



HAL
open science

Fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de la FSGT

Guillaume Conraud

► **To cite this version:**

Guillaume Conraud. Fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de la FSGT. Sociologie. Université Paris-Saclay, 2020. Français. NNT : 2020UPASS012 . tel-02887606v1

HAL Id: tel-02887606

<https://theses.hal.science/tel-02887606v1>

Submitted on 2 Jul 2020 (v1), last revised 2 Jul 2020 (v2)

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.

Fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de la FSGT

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°566, Sciences du sport, de la motricité et du mouvement
humain (SSMMH)

Spécialité de doctorat : Sciences et techniques des activités physiques et
sportives

Unité de recherche : Université Paris-Saclay, CIAMS, 91405, Orsay, France.

Référent : Faculté des sciences et techniques des activités physiques et sportives

Thèse présentée et soutenue à Orsay, le 20/01/2020, par
Guillaume CONRAUD

Composition du Jury

Gary TRIBOU Professeur des universités, Université de Strasbourg (CIAMS)	Président
Julien FUCHS MCF, HDR, Université de Bretagne Occidentale (LABERS)	Rapporteur & Examineur
Bastien SOULÉ Professeur des universités, Université de Lyon 1 (L-VIS)	Rapporteur & Examineur
Denis BERNARDEAU-MOREAU Professeur des universités, Université de Lille (URePSSS)	Examineur
Anaïs BOHUON Professeur des universités, Université de Paris-Saclay (CIAMS)	Examinatrice
Laurence MUNOZ MCF, Université du Littoral-Côte d'Opale (URePSSS)	Examinatrice
Charlotte PARMANTIER MCF, Université de Bretagne Occidentale (LABERS)	Examinatrice
Dominique CHARRIER MCF, HDR, Université Paris-Saclay (CIAMS)	Directeur de thèse

Remerciements

Je n'ai jamais été très concis dans cette thèse, comment aurais-je pu l'être pour les remerciements ?

Cette thèse fut une incroyable expérience. Elle m'a d'abord permis de faire de très belles rencontres. Elle m'a aussi permis de me plonger avec passion dans les sciences sociales. Au début de cette expérience, j'ai eu le vertige en me rendant compte de l'immensité des savoirs produits et de ma petite taille. J'avais l'impression d'être au milieu d'un océan, dans un minuscule bateau gonflable. J'ai eu le plaisir de ramer durant quatre années, d'atteindre mes limites, puis de réussir à aller au bout de cette recherche. Et, finalement, de me rendre compte que je n'ai jamais vraiment été seul dans ce petit bateau gonflable.

Car la thèse a aussi souvent été une épreuve psychologique faite de hauts et de bas. La fierté, l'entrain, et la curiosité du début ont parfois laissé place aux doutes, à l'épuisement et même à l'aigreur. En essayant de dépasser ces situations, je me suis rendu compte de la dimension éminemment collective d'une thèse. Car, pour moi, réussir ce type de travail demandait d'être entouré d'une belle équipe. Chacun son poste, chacun son rôle : ceux qui guident et rassurent (directeurs), ceux qui détournent du travail (amour et amis), ceux qui croient en nous sans autre raison que par amour ou par amitié (famille et collègues de la FSGT), ceux qui nous acceptent peu importe notre état (mère), ceux qui participent sortant de nulle part tels des chevaliers masqués toujours prêts à défendre l'oppressé (team relecteurs). Alors...

D'abord d'infinis remerciements et un infini amour pour ma grand-mère vers qui toutes mes pensées vont. Tu as toujours été présente pour moi et tu as tout fait pour que je poursuive mes études. Je voulais te rendre fière...

Ensuite, une gratitude au moins aussi grande pour ma mère. Dans l'inquiétude permanente de me voir mourir de faim et malgré ma bourse CIFRE, tu as fourni tickets restos, petits plats préparés et courses tout au long de ces quatre années. Les 15 kg en plus, c'est aussi un peu grâce à toi. Pardon aussi pour toutes ces fois où je suis venu à la maison et où je parlais peu voire pas du tout. Il m'arrivait même de grogner et tu as continué à être accueillante. Merci pour tout, depuis longtemps. Si je détaille ce sera plus long que la thèse... maintenant j'ai fini, tu peux arrêter de t'inquiéter.

Merci à Mon grand-frère, le meilleur relecteur, le plus intelligent, le plus sympa. Il m'a supporté petit et a dû continuer à me supporter étudiant. Il m'a encouragé à faire la thèse, m'a dit qu'il serait là et l'a été. Je l'ai aussi faite pour être un peu à son niveau. Mais bon... C'est mon grand frère, il reste le meilleur. Merci pour le modèle que tu es et merci de toujours être là (même à l'autre bout du monde avec ton accent bizarre).

Un grand merci et beaucoup d'amour pour Anne-Sophie que j'ai rencontré quelques semaines avant d'obtenir ma bourse CIFRE. Je peux maintenant l'avouer : la première année, mon esprit a plus été occupé par notre histoire que par mon travail de thèse. Tant mieux. Tu as, par la suite, été une de mes principales sources de motivation, mon premier soutien, et aussi la meilleure de mes échappatoires. Bruxelles, Budapest, la Thaïlande, les soirées cinéma, les restos... merci d'avoir maintenu un équilibre, une vie normale et merci d'avoir été patiente la dernière année. J'en profite pour remercier ta mère et toute ta famille pour leur accueil toujours chaleureux.

Merci à Nikso et ma bande de lascars. Encore des gens qui, heureusement, font tout pour vous détourner du travail. Merci pour tous les bons moments, pour la rigolade, les soirées, les quelques moments de

sport, les verres, les plans de dernières minutes, l'Espagne, Budapest, la Croatie. Oussou, Anthony, Quentin, Bruno, Kevin, Abdel, Alexandre, Tristan, Lyne, Astou, Sarah, Éliane, Raphaël, Charlie, Alex, Q, Léo, etc.

Merci à toutes les personnes de la FSGT pour leur incroyable accueil. Il y a peu d'endroit où je me suis senti autant à ma place. Notamment mes copains du midi Marion, les Thomas, Mylène, Latifa et Émeline. À mes camarades de bureau Claire, Antoine, Nicolas et Hervé et à tous ceux du 15^e. À Emmanuelle et Benjamin pour leur bienveillance, leur soutien et leur attention. À Yves Renoux, René Moustard, Serge Tracq, et nombre d'autres sources d'inspiration. Des remerciements tout particuliers à Lydia... quelle rencontre... Dès le départ tu as soutenu le projet de cette thèse. Ensuite, c'est moi que tu as soutenu. J'en ai fait des erreurs (notamment louper pas mal de nos rendez-vous) et plutôt que des reproches, tu n'as fait que valoriser les bons aspects de ma personnalité. Tu m'as placé au cœur des projets de la fédération en me donnant ton entière confiance. Quand j'ai douté tu n'as fait que réaffirmer cette confiance. On ne peut rêver un meilleur accompagnement pour se développer en tant que futur professionnel mais surtout en tant que jeune homme. Merci, pour ta bonne humeur aussi, les sourires et fous rires que tu sais avoir en toutes circonstances.

Merci à Yann, mon professeur de Guitare. Merci de m'avoir donné l'occasion de commencer la guitare alors que je n'osais pas depuis toutes ces années. La musique, écoutée ou médiocrement jouée, a sûrement été un des meilleurs moyens de m'évader et de me détendre.

Merci, merci et merci à mon armée de relecteurs, Charles-Étienne, Marion, les Thomas, Mylène, Émeline, Raphaël, et Léo. Heureusement qu'il y a des gens qui sont là pour aider, sinon je ne sais pas trop comment j'aurais fait.

Merci à toutes les personnes qui m'ont accordé du temps pour répondre à mes questions. Du pratiquant au dirigeant de fédération, cette thèse n'aurait pas la même dimension sans vos très précieux témoignages.

Le meilleur pour la fin paraît-il... un immense merci à Charlotte et Dominique pour leur accompagnement hors pair. D'abord, sur le fond. Merci pour la qualité et la complémentarité de vos milliers de commentaires et de vos relectures extrêmement précises. Merci d'avoir su me guider et de m'avoir aidé à progresser tout en me laissant être moi-même. Ensuite et surtout, sur la forme, sur le plan humain. Merci d'avoir été si présents. J'avais toujours peur quand je vous envoyais un document ou quand je venais à nos « réunions ». Peur d'avoir mal fait, peur que ça se passe mal. Je suis toujours ressorti de ces rencontres avec du travail mais apaisé, requinqué, remotivé, avec plein de solutions pour avancer, jamais avec des reproches décourageants. Ces « réunions » ont été des temps essentiels à ma réussite mais surtout à mon bien-être. Vous voir toujours sympathiques, souriants, accueillants, empathiques... Pouvoir partager des repas et quelques verres avec vous, discuter d'autres choses que de la thèse... Vous avez su être exigeants mais incroyablement humains et chaleureux. Merci pour ça, je n'aurais pas pu sinon.

MERCI À VOUS TOUTES ET TOUS...

Préambule

C'est en master que j'ai rencontré la FSGT ou plutôt qu'elle m'a été présentée par Dominique Charrier, dans le cadre de ma recherche de stage. La fédération projetait de réaliser une étude sur ses valeurs dans le cadre de son 80^{ème} anniversaire. Dominique Charrier m'orienta vers ce stage en me présentant Lydia Martins Viana, alors coprésidente de la fédération, lors d'un séminaire de capitalisation du projet de la FSGT en Palestine auquel notre promotion avait été invitée. Quelle première rencontre avec la fédération et la coprésidente ! Le courant est assez vite passé. Il faut revenir un peu en arrière pour le comprendre et pour saisir l'intérêt qui s'est rapidement développé chez moi pour cette fédération que je ne connaissais alors pas du tout ainsi que pour le sujet qui sera plus tard au cœur de cette thèse : le rapport des individus aux organisations sportives, la manière dont celles-ci peuvent influencer leur vie.

J'ai commencé le sport à l'âge de 10 ans, dans un club d'aviron à Mantes-La-Jolie. À raison de deux à trois entraînements par semaine, de plusieurs stages et compétitions dans l'année, j'ai grandi au sein de ce club, noué de belles amitiés et laissé cette activité prendre une place primordiale. Au lycée, les envies de changement me conduisirent à m'inscrire à l'AS boxe française de mon établissement. Trois ans à partager les entraînements avec mes camarades et certains de mes professeurs, pour finir, en équipe, champion de France UNSS. Durant l'adolescence, le sport et les relations nouées dans ces associations ont joué un rôle central dans mon développement personnel et dans la constitution de mon identité.

Puis vient le temps des études. J'entre en prépa HEC. Je tiens un ou deux mois. Puis, je rejoins une amie en BTS communication, ne sachant pas vraiment quoi faire mais aussi pour pouvoir mieux profiter de la vie étudiante. Je quitte le foyer familial pour m'installer à Paris. Ces changements rendent cette première année un peu difficile à vivre. C'est encore le sport qui va me permettre d'évoluer. L'année suivante, lors d'un séjour avec un ami d'enfance dont la jeunesse fut également marquée par le sport (il a joué au basket en centres de formation un peu partout en France), nous avons l'idée de créer une association de solidarité par le sport : Sport For Life.

J'ai 19 ans, je suis président de l'association et je m'implique à 100% dans le développement de ses projets : nous créons des vacances sportives et culturelles où se croiseront une centaine de jeunes franciliens durant trois années. Puis, nous partons deux étés de suite au Sénégal, construire, avec une association locale, des terrains de basket et une clôture pour une école. Les projets de l'association deviennent mes projets étudiants et redonnent un peu de sens à mon cursus scolaire. Je me questionne sur mes pratiques et intègre Étudiant et Développement, réseau d'associations étudiantes en solidarité internationale. Intéressé par les réflexions autour des relations « nord-sud », des effets contreproductifs dont peuvent être porteuses nos actions, je m'implique dans le réseau et deviens membre du conseil d'administration. Dans le même temps, je récupère le cursus STAPS en intégrant la licence management de l'université de Nanterre. Je fais mon master 1 à Orsay où je rencontre Jean Jourdan et Dominique Charrier. Je réalise un premier mémoire qui me passionne sous la direction de Jean. Le sujet : les effets contreproductifs des actions d'éducatives et d'insertion par le sport. Mon expérience de sportif et de jeune dirigeant sportif commence à se croiser avec un intérêt naissant pour la recherche.

La suite, c'est l'intégration du master 2 « Politiques publiques et stratégies des organisations sportives » dirigé par Dominique Charrier et donc la rencontre avec la FSGT, conclue par la réalisation d'un mémoire sur l'identité de cette fédération (mon étude exploratoire, je ne le sais pas encore). Après une jeunesse marquée par le sport, je découvrais une organisation animée

par des personnes lui ayant dédié une grande partie de leur vie. Pour eux, la FSGT a pu un être un espace d'engagement, de résistance, de rencontre, de création. Comme dans mes expériences précédentes, le sport semblait y prendre une autre dimension, une place majeure, et pouvait jouer un rôle social important. La FSGT est également marquée par de fortes contradictions, comme l'association que j'avais créée... J'ai peut-être fait un transfert...

Au moment de la rencontre avec la FSGT, j'avais déjà candidaté à un stage au service des sports du conseil départemental de Seine-Saint-Denis et j'avais été accepté. J'ai hésité à me rétracter, mais les deux jours de séminaire de capitalisation et le contact avec Lydia m'ont convaincu. J'ai écrit un mail d'excuse sûrement un peu maladroit pour le conseil départemental. Je ne savais pas encore qu'un peu plus tard, je commencerais, avec le soutien de la FSGT, le plus gros projet de ma vie... Je crois avoir le souvenir que Dominique m'avait dit que ce stage était fait pour moi...

SOMMAIRE

PREAMBULE	4
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 – UNE ETUDE DE L’IDENTITE DES FEDERATIONS SPORTIVES PAR LE PRISME PARTICULIER DE LA FSGT	16
CHAPITRE 1 – UNE HISTOIRE SOCIOCULTURELLE DE LA FSGT	18
1. <i>1934-1991, compositions et recompositions d’une affinité</i>	20
1.1. De 1934 aux années 60, une identité rattachée à la culture ouvrière et communiste	20
1.2. 1965-1980, l’innovation pédagogique, de l’affirmation des valeurs à la complexification de l’identité	26
1.3. 1980-1991, une fédération en quête d’identité.....	33
2. <i>1991-2012, la FSGT face aux conciliations identitaires</i>	38
2.1. 1991, de la « fièvre autogestionnaire » à la crise du centre permanent.....	40
2.2. De la persistance des défaillances démocratique à la crise de 2004	45
2.3. Depuis 2005, la « quête perpétuelle » de la démocratie	49
3. <i>« Vers l’AG 2017 » : la FSGT questionne à nouveau son identité dans un contexte de crise latente</i>	53
3.1. La FSGT a 80 ans : quand l’anniversaire exalte le questionnement identitaire.....	53
3.2. « Vers l’AG 2017 », la FSGT encore une fois dans une dynamique de changement	58
CHAPITRE 2 – STRATEGIE ITERATIVE : DE LA SITUATION D’IMMERSION AU SEIN DE LA FSGT A L’ETUDE DES PROCESSUS IDENTITAIRES DANS LES FEDERATIONS SPORTIVES	61
1. <i>Pour une approche itérative : le choix d’un engagement distancié</i>	62
1.1. CIFRE et posture de recherche	63
1.2. La sociologie d’intervention, une recherche engagée.....	69
1.3. Entre acceptation de notre engagement et besoin de distanciation : une approche itérative	75
2. <i>L’étude de l’identité dans les fédérations par le prisme de la FSGT : une étude par « effet miroir »</i>	84
2.1. Le choix de l’identité au cœur de la démarche itérative	84
2.2. Identité et fédération sportive : diversité des fédérations et rapports fédérations-acteurs locaux comme préoccupations centrales.....	92
2.3. Une étude par « effet miroir » avec l’UFOLEP, La FSCF, la FFF et la FFME	99
3. <i>Une méthodologie mixte au service de l’étude des processus identitaires dans les fédérations sportives</i>	107
3.1. L’étude documentaire et l’observation participante, deux outils complémentaires pour apprendre à connaître le système fédéral	110
3.2. Des entretiens semi-directifs avec la diversité des acteurs	117
3.3. L’enquête quantitative pour se rapprocher des licenciés	134
PARTIE 2 – LA RELATION ACTEUR/FEDERATION : UN LIEN TOUJOURS FORT ?	144
CHAPITRE 3 - UNE REMISE EN QUESTION DU CONCEPT « FEDERER »	148
1. <i>Un constat partagé : la rupture entre les différents niveaux</i>	151
1.1. Atténuer la distance entre les clubs et la fédération pour donner du sens à l’action des membres de l’organisation.....	153
1.2. Une structuration « naturellement » source de décalages et de tensions entre acteurs	161
1.3. Des décalages constitutifs du processus démocratique.....	169
2. <i>Le rapport au projet politique fondateur : une question qui se pose surtout pour les fédérations affinitaires ?</i>	173
2.1. Le rapport des acteurs « au » politique et à « la » politique : entre confusion et rejet	173
2.2. Le projet fédéral : projet politique et « raison d’être » des fédérations affinitaires en recomposition	178
2.3. Du rapport entre le projet politique de la fédération et l’attachement des acteurs	183
3. <i>Le quotidien et la capacité d’action des « acteurs » de la fédération ?</i>	191
3.1. Évolution de la nature des fonctions de l’acteur associatif et engagement	192
3.2. Le manque de temps : un argument qui cache d’autres maux	199
3.3. Un enjeu social fort : défendre la possibilité d’un accès de toutes et tous aux responsabilités associatives..	204
CHAPITRE 4 - LA RELATION A LA FEDERATION : DE LA CONFRONTATION DES IDENTITES A LA CREATION IMAGINAIRE DE « SA » FEDERATION	210
1. <i>Au départ, la primauté de la pratique, de l’équipe et du club</i>	212

1.1. Des motivations d'abord « pragmatiques »	212
1.2. Dans les associations, les adhérents ne sont jamais que de simples « consommateurs »	218
2. <i>Des Parcours d'acteurs : entre motivations personnelles, jeux d'influence et hasard biographique.....</i>	227
2.1. La socialisation au sein du club et les dynamiques collectives comme accélérateur de la prise de responsabilité.....	227
2.2. Construire une filiation à des figures mythifiées pour donner du sens à son action	232
3. <i>De l'histoire de vie à l'histoire collective, un lien complexe à construire</i>	241
3.1. Des identités d'acteurs « bouleversées » par l'engagement au sein de la fédération.....	243
3.2. Des chocs des cultures preuves de la prégnance des liens acteurs-fédérations.....	254
PARTIE 3 – PRATIQUES SPORTIVES ET FORMES DE VIE ASSOCIATIVE : LES FEDERATIONS SPORTIVES LIEUX « D'INNOVATION » ?	269
CHAPITRE 5 - INNOVER DANS LES ACTIVITES ET LE FONCTIONNEMENT FEDERAL EN ACCORD AVEC LE PROJET POLITIQUE	270
1. « <i>L'innovation</i> » pour réduire les décalages entre niveaux et se démarquer des autres fédérations....	273
1.1. Caractériser « l'innovation » dans les fédérations sportives affinitaires	274
1.2. Le rapport particulier de la FSGT au concept « d'innovation »	281
1.3. Les freins à l'innovation.....	286
2. <i>Un vœu difficile : révolutionner le fonctionnement associatif.....</i>	302
2.1. Les fédérations sportives vers l'innovation institutionnelle ?	304
2.2. Que reste-t-il de l'expérience autogestionnaire de la FSGT ?	321
2.3. De l'échec de l'expérience autogestionnaire « à l'émergence de nouvelles perspectives socio-organisationnelles » : continuer à penser la question du pouvoir	337
CHAPITRE 6 - CONSTRUIRE UN SPORT DIFFERENT : RECONNAITRE LE DYNAMISME ET L'APPORT DES DIFFERENTES FEDERATIONS SPORTIVES.	347
1. <i>Des principes et des pratiques autour des APSA : des discours qui se rapprochent, des pratiques qui continuent de se démarquer</i>	349
1.1. Autonomie des pratiquants, responsabilisation des acteurs et pédagogie : FSGT et FFF, des approches différentes en termes de formation.....	351
1.2. Performance : les approches diverses des affinitaires	366
2. <i>L'escalade et le foot A7, activités emblématiques de la FSGT</i>	378
2.1. L'escalade FSGT pour rendre « populaire » une activité « bourgeoise » : réussites et limites	379
2.2. Le foot à 7 auto-arbitré : changer le football pour favoriser le jeu et la prise de responsabilité.....	407
CONCLUSION.....	427
LISTE DES DOCUMENTS	438
GLOSSAIRE	440
BIBLIOGRAPHIE	441
ANNEXES.....	454

Introduction

Éléments contextuels

Le mouvement sportif fédéré représente plus de 18,3 millions licences¹ réparties dans 117 fédérations sportives auxquelles sont affiliés 165 000 clubs². Au-delà de ces chiffres, ces organisations sont au cœur du système sportif français. Bien qu'elles soient, aujourd'hui, des associations de droit privé, elles participent à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques du sport. En effet, « l'action de l'État en faveur du développement du sport ne se limite pas au rôle du ministère des Sports, quelle que soit son appellation, voire sa tutelle précise lorsqu'il s'agit d'un secrétariat d'État. Elle suppose une dynamique de coopération et de contractualisation avec le mouvement sportif et ses instances nationales : le Comité national olympique et sportif français qui regroupe les fédérations sportives agréées. Ainsi, à la Libération, le mouvement sportif a reçu de l'État, de façon explicite, la délégation d'une mission de service public » (Callède, 2015, p. 15). Sur le territoire français, ces fédérations jouent ainsi un rôle central sur plusieurs plans. Si, historiquement, le développement des fédérations procède du besoin d'établir des règles communes propices à l'organisation de compétitions (Defrance, 1998), aujourd'hui, elles portent une mission éducative et sociabilisante plus ou moins affirmée. Les fédérations peuvent développer des projets éducatifs, valorisent l'importance de l'acquisition de certaines valeurs et mettent en avant les actions de leurs clubs en faveur de la « cohésion sociale »³. « Le ministère des Sports subventionne ainsi une sélection de fédérations sportives choisies en fonction du respect de contrats d'objectifs » (Tribou, 2015, p. 238) qui ne sont plus uniquement des objectifs de performance mais s'attachent également à des thèmes tels que la féminisation du sport, la réduction des inégalités d'accès au sport, la lutte contre les discriminations et les violences, etc. Les fédérations sportives se caractérisent ensuite par la force de leur maillage territorial (Michon et Terret, 2004). Il sera souvent question de « niveaux » dans cette thèse et pour cause, lorsqu'on parle de fédérations, il n'est pas uniquement question des sièges fédéraux mais plutôt de systèmes souvent composés de milliers de clubs locaux, ainsi que de centaines de comités départementaux et de ligues régionales. Les fédérations sont les seules organisations sportives à couvrir le territoire français de cette manière, proposant, à chaque échelon du territoire, des acteurs à même d'interagir avec les pouvoirs publics. Ce maillage est relativement souple et s'adapte, avec plus ou moins de résistance, aux réformes territoriales, aux besoins et demandes en termes de pratique, aux opportunités en termes d'aménagement du territoire. Enfin, ces fédérations jouent un rôle historique dans l'institutionnalisation des pratiques sportives que ce soit par l'élaboration des règlements, par la mise en place de formations à destination des encadrants sportifs ou des dirigeants associatifs, ou encore par la valorisation de partis pris pédagogiques. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans une politique fédérale. L'importance des fédérations leur confère une certaine liberté dans l'élaboration de ce projet.

1 Licences et autres titres de participation, « Les chiffres clés du sport », mars 2017, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire.

2 « Les licences et clubs des fédérations sportives agréées en 2014 », bulletin stat-info n°16-04, juillet 2016, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

3 C'est d'ailleurs un des arguments du mouvement sportif pour légitimer l'organisation des Jeux olympiques et Paralympiques (JOP) en 2024 : « les jeux seront un accélérateur d'investissement et une opportunité de faire du sport et de ses valeurs des éléments structurants de la cohésion sociale territoriale », (<https://www.gouvernement.fr/action/organisation-des-jeux-olympiques-et-paralympiques-2024>).

Elles restent néanmoins sous influences de la tutelle des pouvoirs publics, de la possible appartenance à une fédération internationale, ainsi que des normes du système sportif.

Les fédérations sportives partagent ce contexte et ces caractéristiques. Elles constituent néanmoins un objet d'étude protéiforme. Unisport/multisports, olympiques/non-olympiques, délégataires/affinitaires, si elles ont comme mission commune, fixée par le code du sport, « l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives »⁴, elles se distinguent par la diversité de leurs niveaux de développement et de leurs stratégies (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989). En effet, ces fédérations se sont plus ou moins difficilement adaptées aux contextes économiques, sociaux, politiques, culturels et se sont développées sous une multitude de formes (Fauché, Callède, Gay-Lescot, Laplagne, 2000). Depuis la création de l'Union des Sociétés de Gymnastique de France⁵ en 1873, les fédérations sportives ont connu des histoires différentes (Defrance, 1998 ; Terret, 2016), ont déployé et enrichi leurs identités ainsi que les systèmes de valeurs qu'elles tentent de diffuser auprès de leurs adhérents afin d'affirmer la singularité de leur projet fédéral. La volonté d'affirmation de ce projet fédéral est d'autant plus forte que le mouvement sportif est marqué par la concurrence entre les fédérations, par le développement de politiques publiques volontaristes dans le secteur sportif (Charrier, 2002, 2014) ou encore par la diversification ainsi que la croissance des offres et demandes sportives. Ainsi, « les clubs et les fédérations ont perdu leur monopole et se trouvent en concurrence avec des sociétés commerciales qui, non seulement proposent leurs services aux compétiteurs, mais ont aussi l'ambition d'organiser elles-mêmes les épreuves » (Tribou, 2015, p. 864). De même, la légitimité de ces organisations est depuis longtemps questionnée. Dès 1989, les travaux de Loret soulignent les difficultés des organisations sportives et notamment des fédérations à s'adapter aux nouvelles demandes. Dans une société animée par l'injonction d'innovation, « figure clé de la modernité occidentale » incarnant « la répudiation de la tradition, l'ouverture vers l'avenir » (Leduc Browne, 2016, p. 55), les fédérations sportives sont souvent perçues comme des organisations « traditionnelles », sclérosées par les enjeux de pouvoir et le poids de leurs histoires. Les problèmes de gouvernance médiatisés dont certaines font l'objet renforcent cette image. De plus, l'offre fédérale est souvent considérée sous le seul angle de la compétition, alors que les motivations à la pratique sportive se sont diversifiées et que les dérives du sport compétitif sont de plus en plus dénoncées. Nous essaierons de dépasser ces regards et de comprendre pourquoi ces organisations, parfois centaines, continuent à se développer.

Premiers questionnements et stratégie de recherche

Les questions de l'évolution et la spécificité de « l'identité fédérale », du projet politique et des principes à instiller dans les activités physiques sportives et artistiques (APSA) se posent donc aux fédérations sportives. Sont-elles des lieux d'évolution des APSA et de la vie associative ? Ont-elles encore du poids dans l'action des bénévoles, des animateurs et des éducateurs sportifs ? Existe-t-il toujours un rapport d'attachement et d'identification des adhérents à leur fédération ? Nous avons été témoin de l'importance de ce questionnement, lors d'une première immersion au sein de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT)⁶.

⁴ Article L131-1.

⁵ Considérée comme la première fédération sportive française.

⁶ Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de recherche pour la validation du master « politiques publiques et stratégies des organisations sportives », en 2014, à l'Université Paris-Sud, intitulé « Valeurs et identités fédérales, conditions de la mise en œuvre d'un sport émancipateur ? Le cas de la FSGT ».

La FSGT est une fédération affinitaire⁷, née en 1934 de la fusion de l'USGT et de la FST⁸. Les premières années de la fédération sont marquées par son rapport au Front populaire et aux mouvements ouvriers. Par la suite, elle devient une organisation de masse du parti communiste français (PCF). Dans les années 1980, elle tend à s'émanciper de ses liens avec ce parti tout en continuant à entretenir des rapports particuliers avec le monde syndical, à développer certains principes pédagogiques, à mener certains combats relatifs à l'accès de toutes et tous aux APSA, et à conserver des modes de fonctionnement hérités de ce passé. Donner très succinctement quelques éléments de l'histoire singulière de la FSGT, sur laquelle nous reviendrons en détail dans le premier chapitre de cette thèse, permet de comprendre que le thème de la spécificité se pose avec plus de prégnance pour les fédérations affinitaires. Celles-ci, afin de légitimer leur existence, doivent revendiquer ce que leurs histoires apportent d'original à leurs approches des APSA et de la vie associative. Dans le même temps, les évolutions de la société française -par exemple, pour la FSGT l'affaiblissement des syndicats et du PCF ainsi que la recomposition des classes ouvrières- les ont poussées à s'ouvrir à de nouveaux publics et à recomposer leurs identités. Dans la FSGT d'aujourd'hui, les militants syndicalistes et politiques ainsi que les clubs corporatifs représentent une minorité parmi ses 224 460 licences⁹. De même, la Fédération Sportive et Culturelle de France (FSCF) présente « l'ouverture » comme une de ces valeurs centrales et ses 221 340 licences ne sont pas toutes détenues par des personnes de confession chrétienne. Pour sa part, avec 345 390 licences, l'Union Française des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (UFOLEP) a vu son rapport à la laïcité s'estomper, bien qu'elle soit toujours liée à la Ligue de l'enseignement¹⁰. Cette recomposition des affinités (Munoz et Lecocq, 2009 ; Sabatier, 2011) interroge notamment le rapport aux militantismes, au politique, ainsi qu'à la capacité de ces organisations à influencer l'évolution des APSA et de la vie associative. L'enjeu de la spécificité est d'autant plus fort que les fédérations délégataires, sous le poids des politiques publiques et de l'évolution des financements, revendiquent aussi un élargissement de leurs missions. Au-delà de la performance, les fédérations délégataires développent également, depuis une vingtaine d'années, des réflexions sur la dimension éducative des APSA, sur la citoyenneté, sur la démocratie associative, etc. En 2015, Denis Masegaglia, président du CNOSF, nous explique ainsi que :

⁷ On définit comme « affinitaires », les fédérations qui semblent porter un projet dépassant l'enjeu sportif compétitif. Pour Jean Vintzel (Président de la Fédération Sportive et Culturelle de France de 2002 à 2012 et président du collège des fédérations affinitaires et multisports au CNOSF de 1993 à 2001 puis de 2005 à 2013), elles ont pour « objet commun : celle de la réalisation de la personne, quand les fédérations délégataires ont pour objet principal la réalisation du sportif au plus haut niveau de sa performance ». À travers cette thèse, il s'agit aussi d'avoir une compréhension plus précise de ce que sont aujourd'hui ces fédérations affinitaires.

⁸ Cette fusion préfigure de la logique du Front populaire et de cette volonté des socialistes et des communistes de s'unifier, notamment pour faire face à la montée du fascisme. En effet, la Fédération Sportive du Travail (FST) est liée à l'internationale rouge sportif (organisation communiste), alors que l'Union des Sociétés Sportives et Gymnique du Travail est membre de l'internationale sportive ouvrière socialiste de Lucerne (organisation socialiste).

⁹ « Les chiffres clés du sport », mars 2017, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire.

¹⁰ Dans le domaine de l'éducation populaire, la Ligue de l'enseignement est une confédération d'associations fondée en 1866, afin notamment de défendre l'idée de laïcité. Elle œuvra, par exemple, en faveur de la loi du 16 juin 1881 qui rend obligatoire la mise en place d'un enseignement laïque dans les établissements publics.

« La distinction que l'on avait il y a 20 ans, entre les fédérations dites compétitives et les fédérations dites de loisirs ou de sport pour tous, n'existe plus. [...] Mais à contrario, il n'y a plus de fédération dont la vocation est uniquement compétitive. Tout le monde fait de l'activité pour le plus grand nombre et c'est aussi un vrai enjeu, une vraie cause nationale vers laquelle on va. »

(Entretien avec Denis Masseglia, président du CNOSF, le 20/06/2014)

Ce sont ces éléments de contexte qui ont motivé la mise en œuvre d'un travail de thèse sur les fédérations. De nombreux travaux existent sur ces organisations particulières. Ils analysent leurs structurations et modes de fonctionnement (Zintz et Vaillau 2008 ; Bayle 2010) l'évolution de leurs acteurs (Bernardeau-Moreau, 2004) ou encore leur capacité d'innovation (Winand et Qualizza, 2013). Certains travaux s'intéressent également à l'histoire des fédérations affinitaires (Borrel, 1999 ; Munoz et Lebecq, 2009 ; Sabatier 2006, 2013) et, plus généralement, à celle du mouvement sportif (Terret, 2011). Pour notre part, à l'aune de ce thème de la spécificité, nous souhaitons proposer une étude systémique permettant d'analyser la manière dont le projet fédéral se construit et se diffuse aux différents niveaux des fédérations (clubs, comités, ligues, sièges fédéraux). Afin d'affirmer un projet politique et une identité spécifique, l'enjeu partagé par les fédérations, qu'elles soient délégataires ou affinitaires, est celui de la capacité à fédérer, c'est-à-dire à diminuer les écarts entre ces différents niveaux, ainsi qu'entre les discours officiels et les pratiques de terrain. Cette réflexion autour du « fédérer » invite à développer celle concernant les rapports des acteurs, en tant qu'individus et en fonction de leur statut (adhérents, animateurs/éducateurs sportifs, dirigeants, bénévoles, salariés), avec l'organisation. Nous avons voulu analyser la manière donc ces acteurs s'approprient la politique fédérale et la manière dont ils l'influencent. En plus de l'analyse systémique des fédérations sportives, il nous semble donc nécessaire d'avoir une approche par l'acteur.

