moments, j'ai dû marquer mes distances pour tenter de me soustraire aux pressions exercées par les « clans ». « *La vertu est une sorte de médiété, en ce sens qu'elle vise le moyen* », explique Aristote (1990, p.105). Elle est le point de référence à partir duquel nous balançons « *tantôt vers l'excès, tantôt vers le défaut, puisque c'est de cette façon que nous atteindrons avec le plus de facilité le juste milieu et le bien* » (*Ibid*., p.117-118). L'intervention du sociologue suppose donc une construction contingente de la distance avec des acteurs qui attendent de lui des solutions opératoires et rapidement mobilisables. Dans une sorte de « *mouvement pendulaire entre chosification et psychologisation* » (P. Roche, 2007, p.179), il doit tantôt s'approcher, tantôt s'éloigner des acteurs qui sont objets et sujets de son analyse. Certes, en revendiquant une proximité

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

avec l'acteur, le sociologue prend de ce fait le risque de sa « vassalisation ». Il prend le risque d'être instrumentalisé et de faire le jeu de l'acteur ou du commanditaire ; ce qui mettrait à mal ses capacités d'analyse critique. Son éthique et sa volonté de créer du lien doivent guider son action. Cette recherche lui est personnelle. Détaché du poids institutionnel de la discipline scientifique, relativisant la portée des règles canoniques de la méthodologie sociologique, le sociologue d'intervention est un penseur libre cultivant la réflexivité.

Tous les dilemmes du sociologue, objectivité/subjectivité, distance/proximité, compréhension/explication représentent les contraintes relationnelles de toute action d'intervention. Tenter de les dépasser nécessite un effort particulier de cohérence et une vigilance absolue dans les choix qui guident le sociologue d'intervention.

Conclusion. L'éthique du lien comme guide d'action

Le sociologue est un peu à l'image du peintre William Hogarth qui s'amusait, dans ses tableaux, à dépeindre la société anglaise du 18ème siècle, telle qu'elle se donnait à voir mais aussi telle qu'elle était en réalité. Dans un premier tableau, c'est « *La famille Strode* » qui renvoie une image très respectable et policée de la bourgeoisie britannique. Un second tableau que peint Hogarth est bien différent. Dans la « *Conversation moderne à minuit* », on voit une société bourgeoise qui, sous l'emprise de l'alcool et du jeu, apparaît vulgaire et triviale. La véritable société se révèle à elle-même. Sans pour autant adopter la noirceur satirique du peintre anglais, la posture du sociologue imite quelque peu celle de l'artiste en cherchant à éclairer ce qui est dans l'ombre, ce qui est derrière l'écran. « *Il n'est de science que du caché* », écrivait Bachelard. La sociologie a pour but d'éclairer l'arrière-plan des faits par lesquels leur réalité se fait jour (Hamel, 1997, p.35). Elle est, pour reprendre les mots de Raymond Aron, la « *conscience des sociétés* » (1960) où « *le réel ne se lit généralement pas à livre ouvert* » (Weber, 1971). Le sociologue cherche l'informel derrière le formel. Il sait que le plus important est la partie

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

immergée de l'iceberg. Il maîtrise les outils et les concepts lui permettant de révéler quelques éléments de cette face cachée de la société. Pourtant, en se disant subjectif et impliqué, en se sachant malmené par ses propres paradoxes, le sociologue peut facilement perdre pied. L'éthique du lien ou de la reliance constitue son principal repère. Elle est, dans son for intérieur, son principe directeur.

Auto-éthique et responsabilité individuelle

L'éthique chez Aristote est une philosophie du vivre ensemble (1990, p.460 et suivantes), de la mutualité et du partage. Le philosophe grec y voit une co-construction du lien où le « je » et le « nous » communient ensemble et s'autogénèrent. En faisant du bien aux autres, l'homme éthique se fait du bien à lui-même. En se faisant estimer par les autres, il accroît son estime de lui-même. Ricœur voit, dans ce va-et-vient aristotélicien, un autre cercle herméneutique où le tout et la partie se comprennent l'un par l'autre dans un vivre ensemble harmonieux (1990, p.210). Ainsi, l'éthique est toute tendue vers le bien que l'homme peut procurer à ses congénères. Elle est sa ligne de conduite et l'énergie qui le fait avancer. Pour Edgar Morin, éthique et morale se chevauchent. Il considère que l'éthique est davantage un point de vue supra ou méta-individuel alors que la morale se situe davantage au niveau de la décision et de l'action (2004, p.9). La première est individuelle, la seconde collective. Le développement de l'autonomie et de l'individualisme, note Morin, a conduit à renforcer le caractère individuel de l'éthique. L'éthique s'est autonomisée dans la cité. Elle s'est « *privatisée* ». Avec la dissipation des religions et des « bonnes mœurs » qui contraignaient les individus à obéir à des codes moraux conformistes, l'éthique, aujourd'hui, est devenue individuelle. Elle prend la forme d'une « *auto-éthique* » qui est d'abord *« une éthique de soi à soi* » (Morin, *Ibid*., p.101). Elle engage la responsabilité personnelle avant d'engager la responsabilité collective. Dans sa distinction bien connue entre l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité (2001, p.206), Max Weber sépare le devoir d'agir des conséquences de l'action. L'homme agissant par conviction

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

se préoccupe davantage de bien agir conformément aux normes et aux dogmes (religieux, sociaux ou autres). L'homme qui agit par responsabilité se soucie davantage des conséquences de son action dont il se sent redevable. L'éthique, nous dit de son côté Eugène Enriquez, désigne les grands principes d'orientation de notre conduite. Elle vise à définir ce qui est juste, ce qui est bien, ce qui est mieux. Elle interroge chacun d'entre nous sur ce qu'il convient de faire. Elle nous pousse à prendre conscience du bien-fondé de nos actions, bien-fondé qui s'enracine dans une volonté *a minima* de ne pas nuire (E. Enriquez, 2001).

Modestement, le sociologue se propose d'améliorer la vie des individus dans les situations du quotidien. Son intention louable passe par la (re)construction du lien et l'émergence de savoirs utiles susceptibles de faire progresser les hommes en société.

Ethique de reliance, du lien ou de la discussion

Aujourd'hui, la perte des solidarités traditionnelles, la mise à distance de l'homme et de sa cité appellent à une éthique qu'Edgar Morin propose d'appeler l'éthique de « *reliance* ». Par son « *principe activant* », elle vise à activer les liens entre les individus. « *Tout regard sur l'éthique doit percevoir que l'acte moral est un acte individuel de reliance : reliance avec un autrui, reliance avec une communauté, reliance avec une société et, à la limite, reliance avec l'espèce humaine » (Ibid., p.16).* Ce que Morin appelle éthique de reliance, d'autres la dénomment éthique du lien, de la discussion, de la solidarité. Pour Habermas, l'éthique de la discussion est perçue comme un processus d'intercompréhension selon un idéal d'équité, de justesse et de mutuelle dignité partagé collectivement. Chez Richard Rorty, l'éthique est surtout une affaire de sensibilité à l'égard des autres, de leurs besoins et de leurs difficultés. Reprenant à mon compte les propos de cet auteur, je dirais que le sociologue doit surtout s'atteler à « *minimiser les petites choses particulières qui nous séparent* » (*Ibid*., p.125) pour rassembler les hommes. Il ne cherche pas nécessairement à universaliser les savoirs mais bien plutôt à les mobiliser pour

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

rapprocher les acteurs et étendre les liens entre eux. Il cherche moins les différences que les « *mille petits traits* » susceptibles de réunir les individus dans une « *commune humanité »* (*Ibid*., p.126). En prônant une éthique de la discussion et de la solidarité, il s'agit ainsi de favoriser les échanges intersubjectifs permettant la résolution des conflits (Angue Medoux, 2009, p.26).

La solidarité humaine est une manière de penser qu'il y a une *« humanité profonde »* (Rorty, 1993, p.259) qui résonne en chacun de nous. Perçue comme une morale personnelle, l'éthique du lien, explique Gilles Herreros, est le « *butoir essentiel* » (2009, p.237), le phare qui guide la route à l'horizon. Refusant de lui donner une définition à vocation universelle, Gilles Herreros la situe dans la posture générale du sociologue qui a intégré l'ensemble des dispositions et concepts développés par la sociologie d'intervention. L'engagement du sociologue, préciser Yves Gilbert, résulte de la construction d'une posture éthique qui, non seulement considère comme actée la capacité des individus à agir sur le monde mais accepte de « *faire son deuil des grands récits méta sociaux pour mieux se couler dans les constructions microsociales* » (2011, p.182). Visant à l' « *advènement du sujet* »[115], l'éthique du sociologue se retrouve toute entière dans ce que l'auteur appelle l'anthropologie d'intervention. Pour se faire, le sociologue se fait médiateur et tiers. Pour les uns, il est tiers institué (Enriquez), pour les autres, il est tiers instruit (Serres) ou encore tiers-intervenant (Herreros)[116]. Son but, pour reprendre les propos de Touraine, est de faire apparaître le sujet qui est enfoui dans l'acteur social (Touraine, 2005, p.199). A l'écoute

[115] Par cette expression mobilisant tout à la fois les notions sociologiques, mais aussi psychologiques, voire philosophiques et psychanalytiques, il s'agit, pour le sociologue, non pas de créer le sujet mais plutôt d'apporter tous les éléments à sa mise à jour, à son éclosion et son déploiement (Herreros, 2008, p.114). Gilbert et Baldelli (2011), pour leur part, parlent de « *surrection de l'acteur* ». Dans le champ de l'intervention sociale, il s'agit de considérer que toute personne est capable d'être actrice de sa propre insertion dans la société.

[116] La figure d'Hermès le messager, proposée par Michel Serres et Gilles Herreros, symbolise cette communication entre les sciences et les savoirs, ce passage entre les champs disciplinaires et les domaines d'activités.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

permanente de l'acteur, le sociologue se veut pragmatique en interrogeant à tout moment son utilité sociale.

La dialectique d'une sociologie autoréflexive

Assurément, la sociologie d'intervention est un « *paysage à reliefs variés* » (Minguet, 2001) qui se décline à travers les différentes formes d'immersion et de réflexion du sociologue. Mais, derrière cette hétérogénéité des approches, réside une volonté commune d'accompagner les individus acteurs de leur vie, sur le chemin du changement en vue d'une situation meilleure. Cela suppose qu'un dialogue s'instaure entre le sociologue et les acteurs sur le terrain. Cela nécessite une dialectique où les savoirs scientifiques et les savoirs « profanes » se combinent, se frottent et acceptent de se transformer mutuellement. Les connaissances produites, écrit Friedberg, doivent « parler » aux intéressés. « *Ceux-ci doivent pouvoir s'y reconnaître, leurs capacités cognitives et réflexives sur leur situation et les interdépendances dans lesquelles ils sont insérés doivent en être stimulées, et ils doivent pouvoir en tirer des enseignements à leur niveau* » (1993, p.327). C'est ce socle commun qui donne toute sa richesse et tout son intérêt à la sociologie d'intervention. Cette « *sociologie permanente* » (*Ibid*., p.236) inscrit le sociologue et les acteurs réflexifs dans un échange constant permettant à l'analyse de progresser. La réflexivité est nécessairement double. Le sociologue doit, pour lui-même, la « *convertir en une disposition constitutive de son habitus scientifique* » (Bourdieu, 2001, p.174[117]). Elle ne doit pas porter seulement sur l'objet étudié, mais bien davantage sur le rapport que le sociologue entretient consciemment ou inconsciemment avec cet objet. Selon le vécu de chacun, ce rapport est plus ou moins fort. Ainsi, étudier les maîtres nageurs alors que je suis un ancien de cette profession suppose un rapport à l'objet très proche, contrairement à un autre milieu

[117] La réflexivité de la sociologie, précise Bourdieu, est inscrite depuis longtemps dans le programme fort de la théorie des sciences. La sociologie des sciences notamment ne peut faire abstraction de son obligation de se soumettre elle-même aux mêmes critiques qu'elle formule pour les autres sciences.

professionnel qui me serait complètement étranger. Etre conscient de ce rapport à l'objet permet au sociologue de mieux réguler sa posture entre chosification et psychologisation (Roche, 2007, p.179). Au fond, ce qui compte n'est pas tant la connaissance de l'objet, que le degré de conscience que l'on a du rapport à cet objet.

