

## La valeur du sport pour ses propres professionnels : *étude comparative France - Roumanie*

MASSIERA Bernard (1) - CERNAIANU Sorina (2).

**Résumé :** Depuis que les pays d'Europe centrale sont entrés dans la mouvance libérale, on observe un mouvement d'émancipation tutélaire et idéologique des organisations sportives à l'identique du phénomène qui se déroule en France. Sur le terrain, on constate que l'organisation de l'offre s'y structure de la même manière. On enregistre cependant des différences dans le mode de management qui semble plus directif en Roumanie et plus négocié en France. Ce paradoxe induit une interrogation culturelle sur les origines de ces différences. Historiquement, en Roumanie, le sport lors de la mouvance communiste était fortement empreint d'idéologies alors qu'en France, la dimension fédérale lui confère plus d'autonomie vis-à-vis de la politique nationale. L'enquête explore ces différences à partir d'un questionnaire adressé à un échantillon de 115 Roumains de la ville de Pitesti et 139 Français de la ville de Nice. Les résultats démontrent que la gestion des professionnels en Roumanie implique une représentation du sport d'avantage centrée sur le corps et la performance, que l'on met en lien avec l'histoire du pays. La gestion des mêmes professionnels en France repose sur la valorisation d'un idéal social en provenance des institutions sportives.

**Mots clefs :** Management, Politique, Professionnel, Représentation, Sport.

(1) Maître de Conférence, Université de Nice Sophia-Antipolis, UFR –STAPS, Nice - France

(2) Lecteur Universitaire, Universitatea din Craiova, Facultatea de Educatie Fizica si Sport , Craiova - Romania.

L'objet de cette étude résulte d'un travail de collaboration internationale sur les opinions des acteurs professionnels du sport, face aux contraintes et aux règles de leur travail. La recherche s'inscrit dans le concept sociologique de la socialisation institutionnelle. De manière générale, l'engagement dans une pratique sportive entraîne des processus de socialisation spécifique. Les institutions sportives engendrent une forme particulière de socialisation au travers de cadres cognitifs et moraux spécifiques dans lesquels se développent les pensées individuelles (Coupland, 1993). Les acteurs y intègrent des comportements sous la forme d'un ensemble de manière d'agir conformes au système de valeurs du mouvement sportif auquel ils adhèrent. Ils respectent un ensemble de normes sociales, usent d'un langage spécifique et valorisent un comportement de vie d'équipe et de célébrations. Ainsi, les opinions, les croyances, les mœurs, les coutumes, les symboles et les manières de penser, présentent une certaine spécificité propre à chaque pays et développés au travers du processus de socialisation à l'oeuvre au sein de leurs organisations sportives. Cette socialisation qui s'impose aux individus sous formes de normes, de rites et de pratiques doit s'observer différemment dans les deux pays.

En France, ce sont les fédérations, les pouvoirs publics, les médias, les sponsors, les intermédiaires qui véhiculent les valeurs d'un idéal sportif. Le sport apparaît comme un univers baigné de croyances dans un idéal démocratique et construit sur des règles formelles et des pratiques officiellement organisées (Chifflet, 2000). Ces représentations sont un produit des institutions et matérialisent les idéologies intrinsèques du sport auxquelles adhèrent massivement, parfois avec une certaine crédulité, les pratiquants comme les acteurs qui les encadrent : entraîneurs, encadrement, administration. En Roumanie, rappelons que le sport a été un moyen d'encadrement idéologique, envisagé comme un outil de politique intérieure qui cherchait à se démarquer des usages occidentaux. Suscitant le rassemblement et le consensus général autour de valeurs universelles, il était l'instrument des discours. Le sport occupait une place importante dans le dispositif du pouvoir. Au niveau institutionnel, le sport fonctionne sur le modèle de l'armée où chaque organisation sportive forme une pyramide de commandement régulée par un ensemble de règles formelles et de stricts normes sociales qui devaient concourir pour que le sport contribue à produire « *un nouveau type humain, plus robuste et plus performant* » (Boia, 2000). Dans la représentation populaire, médecine, santé, diététique et sport s'associent pour définir un ensemble de pratiques utiles.

Le protocole d'étude comparative procède par une enquête concernant un ensemble de situations courantes de la vie des professionnels du sport en exercice en France et en Roumanie. L'outil d'exploration se présente sous la forme d'un questionnaire, destinée à matérialiser l'acceptation des règles managériales de l'organisation par ses employés. Cinq principaux thèmes d'enquête recueillent le sentiment d'épanouissement personnel dans le poste de travail, la prise de considération par la ligne hiérarchique, l'intensité des relations sociales, l'intérêt du contenu du travail et l'acceptation des contraintes matérielles des activités professionnelles. Ils sont complétés par une exploration de l'adhésion aux principales idéologies intrinsèques

du sport couplée à une caractérisation de la population par l'âge, le sexe, le niveau d'études et l'investissement hors cadre professionnel dans la sphère institutionnelle du sport. L'objet du questionnaire cherche à démontrer l'importance de l'influence culturelle du pays sur la régulation sociale de ses organisations sportives. Une première série de questions mesure le bien être au travail, une deuxième explore les valeurs de ce travail, Une troisième série caractérise les publics. Nous disposons d'un total de 139 questionnaires en provenance de France et 115 questionnaires de Roumanie. Le traitement de l'enquête se centre sur les similitudes et les différences de la perception du management par les employés et met en évidence certaines caractéristiques culturelles déterminantes.