Nous sommes d'autant plus sensibles à cette approche par l'acteur que nous avons réalisé cette thèse dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) signée avec la FSGT. Durant trois années, nous avons vécu en immersion au siège de cette fédération, côtoyant et travaillant quotidiennement avec les salariés et les bénévoles des différents niveaux. C'est dans cette position de chercheur-acteur et dans le cadre d'une sociologie d'intervention (Bernardeau-Moreau, 2014) que nous avons bâti notre dispositif théorique et méthodologique¹¹. Celui-ci se fonde sur deux orientations. Sur le plan théorique, nous avons fait le choix de défendre une analyse des fédérations à travers le concept « d'identité ». Plusieurs raisons expliquent ce choix. Il s'agit d'abord d'accepter de se confronter à un terme galvaudé, car massivement utilisé et rarement défini (Kaufman, 2014), mais très présent dans les discours des acteurs étudiés lors de l'étude exploratoire : ceux qui se revendiquaient « FSGT » ou qui parlaient des pratiques définies comme étant ou non « FSGT ». Ce concept nous a permis d'élaborer le dispositif à même d'étudier ces spécificités ou ces absences de spécificités de « l'identité FSGT », ainsi que leurs implications en termes d'APSA et de vie associative. Plus que de définir les caractéristiques de ce que serait une « identité FSGT », nous avons souhaité analyser les « processus identitaires » (Mucchielli, 2013) qui animaient l'organisation, sous l'œuvre des interactions de ses acteurs. Appliqué aux organisations ou aux interactions humaines, on peut retrouver des traces de l'usage de ce

¹¹ C'est aussi pour cette raison que nous avons choisi d'ouvrir cette thèse par un chapitre sur l'histoire de l'organisation au sein de laquelle nous avons produit notre analyse.

concept en ethnologie (notamment Lévi-Strauss, 1983), en sociologie générale (Lahire, 1998, 2002, 2004), en sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1998 ; Bernoux, 2009), en sociologie du sport (Callède, 1987 ; Ramanatsoa et Thiéry-Baslé, 1989 ; Fauché et Callède, 2000), ainsi qu'en psychosociologie (Vinsonneau, 2002 ; Deschamps et Moliner, 2012). La rigueur et la curiosité théorique exigées par l'usage du terme, présent de manière parcellaire dans une diversité de champs et de travaux, nous ont permis de rompre avec un rôle d'acteur parfois trop affirmé. Nous avons ainsi pu construire une stratégie itérative, faite d'allers-retours entre les phases de terrain et les phases de travail théorique. L'immersion au sein de la FSGT et le rapport de proximité avec ses acteurs participent de l'originalité de cette thèse dont résulte selon nous une « recherche engagée » (Naudier et Simonet, 2011). Il était toutefois nécessaire de réaliser un travail de mise à distance de notre objet. Dans cette perspective, cette thèse n'est pas qu'une étude de la FSGT. Elle propose une analyse des fédérations sportives, sous l'angle des interactions de la diversité des acteurs qui les animent, à travers le prisme particulier de la FSGT étudiée par « effet miroir » avec quatre autres fédérations. Cet « effet miroir » est une mise en perspective du cas de la FSGT avec deux fédérations affinitaires (UFOLEP et FSCF) dont les valeurs semblaient relativement proches de celles de la FSGT, et avec deux fédérations délégataires (Fédération Française de Football et Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade¹²) dont les valeurs apparaissaient comme étant plus éloignées. Nous avons choisi ces deux fédérations délégataires car ce sont celles qui proposent des pratiques également développées par la FSGT qui les présente comme vitrines de ses particularités en termes de règlements, d'approches pédagogiques, de modes de compétition, et d'organisation de la vie associative. Nous présentons ces choix de manière plus détaillée dans le chapitre deux. Comme le présente le tableau ci-dessous, synthétisant notre dispositif méthodologique, nous avons utilisé cet « effet miroir » pour travailler sur trois niveaux afin de :

- comprendre le système de construction/diffusion des projets fédéraux, du niveau national jusqu'aux pratiquants et analyser les processus identitaires en œuvre entre l'organisation et la diversité de ces acteurs ;

- analyser la manière dont les licenciés s'approprient/influencent l'identité et les valeurs de la fédération, en lien avec leur projet sportif et leur système de valeur ;

- analyser les représentations des acteurs du système sportif sur le positionnement de la fédération.

¹² Nous avons choisi ces deux fédérations délégataires car ce sont celles qui proposent des pratiques également développées par la FSGT qui les présente comme vitrines de ses particularités en termes de règlements, d'approches pédagogiques, de modes de compétition, et d'organisation de la vie associative. Nous présentons ces choix de manière plus détaillée dans le chapitre deux.

Document 1 - Tableau récapitulatif du dispositif méthodologique

Une monographie FSGT afin d'analyser...	Objectifs généraux	Un « effet miroir » avec la FSCF, l'UFOLEP, la FFF et la FFME permettant...
<ul style="list-style-type: none"> - Les processus de construction du projet fédéral. - La structuration et le fonctionnement du système fédération/ligue/comité/club. - Les décalages entre le projet politique, les principes directeurs affichés au niveau fédéral et la réalité des pratiques de terrain - Les particularités des pratiques « emblématiques » développées par la FSGT (Football auto-arbitré à 7, escalade). - L'étude du rapport des acteurs des différents niveaux avec la FSGT (influence de leur appartenance à la fédération dans la construction de leur engagement). <p><i>Outils mobilisés :</i> Analyse documentaire de la revue fédérale + Entretiens semi-directifs avec les acteurs du siège, dans les clubs, comités et ligues (39 personnes rencontrées) + Utilisation de la position en immersion au sein de la FSGT</p>	<p>Comprendre le système de construction/diffusion des projets fédéraux, du niveau national jusqu'aux pratiquants et analyser les processus identitaires en œuvre entre l'organisation et la diversité de ces acteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en perspective des projets fédéraux et des discours sur les valeurs à différentes échelles fédérations : comités, clubs. - La mise en perspective des modes des modes de structuration et de fonctionnement des différentes fédérations. - L'analyse des activités football et escalade, telles qu'elles sont développées dans les fédérations délégataires et les fédérations affinitaires. - L'étude du rapport des acteurs des différents niveaux avec les fédérations sportives (influence de leur appartenance à la fédération dans la construction de leur engagement). <p><i>Outils mobilisés :</i> Analyse documentaire des revues fédérales + Entretiens semi-directifs avec les présidents des fédérations et les acteurs des clubs, comités et ligues (25 personnes rencontrées)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - L'identification des systèmes de valeurs des licenciés et articulation avec leurs projets sportifs - Les représentations qu'ont les licenciés de la FSGT - L'influence du projet fédéral de la FSGT sur sur les adhérents. Les représentations qu'ils ont de la fédération et leur influence sur l'identité de celle-ci. <p><i>Outils mobilisés :</i> Mise en place d'un questionnaire auprès des pratiquants (1279 répondants) + entretiens semi-directifs avec les licenciés (deux groupes de licenciés rencontrés).</p>	<p>Analyser la manière dont les licenciés s'approprient/influencent l'identité et les valeurs de la fédération, en lien avec leur projet sportif et leur système de valeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en perspective avec les représentations qu'ont les licenciés de leurs fédérations - L'analyse de l'influence du projet fédéral sur les adhérents. Les représentations qu'ils ont des fédérations et leur influence sur l'identité de celles-ci. <p><i>Outils mobilisés :</i> Administration d'un questionnaire auprès des pratiquants des fédérations étudiées (1695 répondants pour l'UFOLEP, 600 répondants pour les autres fédérations) + entretiens semi-directifs avec les licenciés (un groupe de licenciés UFOLEP/FFF rencontré).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Les représentations des partenaires de le FSGT et des autres acteurs du mouvement sportif sur le positionnement de la FSGT - L'influence de ces représentations sur les processus identitaires de la FSGT <p><i>Outils mobilisés :</i> Entretiens auprès des partenaires et acteurs du mouvement sportif aux différents niveaux (4 personnes rencontrées).</p>	<p>Analyse des représentations des acteurs du système sportif sur le positionnement des fédérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en perspective avec les représentations sur le positionnement des autres fédérations étudiées - L'influence des représentations des acteurs <p><i>Outils mobilisés :</i> Entretiens auprès des mêmes partenaires que la FSGT et des acteurs du mouvement sportif aux différents niveaux (les mêmes 4 personnes rencontrées).</p>

Plusieurs contraintes ont dû être gérées afin d'assurer la réalisation du travail empirique et la maîtrise du dispositif méthodologique. La première difficulté est due au mode de financement particulier de notre étude. La CIFRE demande d'avoir des missions au sein de l'organisme d'accueil. Il a parfois été compliqué de se détacher de ces missions et du rôle d'acteur afin d'accorder le temps et la distance nécessaire au travail de recherche. La stratégie de recherche adoptée et la direction de thèse ont joué un rôle essentiel pour garantir un juste équilibre. La deuxième difficulté est relative à l'importance du dispositif et au choix d'une méthodologie mixte, entre analyse systémique et approche par l'acteur, nécessaire à la compréhension des fédérations dans leur entièreté. Les premières versions du projet de thèse, également influencées par le partenariat avec la FSGT, étaient sûrement trop ambitieuses sur ce point. Elles proposaient d'étudier un nombre plus important de fédérations, d'analyser d'autres activités que le football et l'escalade, de rencontrer plus de partenaires, voire de comparer les fédérations avec des offreurs marchands, etc. Le choix de l'« effet miroir » répond aussi de ce besoin de délimiter avec plus réalisme le travail de récolte des données. Le dernier niveau de difficulté relève du croisement des outils. L'usage simultané de l'analyse documentaire, de l'observation participante, des entretiens semi-directifs, et du questionnaire, était nécessaire mais a engendré des difficultés de gestion des matériaux. Dans la thèse, des choix de présentation ont donc été opérés pour valoriser certains matériaux, notamment les entretiens.

Un plan en trois parties

La FSGT tient une place particulière dans ce travail de recherche : principal cas d'étude, financeur de la thèse, lieu d'une longue immersion. Pour rapidement comprendre la nature de cette organisation et les influences qu'elle pouvait avoir sur l'analyse, la première partie met en rapport l'histoire de la fédération (chapitre 1) et le travail de construction du cadre théorique et méthodologique (chapitre 2) : entre acceptation de ce prisme d'analyse, du « regard » particulier qu'il permet de porter sur les fédérations sportives et mise à distance de l'objet d'étude.

Toutes les fédérations étudiées s'interrogent sur leur capacité à fédérer leurs membres autour d'un projet commun afin de traduire certains principes, en partie hérités de leurs histoires, en pratiques concrètes sur le terrain. Cela pose directement la question du rapport entre les acteurs de tous les niveaux et de la fédération en tant qu'entité porteuse d'un projet politique et de principes directeurs. Il s'agit donc d'analyser, dans un premier temps, les éléments constitutifs d'un sentiment de crise du système fédéral (chapitre 3) : décalages structurels entre niveaux, rapport des acteurs au politique, évolution de la nature de l'engagement dans le système fédéral. L'approche par l'acteur permet, dans un second temps, de donner plus de profondeur à l'analyse de ces rapport individus-fédérations. Par l'étude des motivations des pratiquants, des parcours d'acteurs et des histoires de vie de certains de ces acteurs, peut être analysée la diversité de ces rapports et des stratégies d'acteurs qui s'y rapportent (chapitre 4).

L'ensemble de ces interactions acteurs/fédération associé à la prise en compte des influences de l'environnement, participe à maintenir un certain dynamisme au sein de ces organisations. Nous verrons qu'elles sont, d'une certaine manière, « contraintes d'innover » afin de mettre en cohérence leur projet fédéral et les pratiques de terrain (chapitre 5). Dans ce processus et sur le plan des discours, les fédérations se rejoignent sur certains grands principes : la meilleure prise en compte des publics divers, la valorisation d'une pédagogie par le jeu, la responsabilisation des pratiquants. Elles se distinguent toutefois sur le plan des expériences, par exemple, en

termes d'approche de la formation ou des formes compétitives. Nous avons plus précisément observé ce travail d'adaptation des APSA dans le football et l'escalade (chapitre 6). En effet, ces activités sont symboliques des processus qui ont conduit les acteurs de la FSGT à mettre en adéquation certains éléments constitutifs de l'identité fédérale avec les besoins des pratiquants, et les possibilités d'adaptation des règlements, des modes de pratiques et d'organisation. Elles sont également emblématiques des normes qui pèsent sur l'organisation et des limites à souligner quant au pouvoir des fédérations.

Partie 1 – Une étude de l’identité des fédérations sportives par le prisme particulier de la FSGT

Dans cette thèse, nous proposons une analyse de l’identité dans les fédérations sportives, à travers le cas de la FSGT. La première partie doit donc répondre à deux objectifs : présenter l’histoire particulière et le contexte actuel de la FSGT ainsi que les conditions de réalisation de notre étude pour, ensuite, montrer les influences de ces éléments sur la construction de notre définition du terme « identité » et du dispositif méthodologique pour l’étudier.

Ce faisant, nous discuterons des enjeux d’une étude sur l’identité dans les fédérations sportives qui, comme le montre Bernardeau-Moreau (2004, p. 15), doit « montrer que les fédérations sportives ne peuvent éviter la transformation de leur mode de fonctionnement associatif (dont le cadre juridique impose une finalité non lucrative) et cela passe par une définition ou une redéfinition de leur projet organisationnel ». Bernardeau-Moreau soutient ainsi que l’organisation fédérale s’inscrit dans un cycle de vie composé de phases successives d’évolution. Ces phases sont notamment dues à un contexte de concurrence et de contraintes loin de l’unité sportive revendiquée par le CNOSF, ainsi qu’à des conflits de pouvoir internes. Selon l’auteur, « même si les instances sportives revendiquent une image idéalisée de leur organisation, à l’intérieur d’un consensus (gérer et développer un sport), la vie quotidienne est faite de conflits de pouvoir conséquences de stratégies non concordantes. » En donnant cette vision d’organisations dynamiques et soumises à une injonction à évoluer, nous ne perdrons pas de vue que dans « une configuration néolibérale du monde associatif » (Hély, 2014, p. 24) leur modèle est menacé. Laville affirme que « les associations sont soumises à un isomorphisme, c’est-à-dire un processus qui les force à ressembler aux autres unités confrontées aux mêmes contraintes » (2014, p. 8) : les unités marchandes animées principalement par des objectifs de performances économiques.

Ainsi, pour Defrance (2011, p. 81) une « sociologie des institutions sportives » doit permettre de répondre aux questions suivantes : « Selon quels mécanismes l’organisation s’est-elle mise en place ? Pourquoi y a-t-il une telle complexité ? Où se situent les contradictions et les points de tension ? ». Pour réaliser ce travail nous pensons, comme Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, qu’il est nécessaire de « chercher à articuler les variables internes à l’organisation sportive avec celles concernant sa relation avec l’environnement » (1989, p. 16). Suivant cette approche systémique, les auteurs expliquent qu’il est également essentiel « de tenir compte de la spécificité de chaque organisation sportive ». Nous verrons que cette question de la « spécificité » est très présente dans le discours des acteurs, dans un contexte où les fédérations affinitaires pâtissent d’un manque de reconnaissance du mouvement sportif.

Le premier chapitre, en proposant une lecture sociohistorique de la FSGT, donnera aux lecteurs les premières clés de compréhension de la complexité de cette organisation, de ses contradictions et des points de tensions qui l’animent depuis 80 ans. La FSGT a évolué parce que ses acteurs ont également formulé des réponses aux contraintes et opportunités de leur environnement. Si, initialement, la FSGT a construit son affinité dans la continuité des organisations ouvrières du début du XX^e siècle, nous verrons qu’une diversité de publics, d’acteurs et de courants culturels se sont agrégés et parfois opposés, rendant d’autant plus intéressant le questionnement identitaire.

Questionner l’histoire de la FSGT nous permettra de comprendre en partie ce qui se cache derrière ce terme « affinité » qui n’est pas vraiment défini. Cette affinité de la FSGT a été en

permanence recomposée par ses acteurs durant son histoire, ce qui a notamment mené à de nombreuses évolutions de fonctionnement. C'est pourquoi Borrel (1999) parle d'une « métamorphose » en parlant des évolutions de la FSGT, notamment des évolutions de son fonctionnement et des acteurs qui la composent. Dans le même sens, Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, en affirmant que les « processus de décision » portent « le germe d'une spécificité des organisations sportives » (1989, p. 17), nous permettent de supposer qu'il y a des liens entre redéfinitions du fonctionnement et redéfinitions de l'affinité. Éclairer cette histoire de la FSGT et des réajustements de son identité révélera l'enjeu du sens du projet de la fédération pour ses acteurs.

Le deuxième chapitre s'ouvrira en présentant le contexte de réalisation de la thèse marqué par la période de célébration du 80^e anniversaire et par une crise latente se développant au sein de la FSGT. Nous verrons que la période anniversaire est particulièrement propice au questionnement ontologique et à une remise en question du positionnement de la fédération. Dans ce sens, Munoz et Lebecq affirmant que « l'histoire d'une fédération se révèle dans la capacité de ses membres à donner du sens aux intrigues du passé pour permettre au présent de se conjuguer » (2009, p. 337). Ce type de questionnement sur le positionnement de la fédération est renforcé par une complexification de l'identité de l'organisation après 80 années d'évolution, par une intensification des rapports concurrentiels au sein du mouvement sportif et par une modification des formes d'engagements et de vies associatives. Nous verrons alors que les acteurs de la fédération vont tenter de devancer l'installation de cette crise de sens par la mise en place d'un travail de diagnostic et de formulation de propositions de changement. Cet effort des acteurs rejoint un besoin de construction d'une cohérence de l'ensemble fédéral. En effet, « la cohérence d'une fédération s'inscrit dans la capacité de ses membres à reconnaître l'écart qui existe entre ce qu'ils disent de ce qu'ils font et de ce qu'ils font effectivement » (Munoz et Lebecq, 2009 ; p. 336).

Cette période particulière a ainsi facilité la mise en place d'une collaboration avec la fédération pour réaliser cette thèse dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE)¹³. Nous verrons que donner à voir les conditions de réalisation de cette étude en immersion, notamment l'accompagnement du travail de diagnostic et d'impulsion du changement, permet d'engager une discussion sur notre posture épistémologique et sur la construction d'un regard original dans le cadre d'une « sociologie d'intervention » (Bernardeau-Moreau, 2014). Pour Bernardeau-Moreau, il est important de discuter de cette pratique qui « manque encore aujourd'hui de lisibilité et de reconnaissance institutionnelle » (2014, p. 191) et qui interroge la portée sociale de la thèse. Selon Foli et Dulaurans, « les relations, les interactions, les conduites mais également les représentations sociales » vécues dans le cadre d'une CIFRE « sont autant de productions humaines influençant la construction des connaissances » (2013, p. 2). À la suite de ces discussions nous pourrions présenter dans le détail l'ensemble des choix théoriques et méthodologiques qui ont été opérés à la fois pour construire le rapport à l'objet et pour s'adapter aux particularités des fédérations, conditions nécessaires à leur étude.

¹³ Convention Industrielle de Formation par la Recherche. Nous présenterons dans le chapitre 2 ce mode particulier de financement de thèse (Cf. p. 65).

Chapitre 1 – Une histoire socioculturelle de la FSGT

Afin d'étudier la question de l'identité dans les fédérations sportives à travers le prisme de la FSGT, il nous semble important d'ouvrir ce travail en présentant l'histoire de cette organisation, au sein de laquelle nous avons été immergé pendant trois ans. Cela permettra de percevoir les spécificités de cette fédération particulière et les influences qu'elle a pu avoir sur notre travail, sur la définition de l'identité que nous donnerons ensuite et sur le dispositif méthodologique que nous avons construit.

En effet, la FSGT a la particularité d'être une fédération affinitaire. Néanmoins, la définition du terme « affinitaire » pose question. Jean Vintzel¹⁴ affirme que les fédérations affinitaires ont pour « objet commun : celui de la réalisation de la personne, quand les fédérations délégataires ont pour objet principal la réalisation du sportif au plus haut niveau de sa performance »¹⁵. Cela reste une définition générale et située qui ne donne que peu de précisions quant aux spécificités que peut déployer une fédération affinitaire. Tribou précise que « les fédérations affinitaires regroupent, elles, plusieurs pratiques (multisports) et visent davantage à éduquer par le sport. Elles se sont souvent créées sur une base idéologique (politique, syndicale, religieuse, de minorités culturelles) ou territoriale (répondre aux besoins) » (2015, p. 3376). Pour Gasparini, les fédérations sportives affinitaires se caractérisent par leurs membres qui « ont en commun une affinité de pensée, une philosophie ou des caractéristiques identiques » (2000, p. 209). Lebecq explique que « le terme affinitaire n'a d'autre définition que celle que les fédérations concernées veulent bien lui donner » (*in* Attali et Saint-Martin, 2010, p. 142). C'est donc à travers l'histoire de la FSGT que nous avons cherché à préciser en partie sa dimension affinitaire.

D'ailleurs, Sabatier parle de l'état des analyses de l'affinité de la FSGT. Il présente la nécessité de prendre en compte la diversité des acteurs, dans une perspective anthropologique. Effectivement, il a largement traité de l'histoire de la FSGT et affirme que « la dimension affinitaire n'a, pour sa part, guère été l'objet d'une recherche approfondie. En effet, la définition de ce qualificatif n'a le plus souvent été entrevue que sous son angle idéologique et de manière monolithique. On est en droit de s'interroger sur la pertinence d'une telle lecture historique dès lors qu'il s'agit d'une organisation composée de plusieurs dizaines de milliers d'adhérents aux profils militants probablement très divers. Un traitement anthropologique fait encore défaut pour circonscrire avec plus de précision ce que recouvre la pratique sportive affinitaire au sein de la FSGT ou du mouvement sportif ouvrier français en règle générale. Il est temps d'amorcer une histoire socioculturelle » (2006, p. 68).

Nous avons ébauché cette histoire socioculturelle de la FSGT lors de l'étude exploratoire qui précède cette thèse (Conraud, 2014). Notre lecture de l'histoire de la FSGT, assortie de ce « traitement anthropologique » dont parle Sabatier (2006), rejoignait bien les enjeux qui préoccupaient les acteurs : l'évolution de la FSGT face à son contexte, ainsi que l'existence de décalages entre ce que Sabatier appelle « l'angle idéologique » et « monolithique », ce que nous avons décrit sous le terme de « valeurs officielles », et « les dizaines de milliers d'adhérents aux profils militants probablement très divers », ce que nous avons présenté comme « les

¹⁴ Ancien président d'une autre fédération affinitaire, la Fédération Sportive et Culturelle de France (FSCF).

¹⁵ Sur la page « Qu'est-ce qu'une fédération affinitaire » du CNOSF : http://franceolympique.com/art/3938-quest-ce_quune_federation_affinitaire_.html

pratiques réelles de terrain ». René Moustard, ancien président de la FSGT¹⁶, avait d'ailleurs commenté le compte-rendu de cette première étude. Dans un courriel aux actuels responsables de la fédération, il souhaitait que cette analyse « devienne une référence pour ceux qui veulent étudier la FSGT et ce qui fait sa spécificité ». Au-delà du compliment, ce témoignage atteste de l'importance, pour l'acteur, de la prise en compte de l'histoire dans la compréhension et le travail sur les évolutions de l'organisation actuelle. Il fait remarquer que notre travail est intéressant « parce qu'il aborde la réalité de la FSGT par le bout de la pensée "dialectique", la mise en valeur des contradictions et des tensions ». C'est donc parce que cela permet de mieux comprendre les contradictions et les tensions identitaires qui traversent la FSGT qu'il est nécessaire d'approfondir, dans la thèse, cette histoire de la fédération sous un angle dialectique. Munoz et Lecocq (2009, p. 336)¹⁷ expliquent que « l'identité d'une fédération se construit à travers deux mouvements complémentaires : le repli sur ses propres valeurs et l'ouverture vers les valeurs des autres. »

La lecture de l'histoire de la FSGT que nous proposons s'oriente vers la mise en exergue de ces mouvements complémentaires. La FSGT va effectivement osciller, pendant ses 80 années d'histoire, entre des phases de repli et d'ouverture qui vont engendrer des crises et des évolutions qui permettent de comprendre le « système FSGT ». C'est donc dans le sens d'une « sociologie historique » (Callède, *in* Munoz et Lecocq, 2009, p. 54) où « les deux ouvertures invitent à penser la complémentarité des approches plutôt que leur stricte différence » que nous avons cherché à construire ce premier chapitre sur l'histoire de la FSGT.

Ce chapitre s'organise en trois points couvrant trois périodes distinctes. Un premier point concerne la période 1934-1991. Il traite de la création de la FSGT et de ses différentes évolutions historiques. Les deuxième et troisième points, qui concernent respectivement les périodes 1991-2012 et 2012-2017, proposent de faire « une histoire qui entend s'intéresser au « passé immédiat », comme le font les chercheurs regroupés au sein de l'Institut du Temps Présent¹⁸ » (Callède, *in* Munoz et Lecocq, 2009, p. 54)¹⁹. Pour la période 1991-2012, il nous semblait intéressant de prendre 1991 comme point de départ car cette date coïncide avec l'explosion d'une crise au sein du siège de la fédération qui va faire entrer l'organisation dans une longue période de refonte de ses modes de fonctionnement. Nous avons ensuite choisi 2012 car c'est l'année d'ouverture de la nouvelle olympiade, particulière pour la FSGT car elle célèbre ses 80 ans durant cette période, ce qui est l'occasion pour ses acteurs de questionner et d'essayer de réaffirmer son identité. Ce travail se base sur une diversité de sources, travaux universitaires, entretiens, articles de la fédération. Si nous ne sommes pas historien, croiser les sources permet de ne pas nous « en tenir à l'évocation d'un "âge d'or" de la fédération » (Callède, *in* Munoz et Lecocq, 2009, p. 63) et nous permettra, dans les parties suivantes, d'approfondir la question des contradictions sur le plan des valeurs et de l'identité. Présentons maintenant l'histoire de ces contradictions qui animent la FSGT dès ses premières années

¹⁶ Acteur de la FSGT depuis 1960, il est président puis coprésident de la fédération de 1976 à 1998. A la retraite depuis, René Moustard reste présent à la fédération. Il est préoccupé par l'évolution de la fédération et veut avoir ce rôle de témoin auprès des acteurs plus jeunes de la fédération.

¹⁷ Dans un ouvrage écrit à la suite d'un séminaire concernant l'approche historique d'une autre fédération affinitaire la FSCF : l'ouvrage donne à l'histoire cette même mission de compréhension des spécificités actuelles de la FSCF.

¹⁸ L'Institut d'Histoire du Temps Présent est une unité de recherche associant le CNRS et l'Université Paris-Diderot, et travaillant sur l'histoire récente du XX^e et XXI^e siècles.

¹⁹ Jean-Paul Callède explique que la prise en compte de ce « passé immédiat » ne se réduit pas à un travail d'histoire parce qu'il y a des « implications actives » toujours présentes et qui pèsent sur les témoins sollicités. C'est donc un travail un peu différent où « l'évocation du passé est à manier avec précaution. ».

d'existence en lui permettant toutefois de s'adapter et de redéfinir son caractère affinitaire en fonction des réalités sociales.

1. 1934-1991, compositions et recompositions d'une affinité

Donner une lecture de la période 1934-1991 permet de présenter ce que Virondeau et Sabatier (2013, p. 100) appellent « les évolutions militantes ». S'il paraît assez logique que les acteurs de la FSGT de 1934 et ceux d'aujourd'hui ne sont plus les mêmes, il est tout de même nécessaire de retracer ces « évolutions ». Cela permettra, dans les parties suivantes de ce travail, de prendre en compte la diversité des acteurs et des origines et influences qui les animent afin de mieux comprendre les jeux d'acteurs.

Virondeau et Sabatier résument la lecture de cette période de l'histoire de la FSGT en disant que : « un des aspects remarquables de la mutation de la FSGT au cours du XX^e siècle réside dans l'effacement relativement soudain d'un processus de bolchevisation consubstantielle de sa fondation, car lié à la conquête par les communistes français de la fédération sportive du travail (FST) créée en 1919 par les socialistes français ». Ils poursuivent en expliquant : « Ce processus de dépolitisation organique conduisant au projet autogestionnaire, acté au cours de la décennie 1970, fut contemporain d'une autre mutation, qualifiée de socioculturelle, bien représentée par l'engagement de la FSGT en matière de démocratisation des sports, tout d'abord sous le Front populaire, puis de façon renouvelée dans les décennies de la fin du siècle. Au cours de cette dernière période, les préoccupations sociales prirent le pas sur une tradition militante de facture politique où le soviétisme tenait jusque-là une place importante. Ce double virage militant, particulièrement bien étudié par Marianne Borrel, porté par une génération de professeurs d'éducation physique, marque alors un nouvel âge du militantisme de la fédération affinitaire ». Ce sont ces différentes évolutions vécues par la FSGT jusqu'en 1991 que nous allons présenter, en commençant par les premières années de cette fédération marquée par un fort attachement à la culture ouvrière et au communisme.

1.1. De 1934 aux années 60, une identité rattachée à la culture ouvrière et communiste

Nous pouvons trouver, dans **les premiers pas du sport ouvrier, les explications des traces du communisme dans l'identité FSGT**. Ainsi, avant d'aborder la fondation de la FSGT en 1934, il faut rappeler que l'apparition du sport ouvrier est actée en 1907 (Arnaud, 1994 ; Terret, 2011) avec la création de l'union sportive de la Section Française de l'Internationale Ouvrière (S.F.I.O.), parti socialiste français de l'époque.

La FSGT, à sa création, est marquée par ces vingt-sept années où le sport travailliste peine à s'organiser. Les débuts du sport ouvrier sont impulsés suivant la volonté d'ouvriers, nombreux mais désorganisés -comme l'était d'ailleurs la classe ouvrière jusque dans les années 1890-, de se saisir de pratiques sportives exclusivement réservées à une bourgeoisie qui en édicte les règles uniformes et strictes. Le « Comité pour la propagande des exercices physiques dans l'éducation », créé par le Baron de Coubertin en 1888, est une de ces instances sportives bourgeoises. Comme le dit Terret (2011, p. 43), « les lenteurs du processus de démocratisation du sport en France reflètent aussi le maintien d'une certaine distance sociale de la part des dirigeants et pratiquants les plus favorisés ».

C'est par l'organisation du monde ouvrier que s'opère le passage « d'un sport des ouvriers (divisé) à un sport ouvrier (uni) » (Arnaud, 1994, p. 45). Le développement du monde syndical et la montée en puissance de la CGT, en 1902, participent à cette unité du monde ouvrier. La classe ouvrière reste divisée sur la question d'un sport vu par beaucoup comme une pratique bourgeoise asservissante qu'il faut bannir. Sauf que certains « intellectuels » du milieu ouvrier se saisissent de la question sportive lors des Universités Populaires qui sont les occasions d'ébaucher les traits du sport travailliste, dès 1906, fondé sur le militantisme et la conscience de classe (Deletang, 1980). On y propose alors une vision hygiéniste du sport dans l'idéologie dominante de l'époque ; on y confère également un objectif politique pour « amener au parti de jeunes camarades » (Deletang, 1980, p. 46).

Il existe alors une diversité d'organisations sportives travaillistes. C'est en juin 1919 que la Fédération Sportive du Travail (FST) naît pour fédérer la majorité de ces organisations (Sabatier, 2003). Cette organisation connaît des conflits internes et des scissions comme c'est le cas du monde ouvrier qui va se diviser en 1920 autour de la SFIO²⁰, d'une part, et du Parti Communiste Français naissant, d'autre part. La FST aussi se divisera en 1923 quand la fédération « passe sous le contrôle de la majorité communiste » (Terret, 2011, p. 62) qui intensifie son action de prosélytisme au sein de l'organisation. La FST, sous influence de cette majorité, adhère à l'Internationale Rouge des Sports (IRS)²¹ et quitte l'International Sportive de Lucerne (ISL) socialiste. En réaction, les socialistes quittent la FST pour créer l'Union des Sociétés Sportives et Gymniques du Travail (USSGT). La FST reste dominante avec 129 clubs contre 30 pour l'USSGT (Strauss, 1980).

Dans le sens d'une « radicalisation politique » (Strauss, 1980, p. 203), la FST s'aligne sur le parti communiste, à l'instar de ses dirigeants comme Auguste Delaune. Il est secrétaire général de la FST à partir de 1932 (Ksiss, *in* Brezot, 2014 ; p. 108), puis de la FSGT à sa création. Il fait partie, en même temps, des dirigeants des Jeunesses communistes. La FST est donc une organisation de masse²² du Parti Communiste même si, dès 1929, des mouvements se créent pour se recentrer sur la question sportive et s'éloigner de l'attachement au parti. Borrel (1999, p. 104) explique que c'est notamment le cas « à la fin des années vingt, où apparaît déjà au sein de la FSGT une tendance favorable à un recentrage sur la pratique sportive alors que la subordination au Parti est à son point culminant. » Ce mouvement s'affirme en parallèle au rapprochement du PCF et de la SFIO face à la montée du fascisme qui se développe dans toute l'Europe.

Les premières années de la fédération permettent de voir l'affirmation de valeurs travaillistes : lutte, solidarité et émancipation. En décembre 1934, la FSGT naît de l'union de la FST et de l'USSGT dans un contexte de montée du fascisme qui pousse les différentes organisations ouvrières à se rassembler dans le mouvement de ce qui sera le Front populaire (Cf. Cadre ci-dessous). Tartakowsky remarque « [qu'] il n'est durant cette période d'autre exemple hormis la CGT »²³ de ce type de réunification. Elle ajoute « [qu'] on pourrait donc

²⁰ Section Française de l'Internationale Ouvrière.

²¹ A ce propos Terret (2011 ; p. 62) explique que « La situation internationale, bien plus que la scission en France du Parti socialiste en 1920 et la création du PCF, explique le changement de position de la fédération. En effet, la Révolution Bolchévique de 1917 amène Moscou à créer quatre ans plus tard une Internationale rouge sportive (IRS). Résolument communiste, l'IRS entre en concurrence ouverte avec l'organisation d'obédience socialiste ».

²² « Désigne dans le vocabulaire communiste toute organisation ayant pour vocation de toucher une large population afin, sinon de grossir par de nouvelles adhésions les rangs du Parti, du moins d'accroître sa sphère d'influence en gagnant à ses idées des sympathisants toujours plus nombreux » (Borrel, 1999 ; p. 70).

²³ Dans le magazine fédéral Sport et plein air, décembre 2014. L'auteure signe la préface du livre « La FSGT : du sport rouge au sport populaire » publié à l'occasion des 80 ans de la fédération.

affirmer que d'une certaine manière la FSGT anticipe le Front populaire. Le sport travailliste se révèle ainsi un lieu d'unité précoce entre les diverses tendances qui auparavant s'affrontaient sans ménagement ». Le congrès de la Grange aux Belles, à Paris, le 24 décembre 1934, marque donc la réunification des deux organisations (Sabatier, 2003). Durant cette réunion, malgré la majorité des communistes en termes d'effectifs, l'égalité est prônée, par exemple, par une coprésidence avec George Marrane (communiste)²⁴ et Antonin Poggioli (socialiste)²⁵. En 1935, l'organisation ouvrière proposant des activités de plein air, les « Amis de la nature », rejoint la fédération (Borrel, 1999).