Le sociologue, fidèle aux *Pensées* que Marc Aurèle s'adressait à lui-même, tente en toutes circonstances de susciter et de préserver l'intelligence des hommes. Partant confronter ses savoirs à ceux des acteurs, sa position d'intervenant est renforcée dès lors qu'il tente de maintenir, voire de rétablir, le lien entre les citoyens au sein d'une société qu'ils ne comprennent que très partiellement.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

« La plus universelle qualité, c'est la diversité. »

Montaigne*, Essai,* II, 37, 786

« *Quand les connaissances, au lieu de rester isolées les unes des autres, se groupent et se combinent, il y a quelque chose de changé dans le monde.* »

E. Durkheim, *Le suicide*

« *Aime l'autre qui engendre en toi l'esprit.* »

M. Serres, *Le tiers instruit*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

CONCLUSION GENERALE. LE SOCIOLOGUE A L'ECOUTE DE L'ACTEUR REFLEXIF

En guise de conclusion, je souhaiterais revenir sur quelques points qui me semblent essentiels et proposer quelques pistes de développements futurs. Dans un monde associatif et entrepreneurial très perméable aux vicissitudes du marché des loisirs, le sociologue apporte un éclairage sur les processus de changement à l'oeuvre. A plus forte raison lorsque les acteurs sont trop accaparés par leurs tâches quotidiennes pour prendre le recul nécessaire, le sociologue remplit ce rôle de conseil et d'appui en proposant des voies possibles. Observateur mais aussi participant, il se fait à l'occasion clinicien en s'intéressant autant à l'acteur, à l'agent qu'au sujet : Entre sociologie d'intervention et sociologie clinique, les liens sont évidents et la frontière poreuse. Dotés des compétences de la réflexivité, les hommes mobilisent le plus souvent leur conscience pratique et régulièrement leur conscience discursive pour expliquer ce qu'ils font et pourquoi ils le font (Giddens). A minima, le sociologue contribue à créer les conditions favorables à cette auto-analyse réflexive des individus essayant de mettre en mot leur malaise. Réflexivité, récursivité, éthique du lien et auto-analyse constituent les perspectives des travaux à venir sur lesquels je conclurai cet ouvrage.

1. Faire évoluer le regard des acteurs sur le changement

L'inéluctabilité du changement

« *Nous sentons bien, même à l'échelle réduite de notre vie, que nous ne la terminerons pas dans le monde dans lequel nous l'avons commencée* » (F. Dupuy, 2004, p.1). L'idée que le changement puisse être la conséquence de quelques grandes lois sociales n'est pas nouvelle. Auguste Comte, en son temps, avait proposé sa loi des trois états. Karl Marx avait annoncé l'avènement des classes prolétariennes. Emile Durkheim prédisait la prédominance des sociétés organiques. Aujourd'hui, la tendance n'est plus à la recherche de lois évolutives et universelles. « *Les chercheurs ont renoncé à des*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

généralisations de ce type, se limitant à analyser des processus limités » note Philippe Bernoux (2004, p.62). Si la pensée holiste n'est plus au goût du jour, on peut en revanche s'intéresser aux éléments facilitateurs du changement. Ce dernier désigne l'ensemble des transformations structurelles de la société dans son ensemble, signifiant qu'il y a un avant et un après. Comme le soulignent Philippe Bernoux (2004) et Norbert Alter (2000), ce ne sont pas tant les états, en tant que tels, qui importent car eux sont statiques, mais davantage le processus d'évolution entre ces états. Parmi les éléments impulsant le changement social, les dynamiques sociodémographiques (la natalité, le vieillissement de la population, le rapport au travail) s'expriment, dans le champ associatif, par un allongement considérable de la durée de vie du pratiquant et par l'importance accordée à la santé et à l'épanouissement personnel. Les systèmes de valeurs ont évolué avec les mentalités, favorisant l'émergence des valeurs de performance économique dans un univers associatif resté longtemps très amateur. L'environnement des organisations associatives, sportives et de loisirs est devenu, aujourd'hui, très instable. Avec les enjeux économiques et managériaux, on est passé d'un environnement associatif et fédéral monopolistique à un environnement très concurrentiel où les clubs et les entreprises de loisirs marquent leur volonté d'autonomie et de prise de contrôle. Les conflits sociaux, illustrés par mes exemples donnés précédemment, ont souvent un effet accélérateur sur les réformes. Les acteurs ne sont plus seulement des bénévoles et des pratiquants, ils sont aussi des actionnaires, des patrons, des salariés et des clients au sein de petites entreprises souvent très dynamiques. Ces dernières bousculent l'institution fédérale qui a longtemps arboré la culture unique coubertinienne et associative[118]. Aujourd'hui, cette culture tend à s'effacer partout où les organisations se sont engagées dans un processus de

[118] Les valeurs traditionnelles exacerbant le sport d'élite issu du sport de masse, la finalité compétitive et élitiste, le modèle associatif, les valeurs d'effort et de méritocratie, l'apolitisme, l'amateurisme et le désintérêt bénévole s'opposent aux valeurs préconisant les pratiques de loisirs, la finaliste hédoniste et consumériste, le modèle libéral et les valeurs de détente et de plaisir.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

rationalisation et de professionnalisation. Entre les institutions et les acteurs, il y a une forme de dialectique où tous interagissent. L'institution fédérale, par le poids de son histoire, façonne les acteurs du sport qui, ne restant pas passifs, contribuent à redessiner le champ des sports et des loisirs. Toute action historique, explique Bourdieu (1982, p.38), met en présence deux états de l'histoire : un état objectivé que l'auteur dénomme une histoire « *faite chose* » par les institutions instituées et un état incorporé qui relève d'une histoire « *faite corps* » travaillée par les habitus. « *L'histoire au sens de res gestae est de l'histoire faite chose qui est portée, agie, réactivée par de l'histoire faite corps et qui agit et porte en retour ce qui la porte* » (Bourdieu, 1980, p.6). Ainsi, précise encore Bourdieu, il y a une forme de dialectique entre positions et dispositions où l'histoire à l'origine instituée devient agissante dès lors qu'elle est prise en charge par les agents. « *L'histoire communique en quelque sorte avec elle-même, se réfléchit en elle-même, se réfléchit elle-même* » (*Ibid*.). Entre positions sociales et dispositions des agents, entre champs et habitus, il peut sembler vain de chercher à définir la part de chacun dans l'évolution de l'histoire. Mieux vaut considérer, comme le fait Bourdieu, que c'est dans la rencontre entre l'habitus et le champ, entre l'histoire faite corps et l'histoire faite chose que se révèle le mécanisme principal de production du monde social.

Face au changement, le rôle du sociologue est de l'expliquer pour mieux le comprendre. Il est de mieux cerner les processus d'évolution pour éclairer les individus et les aider à mieux anticiper les organisations de demain. A plus forte raison quand l'incertitude et l'inquiétude dominent, son rôle est nécessaire pour expliquer, rassurer mais aussi rendre compte des grandes mutations sociétales à l'oeuvre. Son contrat est rempli quand il a su renouveler le débat, quand il a pu faire évoluer le regard des acteurs et amener ces derniers à un mieux vivre ensemble.

Le sociologue est un accompagnateur du changement

C'est un fait, le changement suscite bien souvent des résistances et des blocages. Si cela justifie l'intervention du

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

sociologue, sa posture n'en est que plus délicate. Dans les différentes études que j'ai conduites, il m'a fallu comprendre et interpréter les enjeux et intérêts de chacun des acteurs et groupes d'intérêts, qu'une approche formelle de l'organisation ne me permettait pas d'expliciter. Il m'a fallu savoir à quelle étape du processus de transition (R. Sainsaulieu, 1987, p.353-354), l'organisation se trouvait. Ayant bien souvent pris conscience de la nécessité du changement (étape de l'émergence) et des nouvelles logiques de fonctionnement qui s'imposent (étape de la reconnaissance), les acteurs balancent bien souvent entre la confrontation des valeurs (c'est le cas de la fédération d'équitation opposant les bénévoles amateurs et les bénévoles professionnels, c'est le cas aussi des piscines municipales en gestion déléguée distinguant les professionnels du secteur privé et ceux du secteur public) et l'apprentissage des nouvelles compétences managériales (c'est le cas des clubs professionnels de handball, de la fédération de tennis et des cadres des services territoriaux). La professionnalisation est une période de grands bouleversements. En maintes circonstances, elle suscite, au mieux, des tensions et des craintes face à l'incertitude du lendemain. Au pire, elle génère des conflits de valeurs et d'intérêts dont l'intensité peut conduire l'organisation vers « *l'arène politique* » décrite par Henry Mintzberg. A l'occasion de mes investigations, les gênes, les méfiances, les agacements, voire même une franche opposition à mon égard, ont montré bien souvent que mon analyse faisait émerger quelques causes des perturbations constatées. Si ma présence n'était pas toujours désirée, n'était-ce pas justement parce que je rendais compte de quelques « vérités » dérangeantes ? Certes, les critiques ne sont pas toujours agréables à entendre. J'en ai émises et aussi reçues. Elles sont comme autant de « *blessures narcissiques* » (D. Vrancken, 2001) poussant les individus (et moi-même) à plus d'humilité.

Si donc, notre rationalité d'acteur est nécessairement limitée par notre « *ignorance partielle* » (P. Morin et E. Delavallée, 2000, p. 112) de toute la complexité des rapports humains, elle est également perturbée par les sentiments et ressentiments que suscite le vécu quotidien des rapports humains. Mes études

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

empiriques le soulignent à chaque instant : il est difficile, tant pour le sociologue que pour les individus qu'il côtoie le temps de son enquête, de se départir de toute affectivité et subjectivité. Selon le contexte et la situation, on est participant mais aussi acteur et sujet prenant part à la vie de l'organisation. Une telle ambivalence justifie que j'ouvre, dans cette conclusion, une courte réflexion sur l'intérêt que peut présenter une sociologie clinique en complément de la posture d'intervention.

Entre sociologie d'intervention et sociologie clinique : une frontière poreuse

Pour Claude Dubar, « *toutes ces manières de faire de la sociologie sont compatibles entre elles parce qu'elles reposent sur des points de vues certes différents mais complémentaires, sur l'individu dans son contexte social : agent (« sociologie positive »), acteur (« sociologie historique et compréhensive »), sujet (« sociologie clinique ») et auteur (« socioethnographie ou sociolinguistique »). L'individu (moderne ?) ne peut-il pas toujours être considéré à la fois comme « pris au jeu, dans l'illusion » (agent), « jouant un jeu, dans la stratégie » (acteur), « en quête de lui-même, dans l'incertitude » (sujet), « producteur d'un récit sur son monde » (auteur). Tout dépend du point de vue adopté et du contexte étudié* » (C. Dubar, 2006, p.5). A l'évidence, l'homme n'est pas qu'un agent subissant passivement les soubresauts du monde social pareil aux « *flots de la mer agités par des vents contraires* » (Spinoza, 2011, p.240[119]). L'homme est aussi un sujet et un acteur qui essaie de rendre son existence la plus agréable possible. C'est la raison pour laquelle la sociologie clinique ouvre au sociologue d'intervention des perspectives intéressantes.