En Roumanie, il semblerait que les professionnels enseignants, éducateurs et entraîneurs s'identifient essentiellement dans les valeurs de devoirs, d'excellence et d'utilitarisme du sport. Les représentations historiques en étaient la recherche d'excellence, la performance et le perfectionnement technique. Il est indéniable que ces valeurs, en vogue depuis après-guerre et appuyées par les médias, facilitèrent l'essor du sport de masse en s'appuyant sur un système de valeurs morales et de règles sociales. Actuellement en Roumanie, dans le domaine sportif, les principales activités qui coexistent s'articulent autour de stages spécialisés, de centres et de camps d'entraînement ainsi que de tournois sportifs. Lorsqu'on explore le management de cette offre d'activités sportives, elle trouve son sens dans la recherche de résultat sportifs. La culture professionnelle est un héritage de l'entraînement, de la préparation à la compétition dont l'objectif est le résultat et la maîtrise d'un savoir-faire physique. Cette culture d'excellence s'étend jusqu'à la notion d'équipe qui s'appréhende comme un ensemble de personnes qui exercent la même activité sportive et qui évoque l'image d'un corps unifié auquel on accède grâce à la performance qui seule permet l'appartenance au groupe professionnel. Ainsi, le management en Roumanie semble se définir essentiellement par rapport à la maîtrise du geste. On est tenté de l'identifier sur un objet qui est la maîtrise de techniques corporelles qui doit permettre de pratiquer des activités physiques au plus haut niveau seul ou en équipe. La formation universitaire et la qualification professionnelle en éducation physique et sportive des professionnels Roumains qui en découlent se construit autour d'une éthique du devoir, de l'effort, du corps maîtrisé et d'une quête de performances.

En France, on observe depuis quelques années, une perte des valeurs éducatives et culturelles du sport. Les professionnels se trouvent alors en décalage avec les aspirations ludiques des pratiquants de sport. En effet, depuis une décennie, c'est l'éthique du désir qui prime dans la pratique de sport de loisir. Elle se matérialise chez les pratiquants par une recherche d'évasion et d'émancipation au travers de pratiques d'activités sportives se déroulant en dehors des cadres institutionnels habituels de l'école, des collectivités, des associations, des clubs et des fédérations (Dumazedier, 1988). Les attentes ludo-sportives subissent l'influence du contexte. La consommation de masse et la communication commerciale qui découlent de l'économie libérale, génèrent des attentes de services chez les clients. L'éthique du

devoir laisse sa place en à l'éthique du loisir et de la consommation. Les pratiquants attendent de nouveaux services sportifs leurs apportant une satisfaction face à leurs exigences. Décrit par Robert Rochefort, elle se matérialise dans la tendance à rechercher des valeurs de convivialité et de ressourcement naturels par le recours à un imaginaire lié à la pratique d'un sport, ainsi que par le développement de pratiques sportives de nature touristique (Rochefort, 1996). Le management du sport est actuellement confronté aux évolutions engendrées par ces différents facteurs conjoncturels auxquelles les professionnels Français doivent faire face dans leur quotidien.

Le management des organisations sportives s'oriente vers un modèle économique à vocation de service, renforcé par une formation des professionnels du sport sur la notion de service. La prise en compte de ces tendances pourrait jouer en faveur du développement du sport en France comme en Roumanie. Le frein principal reste culturel. Comment modifier le comportement des professionnels du sport, formés depuis de longues années, sur l'objectif qui leur semble essentiel, d'obtenir des pratiquants qu'ils atteignent une excellence sportive. Comment procéder pour que ce mouvement sportif englobe également une philosophie du service. Pour répondre à cette problématique, l'action à entreprendre semble double : Il conviendra de gérer les organisations sportives sur un modèle non plus issu de la compétition, de l'adversité et de la performance, mais sur un modèle qui respecte une logique de prestation de service également orientée sur la satisfaction des attentes des clients. L'important est de construire le service sportif avec comme point de départ le respect des attentes des usagers. A partir de ces attentes, on élabore le contenu sportif au sein d'une offre de service globale qui couvre également un ensemble de besoins non spécifique au sport, mais émanant des clients sportifs (accueil, conseil, transport, animation, restauration, hébergement,...). Il s'agit de faire évoluer la formation des professionnels du monde sportif. Dans un premier temps il importe de développer des enseignements universitaires et de s'engager dans des travaux de recherche traitant des thèmes sur la dimension socioculturelle du sport. Dans une seconde période, en s'appuyant sur l'université comme outil de diffusion de connaissances, il sera possible d'étendre ces nouvelles qualifications spécifiques à l'ensemble des acteurs du monde sportif, tel est le défi que doivent relever les facultés d'éducation physique et sportive de France et de Roumanie.