Document 2 - « Devant les menaces fascistes » : extrait de la charte constitutive de la FSGT

**CHARTRE CONSTITUTIVE DE LA FÉDÉRATION SPORTIVE
& GYMNIQUE DU TRAVAIL (F. S. G. T.)**

Sièges provisoires : 2, rue Biscornet (XII^e), 32, rue des Petits-Hôtels (IX^e), PARIS

Texte adopté par les Congrès Nationaux et respectifs de l'U.S.S.G.T. et de la F.S.T. les 10 et 11 Novembre 1934

*« Le document ci-dessous s'adresse à tous les sportifs. Nous invitons tous les jeunes travailleurs après de sport à le lire attentivement.
« Nous sommes convaincus représenter, par nos conceptions et par nos méthodes d'organisations, leur idéal sportif. Que tous réfléchissent et adhèrent à la seule organisation capable de réaliser leurs aspirations et de leur apporter les légitimes satisfactions auxquelles ils ont droit.
« Dans vos fédérations ou équipes la corruption et l'indifférence envers les clubs modestes, vous n'y parvenez pas.
« Rejoignez l'Unique Fédération qui fait du Sport une œuvre d'éducation sociale :
« LA FÉDÉRATION SPORTIVE ET GYMNIQUE DU TRAVAIL »*

<p>Devant les menaces fascistes et les dangers de guerre, les organisations sportives des travailleurs ne sauraient prolonger plus longtemps leur division, ne méconnaissant pas les enseignements qui se dégagent des durs combats que la classe ouvrière des autres pays (Allemagne, Autriche, Italie, Lettonie), a dû engager contre des adversaires dont la victoire n'a été possible qu'en raison de la division ouvrière.</p> <p>La réalisation de l'unité augmentera la force attractive du sport ouvrier et constituera une base solide pour gagner la masse importante des travailleurs se trouvant dans les fédérations sportives, dirigées par les représentants de la bourgeoisie.</p> <p>Le mouvement sportif ouvrier ayant reconstitué son unité, conserve son indépendance organique à l'égard de toutes les autres organisations (politiques, économiques, culturelles, etc...). Il se réclame d'ailleurs de l'ensemble des organisations luttant pour l'émancipation totale et</p>	<p>Aussi, place-t-elle en premier lieu les revendications de la jeunesse sportive, terrains de jeux, plaines de sport, espaces libres qui donneront l'air et l'espace qu'elle revendique.</p> <p>Elle s'élève contre l'inquisition fiscale frappant les organisations sportives qui luttent contre le sport commercialisé et dont les ressources sont entièrement employées au bénéfice de la collectivité.</p> <p>Elle affirme sa volonté de lutter pour l'obtention de subventions nécessaires au développement du sport au service des travailleurs.</p> <p>Enfin, elle élève une protestation indignée contre les prétentions des ligues fascistes qui entendent mettre le sport au service de la réaction sous toutes ses formes.</p> <p>A cet effet, elle organisera sous le couvert de l'action protestataire des sportifs ouvriers contre toute préparation militaire au service du capitalisme.</p>
---	--

« Devant les menaces fascistes et les dangers de guerre ; les organisations sportives des travailleurs ne sauraient prolonger plus longtemps leur division, ne méconnaissant pas les enseignements qui se dégagent des durs combats que la classe ouvrière d'autres pays (Allemagne, Autriche, Italie, Lettonie), a dû engager contre des adversaires dont la victoire n'a été possible qu'en raison de la division ouvrière.

La réalisation de l'unité augmentera la force attractive du sport ouvrier et constituera une base solide pour gagner la masse importante des travailleurs se trouvant dans les fédérations sportives, dirigées par les représentants de la bourgeoisie.

Le mouvement sportif ouvrier ayant reconstitué son unité, conserver son indépendance organique à l'égard de toutes les autres organisations (politiques, économiques, culturelles, etc.). Il se réclame d'ailleurs de l'ensemble des organisations ouvrières luttant pour l'émancipation totale... »

(Charte constitutive de la FSGT, source : archive FSGT)

Les combats de la classe ouvrière mènent à la création de nouveaux acquis sociaux et au développement de temps libre avec, notamment, la semaine de 40 heures et les 15 jours de congés payés. La FSGT accompagne l'occupation et l'animation de ce temps libre nouvellement acquis. Elle participe ainsi à la démocratisation des activités de sport et de loisir. Dans la lignée du succès du Front populaire, ses effectifs passent de 20 000, en 1934, à plus de 100 000, en 1939. De plus, durant les grèves de 1936, la FSGT profite des arrêts de travail pour

²⁴ Maire d'Ivry de 1925 à 1965

²⁵ Maire du Bourget de 1925 à 1944

initier à la pratique sportive. Elle impulse alors le développement de la pratique corporative. La FSGT développe le sport travailliste émancipateur et accessible à tous en participant à l'élaboration des politiques publiques du Front populaire en matière de sport. Durant les élections municipales de l'époque, elle encourage le développement des équipements sportifs publics. Elle accompagne donc Léo Lagrange dans la création des bases du service public du sport en France (Sabatier, 2003). Une partie du socle des valeurs de la FSGT se trouve dans ces origines, celle de la participation à l'espace public et au débat sur la notion de service public du sport.

Nous avons donc dans ce mouvement d'unification deux valeurs fortes de la FSGT qui ressortent : celle de l'émancipation des classes populaires avec l'occupation des temps libérés par le loisir sportif, et celle de la lutte et de la solidarité contre la montée du fascisme et pour le développement d'un service public du sport. Deux autres exemples peuvent illustrer ces valeurs de lutte et de solidarité.

En 1936, la FSGT prend position contre les Jeux olympiques de Berlin et coordonne et organise la participation française à l'Olimpiada Popular (Strauss, 1980) de Barcelone. Durant la Seconde Guerre Mondiale, la fédération continue à exister, dirigée alors par des anciens de l'USSGT accusés de collaboration. Les autres dirigeants, communistes, sont entrés dans la Résistance. La FSGT d'avant-guerre était résolument antifasciste, beaucoup de ses membres ont pris le chemin de la Résistance. Ils seront dès lors érigés en héros de la fédération. C'est le cas d'Auguste Delaune. Il était secrétaire général de la FSGT, « il sera très investi notamment dans le combat contre les JO de Berlin, dans l'aventure de l'Olimpiada Popular de Barcelone » (Ksiss, *in* Brézot, 2014, p. 108). Il rejoint la Résistance en 1941 et participe à lancer le réseau « Sport libre », qui dénonce notamment la collaboration dans le sport et la persécution des sportifs juifs (Borrel, 1999). Il est arrêté et blessé par la police française, et meurt sous la torture de la Gestapo le 12 septembre 1943 « à l'âge de 35 ans, sans avoir parlé, juste livré son faux nom, Paul Boniface » (Ksiss, *in* Brézot, 2014, p. 108).

La FSGT commémore aujourd'hui encore ces figures incarnant les valeurs de lutte et de militantisme. Par exemple « La coupe Auguste Delaune » est le nom donné à la coupe nationale FSGT de football qui rassemble 320 équipes. Elle est l'occasion de rappeler l'engagement et la lutte de celui-ci face au Fascisme, lors de sa remise chaque année et lors de l'inscription des clubs *via* le « dossier d'engagement Delaune » où l'on rappelle que la « Coupe Delaune... [est un] symbole historique ». La fédération construit ainsi des figures mythiques rattachées à son histoire. Le mythe peut être considéré comme un facteur influençant les processus identitaires auxquelles nous allons nous intéresser par la suite. Il participe à la construction de structures imaginaires²⁶. Ici, la FSGT propose ce que nous pourrions nommer un « mythe sportif alternatif ». Ce mythe ne prend pas le contre-pied du « héros sportif » habituel²⁷ mais il enrichit la représentation du sportif, militant et engagé. La FSGT construit un imaginaire particulier par l'action concrète d'un de ses militants. La fédération se réfère d'ailleurs toujours à ce militant quand il est temps de prendre position et de lutter contre les problématiques que l'organisation veut affronter, participant à entretenir cet imaginaire FSGT. L'hommage rendu à Auguste Delaune le 12 septembre 2013 par la coprésidente de la fédération à travers le discours ci-dessous, s'inscrit dans une telle logique.

Document 3 - Auguste Delaune, mythe sportif alternatif de la FSGT

²⁶ « A certains égards, le sport relève bien d'un imaginaire inaliénable, irréductible, dans les émotions qu'il engendre, aux institutions qui le supportent » (Callède, 1987, p. 136).

²⁷ D'ailleurs, on rappelle que Auguste Delaune a gagné le cross du journal l'Humanité en 1928, en même temps que l'on parle de ses engagements de résistant (Brézot dir., 2014, p. 108).

Le discours de Lydia Martins Viana, au nom de la direction nationale collégiale, lors d'une intervention à l'occasion d'un hommage à Auguste Delaune rendu jeudi 12 septembre 2013, rappelle :

« Nous sommes fiers d'être ses héritiers, fier de son engagement, de son combat, des idées pour lesquelles il a donné sa vie. Dans un contexte où certains désignent l'autre responsable de ses maux, tout simplement parce qu'il est différent, dans un contexte où des intérêts de puissances étatiques ou économiques peuvent entraîner dans la guerre, dans un contexte où la démocratie va mal, très mal, dans un contexte où la crise du système capitaliste engendre de plus en plus de souffrances et d'inégalités sociales, la direction nationale collégiale de la FSGT va tenter de poursuivre l'aventure du sport populaire, un sport associatif qui cherche à contribuer modestement à l'émancipation humaine et à la transformation sociale. »

Sur ce thème, Callède (1987, p. 118) explique qu'une « anthropologie des structures imaginaires du fait sportif reste à faire. » Terret (2007, p. 57) affirme quant à lui : « sans champion, pas de spectacle ; sans icône, pas de phénomène identificatoire. » Dans la mesure où « le sport remplit des fonctions symboliques et produits des figures de la communauté d'appartenance » (Defrance, (2011, p. 77), la question des processus identitaires des fédérations sportives demande donc de considérer cette dimension imaginaire. Cette dimension est en partie nourrie par les événements historiques traversés, réappropriés et racontés par la FSGT durant ces premières années d'existence de la fédération que nous venons d'étudier.

La période entre les années qui suivent la Guerre et le début des années 60, correspond à « une traversée du désert », d'une fédération « sous influence » du PCF, comme l'explique Borrel (1999, p. 54 et 83). De 1947 à 1949, la fédération perd 30 % de ses licenciés. Entre 1944 et 1947, avec l'élan de la Libération, elle était passée de moins de 20 000 à plus de 155 000 licenciés. La guerre froide et la mise à l'écart de la fédération font passer le nombre de licenciés à 81 707 en 1958. La fédération est bien à l'écart puisque sur la période, 1949-1959, les autres fédérations connaissent une progression moyenne des effectifs de 44,7%, et la FSGT une baisse de 21,2 % (Thomas, 1989).

En 1951, c'est la fin de l'unité avec la scission communistes-socialistes et la création de l'Union Sportive Travailleuse. La FSGT est de plus en plus isolée, du fait de sa proximité avec le Parti Communiste, dans un contexte de Guerre Froide. Le 8 décembre 1952, la subvention de l'État allouée à la fédération est supprimée parce que « les plus virulents des adversaires de la FSGT l'accusent alors d'être une fédération « stalinienne » - ce que ne viendra pas contredire son (non) positionnement lors de la crise hongroise à la fin de cette même année (1956), prétexte à la suppression de sa subvention nationale » (Ksiss, *in* Brézot, 2014, p. 124). Elle est rétablie en 1962. Elle est de 5000 francs jusqu'en 1965. Dans le même temps, la FSGT est également mise à l'écart du mouvement sportif. A partir de 1947, les fédérations françaises rompent les protocoles de double affiliation²⁸. La FSGT est alors considérée comme la fédération sportive du PCF. Elle reproduit d'ailleurs ses modes de fonctionnement comme le centralisme démocratique²⁹, et ses dirigeants « sont toujours choisis en accord avec le PCF » (Borrel, 1999,

²⁸ Qui donnent la possibilité aux associations de s'affilier, en même temps, à la FSGT et aux autres fédérations.

²⁹ Une gouvernance marquée par des principes « déontologiques » partagés par les organisations léninistes. Si ce modèle se caractérise par une centralisation des pouvoirs, autour d'un centre « fort » qui doit garantir l'unité de l'organisation, elle propose également des temps de discussion ouverts à une large participation. Pour la FSGT cela s'organisait autour d'un congrès de deux jours qui rassemblait entre 600 et 1000 personnes, avec des représentants directs des clubs. La FSGT était la seule à procéder ainsi quand les rassemblements nationaux des autres fédérations étaient réservés aux délégués régionaux et départementaux. Ce qui n'est toutefois pas gage de démocratie. Borrel explique que « la démocratie s'exerce en effet dans des limites ne remettant pas en cause la centralisation et la discipline » (1999, p. 86).

p. 86). Cette proximité dessert la FSGT parce que la période est marquée par les positions ambiguës des communistes face aux exactions du régime soviétique, symbolisées par l'approbation par le PCF de la répression qui fit 5000 morts, pendant la Révolution hongroise fin octobre 1956.

A cette époque, la FSGT est reconnue comme « l'enfant terrible » (Borrel, 1999, p. 54) du sport français ce qui, peut-être, lui confère une certaine capacité à avoir des positions politiques franches quand elle n'est pas d'accord face aux situations que d'autres pourraient ne pas traiter au nom de l'apolitisme prétendu du mouvement sportif. Sabatier (2003, p. 33) dit de cette période que « la modification du cadre géopolitique mondial, caractérisée par la constitution des deux blocs (...) les crises sociales qui affectent l'Hexagone (des grèves de 1947 à mai 1968) ne vont pas manquer d'influencer l'action d'une fédération qui a construit son identité en s'appuyant sur certains combats politiques majeurs. » Plus tard, l'engagement de la FSGT contre l'apartheid, à partir des années 80, ou encore sur le territoire palestinien, depuis 1981³⁰, sont les exemples d'une FSGT qui veut continuer à mener des « combats politiques ».

Paradoxalement, c'est par cette mise à l'écart que l'organisation se rend compte de la difficulté à agir en autarcie, à influencer et à exister dans le mouvement sportif. La fédération prend conscience de la nécessité d'un certain consensus qui va pousser à un éloignement du parti³¹ et à un rapprochement de l'objet sportif. Ce mouvement impactera ses valeurs et engagera le passage d'une organisation sociopolitique à une organisation « socioculturelle ». La FSGT se définit comme telle, au début des années 70, sous l'influence des rencontres avec Dumazedier³², comme nous l'explique René Moustard :

« Le socioculturel dont on parle, c'est le socioculturel que Dumazedier avait défini. Il faut rendre à César ce qui est à César. Ce n'est évidemment pas une création interne de la FSGT. Le socioculturel, c'est donc mettre en relation les choses qui, du côté politique, posent le problème de savoir ce qu'on change dans la société pour faire que les besoins sociaux soient satisfaits... Donc, le socioculturel c'est une activité qui doit d'abord être pensée comme une activité propre à l'individu, une activité qui relève de son pouvoir à lui, autonome, etc. mais qui pour exister, pour se développer, dépend d'un certain nombre de conditions, dont les conditions de la politique. »

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

Dans le sens de cette évolution vers une organisation socioculturelle, la volonté de mettre en place une stratégie autogestionnaire dans les années qui suivent s'inspirerait de cette « fascination » (Ksiss, *in* Brézot, 2014, p. 129) de certains acteurs pour les modèles de société des pays de l'Est.

Ces années, même si elles sont présentées comme une « traversée du désert », ont donc influencé l'identité de la FSGT et préparé la période d'ouverture qui suit. Cette ouverture est symbolisée par la mise en place du premier stage Maurice Baquet³³, en 1965.

³⁰ Engagement présenté dans la Revue fédérale *Sport et plein Air*, octobre-novembre 2011, Hors-Série « 30 ans de sport solidaire avec le peuple palestinien ».

³¹ Le parti relâche également son influence sur une fédération qui, à la sortie de la guerre froide, a perdu la moitié de ses adhérents.

³² Dumazedier qui travaillait notamment sur les questions de loisir et d'autoformation a animé plusieurs temps de réflexion au sein de la fédération qui donnèrent lieu à des communications et publications, par exemple *Regard neuf sur le sport* (Dumazedier, Baquet et al., 1950), ou encore *Pour un sport ouvert sur la vie* (Dumazedier, conférence présentée au colloque FSGT de mai 1983).

³³ Nous présentons en détails ce qu'est le stage Maurice Baquet dans les pages qui suivent.

1.2. 1965-1980, l'innovation pédagogique, de l'affirmation des valeurs à la complexification de l'identité

Nous avons donné un aperçu de la manière dont les valeurs d'émancipation, de lutte et de solidarité se sont construites à la FSGT, dans une période où ses acteurs se sont réunis pour faire face au fascisme et pour favoriser le développement des activités de sport et de loisirs pour les ouvriers, d'abord dans une visée hygiéniste, puis dans une visée sociale et politique. La fédération travailliste a connu, par la suite, une période d'après-guerre où elle a été mise à la marge du mouvement sportif du fait de son trop fort engagement politique. La FSGT s'est donc construite en décalage avec le reste du mouvement sportif. Les acteurs de la fédération ont essayé, dans le sens de ce projet d'un sport ouvrier qui vise le développement humain, de se libérer de ce qu'ils considéraient comme des conceptions classiques de la pratique dite dominante (Le Joliff, 1981)³⁴. Ces éléments constituent le substrat propice au développement d'un **espace de créativité qui a permis une « rencontre » qui fut la source d'innovation dans les APSA** pour la FSGT et au-delà³⁵.

Sur la période 1965-1980, Marianne Borrel (1999, p. 108) soulève deux points. D'une part, elle positionne cette période comme la plus « faste » et la plus « riche » de l'histoire de la fédération. D'autre part, elle présente cette période comme l'histoire d'une « rencontre » entre la fédération et une profession, celle des enseignants d'éducation physique et sportive. Aussi, dès 1950, un collectif d'enseignants se forme au sein de la FSGT et donnera naissance à une période marquée, à partir de 1965, par les stages Maurice Baquet qui placeront la valeur « innovation », au côté de celles d'émancipation, de lutte et de solidarité, comme valeurs fondatrices de la fédération.

La formation est au cœur de cette dynamique et il est nécessaire de revenir quelques années en arrière pour le comprendre. En effet, dès ses débuts, la FSGT accorde une place importante à la question de formation. En 1934, Jean Guimier, professeur à l'École Normale d'Éducation Physique (ENEP), adhère à la FSGT (Goirand et al., 2004). En 1937, il organise, à l'ENEP, avec Maurice Baquet alors pédagogue reconnu et directeur de cette école, le « premier cours d'éducateurs et de dirigeants de la région parisienne de la FSGT » (Goirand et al., 2004, p. 42). Donc, dès sa naissance, la fédération se positionne comme un lieu où il est possible de proposer de nouvelles démarches, même si celles-ci restent alors limitées dans leur diffusion à l'ensemble des adhérents.

En 1950, les réflexions autour des contenus d'activité s'intensifient avec le développement de la formation. Ce développement est favorisé par l'adhésion, à la FSGT, de personnes comme Robert Mérand³⁶ qui vient à la FSGT sous l'influence de Guimier. Dans son enseignement à

³⁴ A cette époque, les publications de la FSGT sont porteuses de cette opposition entre un sport élitiste, construit pour entretenir un système de classe face au développement d'un sport qui dans ses conceptions pédagogiques permet le « développement social » (1981, p. IX) du plus grand nombre. C'est le cas du livre *Le sport est à tout le monde*, de Le Joliff (alors vice-président de la FSGT et membre de la commission sportive du PCF).

³⁵ Les innovations développées au sein de la FSGT durant cette période influencèrent, par exemple, le monde de l'EPS.

³⁶ Il est professeur de l'ENSEP depuis 1946, adhère à la FSGT en 1948 et est évincé de l'ENSEP en 1950.

l'ENSEP³⁷, Mérand impulse une réflexion sur le métier de professeur d'EPS, sur sa dimension technique et pédagogique, mais également sur « l'engagement de caractère social et politique » que ce métier nécessite (Goirand et al., 2004, p.9). Le reste des enseignants de l'ENSEPS porte alors une approche « techniciste » du sport.

Les élèves de l'ENSEP, sont invités au X^e congrès national de la fédération, en 1951. S'en suit l'adhésion d'acteurs tels qu'Yvon Adam, René Deleplace, ou encore René Moustard (Borrel, 1999). Ils sont reconnus pour être « l'élite de l'éducation physique et sportive » pour leur niveau de pratique pour certains, mais surtout pour leur attachement aux questions pédagogiques. Leur proximité, au sein de l'ENSEPS puis de la FSGT, se construit aussi autour de leur engagement politique commun envers le parti communiste. Ils se retrouvent sur le plan de l'idéologie et de l'influence de Robert Mérand. C'est ce que décrit Borrel en disant que « la clé de l'explication se trouve en premier lieu dans l'idéologie qui unit en effet tous ces individus. Outre leurs qualités et la notoriété dont ils bénéficient, ces enseignants ont aussi en commun un engagement politique à gauche, et pour la grande majorité d'entre eux un engagement communiste »³⁸ (1999, p. 118). Une idéologie notamment marquée par la découverte du matérialisme dialectique³⁹ que Mérand découvre dans les publications de l'Université Ouvrière⁴⁰ et du cours de Georges Politzer. Ce cours changera profondément Mérand qui remettra en question, à partir de ce moment, ses méthodes d'enseignement et de recherche en matière d'EPS.

Les structures universitaires et institutionnelles de l'époque ne proposant pas d'espace d'expérimentation, la FSGT est apparue comme la structure d'appui du développement de cette idéologie. Les premières formations internes se structurent et, en 1951, Robert Mérand met en place le premier stage de « type nouveau » en basket-ball⁴¹. Il y réunit des entraîneurs, des joueurs et des arbitres, pour une durée de quinze jours. C'est sur le plan de la méthode de formation que ce stage innove. La démarche en quatre temps propose aux stagiaires de s'appuyer sur l'observation des pratiques, leur analyse, l'intervention et l'observation des effets de l'intervention. C'est ce mode « d'interprétation dialectique » qui permet la progression dans la formation et la réflexion sur la base de situations réelle. En 1961, la FSGT décide d'étendre cette formule de stage à toutes les activités sportives (Goirand et al., 2004).

En 1958, dans un mouvement d'institutionnalisation de la formation et de la réflexion pédagogique, au sein de la FSGT, le Cercle d'Étude Central (CEC) est créé. Il est chargé de travailler sur la politique de formation de la fédération et constitue le groupe d'animation et de mise en place des stages. Il opère en analysant les évolutions du sport et en portant une réflexion sur un sport qui peut être éducatif selon certaines conditions (Borrel, 1999).

En 1964, le « stage Malakoff » organisé par René Deleplace réunit dix participants autour de quatre activités sportives et de quarante enfants. C'est le premier stage FSGT d'expérimentations comparées. Ce stage est considéré comme le père des stages Maurice Baquet (Goirand et al., 2004).

³⁷ L'ENEP devient l'École Nationale d'Éducation Physique et Sportive (ENEPS), en 1941, et École Normale d'Éducation Physique, en 1944.

³⁸ Elle ajoute en note de bas de page que c'était le cas de toutes les personnes qu'elle a rencontrées dans le cadre de sa thèse. 20 ans plus tard, nous pouvons également affirmer que, même s'il n'y a plus d'engagement au PCF ou dans un autre parti de gauche, les personnes rencontrées et fréquentées à la FSGT sont toujours, dans l'ensemble, rassemblées sous des idéologies de gauche.

³⁹ Méthode d'analyse de la réalité qui s'inscrit dans le prolongement de la pensée marxiste et qui s'intéresse aux évolutions de la société. Méthode qui sera fortement discréditée du fait de sa récupération par le régime communiste de Staline.

⁴⁰ Université populaire fondée pour enseigner les théories marxistes aux travailleurs et leur donner des outils méthodologiques et conceptuels afin de leur permettre d'analyser leur contexte et de définir le sens de leur action dans les domaines de la politique et du social.

⁴¹ Revue FSGT du 5 octobre 1951.

La mise en place des stages Maurice Baquet sera l'avènement de cette recherche d'innovation pédagogique où l'enfant et l'autonomie sont au cœur des préoccupations. Chaque été entre 1965 et 1979 (Goirand et al., 2004, p. 47), à Sète, s'organisent donc les stages Maurice Baquet qui concentreront de nombreuses innovations en matière de formation et de pédagogie. Le stage Maurice Baquet est décrit comme étant innovant sous deux angles. D'une part, dans les objectifs qu'il poursuit autour du développement de l'enfant et d'autre part, dans les processus qui doivent permettre la réalisation de ces objectifs. Ces stages prennent appui sur la colonie de vacances Gai Soleil qui accueille, à Sète, les enfants de l'Enfance Ouvrière Nîmoise au Grand Air (EONAGA). Dans cette conception de prise en compte du potentiel humain et de recherche d'autonomie, la « République Gai Soleil » est mise en place. Le but est de transformer les rapports entre enfants, moniteurs et personnels de direction de la colonie. Cette république reprend le projet de réforme de l'enseignement présidé par Langevin et Wallon expliquant que « les colonies enfantines doivent avoir une discipline extrêmement libérale et donner aux enfants l'occasion d'une expérience de vie collective où les interventions adultes sont réduites au minimum ». Les enfants appartiennent à des groupes autonomes qui participent à la vie démocratique du stage⁴².

Pour le Cercle d'Étude Central (CEC), le développement des stages Maurice Baquet est cohérent avec le projet de développement des « sections enfants » dans les clubs FSGT. En effet, le CEC questionne alors la dimension omnisport de la fédération qui se comporte plutôt comme une agrégation de plusieurs fédérations unisports, pouvant parfois même être en concurrence. Les « sections enfants » permettraient non plus de placer le curseur sur une discipline sportive mais directement sur l'intérêt au développement de l'enfant, à travers une diversité de pratiques considérées comme outils éducatifs. Aussi, les stages permettront aux participants de travailler directement avec les enfants de la colonie de vacances Gai-Soleil à Sète. On y retrouve l'alternance entre temps de pratique et temps d'observation. Le participant n'y acquiert pas des solutions toutes faites. Il participe à l'invention collective du « sport de l'enfant », dans une démarche « d'autoformation » basée sur « l'attitude expérimentale » (Goirand et al., 2004, p. 110)⁴³. Il y a des groupes de spécialité, mais également des espaces inter-spécialités où sont traités les thèmes transversaux afin de fixer des cadres théoriques communs. Enfin, il y a une démarche de recherche de références scientifiques et d'approches psychologiques autour de l'enfant et de la pédagogie. Une « ambiance générale de création » s'instaure lors de ces stages⁴⁴.

⁴² Chez les militants et les salariés de la fédération, nous avons rencontré des acteurs qui ont été en responsabilité très jeunes. À 15 ans, la coprésidente de la fédération, Lydia Martins Viana, comme de nombreux autres jeunes de son club, était fortement impliquée dans l'organisation « d'Olympiades de la paix ». Elle est également animatrice dans les quartiers durant les vacances scolaires et entraîneuse d'une équipe de football de benjamins. Maud Corso, responsable du domaine formation de la FSGT, faisait partie de la coordination des stages de club de l'ES Vitry, à l'âge de 14-15 ans et disait ne pas savoir si elle avait déjà 18 ans quand elle devenue trésorière de la section foot. Des traces de cette république des enfants se fait donc encore sentir dans le parcours atypique des acteurs actuels de la FSGT. Lydia et Maud n'étaient pas des colons de Gai Soleil (la colonie de vacances support des stages Maurice Baquet) mais des liens peuvent être établis. Par exemple, pour Maud, fait partie de l'ES Vitry. René Moustard, a été directeur pédagogique des stages Maurice Baquet et était aussi un des dirigeants de ce club.

⁴³ Ce terme d'« expérimentation » est toujours très important. Il marquera l'identité de la FSGT dans sa capacité à créer des solutions par une démarche d'essais-erreurs, ne se limitant pas dans les possibles solutions, qu'une démarche plus prospective, moins utopique, pourrait restreindre. Nous approfondirons cette nuance entre la démarche prospective et la démarche utopique notamment lorsque nous traiterons de la question de l'autogestion dans le chapitre 5.

⁴⁴ Et cela notamment pour « vaincre l'obstacle théorique du courant « techniciste » qui, selon Robert Mérand, « mutile la fonction éducative du sport. » Robert Mérand, Fond documentaire FSGT.

De là, partiront, par exemple, la création des mémentos⁴⁵, des guides pratiques pour les animateurs de « sections enfants » ou encore l'organisation de la « république des enfants » (Goirand et al., 2004, p. 52) (Cf. Cadre ci-dessous) qui place le pratiquant, aussi jeune soit-il, en membre actif de la démocratie du stage. Ce stage est donc la mise en pratique d'un ensemble de valeurs propres à la FSGT : la valeur omnisport qui veut mettre l'individu au cœur des préoccupations de la fédération ; la valeur de responsabilisation qui veut permettre à chacun de se saisir de sa pratique et de son émancipation ; et la valeur d'innovation et de liberté qui permet l'existence des précédentes par la création de nouvelles démarches pédagogiques. Il y a bien, là, une tentative de passage des valeurs théoriques aux valeurs mises en pratique dans le réel. Toutefois, si cette période est souvent présentée comme « l'âge d'or » de la FSGT et idéalisée par certains militants actuels de la fédération, des tensions ainsi que des situations de ruptures avec les associations et les acteurs de terrain apparaissent déjà.

Ces stages font le succès de la FSGT mais participent à complexifier son identité. Ils deviennent renommés même en dehors de la France, avec une participation qui va jusqu'à 61 stagiaires étrangers, en 1973 (Borrel, 1999). Le nombre de participants augmente chaque année. Le succès des stages Maurice Baquet va mener à des changements au sein de la FSGT. Le CEC devient le Conseil Pédagogique Scientifique (CPS). Il est composé d'une quinzaine de membres, majoritairement des professeurs d'EPS. Il gère l'ensemble des thématiques rattachées à la formation et est le lieu de la réflexion sur les contenus des pratiques. Mais tout n'est pas positif durant cette période des stages Maurice Baquet. La FSGT est animée par une diversité de forces et d'influences mises en mouvement par les jeux d'acteurs et de pouvoir. Le succès des stages Maurice Baquet donne l'impression aux militants des clubs, qui ne sont pas professeurs d'EPS pour la plupart, d'être dépossédés de leur fédération. En effet, la majorité des participants aux stages Maurice Baquet sont des professeurs et étudiants d'EPS⁴⁶ qui, de plus, ne sont pas tous adhérents de la fédération. La majorité des membres du CPS sont des professeurs d'EPS. Les militants travaillistes des clubs et comités ne trouvent plus leur place dans un stage et une politique qu'ils trouvent éloignés de leurs préoccupations de terrain. Les réflexions de ces nouveaux acteurs leur semblent en décalage avec la réalité du terrain. Les valeurs de l'omnisport, de l'innovation pédagogique et de l'autonomisation des pratiquants ont du mal à trouver écho. Un phénomène « cols-blancs / cols-bleus » se développe à la FSGT, ce qui pourrait apparaître comme une incohérence assez forte pour une organisation travailliste qui veut développer le sport populaire. La FSGT s'oriente vers une période marquée par ce que Marianne Borrel (1999, p. 334) appelle la « prééminence du politique et de l'intellectualisme ». La fédération et ses dirigeants continueront, toutefois, à soutenir les stages Maurice Baquet. Ils participent effectivement à la réintégration de la FSGT par le mouvement sportif et les politiques publiques. Cette ouverture nouvelle permet un développement important des effectifs. La fédération passe de 81 707 licenciés, en 1958, à plus de 300 000⁴⁷, en 1979. Cette augmentation s'explique aussi par d'autres éléments comme la création d'une « carte pratique occasionnelle », qui est une carte d'adhésion pour ceux qui ne veulent que soutenir la fédération

⁴⁵ Carnets proposant des exemples de séances et des conseils pédagogiques sur la base de l'expérience et de l'effort de théorisation des stages Maurice Baquet.

⁴⁶ Avec 66% d'étudiants et enseignants d'EPS, le stage de 1968 est celui qui en compte le moins. Le taux le plus élevé est de 96%, en 1979. De même le taux d'adhésion à la FSGT des stagiaires de 53%, en 1969, et de 19%, en 1978, montrant en quoi la FSGT est « dépossédée de sa formation » (Borrel, 1999, p. 146)

⁴⁷ Il faut aussi expliquer cette augmentation par un élargissement des formes d'adhésion. La création de « l'adhésion occasionnelle » en 1970, qui permet une pratique plus ponctuelle, ainsi que celle de la « carte adhérent non-pratiquant » en 1978, qui permet le soutien à la FSGT, expliquent aussi une augmentation si importante entre les périodes.

sans avoir de pratique durable, ou encore comme le développement global du sport à cette époque.

La nouvelle politique d'ouverture, cautionnée par des professeurs d'EPS présents en masse, permet également d'estomper l'identité communiste de la fédération. Les questions politiques passent en second plan, derrière les questionnements pédagogiques autour des APSA. Il faut également observer les conséquences de ce développement sur la FSGT. Robert Mérand, alors membre du comité national de la FSGT et président du CPS explique que « la progression de 130 000 à plus de 300 000 adhérents en une décennie a confronté la FSGT à la nécessité de prendre en compte le fait que la réalité sociale est une part de l'action inséparable et contradictoire de facteurs objectifs et subjectifs. Émerge une stratégie nouvelle, visant, à travers les transformations des pratiques sociales, à donner une cohérence entre "politique" et "vie quotidienne" »⁴⁸. Il explique par là-même que la manière de repenser l'organisation des congrès, dans les années 80, pour « favoriser la participation de tous », découle de cette diversité de publics qui entrent à la FSGT et donc de cette « appréhension que chacun peut avoir de la réalité sociale et de son rapport à cette réalité [qui] n'est pas unique, mais multiple et contradictoire. » Ce qui rejoint bien notre volonté d'analyser l'identité sous l'angle des jeux d'acteurs. La FSGT change donc du point de vue de ses adhérents, mais également de ses dirigeants et de son fonctionnement. Le système FSGT se complexifie. Sur le plan des adhérents il y a une féminisation et un embourgeoisement des pratiquants. Une hétérogénéité apparaît loin de la structure initiale composée majoritairement d'hommes issus du monde du travail et de la classe ouvrière⁴⁹. A la fin des années 70, un tiers des adhérents de la FSGT sont des femmes pratiquant la gymnastique d'entretien, éloignées du militantisme. En plus, une logique de consommation s'installerait, petit à petit, dans certains espaces de la fédération. Du point de vue des « forces humaines »⁵⁰, les professeurs d'EPS prennent de plus en plus de responsabilités et de pouvoir. C'est le cas, par exemple, de René Moustard qui, en 1968, est le premier professeur d'EPS détaché par le ministère de la Jeunesse et des Sports à devenir permanent au centre fédéral et qui deviendra président en 1976. S'ensuivra une longue lignée de conseillers techniques, enseignants d'EPS détachés, qui marqueront la FSGT. Ces acteurs prennent de l'importance au sein de la fédération. De nos jours, ces professeurs d'EPS sont érigés en figures mythiques de la FSGT par certains de ses membres. Lorsque nous interrogeons un dirigeant de la fédération sur le rapport de la jeune génération de salariés à l'histoire de la FSGT, voilà ce qu'il nous répond :

« Bah comme à l'époque : "Mérand a parlé"... Mérand, bah c'était le pape. Enfin, il y en a d'autres qui sont en train de reconstruire un dieu ; parce qu'ils l'ont appelé comme ça, il n'y a pas longtemps. »

(Entretien avec un dirigeant de la FSGT, 2014)

C'est un de ses anciens cadre d'état, toujours actif en tant que militant bénévole, qui devient le « dieu » de certains salariés, dans le cadre de « la formation des jeunes dirigeants ». En effet, ce dispositif avait pour objectif de sensibiliser la nouvelle génération de salariés à la culture

⁴⁸ Préface de Robert Mérand in Le Joliff G. (1981), Le sport est à tout le monde, Ed. Sociales, Paris, p. VII

⁴⁹ « C'est tout d'abord le public de la F.S.G.T. qui se transforme sous le coup du fort développement des années soixante et soixante-dix. Il se féminise, s'embourgeoise, perdant ainsi son homogénéité, son identité originelle. » (Borrel, 1999 ; p. 172)

⁵⁰ Terme préféré à celui de « ressources humaines » à la FSGT, où l'on considère que le terme ressources est réducteur quand il s'agit de parler d'êtres humains.