Cette ouverture, pour autant, ne va pas de soi dans la culture sociologique. Empreint des concepts de l'objectivité, du désenchantement, du positivisme et de la rupture avec le sens commun, le sociologue classique a quelques difficultés à

[119] L'impuissance de l'homme à se gouverner est appelée, par Spinoza, la servitude.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

prendre en compte la dimension psychique et psychologique des individus. Pourtant, explique Vincent De Gaulejac, « *aller au plus près du vécu des acteurs conduit à remettre en question les frontières entre psychologie et sociologie, extériorité et intériorité, objectivité et subjectivité, réalité et représentation* » (V. De Gaulejac, F. Hanique et P. Roche, 2007, p.54). La sociologie clinique propose de réintégrer le sujet et la subjectivité dans l'objet même de la sociologie. Elle invite à tenir compte en particulier de la présence irréductible de la subjectivité. De ce fait, elle « *constitue une modalité particulière de faire de la recherche et de l'intervention* » (*Ibid*., p.25). Cette dimension psychologique peu considérée dans la sociologie classique est présente, soulignent encore les auteurs, dès les origines des sciences sociales. Il n'y a qu'à lire Durkheim, Mauss, Gurvitch ou Weber pour s'en persuader. A cause de citations parfois péremptoires d'Emile Durkheim expliquant qu' « *il faut traiter les faits sociaux comme des choses* » (1999a, p.15) ou encore que seule la culture sociologique peut expliquer le social (1999a, p.143), une majorité de sociologues ont inscrit leur démarche heuristique dans une posture de stricte extériorité par rapport à l'objet étudié. Pourtant, Durkheim (notamment dans « *Les formes élémentaires de la vie religieuse* ») souligne à maintes reprises que les faits sociaux s'expliquent aussi par les perceptions et interprétations internes des sujets. « *L'homme est double*, écrit-il. *En lui, il y a deux êtres : un être individuel qui a sa base dans l'organisme et dont le cercle d'action se trouve, par cela même, étroitement limité, et un être social qui représente en nous la plus haute réalité dans l'ordre intellectuel et moral que nous puissions connaître par l'observation, j'entends la société* » (2008, p.23). Entre les représentations individuelles et les représentations collectives, il y a certes toute la distance qui sépare l'individu du social, mais cette distance reste toute théorique car les représentations collectives ajoutent des connaissances supplémentaires aux représentations individuelles (*Ibid*., p.22). En fait, entre la vie psychique et la vie sociale, poursuit Durkheim, réside une continuité ou plutôt

un cheminement de la partie vers le tout, de l'individu vers la collectivité, de l'intériorité vers l'extériorité[120]. Mauss (1924) en appelle pour sa part à une « *sociologie psychologique* » qui doit analyser le rapport des faits psychiques et des faits matériels dans la société, ce rapport constituant, aux yeux du neveu de Durkheim, une partie essentielle de la sociologie. Dans sa typologie des acteurs, Weber intègre lui aussi la dimension « *affectuelle* » et émotionnelle pour expliquer le comportement humain[121]. Gurvitch gomme toute distinction entre conscience individuelle et conscience collective : « *Les consciences collectives sont en chacun de nous et chacun de nous est dans les consciences collectives* » (1957). Pour Devereux, l'être est aussi important que le savoir car « *ce qui guérit nos patients*, explique-t-il, *ce n'est pas ce que nous savons mais ce que nous sommes* » (1967). L'éprouvé complète la réflexivité. Face aux évènements qui surviennent à tout instant, écrit Bertrand Ravon (2008), l'attitude première est d'ordre affectuel avant d'être rationnel. C'est parce que, bien souvent, « *l'affect résiste à la raison*, (qu') *il faut les penser ensemble* » (2008, alinéa 8). Comme le rappelle également Lahire, « *le social, c'est la relation* » (2001, p.342) et la nature de cette relation peut être cognitive, émotive ou encore psychologique. Il s'agit, pour les partisans de la sociologie clinique, de rappeler les origines de la pensée sociale. « *La sociologie clinique renoue avec le projet de construire une véritable anthropologie, une science de l'homme en société, qui conduit à revisiter les frontières disciplinaires en particulier entre les sciences humaines et les*

[120] Si le lien existe intrinsèquement, notons toutefois que Durkheim établit un rapport de supériorité de la société sur l'individu. « *Une culture psychologique […] constitue pour la sociologie une propédeutique nécessaire […] à la condition qu'il s'en affranchisse après l'avoir reçue et qu'il la dépasse en la complétant par une culture spécialement sociologique* » (1999a, p.110). Il ajoute : « *la conscience collective est la forme la plus haute de la vie psychique puisque c'est une conscience de consciences* » (2008, p.633), justifiant de ce fait l'institutionnalisation d'une science nouvelle : la sociologie (ou psychologie sociale).

[121] Raymond Boudon précise d'ailleurs que Weber avait une large préférence pour la psychologie dite rationnelle qu'il opposait à la psychologie des profondeurs trop obscure et, à ses yeux, insuffisamment compréhensive (R. Boudon, 2011, p.229).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

sciences sociales » (V. De Gaulejac et *al*., 2007, p.13). Ce cloisonnement, qui consisterait à partager strictement l'intériorité de l'être, ne relevant que de la psychologie, et l'extériorité que la sociologie serait seule capable d'approcher, paraît difficilement tenable. Il faut se méfier de toute forme de sociologisme comme de psychologisme.

Dans une société ouverte, écrit Popper (1979), où l'esprit critique ne connaît aucune limite, la sociologie clinique, comme les autres disciplines scientifiques, doit constituer un espace propice à la pluridisciplinarité (De Gaulejac et *al*., 2007, p.324)[122]. L'intérêt d'une approche pluridisciplinaire est de permettre d'ouvrir plusieurs tiroirs situés à des niveaux différents. En groupe, les individus ne cessent de communiquer de manière verbale et non verbale ; ce qui suppose des émetteurs, des récepteurs et des messages chargés de contenus et dotés de fonctions (celle d'imposer, de questionner, d'ordonner, de maintenir du lien …). Les moyens d'expression et de transmission forment tout un système de signes (regard, paroles, codes et gestes divers) et mobilisent différents relais sur un mode dyadique, triadique ou complexe que le sociologue ne peut ignorer. Les codes de communication propres aux situations et à leurs contextes (rapports de force, pressions, compromis, solidarité) renseignent sur les stratégies et perceptions des individus. Lors de mes interventions, les gestes et les codes utilisés par mes interlocuteurs sont chargés de signification. Des regards entendus, des gestes nonchalants, des doigts pointés ou des postures particulières renseignent sur la situation, la manière dont elle est vécue, perçue et interprétée

[122] Pour les sociologues cliniques, il existe trois formes de savoirs qui sont à tort hiérarchisés. Le savoir académique du scientifique côtoie celui plus pragmatique du professionnel et celui essentiellement expérientiel de l'individu. Le sociologue clinique considère que ces trois formes de savoirs sont égales, leurs rapports étant nécessairement dialectiques et partagés. « *L'approche clinique intervient dans l'institution même du savoir par un souci de décloisonner horizontalement (multidisciplinarité académique) et verticalement (les diverses formes de savoirs scientifiques, pratiques et d'expérience) dans la compréhension de l'action* » (Rhéaume, 2007, P.73).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

par les individus. Le sociologue est aussi un homme d'intuition qui doit laisser parler ses sentiments et ses ressentis.

Avec la sociologie clinique, le but, in fine, n'est pas de refaire la sociologie mais bien de la penser un peu différemment. C'est ce que propose Bertrand Ravon en préconisant une lecture clinique du social pour comprendre la société et ses malaises sociaux (B. Ravon, 2009, p.154). En situation d'enquête, nous sommes sociologues, mais aussi un peu psychologues[123], nos échanges avec les individus ne nous permettant pas de coudre d'un fil rouge une frontière entre l'intériorité de l'être et son environnement social. Giddens, à la suite de Garfinkel, le rappelle très justement : un lieu, une situation sont plus qu'un espace circonscrit, ce sont surtout des cadres d'interaction (1987, p.35)[124]. Au fond, c'est grâce à cette « *dualité de notre nature [que] l'individu se dépasse naturellement lui-même aussi bien quand il pense que quand il agit* » (Durkheim, 1999a, p.23).

2. Une posture sociologique à l'écoute de l'acteur réflexif

Conscience pratique et conscience discursive

En proposant de faciliter les rapports intersubjectifs dans les organisations en vue de résoudre les problèmes, la sociologie d'intervention tend au mieux-être des individus. Cette finalité va bien au-delà des prises de position idéologiques soulignées dans mon introduction. Certes, l'individu n'a pas besoin du sociologue pour exister, Il n'est pas cet « *idiot culturel* » (Garfinkel 1967) que certains courants intellectuels prétendraient vouloir moraliser. Les méthodes ou procédures qu'utilisent les gens « ordinaires » dans leur vie quotidienne démontrent, à l'évidence, leur capacité à traiter rationnellement,

[123] C'est d'ailleurs par ce recours à l'étude clinique comme méthode qualitative que Friedberg entend se détacher de la standardisation des méthodes d'enquêtes quantitatives (1993, p.312).

[124] La dualité structurelle vient que la contrainte sociale qui s'exerce sur l'individu lui confère aussi des compétences. Entre contraintes et compétences, il y a interaction et action réciproque.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

par l'argumentation, par le raisonnement, par la hiérarchisation des faits, les situations sociales qu'ils rencontrent. « *Nous sommes tous des sociologues à l'état pratique* » écrivait Schütz (cité par Coulon, 2002, p.4). Comme le souligne aussi Molénat, les individus possèdent l'intelligence de leur action (2006, p.51). Ils sont des acteurs réflexifs, c'est-à-dire des acteurs en général compétents pour porter un regard sur leurs actions, pour en mesurer les conditions d'émergence et en partie les conséquences.

Pour Giddens (1987), cette réflexivité revêt même un usage systématique car indispensable pour orienter et maintenir les systèmes sociaux. « *Tous les êtres humains sont des agents compétents »*, écrit-il. « *Tous les acteurs sociaux ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours* » (1987, p.343). L'auteur de la théorie de la structuration distingue ainsi deux types de réflexivité attestant de cette compétence humaine. La réflexivité qui s'inscrit dans la « *conscience pratique* » (*Ibid*., p.92) correspond au contrôle minimal que l'individu est capable d'effectuer sur son action en train de se faire - notons que certains auteurs préfèrent parler de réflexivité pragmatique (*Cf.* Corcuff 2007). Cette action se réfère à des règles et procédures qui ponctuent la vie de tous les jours. Pour qualifier toutes ces tâches quotidiennes qui s'ancrent dans la conscience pratique, Giddens parle de routinisation. Pierre Bourdieu, pour qui les individus ne détiennent nullement la science infuse (1993, p.1413), explique lui aussi que ces derniers mobilisent au quotidien des connaissances pratiques ou ce qu'il appelle des « *routines de la pensée ordinaire* » (1994, p.9) leur permettant d'accéder à des réalités substantielles, c'est-à-dire tangibles et comme allant de soi (*Ibid*.)[125]. Ces connaissances pragmatiques

[125] Remarquons que, chez Bourdieu, la réflexivité de l'individu s'arrête à ce niveau pratique d'ajustements routiniers. Ne pouvant que difficilement s'extraire du sens commun, les individus, pense l'auteur, ne peuvent, la plupart du temps, accéder au principe de leur action, de leur malaise ou de leur mécontentement (1993, p.1413). En apportant une connaissance théorique à la connaissance pratique de l'individu (Bourdieu parle de « *connaissance de connaissance* »), le sociologue joue ainsi pleinement son rôle explicatif de la société.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

et causales des enchaînements de leurs actions permettent aux individus d'orienter de manière relativement efficiente leurs comportements (Dubet, 1994, p.225). A un niveau supérieur, la réflexivité, explique Giddens, renvoie à la « *conscience discursive* ». Cette conscience s'exerce quand l'individu parvient à exposer de manière cohérente les raisons de son action, quand il peut « *mettre en mots des choses* » (*Ibid*., 1987, p.93). Dans la mesure où cette forme de réflexivité supérieure est accessible essentiellement à travers le discours interactif, il importe au sociologue se susciter la conversation, de la maintenir et d'amener, par la parole, les individus à développer leur capacité à se situer par rapport à l'action[126].