FSGT. Pour la plupart n'étant pas issus du militantisme FSGT, comme l'étaient les anciens permanents, une formation est mise en place, animée par des salariés et militants porteurs de l'histoire FSGT dont certains de ces anciens professeurs d'EPS détachés à la fédération. L'appellation « *dieu* », même si elle est utilisée au second degré, montre bien l'influence de ces figures de la fédération. De même, durant cette formation, les participants ont étudié les Olimpiadas Populares de Barcelone (première séance), l'histoire d'Auguste Delaune, etc. La démarche d'acculturation est à étudier du point de vue de son influence sur les processus identitaires des acteurs arrivants à la fédération.

Dans les années 70, l'arrivée des professeurs d'EPS va induire une plus grande hétérogénéité. Néanmoins ces acteurs prennent une envergure politique importante. Ils sont légitimés par un niveau d'étude plus élevé que celui des permanents issus de la classe ouvrière qui n'ont, pour la plupart, pas le baccalauréat (Borrel, 1999). Ceci renforce les représentations d'une élite dirigeante en rupture avec le terrain. Ces éléments, associés à l'hétérogénéité nouvelle des adhérents, vont faire peser des risques de crises sur la fédération. Les nouveaux dirigeants de la fédération engagent des rénovations politiques qui vont occasionner une série de crises. Ces crises marquent la fracture avec la base des sportifs-travailleurs. Par exemple, le CPS a bien du mal à diffuser les innovations des stages Maurice Baquet dans des clubs où « les pratiques réelles sont pour l'essentiel une reproduction du dominant par les dominés », dira Yves Renoux, à Marianne Borrel (1999, p.176). Le même Yves Renoux nous propose, 20 ans plus tard, un constat plus nuancé. Il continue à synthétiser cette période en disant :

« Bon il y a eu les stages Maurice Baquet ça c'est une vraie rupture. Mais incapacité pour la direction de la FSGT de l'époque (de diffuser). Ça n'était possible, cette innovation qui mettait en rapport théorie et pratique, à une échelle importante, que dans des conditions tout à fait particulières, avec beaucoup de profs d'éducation physique qui, eux, étaient motivés pour conquérir leur légitimité professionnelle, où l'aventure collective prenait le pas sur les aventures individuelles, et où la promotion individuelle était intégrée à un projet collectif. Ça a été vrai jusqu'en 1981.

À partir de 1981, ça change. Pourquoi ? Parce qu'on se retrouve avec les résultats des aspects positifs des stages Maurice Baquet avec deux choses. L'intégration universitaire de l'éducation physique et puis après l'agrégation en EPS. Donc à partir de là, l'élite de la profession a intérêt à jouer une carte personnelle puisqu'il faut d'abord gagner des places. Donc tu affaiblis la dynamique collective. C'est la promotion individuelle qui prend le pas sur la promotion collective donc à partir de là il y a un phénomène de retrait en EPS. Et la FSGT ne dispose plus cette fois-ci d'une base d'appui en EPS militante. Il en reste mais ce n'est plus porteur. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, le 30/04/2014)

Avant d'ajouter que, aujourd'hui, il lui semble plus facile de diffuser l'innovation :

« Parce que les activités ont tellement déperissé qu'elles sont moins puissantes et que ce qui a marché était plutôt ce qui était innovant. Donc, quelque part, il y a peut-être une expérience, une masse

*critique qui a été accumulée qui n'existait pas à la même échelle. Bon bah l'évolution du contexte...
En définitif, les idées progressistes avancent dans certaines activités. »⁵¹*

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, le 30/04/2014)

D'ailleurs, même si des crises se font ressentir, cette période permettra à la fédération de poser les bases du « sport populaire »⁵², moins techniciste, qui répond mieux aux besoins des pratiquants, et qui se concrétise dans des rencontres sportives ouvertes à des sportifs de différents niveaux, de différentes activités. C'est aussi à cette époque que la FSGT travaille pour rendre accessibles au plus grand nombre des activités jusqu'ici réservées aux élites. A la fin de cette période, la FSGT développe ainsi l'escalade populaire en ouvrant des pistes « alpiniste débutant à Fontainebleau » (Moustard, 1984 ; p. 75), en posant les premiers blocs mobiles d'escalade à la Fête de l'Huma, en 1981⁵³, ou encore en créant les premières structures artificielles d'escalade (SAE) en gymnase. Yves Renoux raconte la création de ce premier mur intérieur d'escalade en France, en 1981 :

« Les collègues de Corbeil, des profs du lycée, dont moi, on a été trois à être les moteurs. Moi, j'étais plutôt sur le côté FSGT. J'avais un collègue qui était aussi au stage Maurice Baquet, mais il était resté dans les pratiques individualistes, au niveau de la montagne. Par contre, c'était un mordu de l'idée des murs d'escalade. C'est même lui qui a commencé à faire des trous dans le gymnase, à partir desquelles on faisait des animations, avec des traversées et des trucs comme ça. Donc lui, il a commencé à prendre le burin déjà. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, le 30/04/2014)

Pour conclure, la période 1965-1980 représente bien les contradictions qui peuvent marquer les processus de construction identitaire de la FSGT. Nous avons, d'une part, un mouvement qui crée les conditions de la mise en action concrète de valeurs comme l'omnisport, l'autonomisation et l'émancipation par l'innovation pédagogique, et d'autre part, le même mouvement qui, de par son succès, provoque un développement complexifiant la structure des adhérents et engendrant une évolution du fonctionnement fédéral. Un écart entre les niveaux se développe. Il y a, d'une part, une FSGT considérée comme élitiste et détachée des problématiques réelles de terrain mais qui veut pourtant permettre l'émancipation, et d'autre part, des militants de terrain, des clubs et des comités qui vont rester dans une pratique classique car peu pris en compte par les réflexions politiques. Il ne peut y avoir de prise en compte des uns par les autres du fait d'enjeux et de représentations qui les opposent.

L'hétérogénéité des acteurs va mener à des crises autour de débats marqués du sceau des valeurs et de la légitimité à agir des uns et des autres. Cette période révèle la question de la cohérence du système social développé par Parsons (1937). L'auteur explique que, pour agir ensemble au sein d'un système, les acteurs doivent partager des valeurs qui définiront la fonction du système et le sens de l'action. Pour Parsons, la rationalité des acteurs leur

⁵¹ Nous questionnerons cette affirmation en montrant que les logiques d'activités priment encore et peuvent freiner la capacité d'innovation de la FSGT.

⁵² Pour Marianne Borrel (1999, p. 171), c'est à cette époque que la fédération développe le concept

⁵³ Les acteurs de la FSGT avaient déjà animé des séances d'escalade en 1957, sur des tours mobiles. Néanmoins, dans les années 80, l'activité de démocratisation de l'escalade s'intensifie.

permettrait d'avoir un comportement conforme à ces valeurs, à cette fonction de l'organisation. Dans le cas de la FSGT, si les acteurs partageaient l'objectif d'un « sport émancipateur », leurs différences de statuts et de positions sociales ont certainement créé des sentiments vindicatifs de l'ordre de la lutte des classes qui vont à l'encontre de ce « comportement conforme ». Ils montrent ainsi les limites de l'approche fonctionnaliste.

Crozier et Friedberg (1977, p. 212) l'expliquent dans l'analyse du système d'action concret au sein duquel l'acteur, en s'appuyant sur sa culture, va participer à des jeux de pouvoir. En parlant de la « culture comme capacité », les auteurs disent que cette culture des individus est un ensemble d'outils fondés sur les expériences, l'apprentissage familial et social, sur des moyens conceptuels et des cadres de références. Elle participe à « construire leurs rapports à l'autre et au monde pour en maîtriser les conséquences affectives ». Selon les auteurs, cette relation entraîne toujours des réactions affectives irrationnelles parce qu'elle est source de rapports de pouvoir et de « risques de dépendance ». Les rapports compliqués entre la diversité nouvelle des acteurs de la FSGT peuvent être lus sous l'angle de ces risques. En effet, l'opposition entre les différentes cultures d'acteurs, professeurs d'EPS ou militants travaillistes, répond de cette relation qui « sera toujours vécue comme telle par les individus : source et fondement – au moins partiels – de l'identité d'un individu, donc de sa possibilité même d'exister au sens propre et fort du terme ». La peur des militants de terrain de ne plus exister dans le système FSGT et, au contraire, la nécessité des professeurs d'EPS d'affirmer leur existence permettent de comprendre les crises à venir, marquées par cette rationalité limitée de l'acteur.

D'ailleurs, Marianne Borrel (1999, p. 102) développe déjà une analyse stratégique de la FSGT où, selon elle, certains acteurs ont une « vision plus conflictuelle de l'organisation » et cherchent « à réduire l'interdépendance fonctionnelle qui les lie aux autres ». Au même endroit, elle affirme qu'il faut alors particulièrement regarder ce qui « tend à séparer l'échelon fédéral de l'échelon local ». Cette séparation entre ces deux niveaux, amorcée dans les années que nous venons d'étudier, s'affirme dans la période suivante notamment autour de la mise en place de la démarche autogestionnaire.

1.3. 1980-1991, une fédération en quête d'identité

Le succès des stages Maurice Baquet va donc favoriser **la prise d'importance des professeurs d'EPS, dans les sphères politiques de la fédération et l'affirmation consécutive de la valeur autogestionnaire**. De 1965 à 1967⁵⁴, il y a un renouvellement quasi complet des dirigeants nationaux avec l'arrivée de nouveaux militants, jeunes et porteurs « d'idées neuves » (Borrel, 1999, p. 234). Ces nouveaux dirigeants seront plus ouverts au mouvement des professeurs d'EPS, les anciens dirigeants étant partis car ils ne se retrouvaient plus dans les changements qui touchaient la FSGT et dans cette prise d'importance des enseignants d'EPS. Ils étaient dépassés, comme le confie René Fidani⁵⁵ à Marianne Borrel : « Janot elle aussi ne se sent plus à l'aise. Elle avait une base politique relativement faible et théorique relativement nulle (...) Bosc, moi je crois qu'il part parce que lui aussi est un peu fatigué. (...) Il part aussi sans doute à cause du CPS » (1999, p. 234). A partir de 1972, c'est sous cette influence nouvelle des enseignants d'EPS que se renforce l'idée de travailler à la rénovation politique de la fédération afin d'aller vers un fonctionnement plus démocratique. Le lien peut être fait avec

⁵⁴ La moitié des membres du comité directeur, les plus anciens, est renouvelée.

⁵⁵ Élu secrétaire général de la FSGT en 1965, il fait partie de cette génération « dépassée » par les professeurs d'EPS. Il est donc remplacé par René Moustard en tant que vice-président en 1975.

cette vision pédagogique, portée dans les stages Maurice Baquet, qui veut mettre chaque individu en pleine responsabilité de son activité. Ce que ne permet pas de faire le centralisme démocratique et le fonctionnement de la fédération à cette époque.

Robert Mérand qui est certes attaché à un Parti Communiste fonctionnant sur le modèle du centralisme démocratique mais qui est également reconnu pour sa liberté de pensée vis-à-vis du parti, écrit en 1981, « le rôle des responsables n'est donc plus de penser pour les autres, ou de projeter pour les autres ce qui serait bien pour eux. Leur fonction est de traiter les différentes expressions individuelles, d'en respecter la pluralité pour mettre en évidence leurs significations, les organiser en une thématique d'ensemble orientera le processus de changement » (*in* Le Joliff, 1981 ; p. 4). Sous cette influence, les professeurs d'EPS vont mettre en œuvre, dans la rénovation politique de la fédération, la même créativité et la même énergie transformatrice que celles mises en œuvre, sur le plan technique et pédagogique, au sein du Conseil Pédagogique et Scientifique (CPS) et des stages Maurice Baquet. Leur volonté est de créer les conditions de la participation du plus grand nombre. Borrel et Sabatier établissent des liens entre cette refonte politique de la FSGT et *l'aggiornamento*⁵⁶ du PCF. En effet, dans ce mouvement de rénovation du parti, une place plus importante est également donnée à des théories plus ouvertes et aux « intellectuels » même si, contrairement à la FSGT, ces derniers n'auront jamais une réelle place dans les instances politiques.

Pour aller vers ce système plus démocratique, la fédération décide de travailler les contenus du congrès, temps fort du centralisme démocratique. Les dirigeants veulent améliorer le fonctionnement institutionnel par la participation réelle de chacun. Pour la première fois lors du congrès de 1972 à la Seyne-Sur-Mer, la parole n'est pas laissée qu'à la tribune. Un micro tourne dans la salle en séance plénière pour débattre de la question de la démocratie. C'est un acte qui symbolise le rejet d'un fonctionnement fondé sur la centralisation des pouvoirs autour des quelques personnes à la tribune. On augmente le nombre de congressistes. On élargit le comité directeur en le faisant passer de 9 membres, en 1971, à 14 membres, en 1973. Toujours en 1973, lors du congrès de Champigny, il est décidé de supprimer la fonction de secrétaire général, symbolique du centralisme démocratique, et de la remplacer par une vice-présidence collective. En 1976, au congrès de Colomiers, on enlève la tribune. La volonté est de changer ce rapport dirigeants-participants pour que chacun soit en mesure de penser par lui-même. 60 groupes de discussions seront organisés. Les rapports de pouvoirs sont modifiés par ces mesures⁵⁷.

Ces modifications en faveur de l'éloignement du centralisme démocratique sont également favorisées par la création, en 1973, de la première session annuelle de formation des dirigeants, impulsée toujours sous l'influence de Robert Mérand. Borrel (1999, p. 274) dit que « ce dernier joue en effet un rôle essentiel dans la démocratisation de la vie fédérale, non seulement parce qu'il a su être précurseur de la rupture avec le centralisme démocratique, mode de fonctionnement qu'il estime en complète opposition avec la place centrale qu'il entend donner dans ses propres recherches à l'être humain, mais aussi en ce qu'il a su préparer les esprits à accueillir ses idées, ainsi qu'inspirer et encourager les différentes initiatives prises par la direction de la FSGT. » Ces sessions théoriques s'adressent donc aux dirigeants politiques de la fédération et ont pour objectif d'élever le niveau de réflexion, notamment, autour des

⁵⁶ Mise à jour idéologique et de fonctionnement du PCF, lancée lors du 17^{ème} congrès du parti, en 1964.

⁵⁷ Cette période de rénovation démocratique est analysée par Marianne Borrel. Des parallèles devront être faits avec la période que nous étudions, où des similitudes peuvent être trouvées concernant les stratégies autour du travail sur le fonctionnement de la fédération.

questions de fonctionnement de la fédération. Aussi en 1979, la session aura pour thème : « l'autogestion ».

L'apparition de cette démarche veut permettre la concrétisation de cette volonté d'une participation de chacun, de redonner aux individus une place centrale et de décloisonner la fédération pour créer les conditions d'un travail commun. Si le terme n'a pas toujours fait l'unanimité au sein de la fédération, il est toujours présent et a été au cœur des travaux des dernières années⁵⁸. Des référents communs sont partagés et la définition de Castoriadis⁵⁹ est souvent celle présente dans les analyses des acteurs de la fédération, « une société autogérée est une société où toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire, dans les seules limites que leur trace leur coexistence avec d'autres unités collectives »⁶⁰ (1979, p.2).

A la base, il y a donc cette expérience d'autoformation des stages Maurice Baquet. Cette expérience est marquée par la recherche autour des formes de démocraties expérimentées notamment avec la « république des enfants ». En effet, au sein de ces stages, les règles de vie, de jeu, ou encore les modalités d'organisation étaient négociées entre les enfants et les adultes, chacun participant à tours de rôle aux différentes tâches, aux temps de réflexion, d'animation. C'est dans ce sens que la FSGT préfère parler de « sport de l'enfant » construit avec l'enfant plutôt que de « sport pour l'enfant » construit traditionnellement par les adultes. Il y a ensuite un processus identitaire fondé sur des jeux d'acteurs et de pouvoirs, qui va encore enrichir les valeurs de la FSGT. Initialement pédagogiques et portées par les professeurs d'EPS qui prennent le pouvoir, ces valeurs voudraient partir de l'apport de l'individu et donner un espace de liberté important à l'expression de chacun. Le but est de créer les conditions d'une démocratie réelle. Toutefois si dans les discours il en est ainsi, la réalité révèle bien des paradoxes et des complexités de mise-en-œuvre.

En même temps qu'elle repense sa démocratie, la FSGT connaît **une perte de vitesse, qui entraîne un certain effacement de ses spécificités**, notamment due à ce travail sur le fonctionnement qui donne l'impression, à la base des adhérents et militants, que la fédération se détache de la question des pratiques. Le contexte n'est pas non plus favorable à la fédération. Les organisations ouvrières déclinent au cours des années 80, le militantisme se transforme allant vers des formes d'engagement plus distancées et la logique commerciale commence à se développer au sein du mouvement sportif. La fédération perd 122 000 licenciés entre 1983 et 1992, passant de 342 000 licenciés à 220 800. C'est globalement l'ensemble du mouvement sportif qui connaît un ralentissement de sa croissance, notamment par le développement des nouvelles pratiques qu'il n'arrive pas à intégrer (Pociello et Defrance, 1993). Pour la FSGT, la crise économique associée au déclin des organisations syndicales qui engendre la disparition des grands clubs corporatifs accentue le phénomène alors que l'ensemble de fédérations françaises arrivent à maintenir une progression de leurs effectifs.

Si les fondements de l'autogestion semblent idéologiquement forts et en adéquation avec les valeurs fédérales, ils ne transcendent pas à cette époque la FSGT dans son ensemble. En

⁵⁸ Il est au cœur du processus de changement que nous avons accompagné dans le cadre de l'Assemblée Générale 2017

⁵⁹ Auteur qui mobilise une diversité de champs scientifiques (anthropologie, économie, psychologie, philosophie) pour analyser les thèmes de la démocratie et de l'autonomie. Il travailla notamment sur le concept d'autogestion.

⁶⁰ Définition reprise, notamment, dans le mémoire de Lydia Matins Viana (2013), ancienne co-présidente de la FSGT, et Mounia Mahfoufi (2013), ancienne responsable des Forces Humaines.

effet, le niveau fédéral reste relativement cloisonné malgré les efforts faits pour créer les conditions de la démocratie. La démarcation entre « têtes pensantes » et acteurs de terrain s'affirme. La stratégie autogestionnaire a du mal à se diffuser et à se concrétiser dans les pratiques. De plus, les commissions d'activités sont cloisonnées entre elles et fonctionnent comme des organisations unisports qui privilégient la compétition et une pratique finalement très proche des fédérations délégataires. A cause de cette défaillance de fonctionnement, la fédération ne propose finalement pas de pratique réellement innovante. La fédération s'est beaucoup concentrée sur le politique et les changements institutionnels n'ont pas trouvé de traduction dans les activités sportives. L'enjeu de la différence apparaît alors, comme le décrit Borrel (1999) en expliquant que la FSGT a du mal à valoriser sa différence au sein du mouvement sportif, dans un contexte où les situations de concurrence s'accroissent.

Le début des années 1980 marque également la fin de cette « rencontre » avec les enseignants d'EPS qui, grâce à la FSGT, ont trouvé écho à leurs revendications dans l'éducation nationale. En effet, en 1981, est créée la première maîtrise de STAPS. Par la suite, le DEA ouvre la possibilité de la recherche en STAPS dans le cadre universitaire. Les enseignants d'EPS trouvent, dans ces formations, les espaces d'expérimentations qu'ils avaient à la FSGT. C'est donc le déclin du conseil pédagogique scientifique (CPS) et des stages Maurice Baquet, dont le dernier se déroule en 1979. Pour pallier cette situation, la fédération tentera de mettre en place le Centre de Recherche Action Formation (CRAF) avec la volonté de prendre appui sur les pratiques FSGT pour réfléchir au contenu. Mais ce dispositif reste dans la lignée des stages Maurice Baquet et de l'influence de Robert Mérand et ne permet pas une reconnexion avec les acteurs de terrain de la FSGT.

Pour conclure l'analyse de la période 1980-1991, selon nous, l'étude de ces années marquées par une stratégie d'ouverture de la FSGT met en lumière trois phénomènes⁶¹: **l'écrasement affectif, la relativisation des valeurs et l'acculturation forcée.**

Le succès des stages Maurice Baquet, comme « âge d'or » de la FSGT, a marqué la fédération et nourri l'imaginaire collectif auquel se rattachent ses acteurs. Muchielli montre que des « pathologies » peuvent apparaître et créer des crises identitaires. A ce titre, l'impact des stages Maurice Baquet peut être lu comme contre-productif car porteur d'un phénomène psychologique que l'auteur appelle : « l'écrasement affectif » (Muchielli, 2013, p.101). L'écrasement affectif bloque la création de valeurs nouvelles par la puissance identitaire trop forte d'autrui ou, dans notre cas, d'un événement passé. Aussi, il y a une certaine incapacité à avancer après des stages dont le succès peut apparaître comme « écrasant ». Cette nostalgie ambiante, dans le rappel permanent des stages Maurice Baquet, peut parfois apparaître oppressante pour les nouveaux acteurs de la fédération. Si le système est défini par un processus identitaire permanent et dynamique, une situation de stagnation de la fédération et une défaillance des jeux d'acteurs peuvent être créés par ce phénomène d'écrasement. Le souvenir des stages Maurice Baquet a peut-être créé une forme de sclérose. C'est donc le temps de la mise en sommeil de l'activité de recherche-formation et de la rupture avec le monde de l'éducation physique et sportive. Cela paraît paradoxal mais en voulant construire une approche différente de la démocratie et du fonctionnement fédéral, la FSGT a également atténué ce qui faisait sa spécificité par rapport aux autres acteurs du mouvement sportif.

⁶¹ Nous continuerons d'analyser ces phénomènes dans notre étude du système FSGT et des processus identitaires qui l'animent.

De même, durant cette période, la FSGT prend définitivement ses distances avec le parti Communiste. Elle affirme ainsi le passage d'un projet socio-politique à un projet socio-culturel. C'est-à-dire que la FSGT veut s'ouvrir aux besoins nés des mutations sociales, de la libération du temps, de la mise en œuvre de nouvelles pratiques sportives, et aux autres organisations. Elle n'apporte donc pas son soutien au programme commun de la Gauche, en 1973. Puis elle affirme en 1977 que la lutte des classes ne la concerne que sur la question du « droit au sport ». La courroie de transmission est coupée, la FSGT n'est plus une organisation de masse. C'est donc son caractère sportif qui est maintenant mis en avant et la fédération rompt avec son identité communiste, ce qui lui permet d'être reconnue comme partenaire officiel du ministère de la Jeunesse et des Sports en 1980. La FSGT rentre dans les rangs en entrant dans des relations politiques plus consensuelles avec le mouvement sportif et les partenaires institutionnels. Le socle de valeurs de la FSGT se complexifie selon deux processus : « la relativisation des valeurs et des modèles » (Mucchielli, 2013, p. 102) et « l'aliénation et l'acculturation forcée » (Mucchielli, 2013, p. 111).

Le phénomène « d'aliénation et d'acculturation forcée » s'explique par cette démarche d'intégration de la FSGT au reste du mouvement sportif. Nous avons vu que, durant son histoire, la FSGT a été mise à l'écart à cause de son caractère affinitaire et de ses positions politiques. Ces mises à l'écart, parfois traduites par des pressions financières, ont pu pousser la fédération à se détacher de certains marqueurs identitaires trop affirmés. Mucchielli (2013) explique que c'est un processus qui se produit par le contact permanent avec d'autres groupes. La politique d'ouverture de la fédération lui a permis de s'ouvrir à de nouveaux publics et de voir son action reconnue, mais a également atténué certaines de ses spécificités identitaires. De même, à l'échelle locale nous avons vu que les APSA développées étaient souvent une reproduction des activités classiques présentes dans d'autres fédérations. Roger Bastide, quant à lui, définit l'acculturation forcée comme une acculturation obligée créée par un groupe dominant⁶². Justement, à l'échelle locale, les individus semblent pris dans cette culture sportive dominante⁶³.

Nous verrons que, dans la période suivante, la FSGT navigue entre la réaffirmation de ses spécificités et la persévérance de cette stratégie d'ouverture à certains égards acculturante. La fédération propose à ses acteurs une forme d'hétéroculture qui concilie les formes de pratiques et d'organisations associatives « classiques » et la recherche d'innovation. L'expression de dissonances identitaires se fait ressentir et peut participer à l'émergence des conflits qui marque la période suivante : « A l'intérieur d'une même culture existe toujours un certain nombre de contradictions normalement assumées sans problème par les individus. Les crises d'identité surviennent lorsque les tensions créées par ces contradictions deviennent trop fortes et paralysent les actions en introduisant le doute permanent » (Mucchielli, 2013, p. 99).

Dans le même sens, la « relativisation des valeurs et des modèles » (Mucchielli, 2013, p. 102) s'explique par les évolutions d'une société poussant l'acteur à une remise en question permanente de ses valeurs. Selon Mucchielli, ce processus est rattaché à la modernité, au développement économique et culturel contemporain qui permettent d'élargir et de complexifier les choix de l'homme. L'acteur développe des références identitaires qui parfois peuvent se contredire. Il doit alors relativiser pour faire coexister ces valeurs différentes. Par

⁶² Encyclopaedia Universalis, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/acculturation/>

⁶³ Si nous ne pouvons pas généraliser, nous présenterons quelques cas où cette situation existait.

exemple, durant cette période, le développement du sport télévisé⁶⁴, qui diffuse un certain modèle des pratiques sportives, va favoriser l'existence de ces deux phénomènes identitaires. L'acteur apprend inconsciemment et passivement à se détacher des valeurs univoques à la fois unifiantes et différenciantes qui le définissaient. Il passe sur l'acquisition de valeurs plus diluées et devient capable de contenir, au sein de son identité, des valeurs contradictoires. Cette analyse, finalement classique, rejoint celles de la « double transaction identitaire » de Dubar (1991), celle de Lahire (2001) autour de l'activation et l'inhibition de « dispositions », ou encore la lecture que Goffman fait de la « mise en scène de la vie quotidienne » (1973). Pour Dubar, l'identité de l'acteur se construit autour d'une « transaction «biographique» consistant à projeter des avènements possibles en continuité ou en rupture avec un passé reconstitué [et d'] une transaction «relationnelle» visant à faire reconnaître ou non par les partenaires institutionnels la légitimité de ses prétentions, compte tenu des objectifs et des moyens («politique») de l'institution » (1992, p. 520). Du fait de l'hétérogénéité des expériences socialisatrices que l'acteur peut vivre, Lahire considère quant à lui que « pour que l'on est affaire à un acteur porteur d'un système de dispositions ou de schèmes homogènes et cohérents, il faut des conditions sociales tout à fait particulières qui ne sont pas toujours réunies, et qui ne le sont même qu'exceptionnellement » (2001, p. 38). Selon les situations présentes qui pèsent sur l'engendrement des pratiques sociales, l'acteur active ou inhibe différentes dispositions, compétences, habitudes ou attitudes acquises tout au long de son histoire. Pour sa part, Goffman souligne l'importance des situations communicationnelles et de la volonté de l'acteur de donner -et donc de construire- une certaine idée de lui-même face à ses « partenaires ». Ainsi, la situation d'interaction est source « [d'une] influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres » (1973, p. 23). Les nuances entre ces approches sont importantes mais elles se rejoignent sur l'idée selon laquelle l'acteur, du point de vue de son identité, est capable d'une certaine multiplicité en fonction des situations présentes, des autres individus face auxquelles il est, et de son histoire relativement hétérogène.

À la fin de cette période, 1980-1991, la FSGT n'est donc définitivement plus uniquement composée de pratiquants et militants issus d'une classe populaire uniforme. Depuis 1934, la structure des pratiquants et des militants est devenue beaucoup plus hétérogène, et les motivations de pratiques et d'engagements plus complexes à analyser. Ces individus aux multiples rôles et facettes composent la FSGT et participent à la diversification de son identité. Les positions sont moins fermes, dans le sens d'une « identité conciliante » que nous posons comme marqueur de la période 1991-2012 que nous allons maintenant analyser.

2. 1991-2012, la FSGT face aux conciliations identitaires

Les années 1991-2012 sont marquées par deux phases. La première, de 1991 à 2005, se caractérise par la confirmation de la crise démocratique connue par la FSGT et de la rupture du

⁶⁴ En effet, pour Mucchielli « cette représentation des autres modèles de référence se fait donc surtout par l'intermédiaire de la télévision. Celle-ci incite à la fois à choisir autre chose que ce que l'on connaît et à contempler passivement, voire à se mettre à distance des problèmes qu'elle montre. La télévision transformant l'homme en spectateur du monde, induit un mouvement de recul intellectuel, de comparaison critique et finalement de doute et de désengagement » (2013, p. 103).

centre permanent avec le terrain. Ces situations se concrétisent avec la crise du centre permanent, en 1991, et la crise de la coprésidence, en 2005. Lydia Martins Viana⁶⁵ propose de bien différencier les deux crises. La première serait une crise d'orientation générale de la FSGT, et la seconde une crise de fonctionnement du pilotage central de la fédération :

« La crise des années 90, elle est vraiment une crise d'orientation où certaines personnes (...) pointent un vrai problème (...) : à force de vouloir trop être sur l'autogestion, au niveau du fonctionnement, on y a consacré énormément de temps. En plus, quelque part, en l'imposant. C'est la contradiction de l'expérience FSGT. Et du coup, on a quand même abandonné ou on ne mettait pas assez de moyens sur les activités (...).

[En 2004-2005] Le système de direction, la coprésidence, en plus c'était que de la cooptation même pas de la validation réelle, même pas de démarche... donc voilà mais ça c'était naturel et ça ne se posait même pas. Et il y avait des tensions qui montaient, des décalages avec les comités. Il y avait certains comités qui étaient en rupture totale avec la FSGT. »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

A la suite de cette dernière crise, le fonctionnement de la FSGT est encore une fois modifié afin d'essayer de sortir d'un centralisme finalement toujours présent et de recréer des liens avec la « périphérie »⁶⁶. 2005-2012 est présentée comme une période marquée par les dynamiques engagées pour faire évoluer le fonctionnement de la FSGT à tous les niveaux et par la tentative de reconnexion avec les problématiques propres aux APSA et à la vie associative portées par les acteurs locaux. L'enjeu qui se dessine depuis des années et qui semble continuer à être central durant cette période, est celui de la difficile implication des acteurs de tous les niveaux, dans les réflexions et la mise en œuvre du projet fédéral. Une implication qui se traduit dans cette recherche du « faire fédération »⁶⁷. Des réflexions sur le rôle et les missions mais aussi sur le rapport au pouvoir de chaque niveau se développent :

« L'idée de ceux qui sont là en place, c'est de dire qu'il ne faut pas un siège qui soit fort. C'est ça qui a créé la crise de 2004. C'est que les salariés et le siège ici, prenaient trop de place sur la vie institutionnelle de la fédération. Et moi je peux partager ça, mais je trouve qu'il faut un niveau opérationnel fort. Après, la question c'est comment on le fait ? Là est la question de la formation professionnelle. Quelle est l'activité d'un professionnel de la FSGT aujourd'hui, qui est en relation avec des clubs et des bénévoles ? »

⁶⁵ Lydia Martin Viana est coprésidente de la FSGT au début de notre thèse. Elle est à la base du partenariat qui a permis la mise en place de notre étude et nous a accompagné dans sa réalisation en tant que tutrice dans le cadre de la CIFRE.

⁶⁶ Terme utilisé pour désigner les acteurs des clubs, comités et régions.

⁶⁷ Cette expression collective est apparue lors des Estivales 2016. Durant cette semaine de travail, des salariés et militants de tous les niveaux ont posé collectivement le diagnostic de la FSGT et les enjeux à définir lors de la prochaine Olympiade. Ce travail est réalisé sur la base d'entretiens réalisés par la direction nationale collégiale (DNC) à tous les niveaux de la fédération. Il prépare les phases de délibération qui auront lieu dans l'année précédant l'AG de 2017. Nous reviendrons plus précisément sur ce processus de préparation de l'assemblée générale 2017.

Nous verrons, grâce à la mise en perspective de la FSGT avec d'autres fédérations par « effet miroir »⁶⁹, que cette problématique du « faire fédération » est commune à l'ensemble des cas que nous avons étudiés⁷⁰. Ce sont dans les manières de répondre à cet enjeu que les fédérations se différencient. Pour la FSGT, cette recherche de l'association de tous les niveaux et d'une majorité d'acteurs au processus démocratique n'est pas simple, comme vient de le montrer la citation de Maud Corso. Les positions sur le rôle du siège et la place des différentes structures FSGT sont diverses. La tentative de mise en place d'une démarche autogestionnaire, durant cette période, est pour le moins marquée par les positions contradictoires des acteurs de la fédération.

La FSGT de cette période continue donc d'être une fédération marquée par les oppositions entre ses acteurs. Ces oppositions permettent à la fédération de continuer à évoluer. Il y a une prise de conscience, de la part de certains acteurs, de l'apport des tensions créées par ce que nous décrivons comme le développement d'une identité conciliante. Néanmoins, les acteurs sont également inquiets de la recrudescence de crises trop importantes qui menaceraient la pérennité de l'organisation, comme ce fut le cas en 1991.

2.1. 1991, de la « fièvre autogestionnaire »⁷¹ à la crise du centre permanent

Présentons la première de ces crises, celle de 1991. Déjà analysée notamment dans le travail de Borrel, nous allons voir en quoi cette crise est une « crise d'orientation » qui mène à l'isolement du centre permanent vis-à-vis du reste de la fédération. Pour cela, il est nécessaire de revenir rapidement sur les années précédant cette crise, celles de **la mise en place de la démarche autogestionnaire au sein de la FSGT**.

La période précédant 1991 est marquée par la fin de la primauté donnée aux activités de formation-recherche avec l'éloignement des professeurs d'EPS et la fin des stages Maurice Baquet. C'est alors la recherche d'un fonctionnement plus démocratique qui motive les dirigeants fédéraux, ou du moins certains d'entre eux qui ont pris l'avantage comme nous l'avons expliqué plus haut. Cette quête vers plus de démocratie se concrétise donc par la mise en œuvre de la démarche autogestionnaire qui « accapare toute l'énergie de la direction » (Borrel, 1999, p. 334). Cette direction s'éloigne des préoccupations propres aux pratiques sportives développées localement. La priorité est de sortir de modèles hiérarchiques considérés comme classiques et symptomatiques d'une société inégale. L'enjeu est également de dépasser les freins de fonctionnement d'une organisation qui n'implique pas tout le monde dans son processus démocratique.

Mais la démarche autogestionnaire, dès son lancement en 1980 lors du congrès de Port de Bouc, est rendu compliquée par un manque de référence et de formation des acteurs de l'ensemble de la fédération. Elle est impulsée par des acteurs considérés comme une « élite »

⁶⁸ Au siège, de la FSGT le terme domaine correspond à ce qui peut, par exemple, être appelé « pôle » dans d'autres fédérations. Il y a cinq domaines : activités, relations avec les comités et ligues, l'internationale, la formation, les finances (Cf. Annexe 30 organigramme de la FSGT).

⁶⁹ Cette mise en perspective est présentée dans le chapitre 2 qui concerne, notamment, le dispositif méthodologique.