La réflexivité, nouvel objet sociologique ?

Bien entendu, Giddens est conscient que l'homme ne peut tout expliquer de façon verbale ni porter un regard lucide et cognitif sur toutes ses actions dont beaucoup ont des effets non intentionnels (Boudon parle d'effets pervers). Certaines formes de cognitions sont refoulées et relèvent d'un état inconscient. Dans le prolongement des pensées du sociologue anglais, des chercheurs tels François Dubet, Jean-Claude Kaufmann, Bernard Lahire, Jean-Jacques Wittezaele ou encore Jacques Hamel se sont interrogés sur le rôle de la réflexivité dans l'explicitation des conduites humaines. Tous ces débats viennent questionner le caractère ambivalent de la réflexivité de l'acteur, qui alterne entre permanence et exception, unicité et éclatement, nouveauté et continuité, conscience et inconscience. Certains auteurs considèrent que la réflexivité n'apparaît pas spontanément. On est réflexif en état de crise, disait Bourdieu, c'est-à-dire quand il y a un impératif d'adaptation face à une

[126] La notion de conscience pratique développée par Giddens peut être rapprochée de celle d' « indexicalité » forgée par l'ethnométhodologie. Pour Garfinkel, le sens de toute action est indissociable de sa situation locale. En d'autres termes, on ne peut comprendre une action qu'en la situant dans son contexte de production. De la même manière, la conscience discursive trouve quelques affinités avec la notion d' « *accountability* » de Garfinkel. Par ce mot, il s'agit d'affirmer que tout groupe, tout individu doit être capable de rapporter les raisons de ses actes, de les mesurer et de les expliquer.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

situation nouvelle ou inhabituelle, face à l'obligation impérieuse de changer ses habitudes. Jean-Claude Kaufmann (2001) insiste sur la dimension éclatée et multiforme de la réflexivité qui lui apparaît incertaine et peu unifiée. Bernard Lahire (2001) dit la même chose. Pour lui, la réflexivité n'a aucunement un caractère d'unicité. L'homme a recours à une multitude de petites réflexivités qui surviennent en permanence dans la vie quotidienne, dans les déplacements d'un champ social à un autre, lorsqu'il est confronté à des désajustements culturels (l'entrée dans une école), sociaux (hospitalisation) ou encore individuels (licenciement, vexation). Relativisant l'hyper réflexivité de Giddens, Alain Ehrenberg y voit davantage une confusion entre l'autonomie de l'homme et sa supposée « *invention de soi* » (*Ibid*., p.204). Accorder une importance primordiale à la capacité de réflexivité de l'individu en la décrivant comme une invention de la modernité est, précise l'auteur, une exagération. Il ne croit pas au libre choix des styles de vie. Il est faux, ajoute-t-il encore, de croire que « *l'individu produirait à lui tout seul, subjectivement et grâce à sa capacité réflexive, le lien social dans ses interactions avec d'autres sujets* » (*Ibid*.). L'individualisme contemporain ne signifie pas, à ses yeux, que les hommes ont plus de conscience d'eux-mêmes aujourd'hui. L'homme ne s'est pas inventé tout seul, affirme-t-il, ni « *désinstitutionnalisé* » (*Ibid*.). Jean-Jacques Wittezaele (2003) pense aussi que tout n'est pas que réflexivité. En fait, une partie des actions humaines émane d'un niveau inconscient qu'il appelle « *la connaissance processuelle* ». Cette connaissance se construit par l'expérience. Elle est le résultat de l'interaction entre l'individu et son environnement direct. Elle explique, poursuit l'auteur, la plupart de nos comportements tels la marche, la lecture, la pratique sportive, la conduite automobile etc. Pour lui, la connaissance processuelle n'est pas réflexive mais expérientielle.

Certes, l'individu vit toujours dans un monde institué, mais ce que la modernité lui a apporté, ce sont tout de même les outils pour s'exprimer plus librement. Plus aujourd'hui qu'hier, il a la capacité de penser par lui-même. Il a conscience que ses

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

actes peuvent changer les choses établies. Je crois, comme Giddens, que les individus sont capables, la plupart du temps, de comprendre ce qu'ils font pendant qu'ils le font. Sans toujours intégrer les tenants et aboutissants de leurs actions, les hommes mobilisent en situation leur conscience qui, à défaut d'être discursive, est pour le moins pratique dans l'explicitation de leurs tâches quotidiennes. L'acteur réflexif est donc capable de considérer sa propre situation dans la collectivité et de la faire évoluer (certes modestement) en fonction des connaissances qu'il en acquiert. « *La réflexivité est inhérente à l'action humaine* », écrit Giddens (1994, p.43). Elle est, pour lui, une des caractéristiques majeure de la modernité. La pensée et l'action sont récursives[127] et se réfractent mutuellement. Si la plupart des auteurs précédemment cités s'accordent pour penser que la réflexivité n'est pas un concept nouveau ni une compétence que l'homme aurait découverte sur le tard, ils considèrent néanmoins que celle-ci s'est renforcée et accentuée avec la modernité et la mise à distance du poids des contraintes environnementales. Elle est, ajoute Kaufmann, *« tout le contraire d'une illusion, et son essor est même au cœur du processus de civilisation* » (2001, p.208). Jacques Hamel y voit un nouvel objet pour la sociologie. Cette voie ouvre, me semble-t-il, des perspectives de recherches intéressantes dans le champ des organisations associatives, sportives et de loisirs.

Créer les conditions d'une auto-analyse réflexive

Dans le déroulement des innombrables entretiens qu'il conduit auprès des personnes en souffrance, Bourdieu tente de créer les conditions d'une « *auto-analyse provoquée et accompagnée* » (Bourdieu 1993, p.1408). Questionnées sur leur

[127] Dans le raisonnement récursif, produit et producteur sont indissociables dans la mesure où « *le produit est producteur de ce qui le produit* » (E. Morin, 2005, p.115). La récursivité implique qu'il n'existe pas de relations univoques ou unilatérales où à chaque effet correspondrait une cause. La récursivité suppose bien davantage des relations circulaires, en boucle, entre l'environnement et l'individu, entre les causes et les conséquences, entre les règles et les ressources (Giddens). Entre la macro et le microsocial, il y a une production incessante générée par des interactions permanentes.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

vie, ces personnes vont profiter de l'occasion que leur offre l'enquêteur, pour raconter leur quotidien et s'interroger sur elles-mêmes. En se livrant à des *« commentaires continuels sur leurs activités* » (Molénat, 2006, p.53), elles réalisent par là même un travail d'explicitation utile, voire salvateur. Le simple fait d'avoir un interlocuteur attentif conduit les individus à s'exprimer et trouver les mots pour exposer leurs souffrances et leurs malaises. Dans une certaine mesure, le sociologue contribue à créer les conditions favorables à cette auto-analyse réflexive. Certes, bien souvent les capacités créatrices et réflexives des acteurs, tout à la fois agents et sujets, sont masquées « *par la banalité du moi et la nature routinière de l'action* » (Hamel, 2007, p.48), c'est alors le rôle du sociologue que de provoquer le débat et créer les conditions pour que s'affirme le sujet pensant. Si le rôle du sociologue appelle donc à beaucoup de modestie face à des acteurs agissant, il n'en est pas moins très utile. Un petit coup de projecteur suffit à condition que le faisceau de lumière soit bien orienté. La qualité du travail instruit davantage, au final, que la quantité des faits observés. Certes, l'individu réflexif peut se suffire à lui-même mais je suis convaincu que le sociologue peut aider sa pleine expression en accroissant sa capacité à comprendre ce qu'il est et ce qu'il fait.

Apporter des réponses particulières à des questions particulières

Comme beaucoup d'autres, je me suis interrogé sur les finalités de la sociologie d'intervention. « *L'objectif principal, ou tout au moins, un des objectifs principaux de la sociologie, serait d'essayer de comprendre et de prendre en charge ce qui pose problème aux gens* », écrit Robert Castel (2004, p.71). Comme le dit aussi Giddens, élaborer des généralisations conceptuelles pour expliquer la société ne constitue pas une fin en soi. Elles ne sont pas « *la nature exclusive de la théorie sociale ni sa fin ultime* » (Giddens, 1987, p.29). Il est plus souhaitable que ces généralisations établissent un rapport avec les compétences des agents afin qu'elles apportent des réponses particulières à des questions particulières (Giddens, 1987,

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

p.29-30). Les interprétations que donnent les acteurs sur ce qu'ils font, doivent former un continuum avec celles des scientifiques. Je pense, comme l'auteur de la théorie de la structuration, que le sociologue doit consacrer ses efforts « *à renouveler les conceptions de l'être humain, de ses accomplissements, de la reproduction et de la transformation sociales, plutôt qu'à participer aux disputes épistémologiques et à chercher à savoir si la formulation d'une épistémologie, au sens consacré par l'usage, est possible ou non* » (Giddens, 1987, p.30-31). Le sociologue n'a pas la prétention de tout expliquer, ni de rendre compréhensible tout ce qui peut paraître obscur. En éclairant localement un problème réel, en « *mettant en travail* » la situation, pour reprendre les propos de Gilles Herreros, il essaie de rendre plus justes les décisions quotidiennes des dirigeants, plus adaptées les réponses des acteurs. En rapprochant, autant que possible, les savoirs savants et les savoirs communs, en laissant s'exprimer sa « *sensibilité pluridisciplinaire* » (J. Barus-Michel, 2007, p.199), le sociologue d'intervention tente de contribuer au mieux-être des individus dans leur vie en collectivité. Il essaie, comme l'écrit Rorty (1994), d'aider l'homme à être pleinement lui-même dans le monde. En cherchant à favoriser une « *vie bonne* » pour tous (Ricœur, 1990), son objectif est, en définitive, « *de faire émerger, en tout un chacun, ce que l'homme a de meilleur en lui* » (E. Enriquez, 2001, p.310).