⁷⁰ Par exemple, durant de notre enquête, la FSCF a fait évoluer ses statuts pour clarifier les rôles de chaque niveau.

⁷¹ Terme utilisé par Borrel (1999, p. 334).

de la fédération en rupture avec le terrain. Comme le signalait Lydia Martins Viana, une des « contradictions » de la démarche autogestionnaire de la FSGT, c'est qu'elle a été imposée par le « haut ». Yves Renoux renforce cette idée en disant que la manière de diffuser l'autogestion « du haut vers le bas » est aussi à mettre au compte de la culture de ceux qui lancent la dynamique, les professeurs d'EPS détachés⁷² à la FSGT, devenus dirigeants, mais qui restent dans cette culture de l'enseignement descendant :

« Les enseignants, le problème pour moi c'est que l'enseignant se trouve toujours en situation de dispenser le savoir. (...) tu as été formaté, ton métier, ta déformation professionnelle... si tu n'as pas pris la vie associative par l'intérieur, tu as du mal... donc après tu es en difficulté, dans la FSGT. Après tu deviens du côté des blouses blanches. Il y a la séparation entre les blouses bleues et les blouses blanches, les intellos, etc. Donc ça te renforce du côté d'intello et donc ça te fait perdre de l'efficacité et de la crédibilité. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre d'Etat de la fédération, le 30/05/2014)

À l'époque, le fonctionnement de l'organisation autour du comité national n'arrangeait pas cette situation de rupture. C'était l'organe de direction principal de la fédération. Il est composé de 70 membres élus par le congrès, tous bénévoles. Leur manque de temps faisait essentiellement retomber la direction et la mise en œuvre du projet politique sur le comité directeur composé à 80 % de militants du « centre permanent »⁷³. Les bénévoles étaient ainsi dépossédés de leur pouvoir au niveau fédéral. En 1982, le comité directeur est conscient des limites de ce fonctionnement centralisé. Le comité national se transforme en comité fédéral. Cependant, le changement de nom n'apporte pas de réels changements de fonctionnement et l'objectif « d'être plus un lieu d'expression des préoccupations des comités » ne sera jamais atteint. Un « dispositif de coordination générale » est également mis en place pour animer le travail de la direction et des secteurs et pour reconnecter « le centre et la périphérie » en maintenant l'autonomie de chaque structure⁷⁴. Cette coordination générale n'associait pas de bénévoles et participait donc à l'éloignement des permanents du siège et des acteurs de terrain. Le fonctionnement reste globalement inchangé et le pouvoir centralisé au niveau du centre permanent comme l'explique René Moustard⁷⁵, « même si les discours convergeaient, il y avait un mélange entre les différentes conceptions du fonctionnement. D'un côté la recherche d'une voie nouvelle qualifiée d'autogestionnaire se référait au modèle centre périphérie, de l'autre la continuité dans le fonctionnement habituel découlait du modèle de démocratie représentative » (Moustard, 2008, p.112).

Ce qui est intéressant d'un point de vue des processus identitaire, c'est de voir que, d'une part, il y a une volonté de la FSGT de porter une valeur forte et fondamentale : la valeur démocratique. Cette volonté pousse à l'action, à l'essai malgré des difficultés et un contexte qui pousseraient vers un modèle hiérarchique plus classique. D'autre part, ce modèle ne s'impose pas au sein de la FSGT malgré tout, notamment parce qu'il est impulsé par le « haut ». Crozier et Friedberg (1977, p. 443) disent que « le projet autogestionnaire cache une finalité implicite, généreuse, mais impossible, dont la poursuite est vaine, sinon dangereuse : la suppression de

⁷² Dont il fait partie. Yves Renoux est professeur d'EPS depuis 1971, détaché à la FSGT depuis 1986.

⁷³ C'est ainsi qu'était alors appelé le siège fédéral.

⁷⁴ Les éléments de ce paragraphe sont tirés du Document témoignage de René Moustard (2008) p. 110-113. La nature de ce document est un peu particulière. C'est un document interne à la FSGT dans lequel l'ancien coprésident donne sa lecture de l'évolution de la fédération en revenant sur ses années d'engagement.

⁷⁵ Coprésident de la fédération durant cette période.

tout pouvoir. » D'ailleurs, René Moustard remarque qu'il était effectivement compliqué de dépasser un modèle présidentiel en développement : « On n'a pas pris le temps de vérifier et fonder la pertinence des décisions prises pour voir si toutes les conditions étaient réunies. Mais à l'époque, était-il possible de faire autrement ? Le besoin d'innover était ressenti profondément et le contexte nous encourageait dans ce sens : En 1982, le changement dans tous les domaines était à l'ordre du jour. (...) Les efforts d'innovation dans la vie démocratique se sont heurtés, dans toute la société de cette période, au système présidentiel en développement servant de modèle » (Moustard, 2008, p. 113).

La direction fédérale poursuit, malgré tout, la tentative de démarche autogestionnaire. Les défauts de fonctionnement de la fédération empêchent la bonne diffusion de cette démarche auprès des acteurs de terrain. C'est ici une trace de la difficulté des acteurs du système à produire et transmettre des valeurs partagées par tous. Dans l'analyse systémique, la prise en compte de l'importance de la transmission et du fonctionnement de l'organisation dans les processus identitaires est donc essentielle. Les défaillances de transmissions et de formation dues à une mise en œuvre, selon Moustard, « peut-être trop rapide » mènent à une compréhension partielle de la démarche autogestionnaire. Les notions de collectif et d'interdépendance, essentielles à cette démarche, se perdent au profit de celle d'autonomie. Les relations avec les comités et le niveau local se distendent au nom d'une autogestion donc uniquement perçue par ce prisme de l'autonomie.

Pour pallier cette situation, détruire le modèle présidentialiste, la coprésidence est mise en place en 1986 lors du congrès de Brest. La volonté est d'assumer collectivement l'animation et la coordination générale de la FSGT. Mais la situation de la FSGT ne s'améliore pas. De plus, le nombre de licences continue de baisser, passant de 342 000, en 1983, à 220 800, en 1992. Ce qui n'apaise pas le climat.

Les défaillances de fonctionnement, la rupture entre les niveaux et la perte de vitesse de la FSGT en termes de licences se concrétisent par la **crise du centre permanent qui mène encore à de nouvelles transformations**. En effet, la rupture du centre permanent avec le terrain s'affirme, en même temps que se développe un cloisonnement interne. Les différents secteurs d'activité du centre permanent n'arrivent plus à coopérer ensemble. Un travail est mis en œuvre, entre 1988 et 1989, pour analyser les causes de ces défaillances. Certains mettent ces défaillances au compte d'une autogestion source d'une trop grande autonomie des permanents⁷⁶ et d'un manque de reconnaissance du travail, notamment des « personnels »⁷⁷. D'autres incriminent un centralisme toujours trop important, « d'un côté l'idée que la cause principale des difficultés a comme origine la trop grande autonomie accordée aux individus et aux secteurs pour décider de leur travail. De l'autre, à l'inverse, l'idée que les difficultés proviennent du fonctionnement du collectif de coordination qui centralise trop de responsabilités » (Moustard, 2008, p. 141). Certains sentent qu'ils n'ont ni pouvoir, ni influence comme Daniel Breuiller. De 1994 à 1991, le centre permanent peine à trouver un fonctionnement collectif et la crise atteint son paroxysme, en 1991, avec la candidature de Daniel Breuiller, à la présidence de la fédération. C'est un geste fort car il remet en question la coprésidence mise en place depuis 1986. Mais, c'est surtout la mise en exergue de deux symptômes de cette « fièvre autogestionnaire » : le manque d'organisation du travail au sein du centre permanent et la rupture entre les secteurs et les niveaux de la fédération.

⁷⁶ A l'époque, il n'y a pas de contrat de travail délimitant et reconnaissant les missions, un statut unique de « permanent » ou de « personnel » (pour les « secrétaires »), pas de grille de salaires, pas de rôle défini.

⁷⁷ Il y a un écart de reconnaissance entre certains permanents qui concentrent le pouvoir et le reste des salariés du siège.

Cette crise est parfois décrite comme « salutaire »⁷⁸ parce qu'elle a révélé les points à améliorer de l'organisation. En considérant ainsi les crises, les acteurs peuvent les dépasser et les intégrer au processus de construction identitaire de la fédération en justifiant une démarche par essais-erreurs. Ainsi cette instabilité provoquée par la tentative autogestionnaire peut être perçue comme une source de dynamisme du système de la FSGT. C'est peut-être pour cela que les acteurs de la fédération parlent souvent « d'aventure autogestionnaire » pour bien montrer que ce n'est pas l'histoire d'une réussite parfaite mais d'une expérimentation toujours en cours.

D'ailleurs, Crozier et Friedberg (1977, p. 397) perçoivent les crises comme sources de « ruptures » permettant « l'apprentissage de jeux nouveaux » pour les acteurs. Ces ruptures ne peuvent se produire que dans ce qu'ils appellent « un système riche ». Une richesse institutionnelle et relationnelle qui se comptabilise par la diversité des acteurs et la présence de « cercles vicieux », c'est-à-dire de défaillances du système : « d'où l'intérêt majeur de la décentralisation et de toutes les formes viables d'autogestion pour accélérer le changement. D'où le risque de tout modèle trop intégré, trop cohérent et trop rationnel de planification ou de gouvernement. » C'est donc l'instabilité de cette période, le « jeu », au sens de « *Slack* »⁷⁹ comme l'entendent Crozier et Friedberg (1977, p. 400), qui permet de continuer de faire évoluer la FSGT. Les auteurs expliquent que « pour que le changement soit aisé il faut qu'il y ait du *jeu*, au sens anglais de *Slack*, dans le système en question. » Lydia Martins Viana présente les apports de l'instabilité de la FSGT durant cette période :

« Parce que dans les années 90, il y a eu des évolutions quand même. On abandonne le congrès qui est quand même le congrès souverain et le congrès qui mélange toutes les fonctions. Il mélange le côté institutionnel, il mélange le côté forum-débat. Et donc, il y a eu la création des organismes fédéraux, de l'assemblée commune des organismes fédéraux, des assises et des forums régionaux. Donc une combinaison, une évolution du système qui est quand même intéressante à regarder »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

Ce processus permet donc la mise en mouvement de la fédération et la poursuite de ses évolutions en termes de fonctionnement avec la mise en place de plusieurs espaces collectifs face à une autogestion qui « s'essouffle », comme le note Jean-Paul Mouillesaux, « Le congrès l'a révélé : l'autogestion bute sur des obstacles actuellement infranchissables. Prisonnière d'images d'utopie ou d'anarchie, emmêlée dans la profondeur des racines du centralisme démocratique, coincée entre les nostalgiques de la délégation de pouvoir et les opportunistes qui exploitent ses faiblesses, isolée dans son expérience, ne parvenant pas à faire la démonstration éclatante de sa supériorité, l'autogestion FSGT s'essouffle »⁸⁰.

En 1991, a donc lieu le dernier congrès. Il est remplacé par un « système articulé » qui s'organise autour de l'Assemblée Commune annuelle des Organismes Fédéraux (ACOF)⁸¹.

⁷⁸ Terme employé par Lydia Martins Viana, coprésidente de la FSGT, entretien le 27/05/2014.

⁷⁹ Traduit littéralement de l'anglais, le terme signifie : mou, baillant, négligeant. En note de bas de page (1977, p. 400), les auteurs précisent que le « *slack* » est la « bête noire » de ceux qu'ils appellent les « rationalisateurs », notamment les économistes. Selon eux, l'approche sociologique « conduit à renverser la perspectives » et percevoir le positif dans les situations d'apparence irrationnelle.

⁸⁰ Note du 17 juillet 1991 de Jean-Paul Mouillesaux, alors coprésident, salarié de la FSGT.

⁸¹ Qui a valeur d'assemblée générale de la fédération.

Cette ACOF rassemble les quatre organismes qui composent la fédération : l'assemblée des comités, l'assemblée des commissions d'activités, le bureau national à majorité bénévole, et le centre permanent. Le principe du système articulé et de l'ACOF est qu'aucun de ces organismes ne peut dicter aux autres ce qu'ils doivent faire. On tente de sortir de la prépondérance et de l'influence de certains permanents comme le permettait l'ancien fonctionnement. On tente également de créer les conditions de l'interdépendance pour répondre au « trop d'autonomie » créé par les incompréhensions de l'autogestion. Pour cela, les Assises nationales et internationales du sport sont créées et permettent, tous les trois à quatre ans, de nourrir collectivement les réflexions et le projet de la fédération grâce à la participation de 350-400 acteurs de la fédération.

C'est également à partir de cette époque que ce statut de permanent qui posait des problèmes de concentration de pouvoir depuis quelques années est remis en question. Une analyse du travail du centre permanent est réalisée en 1995 afin de décrire les métiers assumés et les liens avec les besoins de l'organisation. Des cadres plus en adéquation avec le code du travail sont créés avec, par exemple, la mise en place des contrats, l'adhésion à des conventions collectives et la reconnaissance de différents statuts. En 1996, les statuts personnels/permanents sont remplacés par un cadre commun de « profession associative. » On tente donc de mieux définir la fonction et la place des salariés du siège dans le système pour éviter de reproduire les phénomènes de concentration des pouvoirs. La FSGT n'est pas la seule fédération à avoir ces problématiques autour de ce que Bernardeau-Moreau⁸² appelle un « pouvoir bénévole convoité » (2004, p. 32). L'auteur explique notamment que « la disparition du bénévolat au bénéfice du salariat bouleverserait l'équilibre des pouvoirs au sein de l'association et remettrait en cause le statut associatif ». Les salariés ont effectivement un rôle et des intérêts politiques et l'ambiguïté du statut de permanent connu pendant cette période a participé au renforcement des rapports de forces au sein de la fédération.

Malgré les modifications structurelles de la fédération, avec la création de nouveaux espaces de coordinations collectives, et le travail sur les statuts des salariés du siège fédéral, le fonctionnement de la FSGT reste « imparfait » notamment sur le plan de son fonctionnement qui manque encore de règles garantes d'une réelle démocratie. Comme l'explique Lydia Martins Viana : « malgré ces changements le modèle reste imparfait notamment au niveau du pilotage central de la fédération qui va être le théâtre de conflits interpersonnels dû à la trop grande faiblesse de réflexion sur les questions de pouvoir et de légitimité des responsables, sur leur rôle, la durée de leur mandat... » (2013, p. 53).

Ces manques au niveau des règles démocratiques de la fédération vont une nouvelle fois se concrétiser par une crise : la crise de la coprésidence. Celle-ci montre que les pouvoirs sont toujours trop centralisés et que ce rapport professionnel-bénévole pose toujours problème.

⁸² L'auteur traite notamment de la professionnalisation des dirigeants bénévoles. Les permanents de la FSGT sont alors considérés comme des militants qui se sont professionnalisés.

2.2. De la persistance des défaillances démocratique à la crise de 2004

Les relations au sein de la coprésidence, composée de Jacques Journet, cadre détaché de l'État, et de Jean-Paul Mouillesaux⁸³, salariés de la fédération, se tendent pour des raisons présentées par certains salariés du siège comme avant tout personnelles et relationnelles. Néanmoins, ce sont sur les questions de politique nationale et de position de la fédération par rapport au contexte que les tensions semblent se cristalliser et qu'une lutte de pouvoir s'installe. Pour les acteurs de la fédération, ce conflit révèle que la « périphérie » n'est toujours pas suffisamment associée au pilotage de la FSGT et mène à de nouvelles évolutions en termes de fonctionnement.

D'abord, il est nécessaire de décrire la période qui a précédé cette nouvelle crise et qui est marquée par un **contexte politique national accaparant l'attention du centre permanent**. Le contexte sportif de l'époque est particulier et met la FSGT face à des choix de positionnement qui peuvent être sources de tensions. Selon René Moustard, le contexte devient ainsi l'enjeu principal de la politique FSGT, entre 1991 et 2002. Pour donner un exemple de cette complexification de la position de la FSGT face au contexte, l'intensification du processus de professionnalisation de l'encadrement des APSA, mène la fédération à réinterroger une de ses valeurs historiques : l'encadrement bénévole. C'est dans ce sens que les premières assises de la FSGT à Massy en 1994 vont travailler sur la question « bénévolat et professionnalisation : où est la complémentarité ? ». Le statut de bénévole et la « formation sur le tas »⁸⁴ font l'objet d'un travail de reconnaissance par la fédération notamment par la mise en place du livret fédéral de l'animateur FSGT :

« Maud Corso : Le livret fédéral d'animation, c'est un projet qui est né après les assises de Massy, qui étaient centrées sur la question du bénévolat et la reconnaissance du bénévolat. C'était en 1994. Et en fait, ils ont mis en place un livret fédéral d'animation dans l'objectif de reconnaître massivement l'ensemble des animateurs bénévoles de la FSGT et de pouvoir travailler sur cette base de données. Le présupposé de départ, c'était que l'acte d'animation, pour 80% des gens qui arrivent à la FSGT, c'est d'abord de co-animer. C'est d'abord une formation sur le tas. (...) Le livret fédéral, c'est l'outil, l'outil de reconnaissance de cette formation sur le tas. »

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine de la formation FSGT, 16/05/2014)

Mais la FSGT veut aussi reconnaître le statut de professionnel ou « d'animateur engagé bénévolement en situation de précarité justifiant une indemnité » (Moustard, 2008, p. 163). Les grands clubs de la fédération, sous pression de leur contexte, veulent entrer dans cette mouvance qui nécessite du budget. Certains voudront donc « licencier utile » en s'ouvrant à un public plus large, quitte à nuancer leur projet politique. Il y a des risques de rendre la démarche d'adhésion

⁸³ Jacques Journet était cadre technique national, ancien professeur d'EPS. Jean-Paul Mouillesaux était salarié de la fédération. Nous ne connaissons pas l'impact de cette différence mais nous pouvons émettre l'hypothèse que les écarts culturels n'ont pas aidé à dépasser la situation.

⁸⁴ Formation par l'expérience. Ce type de formation a une place importante à la FSGT notamment aux noms de l'histoire des stages Maurice Baquet et de cette volonté de reconnaître l'encadrement bénévole. On retrouve cette expression dans de nombreux documents produits par la fédération et dans les entretiens avec les acteurs. Ce mode de formation est toutefois remis en question par un contexte qui pousse à la certification et la professionnalisation de l'encadrement. Nous traitons cette question plus en détail dans le chapitre 6.

des pratiquants dépendante d'une logique de service et non plus d'une logique rattachée à un projet politique. Lorsqu'en 2004, la fédération commence à travailler sur le certificat de qualification professionnelle et le brevet fédéral⁸⁵, de nouvelles tensions entre acteurs apparaissent :

« Maud Corso : Quand j'étais responsable de formation et quand je suis revenue ici, j'ai dit : « On ne doit pas rater le train. Si demain, il y a les quatre fédérations qui ont ça et que nous on est en dehors, on va perdre des plumes. » Et là pour le coup, je me suis heurté à la culture FSGT. Dans le sens où on dit que 90% de nos clubs sont animés par des bénévoles, ce que moi je commençais déjà à contester. Je pense que le pourcentage est un peu différent. Mais culture du bénévolat, culture de l'encadrement bénévole, culture de la formation sur le tas... Là du coup, ressortait culture anti ministère. »

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine de la formation FSGT, 16/05/2014)

Dans le même temps, de 1997 à 2002, la fédération veut profiter du changement de gouvernement et de l'arrivée de la Gauche, et notamment de Marie-George Buffet, au ministère de la Jeunesse et des Sports pour revendiquer la reconnaissance d'un sport associatif, éducatif et culturel en portant ce message au sein du Groupe des neufs⁸⁶. La FSGT et les autres fédérations revendiquent une délégation de pouvoir pour les fédérations multisports et pour un sport différent de celui proposé par les fédérations délégataires. Elles n'obtiendront pas cette délégation de pouvoir mais la FGST voit tout de même son budget progresser de 57 %⁸⁷ entre 1996 et 2000. En se concentrant principalement sur ces questions, le niveau national se coupe de la réalité du terrain et de ses comités. Encore une fois, l'autogestion est mise en cause. Lydia Martins Viana (2013, p. 57) analyse cette rupture comme étant, « liée à la conception même de l'organisation sans doute, liée à la confusion entre autogestion et autonomie, probablement, mais également liée à l'écart grandissant entre l'activité du niveau national et la vie quotidienne des structures locales. »

Ces événements révèlent la complexification du positionnement de la fédération qui se construit donc bien suivant un « processus identitaire conciliant » (Conraud, 2014). Ces consensus vont donner à certains acteurs de la FSGT le sentiment de traverser une crise de sens. Mais finalement le système FSGT, face à ce contexte, permet aux jeux d'acteurs de se développer et de procéder selon ce que Kaufman (2006, p. 21) appelle un « travail d'arbitrages ». Dans ce travail, l'acteur se positionne en sélectionnant des éléments, en acceptant des consensus identitaires, et affirmant certaines de ses valeurs pour entretenir sa capacité d'initiative, tout en donnant du sens à son action. Les acteurs prennent des risques en opérant des choix, garants de la continuité de l'action de la fédération, comme sur les questions de professionnalisation. Ces choix suscitent toutefois des séquences de conflits fondées sur la peur de certains de rompre avec le socle des valeurs initiales de la FSGT. Face aux luttes de pouvoirs et à ces risques d'un manque de cohérence trop fort qui mettrait l'aspect fédérateur en péril, les acteurs de la fédération essaient de trouver en quoi l'organisation a réussi à garder une cohérence avec son projet historique, comme le fait Lydia Martins Viana : « notons

⁸⁵ Ce qui est un changement important à la FSGT qui défend l'idée de l'acquisition de compétences par l'expérience bénévole vécue (la « formation sur le tas ») et dont certains acteurs s'opposent au concept de diplôme.

⁸⁶ Réunissant FSGT, UFOLEP, FSCF, FFEPMM, FNOMS, CEMEA, USLL et FFST.

⁸⁷ Passant de 2.025.000€ à 3.175.000€.

toutefois que durant cette période et du fait d'un contexte qui voit les inégalités sociales s'accroître comme jamais, les valeurs d'humanisme, de justice, de liberté, les enjeux éducatifs, la nécessaire solidarité occupent une grande place au sein de la fédération » (2013, p. 38). Cette stratégie d'acteur qui vise à construire la cohérence de l'organisation n'est toutefois pas incompatible avec une position critique puisque c'est aussi Lydia Martins Viana qui, avec Monique Durant, a révélé publiquement la crise de la coprésidence qui se développe silencieusement durant cette période. Nous avons essayé d'analyser cette crise sous l'angle de la théorie de la « rationalité limitée des acteurs » (Simon et March, 1958) pour montrer en quoi elle révélait les limites de la démocratie FSGT.

Ces négociations identitaires associées aux problèmes de structuration mènent à la crise de la coprésidence de 2004. La structuration de cette coprésidence autour de deux permanents qui concentrent beaucoup de responsabilités favorise effectivement la primauté des enjeux de pouvoir. **La crise de la coprésidence analysée sous l'angle de la rationalité limitée des acteurs** montre que les acteurs n'agissent pas toujours en cohérence avec les valeurs et dans l'intérêt de l'organisation. Simon et March (1958) expliquent que la rationalité de l'acteur est limitée parce que l'homme ne recherche pas toujours « l'optimisation », dans ses négociations et ses prises de décisions. Il fonctionne aussi dans la recherche de « satisfaction »⁸⁸. Il faut donc prendre en compte les variables individuelles. D'autant plus que ce conflit est décrit comme un conflit interpersonnel entre deux acteurs avec qui « *tu ne peux pas être en contradiction* »⁸⁹ et qui veulent donc en quelque sorte se satisfaire en imposant leur point de vue. C'est ce que relate René Moustard : « Ce processus, même s'il n'est pas conscient et n'est pas une lutte de pouvoir, prend néanmoins, dans les faits, la forme d'une dualité de pouvoir. Le climat de travail collectif est perturbé et les difficultés se manifestent dans les prises de décisions » (Moustard, 2008, p. 161).

Le système FSGT atteint alors ses limites et ne permet pas la mise en place d'un fonctionnement démocratique plus collectif, avec des règles permettant de réguler les effets de cette rationalité limitée et des luttes de pouvoir entre individus. Dans ce sens, Crozier et Friedberg prolongent le modèle de la rationalité limitée en disant que l'acteur est aussi limité par le système auquel il appartient qui institue ses relations avec les autres acteurs.

Le fonctionnement d'une coprésidence à deux permanents, la cooptation des coprésidents sans réelle validation par les instances collectives⁹⁰, ainsi que le manque de représentativité de la diversité des espaces (comités, commissions d'activités) des acteurs dans le collectif de coordination des organismes fédéraux (CCOF) favorisent ainsi les rivalités et le développement de tensions internes. Les deux acteurs sensés mener une action commune pour assurer la fonction de présidence, ne se réunissent plus depuis 2002 ; ils partagent pourtant le même bureau. Leurs tensions et leur influence participent à diviser le CCOF. La concentration des pouvoirs encore trop forte entraîne cette situation de conflit et de rupture qui s'installe toutefois de manière silencieuse comme l'explique René Moustard (2008, p. 162) en disant que « vu de l'extérieur tout marche normalement ». Crozier et Friedberg décrivent également cette « loi du

⁸⁸Par le passage de l'anglais au français, il y a une déperdition de la force explicative du concept de rationalité limitée. Crozier et Friedberg (1977, p. 321), en reprenant le modèle de la rationalité limitée, expliquent que dans *Organizations* (Simon et March, 1958) « l'opposition est beaucoup plus forte en anglais dans la mesure où Simon peut employer une forme verbale et non pas un adjectif : l'homme n'est pas un animal *optimizing*, il est un animal *satisficing*. »

⁸⁹ Entretien avec un dirigeant de la FSGT, 2014.

⁹⁰ Au nom de l'autogestion, qui rejette la démocratie représentative, on rejette le vote en ACOF.

silence » qu'ils considèrent comme « un construit humain créé et maintenu par apprentissage et sanction » (1977, p. 19). « L'action collective » peut être bloquée par cette loi qui devient petit à petit un « principe organisateur relativement autonome, manipulé certes par ceux capables de l'imposer et de s'en servir. » A ce titre, nous allons voir que, certaines réactions furent d'ailleurs « violentes » suite à la révélation de cette crise.

Cette régulation par le silence, installée consciemment ou non, laisse se développer une situation insatisfaisante, notamment pour les salariés du centre permanent. Ils vivent cette situation de l'intérieur et on peut imaginer que celle-ci soit, pour eux, source « d'incertitudes » (Crozier et Friedberg ; 1977, p. 25) quant à la continuité de la FSGT et « s'il y a incertitudes, les acteurs capables de la contrôler l'utiliseront dans leurs tractations ». Deux salariées vont donc décider de prendre le contrôle sur ces incertitudes. Selon le modèle « exit, voice, loyalty » d'Hirschman, l'acteur a trois manières de réagir à une situation insatisfaisante. En sociologie du travail, Grima et Glaymann définissent la démarche du *voice* comme un « comportement citoyen d'amélioration du climat de travail » (2012, p. 3). C'est dans ce sens que Monique Durand et Lydia Martins Viana décident de révéler la crise lors de l'Assemblée Commune annuelle des Organismes Fédéraux (ACOF) de 2004. Après deux ans de crise silencieuse, cette démarche va effectivement engendrer des modifications du climat de travail, notamment par le biais d'une nouvelle rénovation de la démocratie FSGT :

« Lydia Martins Viana : Avec Monique Durand qui bossait ici en tant que cadre d'État et moi, on a révélé publiquement dans une AG et on s'est fait massacrer après. Voilà. Et donc depuis il y a eu du travail sur la démocratie de la FSGT, sur remettre en place un système. Le système direction nationale collégiale plus domaines, tout ça a été inventé dans la suite de cette crise et c'est intéressant à regarder du point de vue de l'évolution et de la participation justement de responsables qui viennent de comités, d'activités dans la prise en compte des enjeux politique de la fédération et de son organisation »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

Par la suite nous avons découvert que Marianne Borrel (1999, p. 369), dans l'analyse de la crise de 1991, mobilise également ce modèle. L'usage de celui-ci, afin d'analyser les dynamiques et jeux d'acteurs au sein du système FSGT, semble d'autant plus cohérent que Crozier et Friedberg utilisent aussi Hirschman. Dans cette lecture de la rationalité limitée des acteurs, ils disent que la *Hiding Hand*, dont Hirschman parle, cette « main cachante » qui pousse l'individu à la prise de risque pour construire ses décisions permet de dépasser « le modèle rationnel qui fige l'action » (1997, p. 317). La révélation de la crise de 2004 en est un exemple. Nous remobilisons donc ces concepts dans notre travail de terrain.

2.3. Depuis 2005, la « quête perpétuelle » de la démocratie

Lydia Martins Viana (2013, p. 10) qualifie le travail autour de la question démocratique à la FSGT de « quête perpétuelle ». Encore une fois, un processus de travail important est impulsé au sein de la fédération. Des modifications de structuration avec l'évolution des espaces de décision et la création de nouveaux espaces de coordination, ainsi que des modifications de fonctionnement avec l'adoption de nouvelles règles démocratiques sont opérées. Ces transformations ont pour objectif de dépasser des problèmes démocratiques qui peinent à se dénouer depuis les années 1980 et le lancement de la démarche autogestionnaire.

La FSGT doit, en plus, faire face à **une baisse continue de ses effectifs qu'elle n'arrive pas endiguer et à un contexte de plus en plus concurrentiel**. Le nombre de licences passe de 220 800 licences en 1992, à 151 800 en 2007, soit une baisse de 20%. Les causes ne sont pas uniquement à chercher du côté des défaillances du fonctionnement fédéral. Le monde syndical et politique qui composait le milieu social de la FSGT continue de s'affaiblir. C'est notamment le déclin des grands clubs d'entreprise et des clubs omnisports. C'est pourquoi, paradoxalement, le nombre d'associations affiliées augmente passant de 3882 en 1995, à 4271 en 2006. L'adhésion des petites associations à la FSGT ne permet pas de compenser la baisse des effectifs, par contre, elle continue à en faire évoluer la composition. Nous avons vu qu'à la suite des stages Maurice Baquet, la structure des effectifs de la FSGT avait évolué et s'était déjà éloignée de ces bases politiques et idéologiques initiales. Dans les années 70, on pouvait encore dire que « la FSGT demeure plus ou moins tributaire, du fait de l'implantation des clubs, de l'action des syndicats et des partis de gauche » (Piard, 1974, p. 28). Il semble de plus en plus difficile d'entretenir ces liens affinitaires qui participent à construire le sens de l'action de la fédération. L'enjeu de nouvelles modifications de fonctionnement et structuration est aussi de répondre à cette situation pour réussir à faire le lien avec ce nouveau public afin de conserver un projet politique et une approche des APSA spécifique à tous les niveaux de la fédération. Les questions de sens qui commençaient déjà à se poser dans les périodes précédentes, s'affirment réellement. En 2007, les acteurs de la fédération se demandent « en quoi sommes-nous différents ? » dans un contexte où la FSGT « vit des contradictions fortes »⁹¹.

D'ailleurs il n'y a pas que la FSGT qui se pose les questions du sens de son projet depuis longtemps. Les fédérations affinitaires se confrontent à cette question parce que les milieux avec lesquels ils avaient des affinités se recomposent. C'est le cas, par exemple, de la FSCF qui, dès les années 70, « a profondément ressenti les récents mouvements de l'Église au point de se poser la question : “ FSCF, pourquoi faire ? ” » (Piard, 1974, p. 29). À côté de l'évolution des milieux sociaux dont sont issus leurs adhérents, on peut également situer le début de la remise en question de l'utilité des fédérations affinitaire en 1973. Durant cette année, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) met en place la première campagne « sport pour tous ». Le CNOSF « demande aux fédérations de mettre en place une commission sport pour tous et de sensibiliser dans un premier temps leurs adhérents à cette idée nouvelle par le canal de leurs revues respectives » (Piard, 1974, p. 77). C'est l'acte fondateur de nouvelles politiques sportives qui vont allouer plus de crédits budgétaires à ces questions et intensifier une concurrence déjà présente entre fédérations délégataires et fédérations affinitaires. Cette concurrence se développe dans les années 2000 et se concrétise autour d'une non-reconnaissance des fédérations affinitaires dans la gouvernance du sport français comme le signalent Callède, Chifflet, Charrier et Léziart (2015) qui parlent d'une « démocratie sportive étriquée » et disent que « les représentants des fédérations olympiques imposent leur loi et leurs voix avec ce qui peut être considéré comme un scandaleux verrouillage des urnes, ajoutant

⁹¹ Revue Fédérale Sport et plein air, n°513, septembre 2017, p. 12.

ainsi, encore, à des conditions de fonctionnement parfois humiliantes pour celles et ceux qui militent en faveur d'un sport ouvert à tous : les représentants des fédérations multisports et affinitaires et ceux des fédérations scolaires et universitaires. »

C'est donc dans ce contexte que **la FSGT doit repenser son fonctionnement pour créer du lien entre ses différents niveaux d'action afin de construire et mettre en œuvre collectivement le sens de son projet fédéral**. Lors de l'ACOF d'avril 2005 à Eybens, la rénovation de la démocratie FSGT passe par la mise en place d'un dispositif transitoire. Ce dispositif doit permettre la transition du système en crise et à nouveau système. Il est composé de deux membres des quatre organismes fédéraux : siège fédéral, comité, commissions d'activité, bureau national. Ce Dispositif Inter-Organismes (DIO) a notamment pour objectif de réaliser le travail de compréhension de la situation de la fédération et des défaillances de son fonctionnement et de sa structuration. C'est ce dispositif qui donnera naissance à de nouveaux espaces fédéraux et de nouvelles règles démocratiques, afin de mieux associer la « périphérie » au centre, et de finalement essayer de casser cette notion de centre.

Suite à des réunions décentralisées dans les régions, les acteurs de la fédération travaillent sur un nouveau modèle d'organisation durant les estivales⁹² de juin 2005. Ce projet est débattu dans les différents espaces de la fédération durant le mois de septembre. En octobre 2015, la direction nationale collégiale (DNC) remplace le système de coprésidence⁹³, un nouveau fonctionnement est alors organisé autour de 7 domaines politiques : domaine des activités, domaine des comités et régions, domaine international, domaine de la formation, domaine des finances, domaine des moyens communs et domaine de la communication. L'objectif de ce nouveau système est de mettre en place un fonctionnement collectif et collégial de la fédération. Il propose un nouveau mode de coordination qui associe les bénévoles et les salariés.

Il y a donc le passage à un mode de coordination où les responsables de comités et de commissions d'activités sont mis au centre du système de fonctionnement de la FSGT. Ces responsables composent, dès lors, 80 % de cette nouvelle direction collective. C'est la collégialité et la mixité⁹⁴ qui caractérisent le nouveau mode de pilotage de la FSGT. La DNC aussi est composée d'un quart de permanent, le reste des membres viennent des comités et commissions d'activité. La structuration de la fédération est pensée pour associer les membres de tous les niveaux à son fonctionnement, « les coordinations de domaines et de chantiers sont constituées à 50 % de permanents du siège et à 50 % de responsables fédéraux de comités ou CFA » (Martins Viana, 2013, p. 46). Cette association salariés-bénévoles est également importante parce que la composition des salariés travaillant au siège évolue. Les derniers cadres d'état professeur d'EPS partent en retraite et les nouveaux salariés recrutés ne sont pas toujours militants de la fédération contrairement aux anciens permanents. L'appellation de centre permanent se perd donc au profit de celle de « siège fédéral » ce qui paraît également cohérent avec le fait que le lieu accueille les salariés et les bénévoles de la fédération qui partagent, ensemble, les responsabilités.

⁹² Séminaire de réflexion et de prise de recul des acteurs de tous les niveaux, organisé chaque été à Camaret et qui compte une trentaine de participants.

⁹³ Dans le projet initial la DNC est un système de coresponsabilité et d'égalité entre tous les membres. Il n'y avait donc pas de poste de coprésident de prévu. Néanmoins les cadres juridiques imposèrent à la FSGT de désigner des responsables légaux, ce qui reconstitue quelque peu les rôles de coprésidents.

⁹⁴ Au sens de mixité des niveaux représentés : comités, ligues, commissions fédérales d'activités. Nous verrons que les questions de mixité sociale et de genre restent à travailler, même pour la FSGT.

D'ailleurs en 2006-2007, toujours dans le sens du partage des responsabilités, les « 48 heures en région »⁹⁵ sont mises en place pour préparer l'ACOF en lien avec les acteurs et problématiques de terrain. L'ACOF de 2007 est d'ailleurs la dernière. Elle est remplacée par une assemblée générale qui introduit le vote et l'élection afin de sortir d'un modèle de cooptation. En 2008, ce travail autour des principes démocratiques mène au choix d'élire la DNC pour la durée d'une olympiade, comme le fait le reste du mouvement sportif. Pour que le projet fédéral prime sur l'acte de candidature des personnes, une seule liste est présentée lors de l'assemblée générale électorale. Celle-ci est élaborée en prenant en compte les critères suivants : équilibre entre militants porteurs des expériences de comités départementaux, régionaux, commissions d'activité, et siège fédéral ; équilibre entre renouvellement et expérience de l'équipe précédente et équilibre entre générations, genres et territoires.

Le travail sur les règles de démocratie à la FSGT prend donc une place majeure entre la crise de la coprésidence et 2012, année durant laquelle sont adoptés de nouveaux statuts et de nouveaux règlements. Les participants de l'AG d'Ecully, votent donc un « cadre de référence de la démocratie FSGT » qui établit que « le cœur de la démocratie FSGT repose sur la délibération, l'élaboration de cadres communs, la confiance et l'évaluation, avec un rôle d'animateur de la vie démocratique conféré à chaque responsable. En termes de fonctionnement, chaque dispositif doit privilégier la mixité et la collégialité, il est à la fois autonome et interdépendant au regard des orientations et des règles communes de fonctionnement »⁹⁶.

Dans le sens de cette interdépendance qui veut répondre aux défaillances de l'autogestion, l'articulation des différents espaces est également pensée pour éviter les situations de cloisonnement. DNC et domaines s'articulent de la manière suivante : la DNC impulse et coordonne le projet fédéral et la vie institutionnelle, les domaines impulsent et coordonnent la politique fédérale de leur dimension. L'ensemble des coordonnateurs salariés et militants, ainsi que les membres de la DNC, se retrouve au moins trois fois par an au sein du comité de coordination nationale (CCN)⁹⁷ dont la fonction est de permettre la transversalité entre chaque domaine, pour créer une logique commune à l'ensemble de la fédération.

Le travail de la FSGT afin de reconnecter les différents niveaux se concrétise par la mise en place d'une stratégie de développement en 2007 : « l'offensive attitude »⁹⁸. Cette stratégie se fonde sur l'objectif prioritaire de « s'engager collectivement dans l'analyse de l'évolution des effectifs et formaliser des problématiques et stratégies de développement. »⁹⁹ Dans la suite des changements structurels sont également impulsés. Afin de se recentrer sur une meilleure prise en compte des activités, les commissions sportives fédérales (CSF) deviennent les commissions fédérales d'activités (CFA). Dans la revue fédérale, on peut lire que « ce changement de nom marque la volonté de prendre encore mieux en compte la diversification des formes de pratiques au sein d'une même discipline : les activités football à 11, à 7 auto-arbitré, à 5 en salle, avec diverses formes de compétitions, d'arbitrage et de règles qui cohabitent »¹⁰⁰.

Les bases de l'autogestion semblent donc transpirer dans cette recherche d'articulation, de collégialité et de reconnaissance des responsabilités et de l'autonomie de chaque structure et tout semble suivre une cohérence qui va dans le bon sens. De plus l'augmentation des effectifs qui passent de 151 800 licences en 2007 à 170 800 en 2012, soit une augmentation de 12,5%

⁹⁵ Dispositif où des équipes du siège fédéral vont à la rencontre des comités.

⁹⁶ Compte-rendu, AG FSGT, avril 2012.

⁹⁷ Statuts de la FSGT.

⁹⁸ Actée lors de l'AG de 2007.

⁹⁹ Compte-rendu AG 2006.

¹⁰⁰ Revue Fédérale Sport et plein air, n°522, juillet-août 2008, p. 29.

vient valider la démarche en cours¹⁰¹. Les CFA que nous venons de présenter sont toutefois symboliques de défaillances structurelles persistantes. Nous verrons, par exemple, qu'elles fonctionnent parfois en concurrence et dans une autonomie qui fait que le projet de discipline prime sur le projet omnisport de la fédération. Lydia Martins Viana montre ainsi que la situation n'est pas encore « idéale » : « la démocratie idéale n'est qu'une quête perpétuelle, mais la FSGT affiche sa volonté d'associer toutes celles et ceux qui sont concernés par les conséquences d'une décision à prendre » (2013, p. 10).

Ce qui peut s'expliquer par ces années où les publics et acteurs de la FSGT se sont diversifiés, où la pression de la concurrence et du contexte économique s'est intensifiée, où les différentes crises ont marqué des acteurs qui doutent maintenant de son fonctionnement autogestionnaire.

En conclusion, la période 2005-2012 se referme sur des signes d'apparition d'une nouvelle crise. La démocratie semble effectivement être une « quête perpétuelle ». Malgré une reconstruction des rapports de pouvoir entre centre et périphérie, ainsi que des modes de coopérations entre professionnels et bénévoles, des tensions persistent. Suite aux évolutions que nous venons de décrire, il est possible de penser que cette situation est imputable à la complexification de l'identité de la FSGT. Les acteurs des différents niveaux semblent ressentir plus de difficultés à comprendre son projet, sa structuration et son fonctionnement. Les inquiétudes provoquées par l'hypothèse d'une nouvelle crise motivent certains acteurs à poursuivre le travail sur la démocratie FSGT durant l'olympiade 2013-2017, comme l'indique la « feuille de route »¹⁰²: « dans un contexte de décentralisation et d'évolutions des pratiques, la période doit nous permettre de clarifier le rôle et les moyens des différents niveaux institutionnels et d'activités, locaux, départementaux, régionaux et nationaux. »

C'est pourquoi en 2015, lors de l'assemblée générale de Marseille, la mise en place du dispositif de travail « Vers l'AG 2017 » est actée pour prévenir cette crise. Pour réaliser ce travail de diagnostic, la FSGT souhaite être accompagnée par des acteurs extérieurs, notamment issus du monde universitaire comme elle l'a souvent fait par le passé. Cela a facilité la mise en place de notre travail de thèse, dans le cadre de l'accompagnement de la FSGT pour la mise en place de ce dispositif de travail.

¹⁰¹ Même si elle est aussi à mettre au crédit de facteurs extérieurs. Par exemple, sur cette période, l'augmentation de 4900 licences en vélo et de 2800 en sports de combat est aussi à mettre au compte de difficultés d'autres fédérations par rapport à leur assurance ou à leur agrément ministériel.

¹⁰² Équivalent du projet fédéral pour la FSGT. Votée lors de l'AG de Brest, 2013.

3. « Vers l'AG 2017 » : la FSGT questionne à nouveau son identité dans un contexte de crise latente.

Nous avons vu que la période 2005-2012 se refermait par des questionnements sur le sens de l'existence des fédérations affinitaires dans un contexte marqué par la montée des concurrences. La période 2012-2017, période durant laquelle nous intervenons au sein de la FSGT, va se caractériser par une affirmation de ces questionnements quant au positionnement de la fédération mais aussi quant à ses modalités de fonctionnement après tant d'années d'essais de systèmes différents. Ces questionnements sont d'autant plus forts que la FSGT fête ses 80 ans durant cette olympiade.

Nous allons d'abord faire un retour sur ces temps particuliers que sont les périodes anniversaires pour les fédérations. En effet, tous les dix ans dans le cadre des dates anniversaires, les questionnements sur l'identité de la FSGT s'intensifient. C'est d'ailleurs dans ce contexte que nous rencontrons la FSGT pour la première fois, en janvier 2014. La fédération a le projet de mettre en place une « enquête » sur les valeurs de la fédération dans le cadre de son 80^{ème} anniversaire. Afin de comprendre comment ce contexte particulier fait émerger chez les acteurs des questions autour de l'identité fédérale et favorise la mise en place de notre étude, nous allons faire un rapide retour sur les trois dernières périodes d'anniversaire de la FSGT : 1994, 2004, 2014.

Ces périodes anniversaires et l'approche d'une nouvelle crise interne qui se fait ressentir sont propices à l'impulsion de changements. Les acteurs de la FSGT veulent agir avant que cette crise latente ne se déclare réellement. C'est ainsi qu'en 2015 le projet « Vers l'AG 2017 » est lancé. Ce processus composé de plusieurs phases — diagnostic, proposition de solutions, mise en débat et prise de décisions — avait pour objectif d'élaborer collectivement, avec un maximum d'acteurs de la fédération, les orientations à suivre pour la prochaine olympiade. Nous refermerons ainsi notre analyse socio-historique de la FSGT en ayant un aperçu du contexte de mise en place et de réalisation de cette thèse.

3.1. La FSGT a 80 ans : quand l'anniversaire exalte le questionnement identitaire

À partir de 2014, la FSGT entre dans une période de festivités autour de son 80^e anniversaire. Au cours de nos recherches documentaires, nous avons remarqué que les anniversaires de la fédération, tous les dix ans, étaient toujours l'occasion pour la FSGT de prises de paroles souvent orientées sur le thème de l'affirmation des valeurs et de l'identité. Nous prîmes ensuite conscience, par l'étude en « effet miroir »¹⁰³, que les périodes anniversaires étaient des moments importants de questionnement identitaire pour toutes les fédérations que nous avons étudiées. Munoz et Lecoq (2009, p.15)¹⁰⁴ expliquent que la commémoration est « un des éléments rituels d'une communauté », qui permet de « montrer l'utilité sociale de son œuvre ». Les acteurs des fédérations explicitent alors le terme « identité » ou les mots du champ lexical qui l'entourent, dans cet usage où « la notion d'identité est le

¹⁰³ Présenté en chapitre deux de cette thèse, c'est le choix méthodologique qui nous a permis de mettre notre analyse de la FSGT en perspective avec l'étude (moins détaillée) d'autres fédérations sportives.

¹⁰⁴ Dans un ouvrage paru suite à un temps de réflexion sur l'histoire de la Fédération Sportive et Culturelle de France (FSCF), à l'occasion de son 110^{ème} anniversaire.

produit d'une crise d'appartenance, d'un effort pour combler le fossé entre « devoir » et « être » » (Bauman, 2010, p. 32). Par exemple, trois objectifs généraux sont assignés aux 80 ans de la FSGT, dont : « travailler l'identité FSGT »¹⁰⁵. Pour ce faire, la fédération met en place plusieurs événements et finance notre étude exploratoire sur l'identité de la fédération (Conraud, 2014).

Faire valoir son identité semble être une préoccupation prioritaire face aux menaces du contexte et face à la difficulté ressentie par les acteurs pour faire adhérer les bénévoles et adhérents au projet de la fédération, au-delà d'une consommation des services que celle-ci propose. En effet, précédemment nous expliquions que, à la suite de la mise en place des premières politiques « sport pour tous », les fédérations délégataires intervenaient dans ce champ qui semblait jusqu'à lors réservé aux fédérations affinitaires et multisports. Parler de l'histoire de la fédération, notamment pendant les périodes anniversaires, permet donc de faire valoir un avantage concurrentiel, de faire valoir un « ADN » comme l'explique Christian Babonneau, président de la FSCF :

« Nous sommes tous, souvent, des fédérations qui avons plus de 100 ans d'âge, nous : 120 ans en 2018. (...) Donc, on ne peut pas ignorer cette histoire-là et je crois que pour avancer de temps en temps, savoir regarder dans le rétro et savoir où on va... (...) Certes on n'a pas le monopole de la santé, on n'a pas le monopole du social. On n'a pas le monopole mais je pense qu'on a un ADN qui nous permet de travailler sur ces sujets d'une façon, sans doute, plus forte, plus profonde et avec un objectif qui est toujours le même : rendre service à l'adhérent et non pas en travaillant pour se dire, rendre service pour acquérir de la médaille. Je crois qu'elle est là la vraie différence. »

(Christian Babonneau, président de la FSCF, entretien le 02/03/2017)

Pour la FSGT, René Moustard nous explique bien l'influence de ces contextes particuliers d'anniversaires et les réflexions qu'ils suscitent sur ce qu'est la fédération et sur ce qu'elle doit devenir. Il y a alors la prise en compte de l'histoire de la fédération mais également la construction de son positionnement présent :

« À partir de 1965-1970, (...) ça a basculé dans le sens non plus de considérer l'histoire comme le référent mais de considérer que la compréhension du présent, la compréhension des transformations de la société devenait le référent à partir duquel on réfléchit pour savoir où on en est et où on va. Et le 40^{ème} anniversaire de 1934, en 1974, a été construit sur cette logique-là (...) Ça a été l'époque où la FSGT s'est repositionnée par rapport aux questions de sport de haut niveau et par rapport à l'Olympisme. Pas seulement ça mais notamment ça. »

(René Moustard, ancien coprésident salarié de la FSGT, le 13/05/2014)

Revenons donc brièvement sur **les trois derniers anniversaires de la fédération pour voir comment ils ont été source de questionnements** et comprendre le contexte dans lequel nous réalisons notre thèse ainsi que les enjeux pèsent sur celle-ci.

Pour les 60 ans de la fédération en 1994, un travail de recherche et de réflexion est mis en place en interne sur « les spécificités en actes » du sport populaire FSGT autour de plusieurs

¹⁰⁵ Bilan d'activité FSGT 2013, p. 6.

jours de réflexion. Ce sont notamment deux articles de la revue fédérale intitulés « 1994 ; La FSGT a 60 ans, identifions sa spécificité. » et « La FSGT s'interroge sur elle-même »¹⁰⁶ qui rendent compte de ces événements. Deux thématiques étaient alors abordées : l'histoire de l'organisation et l'activité actuelle menée par ses acteurs. Ce travail était axé sur une question centrale : « Aujourd'hui la FSGT se situe à un moment de son histoire, où elle se cherche, elle hésite. Dans quel sens aller ? ». Deux hypothèses étaient formulées pour répondre à cette question de la direction à suivre : « continuer et améliorer pas à pas ce qui peut l'être sans transformer » ou « prendre le risque de changer profondément ce que le temps a construit et dans ce cas comment faire ? ». Nous verrons que ces questions sur le sens ainsi que sur la tension entre changement et permanence sont encore présentes en 2014-2017. La question de la spécificité, qui est également centrale pour les acteurs et dans le cadre de l'étude de l'identité, est aussi présente de manière récurrente. Pour les acteurs, « l'avenir de la FSGT dépend, pour une part importante, de sa capacité à mettre au clair ce qui fait sa spécificité »¹⁰⁷. L'enjeu du travail d'étude alors mené par les acteurs de la fédération vise à « comprendre ce qui fait l'originalité de l'organisation de la FSGT ». Cet enjeu de valorisation de la fédération, dans les études mises en œuvre autour de son identité, devra nous questionner par rapport à notre positionnement et l'usage de notre thèse.

Si l'anniversaire de 1994 était propice à la remise en question, en 2004 la célébration des 70 ans sous le slogan « la FSGT fière et lucide de son passé » procède quant à lui plus d'une volonté d'affirmation de l'identité. Cette affirmation se fait notamment à travers des publications comme la brochure « Le sport populaire en Mouvement »¹⁰⁸. Les acteurs de la fédération y affirment la volonté de « construire ensemble, dans la durée, la présence visible, lisible du sport populaire du XXI^e siècle ». On y rappelle que la FSGT se développe dans la « filiation d'un sport ouvrier fondé dès 1907 » où « ses racines forgèrent ses principes au cœur des universités populaires et coopératives ouvrières ». Mobiliser le souvenir de certaines figures historiques, comme celle de George Marrane¹⁰⁹, est également l'occasion de rappeler le projet d'un sport ouvrier orienté vers « une ouverture sur les problèmes du monde, le développement de l'esprit critique, la construction de relations solidaires »¹¹⁰.

L'ensemble de ces rappels propose la lecture d'une FSGT qui « existe parce que ça ne va pas ». La fédération ne s'adresse plus à un public ouvrier dans une société de classe en recomposition mais doit toujours « lutter » pour affronter la « domination marchande », en réaffirmant son projet de développer une « activité sportive au service de l'émancipation de l'homme et de la femme, contre toutes formes d'asservissement ou d'aveuglement ». L'iconographie du document va d'ailleurs dans le sens de l'affirmation identitaire d'une fédération contre la marchandisation (Cf. Illustration de gauche) et de la reconstruction du lien entre les publics et luttes des différentes époques (Cf. Illustration de droite) comme le montrent les extraits suivants :

Document 4 - « Le sport populaire en mouvement »

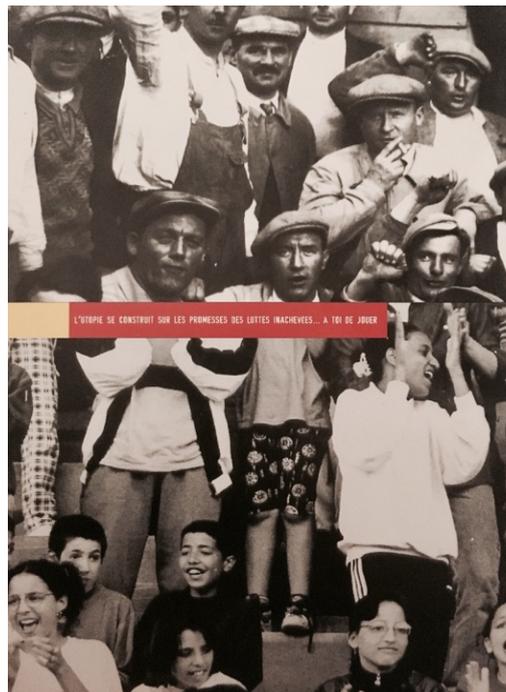
¹⁰⁶ Sport et plein air, janvier 1994, p.18-19 et Sport et plein air, novembre 1994, p. 13-15.

¹⁰⁷ Introduction de René Moustard et Jacques Journet aux travaux des deux journées d'études tenues les 3 et 4 décembre 1993, reprise dans l'article « la FSGT s'interroge » de la revue DIRE n°47.

¹⁰⁸ Document étape 1, décembre 2004.

¹⁰⁹ Maire d'Ivry de 1925 à 1965 et également président de l'U.S Ivry à partir de 1925. En 1934, il fait partie des fondateurs de la FSGT et en devient coprésident. C'est également un dirigeant et une figure historique du Parti Communiste Français. Il a également été un résistant durant la Deuxième Guerre Mondiale.

¹¹⁰ Sport et plein air, mars 2005, p. 23.



(Illustrations tirées du document « Le sport populaire en Mouvement », édité par la FSGT, décembre 2004)

Toutefois, tous les acteurs de la fédération ne se sont pas reconnus dans cette publication très engagée et qui a pu apparaître comme trop politique pour certains. Dans le sens d'une identité conciliante, le positionnement de la fédération pour son prochain anniversaire sera plus nuancé.

L'anniversaire de 2014 prône « le sport populaire fier de son histoire, lucide sur son présent, conquérant pour l'avenir ». En même temps qu'elle compile l'ensemble des slogans précédents, cette célébration propose également une position mixte : entre affirmation de son identité passée, analyse de son présent et questionnement actif quant à son positionnement futur. Le projet de la FSGT, pour l'Olympiade 2013-2017, présente d'ailleurs ce besoin de « clarification et d'affirmation » de l'identité FSGT, sous le prisme de son histoire : « 2013-2017 sera teintée d'histoire et de prospective avec le projet des 80 ans. Cette période sera mise à profit pour clarifier et affirmer l'identité de la FSGT. »¹¹¹. Pour ce faire, la fédération souhaite travailler avec des universitaires. La commande qui nous est alors posée est littéralement porteuse d'un ensemble de questions ontologiques brutes qui laissent voir une forme d'inquiétude de ses acteurs sur le thème de l'identité : « d'où vient-on, où en est-on, où va-t-on ? », « qui sont les adhérents de la FSGT aujourd'hui ? Qui sommes-nous ? » Les documents parlent d'une « offre identitaire qui s'est élargie au fil des générations »¹¹². Ce qui renforce la perception d'une FSGT qui aurait des difficultés à se situer mais qui continue à appréhender des questions plus vastes que celles du sport comme l'indique l'omniprésence du concept « d'émancipation » dans ces discours. De plus, toujours à travers le souvenir d'une figure historique, Robert Mérand¹¹³, la FSGT continue d'affirmer son attachement à l'innovation. Il est dit que « toute innovation est portée par un processus historique qu'il faut identifier pour le consolider »¹¹⁴. Encore une fois, les acteurs font donc appel à des séquences d'étude collective

¹¹¹ Feuille de route FSGT 2013-2014.

¹¹² Sport et plein air, septembre-octobre 2012, p. 11.

¹¹³ Robert Mérand a marqué la fédération notamment pendant la période des stages Maurice Baquet comme nous l'avons vu précédemment.

¹¹⁴ Document de présentation des journées d'étude Robert Mérand des 9 et 10/11/2012.

autour des « journées Robert Mérand » qui vont s'intéresser, dans une perspective historique, au rapport de la FSGT à la politique, à la pédagogie et à la formation. On oscille donc toujours entre questionnement et affirmation, dans cette idée de valorisation des spécificités de la FSGT face à un contexte concurrentiel.

Ces différentes périodes d'anniversaire donnent donc plusieurs indications sur le contexte dans lequel nous déployons notre étude. La première indication c'est **l'enjeu autour de la définition du terme « identité »**. Celui-ci est largement mobilisé par les acteurs qui font implicitement apparaître un besoin de cadrage théorique et méthodologique autour d'une notion qu'ils mobilisent sans en définir les contours. Dans une période anniversaire riche de questionnements ontologiques, c'est confronté à cet « usage polyphonique » (Kaufmann, 2014 ; p. 10) du concept et pour rester connecté aux besoins des acteurs que nous avons fait le choix de conserver ce terme. « L'identité » prend une place centrale nouvelle comme le signale Kaufmann en affirmant que « les enjeux de la définition de l'identité sont cruciaux pour l'avenir de nos sociétés ».

Ensuite, le questionnement autour de l'identité est rattaché à des **enjeux politiques** de deux ordres. D'une part, il est nécessaire, notamment pour les fédérations affinitaires, de **faire face à un contexte de concurrence et de non reconnaissance de leurs apports au mouvement sportif** par la valorisation de spécificités. D'autre part, il leur faut sans cesse travailler la **construction et la diffusion de ces spécificités** à l'ensemble de leurs acteurs et adhérents afin d'essayer d'avoir une certaine cohérence. Pour Kaufmann (2014, p. 20) « le besoin de croire à l'identité et aux valeurs qui l'étaient ne se résume pas au religieux. Tout est bon à prendre comme support d'une fixation du sens de la vie. » Par la cohérence, la fédération doit donner aux adhérents cette possibilité de « fixation ». Spécificité et cohérence doivent donc garantir la mise en œuvre de pratiques sportives et associatives en accord avec le projet fédéral. Cette injonction de spécificité et cohérence vient se télescoper avec la vision que nous avons donnée dans notre lecture sociohistorique de la FSGT d'une identité qui se construit sur les jeux d'acteurs, divers et en tensions permanentes. Notre étude de l'identité devra prendre en compte cette question autour de cet arbitrage, garant de leur dynamique de développement, que les fédérations doivent faire entre unité/stabilité et diversité/conflit ¹¹⁵.

Enfin, les différents travaux d'étude menés au sein de la fédération à l'occasion de ces périodes particulières que sont les anniversaires, montrent que nous sommes sur un terrain où les acteurs sont sensibles et habitués au travail d'analyse. Nous avons trouvé à la FSGT une ouverture à la recherche et à la remise en question propice à la réalisation d'une thèse. L'engagement de la coprésidente de la FSGT¹¹⁶, Lydia Martins Viana, dans l'encadrement de nos travaux en témoigne. Ainsi, plusieurs salariés de la fédération et de ses comités ont réalisé des mémoires universitaires sur la fédération : Lydia Martins Viana sur la question de la démocratie et de la démarche autogestionnaire de la FSGT ; Mounia Mahfoufi (ancienne responsable des forces humaines) sur la question de la gestion des forces humaines dans un cadre autogestionnaire ; Amina Essaidi (en charge du chantier « milieux populaires ») sur la conduite de projet et le sport dans les milieux populaires. Sans compter les ouvrages auxquels participèrent certains des anciens dirigeants de la FSGT, René Moustard et Yves Renoux. Les trois années passées à la FSGT donnèrent effectivement à voir un environnement formateur, animé par des acteurs conscients de leur situation et de leur action grâce à l'histoire de la

¹¹⁵ Le chapitre 2 est en partie consacré à une discussion théorique du concept d'identité qui reprendra en détail ces questionnements.

¹¹⁶ Co-présidente de la FSGT Jusqu'en mars 2017.

fédération et des ressources théoriques très fournies¹¹⁷. Ce contexte d'anniversaire est donc particulièrement propice à la réalisation d'une étude de la question de l'identité dans les fédérations sportives, par le prisme de la FSGT, bien qu'il soit nécessaire de travailler sur le cadrage du terme « identité ». Il montre également l'importance de la prise en compte des enjeux politiques et sociaux d'un travail d'étude sur les fédérations sportives, notamment du fait de cette situation concurrentielle que nous avons présentée. Afin d'établir une stratégie de recherche adaptée, il faut donc s'interroger sur le positionnement du chercheur face à ce type d'enjeux autour de la conception des APSA et de l'organisation de la vie associative dans le cadre des fédérations. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de notre thèse réalisée dans le cadre d'une CIFRE et qui fut l'occasion d'une immersion de trois ans au sein de la fédération notamment pour accompagner le dispositif de travail « Vers l'AG 2017 ». Nous allons maintenant présenter ce dispositif, avant d'aborder dans le chapitre suivant les questions de stratégie de recherche et de positionnement du chercheur.

3.2. « Vers l'AG 2017 », la FSGT encore une fois dans une dynamique de changement

Nous avons montré que le contexte contraint des structures FSGT (associations, comités, ligues, siège fédéral) a créé les conditions pour entretenir certaines crispations autour des questions de pouvoir et de responsabilité. Celles-ci sont d'autant plus fortes que la fédération a complexifié son fonctionnement et qu'on assiste, entre autres, à une forme de relativisation des valeurs ainsi qu'à une évolution des formes de militantisme. L'ensemble conduit à un sentiment d'affaiblissement de la dimension fédératrice de l'organisation. Nous pouvons retrouver ces analyses des acteurs dans le compte-rendu des assises internationales du sport populaire¹¹⁸ organisée par la FSGT en 2015. Un atelier de ces assises consacré au « sens de l'adhésion » pointe notamment « la méconnaissance du projet FSGT » par les pratiquants et pose la question de « comment passer de consommateur de sa pratique à acteur de sa pratique ? ». C'est donc la compréhension des difficultés de mise en œuvre du projet FSGT qui anime, chez les dirigeants de la fédération, cette volonté de poursuivre l'analyse des questions d'identité et de valeurs.

Ces assises étaient justement précédées par l'assemblée générale 2015 de la fédération et c'est pour répondre à ces difficultés qu'est votée la mise en place de la démarche de travail « Vers l'AG 2017 », en même temps que la mise en place de notre CIFRE¹¹⁹. Le compte rendu de l'AG présente ce travail comme central car préparant une « assemblée stratégique ». Effectivement, cette AG 2017 votera une nouvelle « feuille de route », équivalent d'un projet fédéral, pour l'olympiade 2017-2021. La question du changement se profile à l'horizon de cette assemblée qui « devra se positionner sur la structuration de la fédération [...] définir le fonctionnement institutionnel [...] renouveler les instances dirigeantes »¹²⁰. Des questions centrales sont posées : « Quelle stratégie de développement de la FSGT pour les années à venir ? La structuration et le fonctionnement actuels sont-ils pertinents pour mettre en œuvre cette stratégie ? Comment mobiliser de nouveaux dirigeants pour assumer les responsabilités fédérales ? » Des difficultés sont ciblées comme la question des tensions et conflits internes, celle de la difficulté des clubs à donner du sens à l'adhésion, ou encore le fait que « des premiers

¹¹⁷ Dans les premiers pas de la construction de notre bibliographie, nous avons, par exemple, croisé des actes de congrès avec des sociologues comme Dumazedier (1983).

¹¹⁸ Temps de réflexion des acteurs et partenaires de la fédération.

¹¹⁹ Nous verrons dans le chapitre suivant que les deux sont intimement liées.

¹²⁰ Les éléments de ce paragraphe sont tirés du compte-rendu de l'AG 2015.

signes d'affaiblissement des effectifs » sont observés. Finalement, l'ensemble est tourné comme une argumentation en faveur de la mise en place d'un travail qui doit analyser les possibilités de la mise en œuvre de changements au sein de la fédération. Cette notion de changement est importante parce que, selon nous, elle marque la FSGT tout au long de la période durant laquelle nous avons réalisé notre thèse.

Sur ce sujet, Bernoux affirme que « toute action de changement cherche à modifier les interactions et les régulations » entre acteurs. Selon l'auteur, cela ne peut se faire sans certaines résistances et ainsi pour « modifier les arrangements particuliers, restructurer les échanges et les coopérations », il est nécessaire de « parvenir à modifier les cadres de la connaissance ou les dispositifs cognitifs collectifs » (2010, p. 301). C'est autour de cet **objectif de modification des cadres de réflexion des acteurs de la fédération** que l'assemblée générale de 2015 a voté la mise en place du processus de travail « Vers l'AG 2017 » qui devait permettre de prendre en compte la diversité des situations des acteurs de la FSGT comme le signale, par exemple, le compte-rendu des Estivales 2016 consacrée à la préparation de l'AG 2017 : « le travail a révélé un aspect fondamental : la diversité des réalités FSGT. Et un enjeu : faire de cette diversité une richesse en la valorisant et en affirmant haut et fort le projet commun et partagé qui fonde l'existence d'une fédération »¹²¹. C'est donc un processus long qui a été lancé et qui s'est étalé entre mai 2015 et l'assemblée générale de mars 2017, afin de pouvoir faire travailler ensemble les différents acteurs de la fédération, de tous les niveaux et de tous les statuts, avec cet objectif de favoriser une dynamique de changement (Cf. Cadre ci-dessous).

Document 5 - Courriel de Lydia Martins Viana à l'ensemble des dirigeants de la fédération

« Comme vous le savez, face à l'importance des enjeux de l'Assemblée Générale 2017, un travail inédit a été lancé : une vaste étude pour poser un diagnostic sur la fédération et construire les propositions à soumettre aux débats. La volonté est d'associer le plus de responsables FSGT à la préparation de ce temps fort fédéral qui devra opter entre des changements à la marge ou des transformations plus profondes. »

(Le 30/09/2016)

Pour mener ce travail stratégique, l'AG de 2015 acte la mise en place d'un comité de pilotage composé des deux coprésidents de la fédération, Lydia Martins Viana et Roland Besson et de nous-même¹²². C'est ici que débuta notre travail de thèse et que notre implication au sein de la fédération commença à se développer. Nous allons dans le deuxième chapitre de cette thèse donner les détails de cette implication et montrer ses influences sur la construction de notre dispositif de recherche.

En conclusion de ce premier chapitre, en livrant notre analyse de l'histoire de la FSGT qui se referme sur le lancement du processus de travail « Vers l'AG 2017 », nous voulions donner à voir le contexte particulier dans lequel nous avons réalisé notre thèse et les influences auxquelles nous avons pu être soumis.

Au-delà du travail scientifique à réaliser, nous avons découvert 80 années d'histoire d'une organisation en mutation permanente afin de faire face à un contexte en évolution et à une diversité de problématiques : les sportifs rouges luttant pour leur émancipation dans le cadre du

¹²¹ Compte-rendu des Estivales 2016, p. 3.

¹²² Nous verrons les conditions de notre implication dans le chapitre suivant.

Front populaire et même avant, les sportifs résistants engagés face au fascisme, les pédagogues et leur révolution didactique, puis plus récemment cette préoccupation centrale et très actuelle des questions de démocratie et de pouvoir, etc. Il y a tant d'exemples de ces moments où la FSGT a été le support de l'engagement de sportifs, de militants, d'hommes et de femmes qui ont fait du sport une question sociale et politique. Marianne Borrel (1991) affirmait que la FSGT s'est « métamorphosée », mais le terme de métamorphose pourrait laisser penser que les phases précédentes ont été oubliées. Nous avons justement l'impression que tout ce qui fait la difficulté et la richesse du questionnement identitaire à la FSGT est l'accumulation de patrimoines culturels, de valeurs, mais aussi l'arrivée de différents groupes d'acteurs tout au long de son histoire. Nous avons vu que cette histoire est si riche et si diverse que la FSGT, dans ce jeu de composition et de recomposition de son affinité, a également traversé de nombreuses crises. Toutefois, cela semble avoir été le prix à payer pour conserver un certain dynamisme et garantir l'évolution des pratiques associatives et sportives. Les tensions et conflits entre différents types d'acteurs ont pu apporter leur part de changement mais ils ont aussi parfois sclérosé l'organisation. La difficulté semble donc résider dans la capacité à garder les tensions à un niveau « constructif ». En 2015, face aux ressentis d'une crise latente, certains acteurs de la fédération voulaient, encore une fois, impulser le changement au sein de la fédération pour ne pas connaître une nouvelle « traversée du désert ». Afin d'atténuer des jeux de pouvoir qui auraient pu freiner la dynamique de changement, ces acteurs ont voulu d'une part, dans l'esprit autogestionnaire, associer le maximum d'acteurs et d'autre part faire appel à une forme de médiation scientifique comme elle l'a toujours fait¹²³. C'est dans ce cadre que s'est construit notre partenariat avec la FSGT.

Nous allons maintenant montrer que cette histoire de la FSGT, notre immersion au sein de cette fédération particulière, notamment à travers le projet « Vers l'AG 2017 », ont eu un impact certain sur la construction de notre dispositif théorique et méthodologique. Impossible pour nous de refuser un certain engagement dans le cadre de cette recherche, face à cette histoire, et après cette immersion de trois années. Néanmoins, en acceptant cette situation, nous avons pu construire certaines stratégies de recherche. Nous montrerons ainsi ce que peuvent être les fonctions et enjeux d'une sociologie d'intervention dans une fédération sportive et comment cette stratégie, à condition d'être complétée par un travail de distanciation, a pu nourrir un travail plus académique, restant toutefois tributaire d'une certaine coloration.