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

INDEX THEMATIQUE

Analyse stratégique : 35, 46, 80, 81, 82, 89, 99, 100, 102, 104, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 120, 124, 131, 134, 135, 139,151, 182, 194, 208.
Demande sociale : 22, 34, 154, 155.
Engagement et distanciation : 22, 23, 149, 202, 212, 225, 226.
Ethique sociologique : 33, 38, 104, 212, 220, 227, 228, 229, 230, 235.
Indiscipline théorique et méthodologique : 34, 156, 157.
Maïeutique : 36, 38, 155, 156.
Réalisme professionnel : 51, 66, 77, 78.
Relativisme sociologique : 38, 157, 212, 220.
Réflexivité (double) : 33, 39, 67, 79, 153, 155, 199, 216, 218, 227, 231, 235, 241, 244, 245, 246, 247.
Savoirs profanes et sens communs : 22, 29, 38, 54, 125, 141, 155, 156, 209, 218, 231, 239, 244.
Sociologie clinique : 30, 151, 235, 239, 240, 241, 242, 243.
Sociologie de la critique : 31, 125, 126, 137.
Sociologie des organisations : 14, 16, 37, 39, 43, 51, 80, 81, 89, 97, 107, 137, 141, 142, 143, 147, 148, 151.
Sociologie d'intervention : 14, 30, 32, 33, 35, 38, 39, 51, 80, 137, 143, 150, 151, 153, 155, 159, 160, 209, 211, 212, 214, 216, 218, 220, 225, 230, 231, 235, 239, 243.
Sociologie et management : 149, 150.
Sociologie opérationnelle : 21, 32, 160.
Subjectivisme et subjectivité : 23, 32, 38, 51, 58,59, 65, 66, 67, 78, 156, 210, 211, 215, 220, 221, 222, 223, 224, 227, 239, 240, 246.
Théorie de la contingence : 80, 82, 83, 89, 90, 92, 95, 97, 151.
Théorie de la justification : 79, 81, 114, 126, 131, 140, 208, 211, 220.
Théorie de la régulation sociale : 81, 82, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 135, 139.
Transdisciplinarité scientifique : 34, 35, 36, 143, 157.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

BIBLIOGRAPHIE

Akrich M., Callon M. et Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines de Paris. Collection Sciences Humaines.

Aktouf O., 1989, *Le management : entre tradition et renouvellement*, Boucherville, Gaétan Morin.

Alter N. et Dubonnet C., 1994, *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan, Dynamiques d'entreprises.

Alter N., 1995, « La légitimité de l'action sociologique en entreprise », in Legrand M., Guillaume J.-F.et Vrancken D., *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.143-149.

Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, Sociologies.

Alter N., 2003, « Régulation sociale et déficit de régulation », in Terssac G., (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p.77-88.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y.-F., 1996, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, Sociologie.

Angue Medoux I. J., 2009, *Richard Rorty: un philosophe conséquent*, Paris, L'Harmattan, La philosophie en commun.

Aristote, 1990, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Vrin.

Argyris C., 1995, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.

Aron R., 1960, « Science et conscience de la société », *Archives Européennes de Sociologie*, Vol.1, p.1-30.

Aron R., 1962, *18 leçons sur la sociologie industrielle*, Paris, Gallimard, Folio Essais.

Avare P. et Sponem S., 2008, « Le managérialisme et les associations », in Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations, Economie, sociologie, gestion*, Paris, Erès, p.113-130.

Barbe N. et Sevin J.C., 2001, La domestication du tourisme. Les mondes de l'aménagement et de la pratique touristiques dans le Haut Jura (1900-1996), *Terrain,* n°36, p.129-142.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Barbusse B., 2009, « Le modèle fédéral dans le sport français, un principe fondateur dépassé ? », *Fédéralisme Régionalisme,* vol. 9, n°2.

Barker D., 1993, « Values and Volunteering », *Volunteering in Europe: Opportunities and challenges for 90s*, Londres, The volunteer Centre.

Barus-Michel J., 2007, « Implication, significations et engagement », in Gaulejac (De) V., Hanique F. et Roche P., *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Eres, sociologie clinique, p.193-200.

Bauger P., 2011, « La construction social de « l'emploi sportif », compétences attendues et croyances des recruteurs, in Gasparini W. et Pichot L. (Dir.), *Les compétences au travail : Sport et corps à l'épreuve des organisations*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.109-134.

Beaud O. et *al*., 2010, *Refonder l'université. Pourquoi l'enseignement supérieur reste à reconstruire*, Paris, La Découverte.

Bensédrine J. et Demil B., 1998, « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in Laroche H. et Nioche J.-P., *La stratégie. Fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p.85-110.

Ben Slimane K. et Leca B., 2010, Le travail institutionnel : Origines théoriques, défis et perspectives, Management & Avenir, vol.7, n°37, p.53-69.

Bernardeau Moreau D., 2003, « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 73, Paris, septembre, p.55-74.

Bernardeau Moreau D., 2004, *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Bernardeau Moreau D., 2009, « Entre tradition et modernité. Réinventer les valeurs du sport fédéral », *Revue Espaces*, Editions Espaces Tourisme & Loisirs, n°176, p.36-44.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Bernardeau Moreau D., Grima F. et Paillé P., 2012, « Créer du consensus dans un partenariat public privé : Analyse des compromis et arrangements managériaux », Les défis contemporains de la gestion des ressources humaines dans le secteur public : Un défi international, *Management international*, vol.16, n°3, p.38-49.

Bernoux P., 1995, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Seuil.

Bernoux P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Points, Essais.

Bernoux P., 2008, « De la sociologie des organisations à la sociologie des associations », in Hoarau C. et Laville J.-L., *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Paris, Erès, Sociologie économique, p.53-72.

Berthelot J.-M., 2000, *Sociologie : Epistémologie d'une discipline*, Paris, De Boeck, Essai.

Berthelot J.-M., 2001, *Epistémologie des sciences sociales*, Paris, PUF.

Berthelot J.-M., Martin O. et Collinet C., 2005, *Savoirs et savants. Les études sur la science en France*, Paris, PUF, Science, histoire, société.

Berthelot J.-M., 2008, *L'emprise du vrai. Connaissance scientifique et modernité*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.

Bodin D., 2002, « La déculturation du public du football comme facteur du hooliganisme. Mythe ou réalité ? », *Revue STAPS*, n°57, 1, p.85-106.

Boltanski L., 1990, *L'amour et la justice comme compétence. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Editions Métaillé.

Boltanski L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, Essais.

Boltanski L. et Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, nrf essais.

Boltanski L. et Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Borzeix A., 2003, « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalité externe », in Terssac G., (dir.), *La théorie de la*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements, Paris, La Découverte, p.197-206.

Boudon R., 1990, *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, Essais.

Boudon R., 1995, *Le juste et le vrai. Etudes sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard, Pluriel.

Boudon R., 1997, *La logique du social*, Paris, Hachette, Pluriel.

Boudon R., 2002, « A quoi sert la sociologie ? », *Cités*, PUF, n°10, 2, p.133-156.

Boudon R. (avec Leroux R.), 2003, *Y a-t-il encore une sociologie ?*, Paris, Odile Jacob.

Boudon R. (dir.), 2011, *Durkheim fut-il durkheimien ?* Paris, Armand Colin, Recherche.

Bouilloud J.-P., 2007, « Le chercheur, un autobiographe malgré lui », in Gaulejac (De) V., Hanique F. et Roche P., *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Eres, sociologie clinique, p.75-89.

Bourdieu P., 1980, « La mort saisit le vif. Les relations entre l'histoire réifiée et l'histoire incorporée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 33, n°32/33, p.3-14.

Bourdieu P., 1982, *Leçon sur la leçon*, Paris, Les éditions de minuit.

Bourdieu P., Chamboredon J.-C., Passeron J.-C., 1983, *Le métier de sociologue*, New York Paris, Mouton éditeur, EHESS.

Bourdieu P., 1987, *Choses dites*, Paris, Les Editions de Minuit, Le sens commun.

Bourdieu P. (dir.), 1993, *La misère du monde*, Paris, Editions du Seuil, Points.

Bourdieu P., 1994, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, Points Essais.

Bourdieu P., 1997, *Les usages sociaux de la science. Pour un sociologie clinique du champ scientifique*, Paris, INRA Editions.

Bourdieu P., 2001, *Science de la science et réflexivité : Cours du Collège de France 2000-2001*, Paris, Raisons d'agir, Cours et travaux.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Bourdoncle R., 2000, « Autour des mots : Professionnalisation, formes et dispositifs », *Recherche et formation*, n°35, p.117-132.

Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance*, Paris, Belin.

Boussard V., Maugeri S., 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Boussard V., Mercier D. et Tripier P., 2004, *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, Paris, CNRS Editions.

Boussard V., Craipeau S., Drais E., Guillaume O. et Metzger J.-L., 2004, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Paris, Dunod.

Boussard V., Demazière D. et Milburn P., 2010, *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique plurielle*, Rennes, PUR, Des sociétés.

Cabé M.-H. et Robert-Tanguy P., 2008, « L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires », in Granier F., Uhalde M. et Salles D., *Agir en sociologue – comprendre, débattre, concevoir, accompagner*, Sociologies pratiques, PUF, n°16, p.39-54.

Callède J.-P., 2000, *Politiques sportives en France éléments de sociologie historique*, Paris, Economica.

Callon M., 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques en baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol.36, p.169-208.

Cantecor G., 1907, « Le pragmatisme », *L'année psychologique*, vol. 14, n°14, p.355-379.

Castel R., 2004, « La sociologie et la réponse à la demande sociale », in Lahire B. (dir.), *A quoi sert la sociologie ?* Paris, La Découverte.

Chanlat J.-F., 1989, « L'analyse sociologique des organisations : Un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988) », *Sociologie du travail*, n°3/89.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Chantelat P., 2008, La construction/sélection d'individus ajustés aux métiers liés au sport, numéro spécial Revue STAPS, Sport et travail, n°82, p.7-8.

Chapoulie J.-M., 1973, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, vol.14, p.86-114.

Chateauraynaud F., 2010, « Des disputes ordinaires à la violence politique. L'analyse des controverses et la sociologie des conflits », in Bourquin L. et Hamon Ph. (dir.), *La politisation. Conflits et construction du politique depuis le Moyen Âge*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p.91-108.

Chelladurai P., 2001, « Recherche de l'excellence, professionnalisation et commercialisation du sport », in Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p.113-130.

Chifflet P., 1989, « Savoirs et formations des cadres », *Savoirs et sens pratique dans les activités physiques et sportives*, Actes du symposium organisé par l'AFRAPS, 23 octobre 1988, Clermont-Ferrand, AFRAPS, p. 135-158.

Chifflet P., 1990, *Les fédérations sportives. Politiques, stratégies, publics. Logiques de fonctionnement du système sportif français*, Grenoble : juin 1990 (non publié).

Comte-Sponville A., 2004, *Le capitalisme est-il moral ?,* Paris, Albin Michel.

Corcuff P., 2007, *Les nouvelles sociologies. Entre le collectif et l'individuel*, Paris, Armand Colin.

Coser A. Lewis, 1982, *Les Fonctions du conflit social*, Paris, PUF, Sociologies.

Coulon A., 2002, *L'ethnométhodologie*, PUF, Que sais-je ?.

Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Points.

Crozier M., 2000, *A quoi sert la sociologie des organisations ? Théorie, culture et société*, tome 1, Paris, Arslan.

Crozier M., 2000, *A quoi sert la sociologie des organisations ? Vers un nouveau raisonnement pour l'action*, tome 2, Paris, Arslan.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Cuin C.-H., 2005, « Le paradigme « cognitif » : quelques observations et une suggestion, *Revue française de sociologie*, n°3, vol.46, p.559-572.

Dahan Seltzer, G., Pierre, P., 2007, « De nouveaux professionnels de la sociologie en entreprise ? », *Pour la défense d'une sociologie dans l'action*, disponible sur le site de l'APSE, http://www.sociologie.professionnelle.com.

Dahl R., 1970, *L'analyse politique contemporaine*, New Jersey, Robert Laffont, Science nouvelle.

Demazière D., 2009, « Professionnalisation problématisée et problématique de professionnalisation », *Formation Emploi*, n°108, p.83-90.

Demazière D. et Gadea C. (Dir), 2009, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, Recherches.

Dewey J., 1993, *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF, L'interrogation philosophique.

Dieudonné J., 1988, *Pour l'honneur de l'esprit humain : Les mathématiques aujourd'hui*, Paris, Hachette.

Dion S., 1993, « Erhard Friedberg et l'analyse stratégique », *Revue française de science politique,* vol. 43, n°6, p.994-1008.

D'Iribane P., 1989, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuils Points, Essais.

D'Iribarne P., 2005, « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, vol. 46, 1, p.151-170.

Dorville C. et Sarot R., 2010, « Sport et entreprise, entre connivence et résistance », in Sobry C. (dir.), *Sport et travail*, L'Harmattan, Economie, gestion, management entreprises, p.93-104.

Dosse F., 1999, « La méthode historique et les traces mémorielles », in Morin E. (dir.), *Relier les connaissances. Le défi du XXIe siècle*, Paris, Seuil, p.317-326.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Dubar C., 2000, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universtaires de France.

Dubar C., 2006, « Le pluralisme en sociologie : fondements, limites, enjeux », *Socio-logos*, n°1, Varia, p.1-14.

Dubar C., Tripier P. et Boussard V., 2011, Sociologie des professions, Paris, Armand Colin, collection U, 3è édition.

Dubet F., 1994, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.

Dubet F., 2001, « Plaidoyer pour l'intervention sociologique », in Vranken D. et Kuty O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.89-110.

Dubet F., 2003, « Problèmes d'une sociologie de l'enseignement supérieur », in Felouzis G. (dir), *Les mutations actuelles de l'université*, Paris, PUF, p.363-397.

Dubet F., 2011, *Dites-nous à quoi sert un vrai sociologue ?*, Paris, Armand Colin.

Dubost J., 2006, *Analyse sociale et sociologies d'intervention*, Paris, L'Harmattan, Histoire et mémoire de la formation.

Dupuy F., 2004, *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*, Paris, Dunod.

Durand C., 1994, *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Caen, n° 94CAEN0553.

Durand J.P., 2000, Les enjeux de la logique compétence, Annales des mines. Gérer et comprendre, 62, p.16-24.

Durand J.-P., 2007, « Services : de l'urgence de sortir de la vulgate interactionniste », in Durand J.-P. et Gasparini W. (Coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, Le travail en débat, service colloques & congrès, p.127-142.

Durkheim E., 1998 (5è édition), *De la division du travail social*, Paris, PUF, Quadrige.

Durkheim E., 1999a, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, Quadrige.

Durkheim E., 1999b, *Le suicide*, Paris, PUF, Quadrige.

Durkheim E., 2008, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF, Quadrige.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Duval G., 2006, « L'avènement du néo-taylorisme », *Alternatives Economiques*, Hors-série, n°71.

Ehrenberg A., 1996, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy, Essai Société.

Elias N., 1993, *Engagement et distanciation*, Paris, Fayard, Agora.

Enriquez E., 2001, « L'éthique de l'intervenant », in Vranken D. et Kuty O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.299-310.

Enriquez E., 2002, « Comptes rendus d'ouvrages », *Revue internationale de Psychologie*, 19, vol.VIII, p.222-231.

Enriquez E., 2007, *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, Paris, Erès, Sociologie clinique.

Eymard-Duvernay F., 1990, « J.-D. Reynaud, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale », *Revue Française de Sociologie*, vol. 31, n°31-4, p.650-654.

Felder D., 2011, *Sociologues dans l'action. La pratique professionnelle de l'intervention*, Paris, L'Harmattan, Questions sociologiques.

Félouzis G., 2003, *les mutations actuelles de l'université*, Paris, PUF.

Ferrand-Bechmann D., 1992, *Bénévolat et solidarité*, Paris, Syros, Alternatives.

Feyerabend P., 1979, *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Ed. Du Seuil, Points.

Foudriat M., 2005*, Sociologie des organisations*, Paris, Pearson Education Management.

Friedberg E., 1993, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

Friedberg E., 1997, « La sociologie d'intervention est d'abord une sociologie », *Gérer et comprendre*, Annales des mines, n°49, septembre, p.93-94.

Friedberg E., 2001, « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in Vranken D. et Kuty O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.111-132.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Garfinkel H., 1967, *Studies in ethnomethodology*, Englewood cliffs, NJ, Prentice Hall.

Gasparini W., 1995, « Les organisations associatives et le jeu entrepreneurial », in Loret A., *Sport et management. De l'éthique à la pratique*, Edition EPS, p.80-89.

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

Gasparini W. (coord.), 2003, *L'organisation sportive*, Paris, Editions Revue EPS.

Gasparini W. et Scheeck L., 1999, « Organiser le changement dans un service municipal des sports », *Revue européenne de management du sport*, n°2, p.77-105.

Gasparini W. et Pierre J., 2008, « Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport », *Revue Internationale des Sciences du Sport et de l'Education Physique*, 2008/4, n° 82, p.43-56.

Gasparini W. et Pichot L., 2011, *Les compétences au travail : Sport et corps à l'épreuve des organisations*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Gaulejac (De) V. et Roy S., 1993, *Sociologies cliniques*, Paris, Desclée de Brouwner.

Gaulejac (De) V., Hanique F. et Roche P. (dir.), 2007, *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Eres, sociologie clinique.

Giddens A., 1987, *La constitution de la société*, Paris, PUF, Sociologies.

Giddens A., 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, Théorie sociale contemporaine.

Gilbert Y., 2009, *Espace public et sociologie d'intervention*, Perpignan, Presse universitaire de Perpignan,

Gilbert Y. et Baldelli B. (dir.), 2011, *Intervention sociale et implication. Chercheurs, praticiens et usagers. Déconstruction, co-constructions et réciprocités*, Perpignan, PUP, Etudes.

Gleizes J.-P. et Jourdan P., 2010, « Gestion déléguée des centres aquatiques. Bilan et perspectives », *Revue Cahier Espaces*, n°105, Juin, p.115-122.

Gollac M. et Volkoff S., 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

sciences sociales, n° 114, p.54-67.

Gotman A., 2010, « Transformer une question sociale en question sociologique », in Singly F., Giraud C., Martin O., *Nouveau manuel de sociologie*, Paris, Armand Colin, p.68-79.

Granier F., Uhalde M. et Salles D., 2008, « Agir en sociologue – comprendre, débattre, concevoir, accompagner », *Sociologies pratiques*, PUF, n°16.

Habermas J., 1992, De l'éthique de la discussion, Paris, Les éditions du cerf.

Halba B., 2003, *Bénévolat et volontariat dans la France et dans le monde*, Ed. La Documentation Française.

Halba, B., 2006, *Gestion du bénévolat et du volontariat. Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*, Paris, Ed. DeBoeck.

Hamel J., 1997, *Précis d'épistémologie de la sociologie*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.

Hamel J., 2007, « De la nature réflexive de la sociologie et de la disparition de son objet », *Revue européenne des sciences sociales*, tome XLV, n°139, p.45-56.

Hanique F., 2004, *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Erès, Sociologie clinique.

Haschar-Noé N., 1999, « Les dirigeants sportifs et l'évolution des pratiques sportives » in Delaplace J.M. (dir.), *L'entraîneur, le sportif et le dirigeant*, Paris, L'Harmattan, p.273-293.

Hatchuel A., 1994, « Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée », in Pavé F. (sous la dir.), *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier*, Paris, Seuil, Colloque de Cerisy, p.211-219.

Hély M., 2009, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, Le lien social.

Herreros G., 1997, « Revisiter l'intervention sociologique », *Gérer et comprendre*, Annales des mines, n°49, p.83-92.

Herreros G., 2001, « Sociologie d'intervention : Pour une radicalisation de quelques principes », in Vranken D. et Kuty O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

perspectives, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.273-298.

Herreros, G. 2004. « Sociologie d'intervention : sociologie plastique. Métis et métissage », *Gérer et comprendre*, Annales de l'Ecole des mines de Paris, n° 75, mars.

Herreros G., 2008, *Au-delà de la sociologie des organisations. Sciences sociales et intervention*, Paris, Erès, Sociologie économique.

Herreros G., 2009, *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Erès, poche.

Hess R., 1981, *La sociologie d'intervention*, Paris, PUF, Le sociologue.

Hidri Neys O. et Bohuon A., 2011, « Le capital sportif dans le recrutement des commerciaux. Comparaison entre le secteur de la grande distribution et le commerce d'articles de sport », in Gasparini W. et Pichot L. (Dir.), *Les compétences au travail : Sport et corps à l'épreuve des organisations*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.210-234.

Hirschman A., 1974, « Exit, Voice and Loyalty: Further Reflections and a Survey of Recent Contributions », *Social Science Information*, n°13, p.7-26.

Honta M., 2003, « Sport de haut niveau et décentralisation : des stratégies d'acteurs à la régulation du système. L'exemple aquitain », revue *STAPS*, n°1, p.75-92.

Horch D., 2001, « Le processus d'autodestruction des clubs sportifs en Allemagne », in Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p.97-106.

Kaufmann J.-C., 2001, *Ego: pour une sociologie de l'individu*, Paris, Hachette Littérature, Pluriel.

Kikulis L., Slack T., Hinings CR. et Zimmermann A., 1989, « A structural taxonomy of amateur sport organizations », *Journal of Sport Management*, n° 3, p.129-150.

Koski P. et Heikala J., 1998, « Professionalization and organizations of mixed Rationales : the case of finnish national sport organizations », *European journal for sport*

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

management, n° 1, p.7-29.
Lafaye C., 1996, *Sociologie des organisations*, Paris, Nathan.
Lahire B., 2001, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Hachette littérature, Pluriel.
Lahire B. (Sous la dir.), 2004, *A quoi sert la sociologie ?,* Paris, La Découverte/Poche, Sciences humaines et sociales.
Latour B., 2001, *Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue*, Paris, INRA, Sciences en question.
Latour B., 2006, *Changer la société, refaire la sociologie*, Paris, La Découverte.
Lallement M., 2011, « Travail, emploi, activité : Variations sémantiques et enjeux de connaissances », in Gasparini W. et Pichot L. (Dir.), *Les compétences au travail : Sport et corps à l'épreuve des organisations*, Pairs, L'Harmattan, Logiques sociales, p.37-60.
Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (sous la dir.), 1999, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
Laville J.-L., 2008, « La gouvernance au-delà du déterminisme économique », in C. Hoarau et J.-L. Laville, *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, Paris, Erès, Sociologie économique, p.9-25.
Le Floch M.-C., 2007, « Au-delà du débat holisme-individualisme, un renouvellement des questions en sociologie du travail », in Durand J.-P. et Gasparini W. (Coord.), *La travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, Le travail en débat, colloques & congrès, p.9-14.
Legrand M., Guillaume J.-F.et Vrancken D., 1995, *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales.
Legrand M., 2001, « Essor de l'intervention en sociologie », in Vranken G. et Kuty O. (Dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.69-88.
Legrand M. et Vrancken D., 2004, *L'expertise du sociologue*, Paris, L'harmattan, Logiques Sociales.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Lichtenberger Y., 1999, « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, septembre, p. 93-107.

Lichtenberger Y., 2006, « La gestion des compétences : une nouvelle régulation du marché du travail », *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert (2è édition), p.143-152.

Livian Y.F. et Herreros G., 1994, « Une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, nov/déc, p. 43-59.

Livian Y.-F., 2002, « Pour une sociologie d'intervention de Gilles Herreros », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°139, p.229-230.

Livian Y.-F., 2010, *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica.

Maisonneuve J., 1997, *Introduction à la psychosociologie*, Paris, PUF, Le psychologue.

Malenfant C., 1983, « Vers un nouveau bénévolat ? Les valeurs socio-économiques du bénévolat sportif », *Motricité humaine*, n° 2.