¹²³ L'histoire de la FSGT est aussi marquée par de nombreux travaux menés en partenariat avec des chercheurs ou par des acteurs de la fédération dans le cadre d'une formation universitaire ce qui, selon nous, en faisait un terrain propice à la réalisation d'une thèse.

Chapitre 2 – Stratégie itérative : de la situation d’immersion au sein de la FSGT à l’étude des processus identitaires dans les fédérations sportives

Puisque nous proposons une étude des processus identitaires des fédérations sportives à travers le cas de la FSGT, il était nécessaire de proposer notre lecture socio-historique de cette organisation avant de discuter de notre situation d’immersion et de ses conséquences. Comme le dit Bourdieu, « l’intervention de l’analyste est aussi difficile que nécessaire : elle doit à la fois se déclarer sans la moindre dissimulation, et travailler sans cesse à se faire oublier » (1993, p. 10). De même, selon Thébaud-Mony, lorsque les chercheurs reconnaissent leur engagement vis-à-vis de l’objet d’étude « l’exigence de rigueur n’en est que plus grande et suppose cette “réflexivité” nécessaire à l’explicitation du “parti pris” » (*in* Hunsman et Kapp, 2013, p. 239). En premier lieu, l’objet de ce chapitre est donc de **proposer un travail réflexif sur les conditions de production de cette étude, sur notre position et notre engagement au sein de la FSGT** et finalement sur notre posture de recherche en tant que doctorant-chercheur, salarié-doctorant ou acteur-chercheur. Nous verrons que ces diverses appellations soulignent bien l’ambiguïté de notre position et qu’il a fallu non pas « se faire oublier » comme nous y invite Bourdieu, mais bien accepter cet engagement se situant dans les cadres d’une sociologie d’intervention qui, à notre sens, est productive du point de vue de la recherche. D’ailleurs, l’auteur le précise lui-même, il y a des limites au travail consistant à vouloir faire oublier les effets du rapport à l’objet d’étude ou des conditionnements sociaux du chercheur et « il ne faudrait pas croire que, par la seule vertu de la réflexivité, le sociologue puisse jamais contrôler complètement les effets, toujours extrêmement complexes et multiples, de la relation d’enquête » (1993, p. 1403).

Cette réflexion sur les particularités de notre posture de recherche a orienté certains de nos choix théoriques et méthodologiques, construits certes pour servir l’analyse mais également pour permettre de travailler cette distance par rapport à l’objet d’étude. Nous verrons que nous avons fait **le choix d’une stratégie itérative**, d’allers-retours permanents entre les phases de travail empirique et théorique, entre les phases de rapprochement et d’éloignement par rapport aux acteurs, à leurs préoccupations et à leurs regards sur notre intervention. Ainsi, **choisir de se concentrer sur le concept d’identité** permettait, entre autres, la prise en compte des enjeux de différences entre les fédérations et d’écarts entre les divers niveaux fédéraux, enjeux partagés par de nombreux acteurs rencontrés. En même temps, les contraintes épistémologiques de ce terme galvaudé, aux définitions et usages multiples, nous obligeaient à nous recentrer sur un travail scientifique, quand le cadre de partenariat de cette thèse et nos missions au sein de la FSGT nous rendaient plus acteur que chercheur. Afin de renforcer ce travail de mise à distance, nous avons également fait le choix d’analyser cette question des différences entre fédérations non seulement à travers le cas de la FSGT mais aussi par la mise en place d’une étude par « **effet miroir** » avec quatre autres fédérations sportives françaises délégataires et affinitaires choisies avec précision.

Les conditions de réalisation de l’étude, le travail de réflexivité quant à notre posture de recherche et les choix théoriques engagés, nous ont conduit à **mettre en place une étude systémique mobilisant plusieurs outils méthodologiques**. Nous verrons donc qu’étudier les processus identitaires dans les fédérations sportives sous l’angle de cet enjeu de spécificité et de leur capacité à produire des identités différentes dans les discours mais également dans les pratiques concrètes, demande de prendre en compte les différents niveaux de ces institutions organisées autour d’un siège fédéral, de comités départementaux et régionaux, de clubs et d’une

diversité d'acteurs. Il nous semble nécessaire de comprendre la manière dont ces structures s'articulent, se coordonnent, mais également d'analyser les écarts et les tensions animant des stratégies d'acteurs qui peuvent orienter le système fédéral. Ainsi, par ce que nous appelons l'étude systémique des processus identitaires dans les fédérations sportives, nous pensons nous situer dans un mode d'étude des organisations sportives qui articule deux approches complémentaires, « l'approche systémique abordant l'organisation sportive comme un système évoluant dans un environnement et qui peut être analysé à travers les forces et les tensions qui le travaillent et le transforment, l'approche individualiste par les acteurs s'intéressant aux interrelations, aux jeux de pouvoirs et rapports de forces entre les acteurs composant ce que Crozier et Friedberg ont dénommé des "systèmes d'action concrets" » (Bernardeau-Moreau, 2004, p.18).

1. Pour une approche itérative : le choix d'un engagement distancié

En présentant la FSGT dans le premier chapitre de cette thèse, nous voulions donner notre analyse du contexte et des particularités de l'organisation qui a en partie financé notre recherche dans le cadre d'une CIFRE. En effet, la rencontre des cadres réglementaires de la CIFRE, du contexte de la FSGT ainsi que des sensibilités de notre laboratoire et de l'équipe encadrant notre travail, nous a mené à assumer une position de chercheur-acteur et de reconnaître la dimension politique de notre thèse. Commencer en présentant les cadres de notre CIFRE et ses influences sur notre choix de posture¹²⁴ permet d'introduire **un retour réflexif sur notre engagement**. Nous nous inscrivons ici dans la continuité de la posture adoptée par Sayeux (2009, p. 3) affirmant qu'il est nécessaire de ne pas « gommer les traces de son implication personnelle »¹²⁵ dans le rapport à l'objet d'étude. Selon Sayeux, se positionner ainsi permet d'assumer et de montrer les influences qui pèsent sur l'étude mais qui sont toutefois porteuses d'originalités. Nous pensons effectivement, comme Hellec, que « ce type de thèse présente des difficultés spécifiques, liées à la nécessité de concilier des exigences et des temporalités différentes, voire contradictoires : au temps long de la recherche consacré à la réflexion distanciée s'oppose la rapidité d'analyse tournée vers l'action immédiate en entreprise. Ces difficultés ne constituent toutefois pas des obstacles insurmontables à la réalisation d'un travail scientifique de qualité. Au contraire, elles nourrissent la réflexion scientifique » (2014, p. 101).

Pour retrouver les traces de notre implication personnelle, il est nécessaire d'analyser les expériences de recherche vécues dans le cadre de notre immersion. Celles-ci permettront de **valoriser la dimension politique de la thèse ainsi que de premiers questionnements quant à notre positionnement dans le cadre d'une sociologie d'intervention**. Selon Herreros, « en acceptant une commande, un commanditaire, le sociologue se place "au service" de celui-ci et, de fait, se trouve confronté de plain-pied à la question taboue du politique » (2008, p. 366). Analyser ainsi la posture sous influence de « chercheur-acteur » se situant sur l'axe d'une sociologie d'intervention, nous permet donc d'accepter de « prendre à bras-le-corps

¹²⁴ Le mot « posture » revêt pour nous une grande importance. Pour le doctorant en formation, l'acquisition d'une « posture de recherche renvoie à une posture au monde. Une posture de vie sous-tend ainsi la posture de recherche et revêt une dimension identitaire existentielle » (Hunsmann et Kapp, 2013 ; p. 96). La thèse a été pour nous l'expérience par laquelle nous avons appris à nous positionner en tant que futur chercheur et nous voulons montrer ici de quelle manière et sous quelles influences s'est déroulé ce processus.

¹²⁵ Sa thèse propose une « analyse socio-anthropologique de la culture des surfeurs ». En CIFRE avec Tribord-Décathlon, elle raconte son rapport à la culture surf avec un regard anthropologique qu'il nous semble intéressant de mobiliser pour questionner notre propre rapport à la FSGT.

l'objectivation des engagements politiques pour, non pas les dénier en les tenant à distance, mais, au contraire, en identifier les empreintes » afin « de déstabiliser le dogme de la “neutralité axiologique” et questionner l'indépendance des chercheurs »¹²⁶ (Naudier et Simonet, 2011, p. 17).

C'est donc bien en acceptant la part d'influence due à notre situation de recherche, que nous présenterons finalement **la stratégie de mise à distance qui a été la nôtre durant cette thèse : l'approche itérative**. Pris dans les enjeux de l'organisation, influencé par les relations qui se nouèrent au fil de notre immersion, il nous fallait être capable d'analyser les apports et les limites de cette situation. La démarche itérative se compose d'allers-retours permanents entre terrain et théorie. Olivier De Sardan explique que « les allers-retours entre élaboration des questions de recherche, analyse de la littérature savante et terrain sont en effet incessants » (*in* Hunsmann et Kapp, 2013, p. 118). L'auteur poursuit en expliquant que le terrain « est un moyen normal, routinier, de produire des questions de recherche pertinentes et d'engager un dialogue interactif entre interprétations, théories et concepts d'un côté, et données empiriques de l'autre ». De ce fait, la démarche itérative permet à la fois de prendre en compte les apports de la relation aux acteurs et de créer un effet de distanciation nous permettant d'objectiver notre objet d'étude afin de construire notre analyse des fédérations sportives.

L'ensemble de ces éléments nous a orienté dans la construction du dispositif théorique et méthodologique que nous présenterons ensuite. C'est ce dispositif qui est garant de notre démarche itérative et qui nous a permis de « tenir le cap épistémologique » afin de construire notre analyse sur la base d'un « engagement distancié » (Foli et Dulaurans, 2013, p. 7).

1.1. CIFRE et posture de recherche

Nous avons réalisé notre thèse dans le cadre d'une CIFRE¹²⁷ : cette **modalité particulière de financement de la recherche** n'oblige pas, de façon réglementaire, à réaliser le travail dans une situation d'immersion¹²⁸. Néanmoins, dans notre cas, la situation de la fédération et les caractéristiques de cette convention nous ont mené à choisir une posture immersive et interventionniste. D'ailleurs, ce choix est en accord avec l'objectif de la CIFRE tel qu'il est fixé par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation : « renforcer les échanges entre les laboratoires de recherche publique et les milieux socio-économiques »¹²⁹. La CIFRE semble également répondre à ce contexte où, comme le décrivent Guillaume et Pohic, « l'évolution des politiques publiques en matière de recherche semble tirer la production académique du côté de la recherche contextualisée, répondant à une demande formulée par une institution » (*in* Naudier et Simonet, 2011, p. 117). Pour les auteurs, « la nécessité de répondre

¹²⁶ C'est aussi dans cette volonté que nous avons présenté notre analyse socio-historique de la FSGT, dès le début de cette thèse, afin de donner à voir les orientations politiques de cette fédération au sein de laquelle nous avons produit notre analyse.

¹²⁷ Ce mode de financement de thèse, apparu en 1981, bénéficie à 10% des doctorants financés et se développe (Selon l'ANRT, 1377 nouvelles CIFRE ont été acceptées en 2016, contre moins de 800 en 2001). Il est donc intéressant de discuter de ces enjeux et de ces implications sur le plan de la production scientifique. À noter qu'une autre CIFRE a été signée par les mêmes co-directeurs de thèse avec l'UFOLEP. Cela montre les enjeux de ce type de travail qui intéresse les fédérations et, manifestement, particulièrement les affinitaires.

¹²⁸ L'ANRT encourage toutefois à passer au moins 20% du temps travaillé au sein de la structure d'accueil ou au laboratoire de recherche.

¹²⁹ Document cadre de la CIFRE.

à une “demande sociale” émanant d’un acteur politique, économique ou syndical crée des tensions avec une vision plus académique de la production scientifique défendue par la majorité des sociologues au nom du principe wébérien de rupture entre les sphères savante et politique ». L’équipe de recherche encadrant la thèse ne se positionne pas dans cette « majorité ». Notre processus d’immersion au sein de la FSGT est donc aussi en cohérence avec les orientations de notre encadrement qui accorde une place importante au terrain ainsi qu’aux enjeux sociaux de la recherche, acceptant ainsi une certaine part d’engagement.

De plus, la situation d’immersion a précédé la mise en place de la CIFRE qui n’a fait qu’**affirmer notre engagement au sein de la FSGT**¹³⁰. La signature de la CIFRE fait suite aux négociations encouragées par la rencontre, lors de notre étude initiale, des intérêts convergents des acteurs de la FSGT qui allaient entrer dans la préparation de la nouvelle olympiade avec le projet « Vers l’AG 2017 » et de l’équipe de recherche encadrant la thèse (qui trouvait un objet d’étude intéressant avec cette fédération)¹³¹. Il faut prendre en compte le fait que cette immersion a eu lieu dans une organisation particulière comme nous l’avons montré dans le premier chapitre. Bien que s’étant officiellement éloignée de ses affinités partisans initiales¹³², la FSGT veut rester une fédération affinitaire et omnisport, cherchant à développer « un sport populaire », c’est-à-dire un sport qu’elle veut « émancipateur ». Cela doit se traduire notamment en termes de vie associative et d’organisation du système fédéral, avec la recherche d’un fonctionnement autogestionnaire. La FSGT cherche à faire valoir ces spécificités. Une première question se pose alors sachant que, d’une part, notre travail porte sur ces spécificités et que, d’autre part, nous réalisons cette recherche en immersion au siège de la FSGT : dans quelle mesure notre thèse, prise dans cette situation de concurrence entre fédérations et de volonté de valorisation de la FSGT, peut être influencée et utilisée ? Cette question est d’autant plus complexe lorsque les frontières entre les rôles de chercheur et d’acteur sont rendues floues par les missions annexes¹³³ qui nous ont été confiées dans le cadre de la CIFRE. Cette situation a eu des impacts sur notre posture de recherche. Notre engagement était initialement celui d’un apprenti scientifique proposant un regard distancié sur l’organisation. Néanmoins, la proximité et les relations se sont développées avec la FSGT, son projet et les individus qui la composent.

Bien que nous ne nous positionnions pas en suivant le principe wébérien de rupture entre les sphères savante et politique, il nous a fallu veiller à ce que notre niveau d’engagement au sein de la FSGT ne nuise pas à la réalisation du travail scientifique. Il nous semble nécessaire d’analyser notre posture pour en révéler les effets au niveau de l’organisation et en termes académiques. Guillaume et Pohic expliquent d’ailleurs que « peu de travaux tentent d’explicitier les enjeux liés à cette posture particulière » et de répondre à la question : « quelles sont les conditions de production de la recherche quand elle est liée à une “commande” émanant d’acteurs opérationnels, le plus souvent dans une temporalité courte et avec une finalité pratique ? » (*in* Naudier et Simonet, 2011, p. 117). Il nous semble donc nécessaire de revenir sur le dispositif « Vers l’AG 2017 » dont nous étions, comme évoqué précédemment, un des pilotes au côté des deux coprésidents de la fédération. Si ce projet n’est pas le seul auquel nous avons pris part, il est toutefois celui qui nous a pris le plus de temps et celui qui nous a le plus impliqués en tant qu’acteur pris dans des tensions de pouvoir.

¹³⁰ La thèse est précédée d’un travail d’étude commandé par la FSGT, dans le cadre des 80 ans de la fédération, et réalisé pour notre mémoire de master sous la direction de Dominique Charrier.

¹³¹ À noter que nos directeurs de thèse mènent d’autres travaux de recherche avec la FSGT, notamment au travers de missions d’évaluation des projets menés par la FSGT en Palestine.

¹³² Comme nous l’avons montré dans le premier chapitre, la FSGT n’est plus une organisation de masse du Parti Communiste Français même si des liens plus informels subsistent.

¹³³ Ces missions annexes constituaient certes autant de postes d’observation mais accentuaient, dans le même temps, notre engagement en tant qu’acteur au sein de la structure.

Nous avons donc refermé le chapitre précédent sur des acteurs FSGT qui sentent une nouvelle crise se développer et une direction qui souhaite prendre les devants en mettant en place un travail de diagnostic dans l'idée d'impulser de nouveaux changements au sein de l'organisation. L'idée était donc d'accompagner ce changement pour qu'il se fasse de la manière la plus collective possible, c'est d'ailleurs à ce titre qu'il est bien précisé que le comité de pilotage dont nous étions membre est « en charge de l'impulsion et de la coordination de ce travail au sein de la DNC (Direction Nationale Collégiale), mais que chaque membre de la DNC sera au cœur de son animation »¹³⁴. Chaque membre de la DNC a, par exemple, participé à réaliser et retranscrire les entretiens effectués dans le cadre de « Vers l'AG 2017 ». Il était assez inédit de voir des dirigeants d'une fédération se plier au fastidieux travail de retranscription. Nous avons insisté, avec Lydia Martins Viana, pour qu'il en soit ainsi en pensant que les acteurs de la fédération étaient les mieux placés pour analyser et modifier leur organisation. On peut donc considérer les membres du comité de pilotage de « Vers l'AG 2017 » comme étant ce que Friedberg appelle les « entrepreneurs du changement » (1997, p. 345-348). Pour l'auteur, le changement du système impulsé par ces « entrepreneurs du changement » ne peut s'opérer sans la participation de tous les acteurs concernés. Toutefois, cette participation est « paradoxale » puisqu'elle va également entraîner des résistances. Ainsi, les « entrepreneurs du changement » ont-ils une double fonction : ils « déclenchent le processus et créent la rupture » et ils « gèrent et animent » ce processus. Friedberg ajoute que ces fonctions ne peuvent être remplies par un individu seul et que « toute l'adresse de l'entrepreneur du changement consistera naturellement à se construire des relais auxquels il pourra déléguer une partie de l'animation et du pilotage du processus ». C'est donc suivant cette stratégie d'association que les membres de la direction nationale collégiale et d'autres acteurs de la fédération furent associés au processus. C'est également dans ce sens qu'a été construite la collaboration dans le cadre de notre CIFRE notamment avec Lydia Martins Viana qui est à l'origine de « Vers l'AG 2017 ». Les négociations avec les acteurs¹³⁵ visant la mise en place du financement de notre thèse aboutirent à l'envoi d'un projet coconstruit indiquant que : « les résultats de cette thèse serviront pour la FSGT à accompagner la préparation d'une refonte globale du projet fédéral dans la perspective de l'Assemblée Générale d'avril 2017 »¹³⁶. Nous avons donc participé à toutes les phases de ce travail que nous allons maintenant détailler :

¹³⁴ Compte-rendu AG FSGT 2015.

¹³⁵ Plusieurs réunions courant 2015, avec Lydia Martins Viana et la DNC, afin de fixer les pourtours du projet de thèse.

¹³⁶ Projet de thèse soumis en avril 2015 à l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie pour attribution de la CIFRE.

<u>*Phase diagnostic pour proposer :</u>	
Mai 2015 : Assemblée Générale 2015 : présentation et adoption du projet de travail « Vers l'AG 2017 »	Septembre/octobre 2016 : Production de documents : constats, analyses, propositions
Mai 2015 : Assises : travail sur le contenu du projet et des éléments de contexte	Octobre 2016 : Assemblée des comités : présentation des travaux des Estivales
Juillet 2015 : séminaire DNC : travail sur les mémoires de Guillaume Conraud et Lydia Martins Viana + méthodologie des entretiens	<u>*Phase débat démocratique pour décider :</u>
Octobre 2015 : Assemblée fédérale des comités : mise en mouvement des participants sur l'omnisport et l'adhésion + tirage au sort des comités pour les entretiens	Octobre 2016 : Assemblée des comités : validation du processus de décisions
Janvier/février/mars/avril/mai/juin 2016 : réalisation et transcription des entretiens	Novembre/décembre 2016/janvier 2017 : appropriation et débats dans chaque structure fsgt : comités - CFA - domaines - DNC
Mars 2016 : Assemblée Générale 2016 : présentation d'un point d'étape + enjeu des estivales	Février 2017 : formulation des propositions soumises à débat et décision de l'AG
Juillet 2016 : Estivales : travail collectif sur l'ensemble de la matière pour aboutir à formuler les grandes lignes des propositions	Février/mars 2017 : poursuite des débats dans les structures FSGT
	Mars 2017 : Assemblée Générale 2017

La **phase de diagnostic** s'est déroulée d'octobre 2015 à octobre 2016. Dans cette phase nous avons construit un guide d'entretien, d'abord avec le comité de pilotage puis avec la DNC. Aux côtés de la DNC, nous avons contribué¹³⁷ à mener 26 entretiens collectifs avec les dirigeants de cinq commissions d'activités, huit comités départementaux, trois ligues régionales, six domaines, trois chantiers et avec la coordination de la DNC. Au total, 126 personnes furent interrogées. Nous avons également animé et analysé les résultats d'un atelier collectif dans le cadre de l'assemblée des comités d'octobre 2015¹³⁸ sur le sens de l'adhésion et la valeur omnisport (Cf. Annexe 25). Au-delà du travail de récolte et d'analyse de la matière auquel nous avons participé, les temps forts de cette phase de diagnostic furent ceux où nous avons pu observer et accompagner les acteurs à se confronter eux-mêmes aux données brutes. Ce fut le cas lors des Estivales de juillet 2016¹³⁹. Durant une semaine, une trentaine de militants FSGT, salariés ou bénévoles, de tous les niveaux de la fédération, ont travaillé sur les retranscriptions complètes des entretiens qu'ils ont croisés avec des apports théoriques. « L'enjeu est de débroussailler l'ensemble de la matière recueillie au cours de la saison pour en

¹³⁷ Nous utilisons le terme « contribuer » pour souligner la nature particulière de ces matériaux produits pour répondre aux problématiques de la FSGT et l'usage que nous en faisons dans notre thèse. En effet, nous pouvons mobiliser les données récoltées dans le travail de « Vers l'AG 2017 » néanmoins ce sont des matériaux complémentaires qui viennent s'associer à la méthodologie que nous avons développée exclusivement pour cette thèse et que nous présentons plus bas.

¹³⁸ Qui réunissait 82 participants, militants, salariés des comités FSGT et du siège fédéral.

¹³⁹ Séminaire de réflexion, organisé annuellement, durant une semaine et à destination des militants FSGT. Depuis des années ce séminaire constitue un temps de prise de recul et de confrontations entre l'expérience FSGT et des connaissances théoriques.

extraire des éléments de constats, d'analyses et de propositions sur les problématiques à l'ordre du jour de l'AG : feuille de route 2017/2021 ; structuration ; fonctionnement ; financement ; responsabilités »¹⁴⁰.

Ainsi, dans quatre groupes thématiques (projet, structuration, fonctionnement démocratique et financement)¹⁴¹ les participants ont produit un document qui analyse et synthétise les matériaux. Ce document donne des directions générales qui seront transformées par la suite en propositions concrètes de changement. Les objectifs de « faire fédération », de trouver comment fédérer la diversité des acteurs, structures et situations, ou encore de mettre en valeurs les « référents communs » font écho à notre thèse comme le précise le compte-rendu de ces estivales : « le travail a révélé un aspect fondamental : la diversité des réalités FSGT. Et un enjeu : faire de cette diversité une richesse en la valorisant et en affirmant haut et fort le projet commun et partagé qui fonde l'existence d'une fédération : Créer une “commune FSGT” ; élaborer une politique fédérale partagée ; travailler à des biens communs ; valoriser et construire des référents communs »¹⁴².

Cette phase de diagnostic se clôture avec l'assemblée des comités d'octobre 2016, à Eybens, où eurent lieu deux séquences d'appropriation et de débats collectifs qui visaient à enrichir le document et à construire la suite du processus. Au final, 870 militants¹⁴³ cumulés ont participé aux différents temps collectifs et institutionnels de diagnostic. Ces temps aboutirent à l'envoi d'un document de propositions n°1¹⁴⁴ (Cf. Annexe 26) à l'ensemble de la fédération, en novembre 2016, pour mise en débat au sein des différentes structures. Cette **phase de délibération** se déroula donc de la manière suivante :

Document 7 - Calendrier de la phase de délibération

- **2 novembre 2016** : Diffusion du document n°1 de propositions
- **Du 2 novembre 2016 au 14 janvier 2017** : Débats dans les structures FSGT
- **14 et 15 janvier 2017** : Assemblée des comités et des activités pour retravailler le document sur la base des contributions
- **8 février 2017** : Diffusion du document n°2 de propositions
- **Du 8 février au 6 mars 2017** : Débat dans les structures FSGT en appui sur les propositions du document n°2.
- **24 février 2017** : Diffusion du document n°3 préparatoire à l'AG.
- **14 mars 2017** : Diffusion du document n°4 préparatoire à l'AG. Décisions à valider lors de l'AG 2017.

Durant cette phase, 200 personnes ont participé aux temps institutionnels de débat. Il y a eu 30 contributions écrites envoyées par les comités émanant de débats dans leurs structures. Nous avons participé et animé les séquences de débats à la suite des remontées de ces contributions, dans l'objectif de réajuster les propositions. C'est une situation intéressante car ces séquences

¹⁴⁰ Programme des estivales FSGT 2016.

¹⁴¹ Nous étions chargé de l'animation du groupe sur le fonctionnement démocratique de la FSGT.

¹⁴² Compte-rendu estivales 2016.

¹⁴³ Chiffres produits par la DNC de la FSGT.

¹⁴⁴ N°1 parce qu'au total, à la suite des différentes phases de débats, il y aura quatre versions avant que le document final ne soit mis en débat et voté lors de l'assemblée générale 2017.

eurent notamment lieu au sein du CCN (Comité de coordination nationale)¹⁴⁵ et de la DNC. La phase de diagnostic s'est déroulée dans la coopération, de manière relativement apaisée. Ce fut moins le cas de la phase de débat où des enjeux politiques et des intérêts plus particuliers vinrent durcir les échanges. De plus, durant cette période, Lydia Martins Viana et Roland Besson, ainsi que d'autres membres de la DNC annoncent quitter leurs fonctions à la fin du mandat en cours. L'approche de cette assemblée électorale, associée à la prise de recul des deux coprésidents qui jusqu'ici pilotaient le travail, laisse dès lors les conflits de pouvoir menacer le processus de débat en cours¹⁴⁶. Nous ne pouvons et ne voulons donc pas nier les enjeux politiques de notre travail commandité par ces « entrepreneurs du changement ». C'est en tant que relais de du changement que nous avons assimilé les objectifs de « Vers l'AG 2017 », portés par les dirigeants de la fédération, pour en faire le but de notre travail. Ce qui nous a posé de sérieuses questions quant au degré de notre engagement.

Il nous semble donc important d'expliquer que nous avons pris **une posture de « chercheur-acteur »** (Foli et Dulaurans, 2013 ; p. 3), notamment à travers les missions que nous avons eues avec le projet « Vers l'AG 2017 ». Les règles de la CIFRE fixent que la structure d'accueil doit confier au « salarié-doctorant »¹⁴⁷ une « mission de recherche stratégique pour son développement socio-économique »¹⁴⁸. La structure d'accueil peut également confier au doctorant des missions annexes permettant d'avoir un poste d'observation pour la thèse. De fait, les règles de la CIFRE permettent donc de mener une sociologie d'intervention. C'est ce qu'explique Hellec en disant que, dans ce cadre, le doctorant mène « un projet de thèse reposant sur une démarche de recherche-intervention » (2014, p. 104). Ainsi, selon Hunsmann et Kapp, « la thèse ouvre désormais un horizon plus large à la collaboration entre structures d'accueil des doctorants (codirections), à l'international (cotutelles) et en direction du monde extra-universitaire (conventions CIFRE). Qu'elle soit le résultat d'une volonté ou d'une contrainte (notamment financière), cette ouverture fait évoluer les pratiques de recherche » (2013, p. 19).

La CIFRE et la position qu'elle a pu nous conférer ont ainsi fait de nous **un « tiers-intervenant », à la fois dedans et dehors**, tel que défini par Herreros comme « celui qui se positionne parmi les protagonistes d'une situation à laquelle il est extérieur ; il est un tiers vis-à-vis de ceux qui la composent » (2008, p. 1292). Dans la même idée, Bernardeau-Moreau décrit le « sociologue du vécu » comme celui qui « réduit les distances avec les acteurs pour susciter leur autoréflexivité par le questionnement, le dérangement voire l'agacement qu'il peut générer lors de son immersion » (2014, p. 213)¹⁴⁹. Dans les débats auxquels les acteurs nous ont invité à prendre part, nous avons dû jouer ces différents rôles. Comme l'explique l'auteur, au-delà de cette mission de mise en débat, la sociologie d'intervention a pour objectif de partager, avec les acteurs de terrain, le travail d'analyse et de conceptualisation afin de « proposer une lecture scientifique et sensible de la société qui soit accessible à tous et utilisable en situation ». La rencontre entre la situation de la FSGT, les sensibilités de notre laboratoire et les cadres de la CIFRE nous a permis de nous engager dans cette sociologie d'intervention. Il

¹⁴⁵ Il est composé des coordonnateurs bénévoles et salariés des différents domaines de la FSGT, ainsi que des membres de la DNC.

¹⁴⁶ Dans le cadre d'une structure qui est parfois décrite comme autogestionnaire qui a tenté durant des années de limiter l'influence de l'individu face au collectif, ces événements nous ont interrogé et nous les reprendrons dans le chapitre de cette thèse consacrée à la démarche autogestionnaire de la FSGT.

¹⁴⁷ « Salarié-doctorant », « acteur-chercheur », la multiplication des terminologies qualifiant le doctorant en CIFRE sont les signes de l'ambiguïté de son statut.

¹⁴⁸ Cadre fixé par l'ANRT.

¹⁴⁹ En STAPS, Bernardeau-Moreau a beaucoup travaillé la question de la sociologie d'intervention notamment dans le cadre de ses recherches sur les fédérations sportives.

est nécessaire de présenter les fonctions de ce type de travail au sein de l'organisation, afin de mieux comprendre la nature de notre engagement au sein de la FSGT et la difficile mais nécessaire conciliation de ce double rôle de chercheur-acteur.

1.2. La sociologie d'intervention, une recherche engagée

Le projet « Vers l'AG 2017 » et les négociations relatives au cadre de notre CIFRE nous menèrent donc à avoir une fonction stratégique, au sein de la FSGT, durant deux années. Nous avons ainsi joué le rôle de « sociologue-intervenant » tel que décrit par Bernoux (2010, p. 301). Pour l'auteur, le principal travail de l'intervenant est d'accompagner le changement et consiste à « mettre les gens du terrain en position de chercheurs. L'intervenant devrait être un animateur révélant aux acteurs leurs compétences et leurs potentialités. Il fait un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite et d'incitation à la production de cette connaissance par eux-mêmes ». Nous allons donc détailler les fonctions de notre travail et de cette sociologie d'intervention dans le projet de changement qu'est « Vers l'AG 2017 », ce qui permettra de présenter les avantages et les limites d'une telle posture ainsi que les influences qui ont orienté notre stratégie de recherche.

Dans les organisations, le changement ne se fait jamais sans résistances ou du moins sans négociations explicites ou implicites. Crozier et Friedberg expliquent que dans une situation de changement les acteurs, pris dans les jeux de pouvoir, ne peuvent « supporter une discussion explicite qui les engagerait et restreindrait leur liberté d'action » (1977, p. 422). Les situations de tensions autour du pouvoir peuvent donc scléroser l'organisation. Il faut alors avoir recours à des « détours », à une « médiation » et à une interprétation des comportements et des demandes des acteurs. Cette interprétation ne peut se situer qu'en dehors de « canaux institutionnels » déjà trop marqués d'enjeux sclérosants. C'est ici que les négociations ouvertes et officielles¹⁵⁰ autour de la thèse rejoignent des enjeux de pouvoirs et des stratégies d'acteurs plus implicites. Nous avons donc été pris dans ce que Friedberg et Crozier appellent les « négociations implicites » et notre étude a pu jouer un **rôle de médiation scientifique** notamment lorsque nous avons été intégré dans le comité de pilotage de « Vers l'AG 2017 » aux côtés des deux coprésidents de la FSGT.

Associer les deux coprésidents de la fédération avec un tiers extérieur mais légitime du fait de son immersion a pu permettre d'apaiser certaines tensions. Ces tensions auraient pu se développer si le changement avait été impulsé uniquement par deux dirigeants représentants d'un pouvoir qui, dans une lutte de position entre les différents types d'acteurs, est naturellement source de contestations. Rappelons ici que l'histoire de la FSGT est marquée des problèmes créés par la concentration du pouvoir. Cette histoire peut créer certaines représentations autour des dirigeants actuels et expliquer les logiques de contestation du projet « Vers l'AG 2017 » porté par ces dirigeants parce que « la constitution des logiques d'actions vient aussi des fonctions d'acteurs, de l'histoire de l'entreprise, histoire toujours vivante dans la mémoire de ses membres, histoire qui a engendré des représentations puis un type de fonctionnement » (Bernoux, 2010, p. 313). La situation de changement collectif exacerbe forcément ces situations relationnelles et conflictuelles. La participation est à la fois une nécessité et une contrainte. Cela soulève, selon Friedberg, « le problème plus général de la

¹⁵⁰ Concernant les missions que nous avons occupées dans le cadre de la CIFRE, notamment autour de « Vers l'AG 2017 ».

tension qui existe nécessairement entre une logique de la participation qui cherche à mobiliser des compétences, des expériences et des savoir-faire au service d'un projet de changement, et une logique de la représentation des intérêts » (1997, p. 350).

Toutefois, l'expérience vécue au sein de la FSGT permet de nuancer l'analyse de Friedberg qui présente la participation comme devant uniquement être un instrument au service du changement. Selon l'auteur (1997, p. 249) la participation « n'est pas une fin en soi ; elle est, au contraire, au service d'un projet de changement qu'elle n'a pas créé, mais qui l'a créée (...) Elle ne sert donc pas à l'expression d'intérêts et encore moins à leur représentation équitable. Elle ne constitue pas un parlement, mais un dispositif de travail temporaire au service d'une orientation d'où des diagnostics (...) et des solutions pour les problèmes ainsi révélés. » Dans le processus « Vers l'AG 2017 », il a parfois été demandé aux acteurs de se positionner suivant le modèle de ce « dispositif de travail temporaire » désintéressé, afin d'adopter une posture d'analyse et de partage d'expérience. Néanmoins, le projet se voulait démocratique et la participation était bien une fin en soi, l'occasion de constituer un parlement ou du moins une situation de débat comme l'explique clairement la deuxième phase. Renier cette dimension reviendrait à minimiser le rôle politique du changement et l'apport de situations conflictuelles constructives et maîtrisées. Cela reviendrait également à ignorer la réalité d'acteurs d'abord attachés à leurs situations locales ou particulières et ce malgré les consignes quant aux questions de postures de travail. Il est difficile et incohérent de demander à un dirigeant de comité de participer au processus, sur la base de son expérience locale, sans que celui-ci veuille faire valoir les besoins de son terrain.