March J.-G. et Simon H.-A., 1999, *Les organisations*, Paris, Dunod, 2ème édition.

Matho Y. et Janvier R., 2006, « Figures du directeur et enjeux de la fonction », *Empan*, n°61, p.40-47.

Ménard C., 2003, « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », Cahiers d'économie politique, n°44, vol.1, p.103-118.

Mendras H., 1975, *Eléments de sociologie*, Paris, Armand Collin, collection U.

Milgram S., 1974, *Soumission à l'autorité. Un point de vue expérimental*, Paris, Calmann Levy.

Minguet G., 2001, « Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention », in Vranken D. et Kuty O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.19-68.

Mintzberg H., 1982, *Structure & dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Mintzberg H., 1989, *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation.

Mintzberg H., 2011, *Manager. Ce que font vraiment les managers*, Paris, Vuibert.

Molénat X., 2006, « L'individu réflexif, nouveau modèle sociologique ? », *Sciences humaines*, n°175, octobre, p.50-53.

Montrache, S., 2004, De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion, Revue Française de Sociologie, 45-1, 69-102.

Montrache S., 2007, « Des carrières aux parcours … en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, n°49, p.514-530.

Montrache S., 2011, « Compétence et extension du domaine de l'activité », in Gasparini W. et Pichot L. (Dir.), *Les compétences au travail : Sport et corps à l'épreuve des organisations*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.61-82.

Montmolin, M. (1986). *De l'intelligence de la tâche.* Berne, Ed. Peter Lang.

Morel C., 2002, *Les décisions absurdes*, Paris, Folio, Essais.

Morin E., 1994, *Sociologie*, Paris, Fayard, Point Essai.

Morin E. (en collaboration avec Sami Naïr), 1997, *Une Politique de civilisation*, Paris, Arléa.

Morin E., 2004, *Ethique*, Paris, Edition du Seuil.

Morin E., 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Points, Essais.

Morin E., 2011, *La voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard.

Morin P. et Delavallée E., 2003, *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Ed. D'organisation.

Mouilleron F., 2010, « Les centres aquatiques. Des équipements à la gestion complexe », *Montages public-privé & tourisme,* Cahier Espaces, Edition Espaces, n°105.

Nachi M., 2006, *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, Armand Colin, Cursus.

Nietzsche F., 1995, *La volonté de puissance*, Paris, Gallimard, tome 1.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Nizet J. et Pichault F., 1995, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin.

Offerlé M., 1998, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 2° édition.

Osty F., 2001, « Sociologie de l'entreprise et pratiques d'intervention », in Vranken G. et Kuty O. (Dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.167-190.

Ould-Ferhadt L., 2008, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? », in Granier F., Uhalde M. et Salles D., *Agir en sociologue – comprendre, débattre, concevoir, accompagner*, Sociologies pratiques, PUF, n°16, p.63-80.

Paradeise C., 2003, « Comprendre les professions : l'apport de la sociologie », *Sciences humaines*, n°139, p. 26-36.

Paradeise, C., Lichtenberger, Y., 2001, Compétences, compétence, Sociologie du travail 43 (1), 33-48.

Paugam S., 2008, *La pratique de la sociologie*, Paris, PUF.

Pavy G., 2002, *La logique de l'informel. A la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation.

Pichault F., 2006, « L'intervention en organisation : Une question de légitimation systémique », *Revue internationale de Psychosociologie*, n°26, vol.XII, p.63-96.

Piriou O., 1999, *Pour une sociologie des sociologues. Formation, identité, profession*, Lyon, ENS Editions, sociétés, espaces, temps.

Piriou O., 2000, *Les praticiens de sociologie en entreprise*, Paris, CNRS, IRESCO, Travaux sociologiques du LSCJ.

Piriou O., 2006, *La face cachée de la sociologie. A la découverte des sociologues praticiens*, Paris, Belin, Perspectives sociologiques.

Popper K., 1979, *La logique des sciences sociales*, Bruxelles, Edition Complexe.

Popper K, 1979, *La société ouverte et ses ennemis*, Paris, Seuil, tome I.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Popper, K., 1981, *La connaissance objective* (trad. Rosat J.-J.), Paris, Champs-Flammarion.

Rahamane Baba-Moussa A., 2005, « L'organisation du sport au Benin. Continuités et ruptures depuis 1990 », *Revue STAPS*, n°65, p.61-78.

Ramanantsoa B. et Thiery-Baslé C., 1989, *Organisations et fédérations sportives. Sociologie et management*, Paris, PUF, Pratiques corporelles.

Ravon B., 2008, « Souci du social et action publique sur mesure », *SociologieS* [en ligne] Théories et recherches, mis en ligne le 30 octobre, consulté le 28 juin 2011. URL : http://sociologies.revues.org/index2713.html.

Ravon B., 2009, « Vers une clinique du social ? », in Soulet M.-H. (éd.), *La souffrance sociale. Nouveau malaise de la civilisation*, Académic Press Fribourg, p.153-162.

Raynaud D., 2003, *Sociologie des controverses scientifiques*, Paris, PUF, sociologies.

Rhéaume J., 2007, « L'enjeu d'une épistémologie pluraliste » in De Gaulejac V., Hanique F. et Roche P. (dir.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Eres, sociologie clinique.

Rémy J., Voyé L. et Servais E., 1978, *Produire ou reproduire ?* Bruxelles, De Boeck, 2 vol.

Reynaud J.-D., 1988, « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de Sociologie*, 29-1, p.5-18.

Reynaud J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Paris, Armand Colin, Collection U, (3ème édition).

Reynaud J.-D., 1999, *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.

Reynaud J.-D., 2001, *Le management par les compétences : un essai d'analyse*, Sociologie du travail, 43, n°7-31.

Richet C. et Soulé B., 2007a, « La difficile conversion à la qualité d'une société spécialisée dans la gestion déléguée de services sports et loisirs », R*evue européenne de management du sport*, Territorial éditions, n°19, p.1-19.

Richet C. et Soulé B., 2007b, « La gestion déléguée d'un complexe aquatique de sport-loisirs : Le service public à

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

l'épreuve de stratégies particularistes ». *Gérer et Comprendre,* Annales des Mines, n°87, p.12-22.

Richet C. et Soulé B., 2009, « Les partenariats public-privé dans le secteur des sports et des loisirs : coup de projecteur sur les centres aquatiques », *rapport d'étude commandité par l'Institut de la Gestion Déléguée*, Université de Caen Basse-Normandie, 121p.

Ricœur P., 1990*, Soi-même comme les autres*, Paris, Editions du Seuil, Points Essais.

Ricœur, P., 1991, « Pour une éthique du compromis » (entretien avec P. Ricœur), *Alternatives Non Violentes*, n°80, p.2-7.

Ricœur P., 1997, « A la gloire de la phronesis », in Château J.-Y., *La vérité pratique : Aristote, Ethique à Nicomaque, livre 6*, Paris, Vrin, p.13-22.

Roche P., 2007, « La subjectivation », in Gaulejac (De) V., Hanique F. et Roche P., *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Paris, Eres, sociologie clinique, p.161-185.

Rorty R., 1990, *L'homme spéculaire*, Paris, Editions du Seuil, L'ordre philosophique.

Rorty R., 1993, *Contingence, ironie & solidarité*, Paris, Armand Colin.

Rorty R., 1994, Objectivisme, relativisme et vérité, Paris, PUF, L'interrogation philosophique.

Rorty R., 1995, *L'espoir au lieu du savoir. Introduction au pragmatisme*, Paris, Albin Michel.

Roux-Perez T., 2004, « L'identité professionnelle des enseignants d'EPS : entre valeurs partagées et interprétations singulières », revue *STAPS*, vol.1, n°63, p.75-88.

Rundstadler L. et Chifflet P., 2002, « Le jeu de rôle des moniteurs dans les clubs de tennis », *Revue Internationale des Sciences du Sport et de l'Education Physique*, n°57, p.7-20.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail.* Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sainsaulieu R., 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la FNSP/DalIoz.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Sainsaulieu R., 1995, « Le métier de sociologue en pratique », in Legrand M., Guillaume
J.-F.et Vrancken D., *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.13-34.
Saielli, P., 2003, « L'entreprise a-t-elle à faire avec la Vérité ? Méthodologie clinique d'inspiration psychanalytique et Sciences de Gestion », in Colloque *Traversée des frontières entre méthode de recherche quantitative et qualitative*, Lyon, 18-20 mars.
Schumpeter J., 1954, *History of Economic Analysis*, Oxford University Press.
Schütz A., 2008, *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens Klincksieck.
Simmel G., 2003, *Le conflit*, Paris, Circé-poche.
Simonet M., 2010, *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?,* Paris, La Dispute, Collection Travail et salariat.
Slack T., 2001, « La professionnalisation des associations sportives canadiennes : état des recherches », in Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p.301-314.
Spinoza B., 1993, *L'éthique*, Paris, Gallimard, Folio Essais.
Stroobants, M., 1993, Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes, Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles.
Stumpp S. et Gasparini W., 2003, « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987), *Revue Internationale des Sciences du Sport et de l'Education Physique*, n°63, p.123-138.
Talandier M., 2009, *Etat des lieux de l'offre des bassins de natation en France. Une approche par les territoires et les usagers*, Etude Certu du ministère des sports, novembre 2009, 78p.
Terssac De G., (dir), 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Theodoraki E.-I. et Henry I.-P., 1994, « Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport », *International Review for the Sociology of Sport*, n° 3, p.243-264.

Thibault L., Slack T., Hinings B., 1991, « Professionalism, structures and systems : The impact of professional staff on voluntary sport organizations », *International Review for the Sociology of Sport*, 26, p.83-99.

Tiffon G., 2007, « La microsociologie n'est pas l'individualisme. Holisme dialectique et mobilisation de la subjectivité du chercheur », in Durand J.-P. et Gasparini W. (Coord.), *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*, Toulouse, Octarès, Le travail en débat, service colloques & congrès, p.85-98.

Touraine A., 1978, *La voix et le regard*, Paris, Editions du Seuil.

Touraine A., 1990, *Production de la société*, Paris, Seuil, Collection Sociologie.

Touraine A., 2005, *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard.

Trepos J.-Y., 1992, *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Presse Universitaire de Nancy, Collection Espace social.

Uhalde M. (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie économique.

Uhalde M., 2008, « L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire », in Granier F., Uhalde M. et Salles D., *Agir en sociologue – comprendre, débattre, concevoir, accompagner,* Sociologies pratiques, PUF, n°16, p.95-115.

Veltz P., 2007, *Faut-il sauver les grandes écoles ? De la culture de la sélection à la culture de l'innovation*, Paris, Presse de Sciences Po.

Vergnaud G., 1998, « Les conditions de mise en œuvre de la démarche compétences », *Cahier* n°3 des journées internationales de la formation, paris, CNFPT.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

Vergnaud G., 2005, « Les tensions à l'œuvre dans le modèle social du professionnalisme », in Sorel M. et Wittorski R. (Dir.), *La professionnalisation en actes et en questions*, Paris, L'harmattan, coll. « Action & savoir », p.135-140.

Vinck D., 2000, *Pratiques de l'interdisciplinarité. Mutation des sciences, de l'industrie et de l'enseignement*, Grenoble, PUG.

Vrancken D., 1995, « Les tensions du métier de sociologue entre fondamentalisme et approche clinicienne », in Legrand M., Guillaume J.-F. et Vrancken D., *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, p.351-358.

Vranken D. et Kuty O., 2001, *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques.

Vrancken D., 2001, « L'intervention au cœur de la sociologie », in Vranken G. et Kuty O. (Dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, Paris, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, p.311-322.

Weber M., 1963, *Le savant et le politique*, Paris, Collection 10/18 Bibliothèque.

Weber M., 1965, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon.

Wipf E., Pichot L., Bauger P. et Mischler S., 2008, « L'appréciation des compétences dans le recrutement des professionnels par les exploitants de salles de remise en forme », revue *STAPS*, 2008/4, n°82, p.9-28.

Wittezaele J.-J., 2003, *L'homme relationnel*, Paris, Seuil.

Wittorski R., 2005, *Travail, formation et professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, Action et Savoir.

Wittorski R., 2007, *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan.

Wittorski R., 2009, « A propos de la professionnalisation », in Barbier J.-M. et *al*. (dir), E*ncyclopédie de la formation*, p.781-792.

Yerles M., 1984, « Stratégies des dirigeants dans les fédérations françaises et québécoises de sport amateur », *Sport et*

sociétés contemporaines, Société française de sociologie du sport.

Zarifian P., 1999, *Objectifs compétences. Pour une nouvelle logique*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons.

Zintz T. et Vaileau D., 2008, « La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action », *Revue française de gestion*, n°187, p.15-35.

Zintz T., 2008, « Gouvernance et configuration organisationnelle des fédérations sportives belges », *La gouvernance des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p.77-95.

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS …….. 11
PREFACE…… 13

INTRODUCTION. UNE QUESTION DE POSTURE …… 21

1. Pour une sociologie opérationnelle ……. 21
- Les trois figures du sociologue ……..…….. 21
- La professionnalisation du système universitaire ……..….. 23
- Science pure et science serve …….. 29
2. Pour une sociologie utile à l'acteur ……. 31
- Le sociologue face à la réalité sociale …..……..... 31
- Une quête de sens et d'utilité ……..…… 32
3. Pour une indiscipline théorique et méthodologique ……... 34
- Pour une posture transdisciplinaire et pluri-méthodologique … 34

PREMIERE PARTIE. LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ASSOCIATIVES, SPORTIVES ET DE LOISIRS A L'EPREUVE DES FAITS ……. 43

Chapitre 1. La professionnalisation des dirigeants bénévoles comme point de départ …… 43

1. De la professionnalisation des dirigeants bénévoles …….. 43
- Le cercle vicieux du paradigme associatif ……..... 44
- Du bénévole amateur au bénévole professionnel ……... 45
2. …A l'entrepreneurisation des organisations associatives, sportives et de loisirs …… 48
- De l'élévation du niveau de compétences … ……. 48
- … vers une lecture à trois niveaux …… 49
Conclusion. Le cheminement du chercheur entre questionnements, doutes et intuitions ……... 50

Chapitre 2. A propos de la professionnalisation et des compétences : Ce que nous dit la sociologie du travail ……. 52

1. Les problématiques de la professionnalisation ……... 53
- L'étude de la professionnalisation est polysémique ……... 53
2. Qualification et compétence. …….. 58
- La compétence est individuelle et contextualisée …….. 59
- De la qualification à la compétence ……...…… 61
3. Le paraître comme compétence relative ……. 65
- La compétence est une conception subjective et relative ……... 65

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

- Le paraître sportif comme compétence professionnelle …… 67
4. L'exemple du « reformatage » des maîtres nageurs sauveteurs dans une entreprise délégataire ……..….. 68
- Les compétences sécuritaires et techniques du maître nageur .. 69
- Le choix du « reformatage » professionnel par le manager … 69
- Typologie des managers et compétences professionnelles attendues chez les MNS ……..……. 73
5. Le réalisme professionnel de l'acteur réflexif …… 77
- Les caractéristiques du réalisme professionnel ……..... 77
- Approche microsociologique et réflexivité de l'acteur …….. 79

Chapitre 3. La sociologie des organisations associatives, sportives et de loisirs à l'épreuve des faits …… 80
- A l'origine, quelques grandes théories sur la sociologie des organisations ……..... 80
- Les cadres théoriques et leur portée dans les organisations associatives, sportives et de loisirs …… 82

1. Critique de la théorie de la contingence appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs …….. 82
1.1. La configuration organisationnelle professionnelle : Le cas de la Fédération Française de Tennis …….. 83
- Les bénévoles « professionnels » de la Fédération Française de Tennis : Une « force de contamination » …… 83
- Entre sommet bénévole et base professionnelle, la configuration de base de la FFT …….. 87
- De la configuration missionnaire à celle professionnelle : le cycle de vie fédéral …….. 90
1.2. Une difficile problématisation des enjeux au sein des organisations associatives, sportives et de loisirs ……. 91
- Une lecture systémique et « agentique » ……. 91
- Le déterminisme structurel mintzbergien ……. 97
2. Critique de l'analyse stratégique appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs …… 99
2.1. Le pouvoir de l'acteur stratégique au fondement de l'action fédérale équestre …….. 100
- La prise de pouvoir de la FFE par les dirigeants du Poney club …… 103
- Quand sport et pouvoir font bon ménage ……. 106
2.2. Le vouloir de l'acteur passionné : L'exemple des clubs professionnels de handball …… 107
- Ces pratiques qui sont aussi une affaire de passionnés …… 107
- Le handball professionnel : un fort esprit de famille …… 109
- L'analyse stratégique ne peut se suffire à elle-même …….. 113

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

3. Critique de la théorie des régulations appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs …….……. 114
3.1. La régulation conjointe dans un service municipal …….. 116
- Régulations et sous-cultures de groupes ……... 116
- La caisse noire des maîtres nageurs …….. 118
- Le réalisme de la concession réciproque ……... 119
3.2. De l'amateurisme au professionnalisme, le projet organisationnel est un problème ……. 120
- Une régulation d'ensemble contrariée par les multiples régulations locales ……..……... 121
- Le projet d'entreprise est un problème ……... 122
4. Critique de la théorie des conventions appliquée aux organisations associatives, sportives et de loisirs …….. 124
4.1. Affrontement entre les mondes : le cas des managers privés de la société Carreras dans des complexes aquatiques en gestion déléguée …… 126
- Quand le privé revendique sa mission de service public ……. 126
- Epreuves et compromis entre les mondes ……. 130
- La « Guerre » des mondes sportifs …… 131
4.2. Quand l'économie des grandeurs fait l'économie d'une réelle explicitation des conditions d'élaboration des compromis …….…. 133
- Comment construit-on les compromis ? …… 133
- Une approche trop consensuelle ? …….…….…….. 134
Conclusion. Combiner n'est pas confondre ……..…….. 136
- Combiner n'est pas confondre : Pour un décloisonnement des théories ….. ……..…… 136
- Les deux raisons au fondement de la sociologie des logiques d'action ……..…… 141
- Un travail nécessaire de vulgarisation et de convergence …….. 142

DEUXIEME PARTIE. DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS A LA SOCIOLOGIE D'INTERVENTION ……..... 147

Chapitre 1. Ce que les acteurs attendent des sociologues ……... 147
1. Connaissances applicables et connaissances utilisables ……. 147
2. Sociologie et management au quotidien …… 149

Chapitre 2. Les contours multiples d'une posture d'intervention dans les organisations ……. 150
1. Entre chercheurs et acteurs, une relation privilégiée ……..... 152
2. Une certaine philosophie de vie au cœur de l'intervention…. 153
- La demande comme préalable à l'intervention ……..……. 154

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

- Posture maïeutique et réhabilitation du sens commun comme philosophie de vie ……..……..... 155
- Pour le métissage méthodologique et l'indiscipline transdisciplinaire ……..…… 156
- Confrontation, blessure narcissique et recherche de significations communes …….. 158
3. Pour une sociologie d'intervention cognitive ET caméraliste 159

Chapitre 3. La contribution du sociologue à la gestion managériale d'un service public local : Le cas d'un établissement de l'entreprise Aquaform ……. 161
1. La professionnalisation généralisée des organisations associatives, sportives et de loisirs ……. 161
- Les grandes tendances d'évolution ……. 161
- Le contexte de la délégation de service public (DSP).....…. 164
2. Quand le secteur privé manage le service public …… 165
- La délégation de service public des piscines en France : d'une fonction éducative à une dimension ludique ……..……. 165
- Les raisons politiques du choix de la DSP …….. 166
- La société Aquaform, l'expérience d'un management « non conventionnel » ? ……..... 168
- Une politique d'innovation et d'optimisation ……. 169
- Le complexe aqualudique : un site à compétences multiples …. 171
- Une entreprise en bonne santé mais compartimentée ……. 174
- Les maîtres nageurs ne veulent pas être perçus « comme *des plantes vertes quand ils surveillent* » …… 176
- Le sentiment de « *payer pour les autres* » ……..... 178
- De là-haut, les maîtres nageurs sont comme des « *poissons dans un aquarium* » ……..... 179
- « *Plus tôt ce problème sera réglé et mieux ce sera* » ……..... 180
3. Une cohabitation délicate entre mondes sociaux …… 181
- Le monde domestique des maîtres nageurs du public.…… 183
- Du sifflet à la sono, une formation « revisitée » par le monde marchand ……... 184
- Le service aux publics : un compromis possible entre les mondes ? ……... 186
4. Un pouvoir hiérarchique impersonnel pour éviter la confrontation directe …….. 191
- « *Le manager d'une structure n'est pas un opérationnel* » …… 192
- La carte des pouvoirs informels des maîtres nageurs …..... 194
5. Mettre des mots sur les choses et tenter de créer les conditions d'un discours réflexif …… 196
- Un problème d'image entre « *plantes vertes et poissons rouges* » ……. 196
- Le sociologue d'intervention tel un nageur entre « deux eaux » 199

hal-00827911, version 1 - 10 Jun 2013

- La difficulté de la restitution : Soirée zen et management de proximité ……... 202
- Vers une recherche collective des solutions ……... 208

Chapitre 4. La sociologie d'intervention en débat …….. 209
1. La pluralité des registres d'action de l'individu ……. 212
- Contre une vision trop rationaliste de l'acteur ……...……. 212
- La sociologie d'intervention ne se confond pas avec une sociologie de l'acteur ……..... 214
2. La double herméneutique des savoirs ……. 216
- Deux modèles pour décrire la double nature de la science …..… 216
- Un effort de vraisemblance et d'ajustement des savoirs réciproques …… 218
3. Subjectivité, éclectisme et solidarité …...…… 220
- L'impossible objectivité du sociologue immergé ……..……. 220
- L'implication assumée du sociologue éclectique ….…….. 223
4. La sociologie d'intervention entre charybde et scylla …… 225
- Le dilemme de l'engagement et de la distanciation …….. 225

Conclusion. L'éthique du lien comme guide d'action …….. 227
- Auto-éthique et responsabilité individuelle …… 228
- Ethique de reliance, du lien ou de la discussion ……. 229
- La dialectique d'une sociologie autoréflexive …… 231

CONCLUSION GENERALE. LE SOCIOLOGUE A L'ECOUTE DE L'ACTEUR REFLEXIF ……. 235

1. Faire évoluer le regard des acteurs sur le changement …… 235
- L'inéluctabilité du changement …….. 235
- Le sociologue est un accompagnateur du changement …….. 237
- Entre sociologie d'intervention et sociologie clinique : une frontière poreuse ……... 239
2. Une posture sociologique à l'écoute de l'acteur réflexif …… 243
- Conscience pratique et conscience discursive……. 243
- La réflexivité, nouvel objet sociologique ? ……. 245
- Créer les conditions d'une auto-analyse réflexive …….. 247
- Apporter des réponses particulières à des questions particulières ……... 248

INDEX THEMATIQUE ……. 251
BIBLIOGRAPHIE. ……. 253
TABLE DES MATIERES……... 275