Il faut toutefois maîtriser cette situation démocratique qui peut donc exacerber les représentations autour des questions de pouvoir et bloquer le processus de changement. Cela est d'autant plus vrai dans une situation où les relations entre la Direction Nationale Collégiale, qui pilote le changement, et d'autres acteurs de la fédération sont présentées comme étant en train de se distendre :

« Au fil du temps j'ai trouvé que les domaines étaient de plus en plus distants avec la DNC. J'ai l'impression que plus on avance dans le temps plus les domaines sont de plus en plus loin des préoccupations de la direction. Alors par forcément dans le fonctionnement, peut-être aussi dans les relations qui sont mises en place. »

(Stéphanie Frappart, coordinatrice salariée ; Entretien avec les coordonateurs/trices du domaine des activités, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 30/03/2016)

« Pour beaucoup la DNC c'est tout là-haut, c'est inaccessible et "je ne veux pas en faire partie, je n'ai pas les compétences". »

(Chantale Schneider Besson, coordinatrice bénévole ; Entretien avec les coordonateurs/trices du domaine des activités, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 30/03/2016)

Dans ce sens, Bernoux explique que, dans le changement, « l'apprentissage n'est pas seulement de type cognitif, il est aussi relationnel et interactif. Apprendre, c'est modifier ses représentations à travers la rencontre de celles des autres. Changer, c'est rendre possible le développement de nouveaux jeux de relations » (2010, p. 308). De même, Friedberg explique que « c'est donc bien la modification des comportements réels que doit viser l'intervention, ce qui implique un investissement dans la durée » (1997, p. 332). Ainsi, en inscrivant notre travail

dans le processus de préparation de l'AG 2017, les « entrepreneurs du changement » de la FSGT ont atténué les tensions de pouvoirs pour tendre vers un nécessaire « compromis » entre acteurs. Pour Bernardeau-Moreau, ce 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 » (2014, p. 185). L'appel aux méthodes scientifiques, par exemple dans le cadre d'ateliers et d'entretiens que nous avons participé à animer, a pu rendre le changement plus acceptable en permettant aux acteurs de poser un regard sur les « mondes » des autres. En passant par ces négociations implicites, cette médiation scientifique, Crozier et Friedberg expliquent que, dans un second temps, il est possible de retourner à des négociations plus ouvertes. Dans notre cas, même si des tensions de pouvoir ont persisté jusqu'à la fin du projet, la médiation scientifique a effectivement participé à la création de « nouveaux jeux de relations » nécessaires pour impulser le changement. Cette médiation était parfois officielle et manifeste, et parfois plus officieuse et discrète, en voici plusieurs exemples qui correspondent à ce que peuvent être les objectifs, établis par les chercheurs, d'une sociologie d'intervention.

Lors des estivales 2016, les dirigeants de la fédération nous ont demandé d'animer une séquence d'apports théoriques sur la question de la résistance aux changements. Cette commande est symbolique du travail de médiation scientifique présenté par Bernoux comme étant : **l'animation des acteurs afin de « mettre les gens du terrain en position de chercheurs »** (2010, p. 301). Durant ces Estivales, il était demandé aux acteurs de la fédération d'établir un premier diagnostic et des premières propositions pour l'AG 2017 sur la base des entretiens réalisés durant l'année. Les « entrepreneurs du changement » attendaient une certaine posture des militants FSGT lors de ce premier travail de confrontation aux retranscriptions d'entretiens. Notre intervention a participé à un conditionnement des acteurs pour une mise en œuvre de ce travail, dans le sens de ce que Friedberg appelait une participation « au service d'un projet de changement » et qui voudrait être détachée de toutes formes de revendications. Il nous a notamment été demandé de participer à des séquences « d'apports théoriques » qui étaient l'occasion d'échanger sur certains phénomènes de groupe mais également de susciter certaines postures de travail, afin que les acteurs mènent à bien le projet « Vers l'AG 2017 ». Voici un extrait d'une présentation que nous avons faite aux participants des Estivales 2016 et montrant cette volonté de mise en condition des acteurs :

Document 8 - Des apports théoriques pour « conditionner » les acteurs

« - L'écrasement identitaire : les acteurs vont ressentir un sentiment d'impuissance face au poids de l'histoire de leurs structures d'appartenance, des gens avec qui ils collaborent, mais aussi en fonction des statuts, ou encore face à la complexité de l'institution. Dans ce sentiment d'impuissance, ils vont se décourager lorsqu'il s'agira d'affirmer des changements. Dans les entretiens « Vers l'AG 2017 », on a souvent entendu dire « Moi de ma place, je ne suis pas capable de te dire, au niveau de la Fédération, ce qu'il faut changer. »

- L'acculturation forcée : ou encore appelée « injonction paradoxale », c'est l'influence du contexte qui s'impose à nos structures les mettant dans des situations de perte de valeur et de sens politique. Cette situation peut, d'une part, scléroser les structures qui ne se concentreraient que sur des problématiques gestionnaires et d'autre part influencer le sens de leur changement (exemple : On va adapter nos projets sous l'influence du fonctionnement du financement par appels à projet).

- La stratégie d'évitement : qui va se manifester sous deux formes. D'une part, il y a le « ce n'est pas si mal », situation où l'acteur va se contenter d'une situation moyenne. Pendant les entretiens, à la question que « faudrait-il absolument changer », on nous a souvent répondu « Le fonctionnement bah finalement n'est pas si mal ». D'autre part, il y a le « refus de participer ». Des recherches récentes montrent que les acteurs craignent souvent de s'engager dans cette invitation à participer car cela peut correspondre à une perte d'autonomie. En effet, la résistance au changement ce n'est pas seulement la peur de voir les normes évoluer, les pratiques institutionnelles,

le projet ou autre évoluer, c'est aussi voir les zones d'incertitudes, les zones de désaccords (qui représentent des leviers pour acquérir un certain contre-pouvoir) être restructurées.

- Le faux problème ou problème insoluble : cette résistance au changement est souvent reliée à des problèmes de reconnaissance, de cohésion, de solidarité, de rivalités interpersonnelles. Il immisce le conflit émotionnel dans le processus de changement quand celui-ci nécessite du conflit cognitif.

- Le besoin d'interdépendance : le changement ne peut se faire que collectivement, la dynamique de groupe agit sur les mobiles socioaffectifs (attrait d'un but commun / attrait de l'action collective / attrait de l'appartenance au groupe) et sur ce que les chercheurs appellent les mobiles fondamentaux (correspond au besoin de communiquer / de s'unir / d'échapper à l'anxiété de la solitude). »

(Présentation, séquence d'apports théoriques, Estivales 2016, Guillaume Conraud)

Dans ce cadre est présenté un extrait de l'intervention par laquelle nous participions à une forme de conditionnement des acteurs. Autour de ce travail sur les représentations et les jeux de relations, avec le dernier point sur le « besoin d'interdépendance », nous emprunions les théories de la dynamique de groupe et parlions de ce que Maisonneuve (2014, p. 26) appelle les « mobiles socioaffectifs ». En abordant ces motifs avec les acteurs, nous voulions leur donner des éléments théoriques autour des motivations à faire partie d'un groupe. Maisonneuve parle, par exemple, de « l'attrait d'un but commun » qui représenterait « une force attractive » et une source de cohésion. Nous donnions ces éléments dans l'idée implicite d'animer le travail en participant aux dépassements des tensions qui auraient pu freiner le processus. L'objectif était, pour nous, de réunir les acteurs sous la dimension d'un objectif fédéral qui devait, durant cette semaine, primer sur les objectifs plus particuliers. Néanmoins le rôle d'animateur, souvent rattaché à des représentations autour d'un devoir de neutralité¹⁵¹, n'est pas dépourvu d'une fonction ou d'un usage politique. Aller vers ces références s'inscrit pleinement dans les jeux de pouvoirs et d'influences de l'organisation. Effectivement, nous soutenions ainsi le projet « d'autonomie dans l'interdépendance » porté notamment par Lydia Martins Viana¹⁵² au sein de la FSGT. Ce concept, qui suggère que chaque acteur doit garder sa part d'autonomie, notamment liée à son contexte particulier, tout en acceptant de fonctionner en coopération avec les autres acteurs de la FSGT, nous apparaissait tout à fait adapté à la fonction même d'une fédération voire même d'une organisation comme le suggère Friedberg : « Le fonctionnement d'une organisation (...) correspond à la solution que des acteurs relativement autonomes et agissant dans les contraintes générales d'une rationalité limitée ont trouvée pour structurer et régler leur coopération conflictuelle dans la poursuite d'objectifs communs » (1997, p. 331). L'intervention pour laquelle nous étions sollicité allait dans le sens de la défense d'un projet de maintien d'une « coopération conflictuelle ».

Dans le même ordre d'idée, en janvier 2017, quelques mois avant l'assemblée générale, il nous a été proposé d'écrire un article sur la résistance aux changements pour la revue fédérale. L'article intitulé « Prévenir la panne de la métamorphose » présentait l'enjeu d'un changement (Cf. Annexe 28) dont la spécificité de la FSGT dépend. Nous avons d'ailleurs déjà publié un article au sujet de la spécificité de la fédération en septembre 2016 sous le titre « Des valeurs de la FSGT. Se différencier, notre raison d'être ? » (Cf. Annexe 27). Avec cet article nous proposons donc déjà aux acteurs de questionner la capacité de la FSGT à se différencier et à s'adapter à son contexte en gardant sa spécificité. C'est donc afin d'entretenir cette spécificité qu'il fallait accompagner les acteurs de terrain à adopter une posture de chercheur. Pour ce

¹⁵¹ Tout comme le rôle de scientifique d'ailleurs.

¹⁵² Elle développe une analyse de ce concept dans son mémoire. C'est un concept également rattaché à la démarche autogestionnaire de la FSGT à laquelle nous nous sommes intéressés. Enfin, c'est un objectif partagé à atteindre pour une direction dont nous étions proche.

faire, les acteurs ont montré qu'il semblait nécessaire de travailler autour de concepts marquant l'organisation comme celui « d'autonomie dans l'interdépendance ». Pour les acteurs, un concept peut être un marqueur identitaire capable d'améliorer la cohésion au sein de la fédération, en créant les éléments d'un langage commun. Boltanski et Thévenot, dans leur analyse de la coopération dans les organisations, décrivent l'importance de ce travail sur les termes pour les acteurs à la recherche d'un compromis. Ils affirment ainsi qu'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 sonnante juste, sur laquelle tomber d'accord » (1991, p. 342). C'est au titre de garant de ce concept que Lydia Martins Viana nous rappela à plusieurs reprises l'importance de notre rôle dans la transition entre les deux collectifs¹⁵³ pilotant « Vers l'AG 2017 ». Le changement s'est produit lors de l'assemblée des comités d'octobre 2016, au début de la phase de débat. Nous étions la seule personne à faire partie des deux collectifs et c'était une période où les débats menaient à une réécriture régulière des documents cadres de ce projet de changement de la fédération. Le terme « autonomie dans l'interdépendance » disparut dès la première réécriture par le nouveau collectif. A-t-il disparu sous le poids des jeux d'acteurs et de pouvoirs¹⁵⁴, ou suivant un réel besoin de concrétisation émis par les acteurs locaux¹⁵⁵ ? Selon Bernardeau-Moreau, c'est « en éclairant ces jeux peu avouables » que « le sociologue démontre son utilité » (2014, p. 148). L'auteur explique également toute la difficulté à faire « le lien entre théorie et pratique » et à produire des « connaissances applicables ». Pour les acteurs, les termes sont rapidement rangés du côté du scientisme s'ils ne permettent pas d'aboutir « à l'élaboration d'outils et de plans d'action immédiatement exploitables ».

Le travail de médiation scientifique doit donc aussi se situer sur ces deux pôles : **analyser les « jeux peu avouables » et présenter des applications possibles aux connaissances** à développer mais déjà existantes au sein de l'organisation. Bernardeau-Moreau (2014) dit que l'intervention scientifique doit permettre de proposer une « seconde paire de lunettes » à l'acteur pour l'accompagner dans ses décisions. Nous préférons parler d'un regard supplémentaire partagé avec les acteurs qui le veulent et qui sont déjà conscients de leurs situations. D'abord, la notion de partage nous paraît essentielle dans la mesure où nous estimons avoir appris et reçu énormément de choses de ces relations avec les acteurs et de cette posture de recherche. Le partage avec les acteurs de terrain fait de la sociologie d'intervention une expérience de recherche avantageuse. De plus, parler de regard supplémentaire est moins porteur de cette symbolique implicite du scientifique qui viendrait apporter une correction visuelle permettant d'ouvrir les yeux aux acteurs et qui n'est pas en accord avec l'expérience que nous avons vécue. La place du sociologue dans ce contexte doit être relativisée. Il ne fait qu'apporter un regard supplémentaire, plus distancié, mais nourri aussi par l'expérience des acteurs qui ont des capacités d'analyses déjà affirmées, comme nous l'avons vu à la FSGT. Nous rejoignons Crozier et Friedberg lorsqu'ils affirment que « l'intervention n'a d'impact, et surtout de sens, que si elle s'appuie sur la capacité des acteurs à se saisir des opportunités qu'elle crée » (1977, p. 423). La distance qu'exigeait notre travail de thèse a tout de même permis

¹⁵³ Le premier collectif composé de Roland Besson, Lydia Martins Viana a laissé place à un deuxième collectif composé d'Emmanuelle Bonnet Oulaldj (alors coordinatrice générale de la FSGT et devenue coprésidente de la FSGT en 2017) Antonio Fonseca (membre de la DNC, coordonnateur salarié du domaine des comités et ligues) et Benjamin Chevit (membre de la DNC, coordonnateur salarié du domaine financier).

¹⁵⁴ Dans les espaces informels, l'assemblée des comités de 2016 était animée par les spéculations pour savoir qui seraient élus à la prochaine DNC lors de l'AG 2017. À ce moment, le phénomène était amplifié par le fait que Lydia Martins Viana et Roland Besson annoncèrent laisser leurs places au sein de la DNC.

¹⁵⁵ Qui soulignèrent que le dernier document rédigé sous le pilotage du premier collectif était trop dense, trop complexe et trop théorique pour que l'ensemble des acteurs de la fédération puisse débattre des évolutions futures.

d'apporter un crédit supplémentaire à la démarche de travail « Vers l'AG 2017 » impulsé par les acteurs de la fédération. Cette légitimité renforcée a ainsi permis d'appuyer le leadership des entrepreneurs du changement dont le projet n'est pas toujours accepté par les acteurs.

On l'aura compris, le projet « Vers l'AG 2017 » est un processus de changement de la fédération qui n'a pas fait l'unanimité et a pu être l'objet de critiques et d'oppositions. Cette situation permet de montrer une dernière mission symbolique de la médiation scientifique dont parle Friedberg : **le travail de « leadership » garant de la « stratégie de changement »** (1997, p. 330). Friedberg explique que « si le changement va dans une autre direction que celle souhaitée, ce ne sont pas le contexte, son inertie ou son irrationalité qui sont à blâmer, mais la stratégie de changement, en ce qu'elle est guidée par des principes et méthodes d'action inadaptés ». Les principes et les méthodes d'action mobilisés dans le cadre de « Vers l'AG 2017 » présentaient des limites ou, du moins, des éléments contestables pour les acteurs. Par exemple, le collectif de pilotage a pris la décision de tirer au sort les comités, les ligues et les commissions fédérales d'activités (CFA) avec lesquels seraient réalisés les entretiens. Ce choix a pu être mal reçu par certains dirigeants venant de comités ou CFA. Dès lors, pour eux, la démarche n'était plus valide car elle oubliait certaines structures importantes. C'est là que la notion de « leadership » intervient. Selon Friedberg, le changement soulève « le problème de la formulation par des acteurs assumant le leadership en la matière, d'un projet et d'une orientation d'ensemble qui puissent lancer le processus de changement ». En d'autres termes, il ne suffit pas de penser des principes et une méthode de travail. Pour impulser la dynamique « Vers l'AG 2017 », il est nécessaire pour les « entrepreneurs du changement » d'argumenter leurs choix, de réussir à les faire accepter par l'ensemble des acteurs de la fédération, donc de faire preuve d'un certain leadership. Les acteurs du changement ont donc pu utiliser la caution scientifique pour renforcer la méthodologie mise en place, l'argumentation qui l'entoure ainsi que le leadership permettant de défendre la stratégie de changement. À côté des arguments de justice et d'équité, le choix du tirage au sort était ainsi appuyé par l'idée que, dans le cadre de la thèse, d'autres structures pouvaient être rencontrées, ce qui permettrait de compléter la démarche. Néanmoins, les arguments exprimés par les dirigeants de la fédération qui ont aussi leurs opposants, n'étaient pas toujours bien reçus. Le statut de tiers-intervenant, plus distancié, accordait un jugement différent de la part d'acteurs qui nous percevaient comme plus éloigné des enjeux de pouvoirs et d'intérêts personnels au sein de l'organisation. Toutefois, c'est à ce niveau que s'est fait ressentir pour nous le besoin d'objectiver notre objet d'étude et que nous avons pu percevoir les risques que cette sociologie d'intervention, engagée et peut-être trop engagée, pouvait faire peser sur notre analyse et sur l'organisation.

Nous reconnaissons donc l'intérêt d'une situation d'immersion et d'intervention afin de produire une recherche connectée aux problématiques de terrain et utile aux acteurs. Pour nous, l'immersion et la participation au travail « Vers l'AG 2017 » a été l'occasion de partager les expériences et les regards d'une diversité d'acteurs en étant au cœur des jeux de pouvoirs et des conflits. Cela nous a aussi permis de prendre conscience de l'utilité que pouvait avoir le travail de recherche au sein de l'organisation et de nous affirmer dans notre engagement de chercheur-acteur. Participer à la première phase de ce travail nous a permis d'accéder à une masse importante de matériaux, de rencontrer un grand nombre d'acteurs, de nous familiariser et de nous intégrer au sein de la FSGT, et finalement d'établir des liens entre notre projet de recherche et l'objectif du « faire fédération » porté par « Vers l'AG 2017 ». La deuxième phase révéla les tensions et jeux d'acteurs que ce processus, dont nous étions l'un des pilotes, allait provoquer. La position d'immersion qu'était la nôtre au sein de ce projet représente donc un point

d'observation privilégié des jeux de pouvoirs, des stratégies d'alliance et des opposition portées par les acteurs.

Toutefois, nous nous sommes aussi rendu compte que cette posture particulière et engagée, tant sur le plan des idées que sur celui des relations humaines qui se sont développées pendant trois ans de travail en commun, demandait d'adopter des stratégies de mise à distance. En effet, nous avons parfois le sentiment de ne plus être doctorant-chercheur et d'être trop dans notre rôle d'acteur. Ces stratégies devaient donc être garantes de la production d'un regard original acceptant la part d'engagement rattachée à notre posture mais restant tributaire d'une certaine scientificité.

En conclusion, la situation de recherche que nous avons présentée est à la base des choix réalisés pour cette thèse, dans un processus de double émancipation : émancipation de dogme théorique et émancipation du terrain. Plusieurs auteurs présentent **l'acte d'écriture en sciences comme un acte d'émancipation** qui, accepté dans sa dimension politique, permet au chercheur de construire son positionnement. Pour Charmillot, il faut « penser l'activité de recherche comme une activité porteuse et productrice de valeurs, et donc y reconnaître une dimension politique » (in Hunsmann et Kapp, 2013, p. 166). Selon elle, « penser l'écriture de la science, c'est prendre le contre-pied de la finalité de contrôle de la raison expérimentale et orienter son travail dans une perspective d'émancipation. Penser l'écriture de la science, c'est prendre au sérieux la responsabilité du chercheur face au monde qu'il contribue à construire et à transformer à travers ses textes ». À travers l'acte de création de la recherche, elle prône donc une prise de distance par rapport aux dogmes théoriques qui réduisent la liberté expérimentale. C'est ce que nous a permis notre situation d'immersion, nous avons pu **reconnaître et accepter la dimension politique du travail de recherche**. D'autres auteurs parlent de l'importance de cette notion de « distanciation » dans l'acte d'écriture. Cette distanciation doit également se faire par rapport aux commanditaires de la recherche. Jean-François Bayart reprend la notion « d'effet de distanciation » proposée par Herbert Marcuse (1968) afin d'expliquer qu'il autorise à « reformuler de manière plus stratégique et moins naïve la question du rapport des sciences sociales à l'argent » (in Hunsmann et Kapp, 2013, p. 340). Pour lui, si le chercheur est dans une situation de « servitude volontaire », due à un académisme néolibéral soumis à la quête des financements, il n'en reste pas moins que c'est paradoxalement par un acte de création et de libération de ces influences que le chercheur va trouver de l'intérêt aux yeux de ses commanditaires. Cet « acte de création » passe d'abord par l'élaboration d'une stratégie de recherche et il nous semblait que, dans notre cas, la plus adaptée était l'approche itérative.

1.3. Entre acceptation de notre engagement et besoin de distanciation : une approche itérative

Des doutes quant à notre posture nous ont encouragé à prendre de recul, à réaliser un retour réflexif sur les expériences de recherche vécues dans le cadre de notre immersion, et à adapter notre stratégie de recherche. Nous avons vu à travers ces expériences que notre action nous a permis d'explorer certains thèmes : les conditions de la collaboration et de la cohésion dans l'organisation, les enjeux politiques de la participation, la place des concepts comme langage commun au sein de l'organisation, la place de l'autogestion au sein de la FSGT, le rôle du leadership dans un processus de construction. Il fallait donc valoriser ces phases d'immersion. Toutefois, les limites de notre engagement, ces difficultés à retrouver notre statut d'apprenti-chercheur, nous ont paradoxalement orienté et conforté dans le choix de, parfois, prendre des

distances avec le terrain. La CIFRE nous a offert un lien privilégié au terrain que nous avons cherché à cultiver, mais qui nous a forcé à une gestion active entre les phases d'immersion et les temps de prise de recul.

Au-delà de percevoir les limites de notre position, nous avons pu prendre en compte les avantages du rapport au terrain de recherche et ses influences sur notre stratégie de recherche et notre dispositif méthodologique et théorique. Nous rejoignons Naudier et Simonet qui, dans leur ouvrage *Des sociologues sans qualités*, montrent que « la porosité des frontières entre recherche et engagements participe à la production d'un savoir objectif » (2011, p. 16). Nous avons présenté cette situation de recherche particulière parce qu'elle est constitutive d'un regard original et permet « [d'] identifier les différents faits et circonstances qui modulent les choix d'objet, questionnent les démarches, les dispositifs méthodologiques, une posture théorique ».

Nous allons donc voir de la manière donc l'immersion nous a poussé vers une stratégie oscillante, entre un travail d'acceptation de cet engagement et de ses apports, et un travail d'objectivation et de mise à distance de notre objet d'étude. **C'est cette approche itérative qui est à la base de nos choix méthodologiques et épistémologiques**, c'est-à-dire la démarche volontaire par laquelle nous mettons en place, en concertation avec notre encadrement de thèse, des allers-retours permanents entre terrain et théorie pour préserver à la fois le rôle d'acteur et celui de chercheur qui se nourrissent mutuellement.

D'abord, il faut encore **souligner les avantages d'une recherche en immersion en termes d'analyse scientifique et d'utilité pour les acteurs** en affirmant, comme Herreros, que dans cette situation, « ayant suivi au plus près les témoignages que lui ont fournis les acteurs de la situation, le sociologue en propose un assemblage particulier ; il offre ainsi un paysage à la fois familier et inattendu aux protagonistes des lieux » (2008, p.1384). Les propos d'Yves Baloup, militant historique de la FSGT¹⁵⁶, rejoignent ces éléments :

« Oui, la recherche-action¹⁵⁷ en Sport est une démarche d'actualité plus que jamais à territorialiser au sein de la FSGT. L'enjeu est : quelle représentation ont les adhérents de leur fédération pour un "engagement" lucide aujourd'hui ? donc action et réflexion, mais accompagnée pour besoin d'élucidation par de la Recherche Scientifique, (...) pour la production de connaissances FSGT fondées et utiles sur les "phénomènes" du terrain FSGT. »

(Dans une lettre à Robert Mérand, autre dirigeant historique de la FSGT)

De plus, cette situation et les relations développées avec certains acteurs de la fédération ont largement participé à **nous conférer une certaine légitimité au sein de la FSGT**, au début de notre étude. Nous cherchions alors à créer un lien privilégié avec les acteurs qui s'interrogeaient sur la pertinence de notre présence. Notre place et notre fonction nous ont permis de bénéficier d'une certaine reconnaissance et de **libérer la parole de certains militants**. Toutefois, il nous a fallu mettre en place des stratégies à la fois pour renforcer cette légitimité. « *Tu es licencié à*

¹⁵⁶ Ancien cadre national sur les questions de formation, participant des stages Maurice Baquet. Il fut aussi membre du comité fédéral du PCF, ou encore adjoint au sport de Pessac.

¹⁵⁷ Nous citons ces mots de Robert Mérand avec nuance puisque nous ne considérons pas avoir fait une recherche-action. La recherche-action consiste à l'évaluation réglée et la proposition d'ajustements pour des actions mises en place à l'occasion de la recherche. Dans notre cas, les actions étaient les supports de notre analyse qui ne s'est construite pas comme une évaluation et qui était relativement indépendante de ces actions. Le parallèle avec les propos de Robert Mérand nous semble toutefois intéressant ;

la FSGT ? », ce sont les premiers mots de Sam Altabef lors de notre entretien. Sam Altabef est un militant historique de la FSGT¹⁵⁸. Le militant que nous avons en face de nous était en train de demander à qui il parlait afin de pouvoir ajuster son propos. Si nous n'avions pas pu répondre par la positive à cette question, notre entretien n'aurait certainement pas eu la même tonalité. Nous avons déjà vécu cette expérience durant nos premiers mois d'immersion. Nombreux sont les militants à nous avoir posé cette question au cours des entretiens. Nous sommes donc licencié à la FSGT. Cela répondait à la volonté d'abaisser ces barrières pour le travail d'entretien, mais également l'envie de nous intégrer au sein d'une organisation que nous côtoyions au quotidien. Au début de la thèse nous n'avions pas les codes de cette voie d'accès au monde des militants. Comme nous le fit bien comprendre Daniel Bruneau, un autre militant historique de la FSGT, qui, quand nous lui avons demandé de parler de son parcours associatif, nous répondit assez sèchement pour que nous le comprenions : « *je suis un militant moi je ne parle pas de moi-même, ce qui est intéressant c'est le collectif* ». Notre immersion à la FSGT permit de nous approprier ces codes, de construire notre légitimité, par exemple, en pouvant parler à des militants qui nous reconnaissaient pour notre engagement et avec lesquels nous avons travaillé. Ces éléments permirent de **libérer la parole**. Toutefois, des stratégies de mise à distance du terrain devaient répondre à ce besoin/cette envie de proximité. Notre expérience s'est construite sur ces petits arrangements pour tantôt travailler notre proximité avec les acteurs, tantôt remettre de la distance avec eux. En début de thèse par exemple, le choix a été fait de ne pas nous mettre dans le même bureau que la coprésidente, Lydia Martins Viana. Nous avons été installé dans un bureau « neutre » celui de la revue fédérale, pas dans celui de la direction, ni celui d'un domaine. Si ce choix ne fut pas forcément pensé, cela participa à reconstruire une certaine neutralité, au moins dans les représentations des acteurs que nous pouvions avoir en entretien.

Notre situation de recherche nous a ainsi donné la possibilité de construire un cadre théorique et méthodologique permettant de poser un « **regard situé** », **critique mais non déconnecté de la réalité et des engagements de la fédération**. Ce regard est une construction collective qui tire son aspect « contemporain » (Breton *in* Remaud, Schaub et Thireau, 2012 ; p.251) de la diversité des acteurs et des situations négociées qui ont influencé la recherche. Breton, parle de l'importance du regard situé que doit porter le chercheur en affirmant que « la contemporanéité du regard ne consiste pas seulement à être présent physiquement, mais à partager le monde social de ceux que l'on filme ».

Les phases d'immersion ont permis de construire ce **lien privilégié avec les acteurs** dont parle Bernardeau-Moreau lorsqu'il explique que « 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" des acteurs qui sont experts de leur terrain » (2014, p. 152). À la FSGT, en plus de bénéficier de ces « théories spontanées » grâce à nos relations avec les acteurs, nous avons pu découvrir un ensemble de références bibliographiques¹⁵⁹ qui marque notre approche. Nos recherches seront porteuses du « paradigme associatif » que décrit Gasparini (1995, p. 80). L'auteur explique que les « luttes symboliques » entre le système associatif et un système marchand, dont le modèle tend à se développer dans les organisations sportives, ont comme objectif la production d'une certaine « vision du monde ». Notre regard est produit dans

¹⁵⁸ Réfugié juif dans le Jura, sous l'occupation allemande, il était adhérent de La Fraternelle, un club sportif qui « approvisionnait le maquis ». Il est adhérent de son club FSGT, l'ESC 11, depuis 1951.

¹⁵⁹ Des références particulières qui vont dans le sens des engagements politiques de la FSGT, avec beaucoup d'auteurs qui s'intéressent aux mouvements communiste, ouvriers, politiques de gauche.

une organisation profondément marquée par cette lutte qui a participé à fonder notre « vision du monde ».

Néanmoins, encore une fois, les acteurs nous ont aidé à prendre conscience de **l'ambiguïté de notre posture**. Par exemple, la remarque de Benjamin Chevit dans l'extrait d'entretien ci-dessous montre que, dès les premiers temps de notre immersion au sein de la fédération, nous assimilions le « langage FSGT ». L'usage du « on », « nos », etc. pour parler de la fédération est aussi significatif de notre implication :

« Guillaume Conraud : Est-ce qu'il n'y a pas des défaillances sur nos espaces institutionnels, nos espaces collectifs ? Je n'ai vécu qu'un temps collectif pour l'instant qui était l'AG et je n'y ai pas senti un espace de réflexion collective, un espace innovant où il y avait les conditions et la préparation suffisante pour créer les conditions d'un débat, d'un partage d'idée, d'un lancement de réflexions communes ? »

Benjamin Chevit : Fais attention, tu commences à avoir les expressions FSGT.

Guillaume Conraud : Lesquelles ?

Benjamin Chevit : Créer les conditions. Ça, c'est FSGT. »

(Entretien avec Benjamin Chevit, coordonnateur salarié de la politique financière de la FSGT et du dispositif des forces humaines, membre de la direction nationale collégiale, le 06/06/2014).

En même temps qu'ils nous permirent de prendre conscience de cette position, les acteurs de la FSGT nous firent comprendre la nécessité d'une approche itérative : en effet, le crédit accordé par certains n'ont pas empêché d'autres acteurs de **remettre en cause la légitimité de notre présence et d'alerter sur les risques de développement d'une forme d'ingérence**.

L'extrait ci-dessous est tiré d'un entretien réalisé dans le cadre de la thèse, avec Clément Rémond, coprésident salarié du comité 93, un des comités les plus importants de la FSGT en termes de nombre de licenciés. Dans cet extrait, il exprime sur un ton agacé son désaccord avec la démarche « Vers l'AG 2017 ». Il remet en cause la scientificité de celle-ci. Nous faisons le choix de présenter et commenter la séquence complète qui contient notre argumentation pour lui répondre. La maladresse de l'argumentation est explicite de cette posture ambiguë où, au même titre qu'un acteur comme les autres, nous essayons de défendre un projet que nous portons et qui nous tient finalement à cœur. Le fait de couper plusieurs fois la parole à l'interviewé pour aller au bout de notre argumentation atteste de notre engagement et interroge cette distance que certains acteurs nous attribuaient naturellement du fait de notre statut de doctorant. Cette séquence montre également la posture délicate du doctorant en CIFRE dont la scientificité tant attendue par les acteurs de terrain est parfois remise en cause. Cette remise en cause du terrain fut toutefois nécessaire et nous permit d'améliorer notre démarche scientifique. À ce moment nous pouvions effectivement reconnaître les limites d'une situation d'immersion, d'une sociologie d'intervention, et affirmer l'importance d'une distance qui n'est pas naturelle ou statutaire, mais bien dépendante d'une stratégie active de distanciation.

« Clément Rémond : En petit aparté, le tirage au sort pour rencontrer un certain nombre de comités... enfin nous on a trouvé ça pas du tout adapté ni... enfin on a vraiment trouvé ça... enfin je n'ai pas le terme mais on était très surpris. [il hausse le ton] Très surpris que la FSGT fasse un

tirage au sort de comités parce que, enfin après tu me contrediras peut-être, mais dans la construction d'un diagnostic comme ça a été le cas pour le travail qui a été mené, tu as la constitution de panels représentatifs qui permettent d'avoir quelque chose d'assez exhaustif sans rencontrer les 55 comités ou les 57, je ne sais plus combien il y en a, et sans tomber non plus dans le truc du tirage au sort qui est hyper excluant, qui est arbitraire quoi. Et ça je n'ai pas compris hein ! Et personne n'a compris ici!

*Guillaume Conraud : **En fait moi aussi au début, quand on a décidé de faire ça, ça m'a un peu surpris. [...]** »*

Même si c'est vrai, cette dernière phrase est prononcée dans une optique de négociation afin de montrer à l'interlocuteur que nous comprenons sa réaction et tenter d'obtenir une écoute plus apaisée de sa part avant d'argumenter en faveur du projet que nous souhaitons défendre de la manière suivante :

« [...] Bien sûr que dans une démarche scientifique purement rigoureuse, tu peux te dire qu'on peut peut-être plus chercher les choses qui nous intéressent. Ce que j'ai fait dans mon mémoire. Et puis l'idée c'était ça. C'était de dire : « ok il va y avoir ce panel tiré au sort. » Mais l'idée était aussi de dire que c'était complémentaire avec mon travail. J'irais chercher les comités où moi je sens qu'il y a des choses... »

Clément Rémond : Oui mais...

*Guillaume Conraud : Et après, il faut voir ça... **Je ne cherche pas à justifier moi hein. Je cherche juste à expliquer, parce que je pense qu'il faut se dire les choses [...]** »*

N'ayant pas alors accepté l'ambiguïté de notre position du fait du financement et du mode de coopération choisis pour cette thèse, nous tentions de sauvegarder, pour nous-même et devant les acteurs, cette image d'un apprenti chercheur détaché des enjeux de la fédération et qui pose un regard extérieur sur l'organisation. Le fait est que nous étions pleinement impliqué dans son fonctionnement depuis trois ans et que nous nous étions attaché à certains de ses acteurs.

« [...] C'est aussi que ce n'est pas une démarche purement scientifique in vitro. On est quand même dans une fédération prise d'enjeux d'acteurs forts, politiquement et tout ça. Et justement tu dis que c'est arbitraire mais s'ils avaient décidé quels comités étudier, etc. ça aurait créé encore d'autres tensions. Donc je pense que c'était une façon de protéger ce travail. Et dire « ok on laisse ça au hasard et puis on verra. » Il y a quand même eu un nombre d'entretiens et de cas significatifs. Mais après je suis d'accord avec toi, il fallait avoir une démarche complémentaire et c'est celle qu'on a eue avec mon travail à moi pour compléter ça parce que oui, sinon tu passes à côté de choses importantes... Tu vois il n'y a pas eu le comité de Marseille, il n'y a pas eu le Comité 93, il n'y a pas eu le Comité 94... Bah moi je les ai vu ces trois-là. »

Clément Rémond : Oui, oui mais...

Guillaume Conraud : *Après je ne suis pas allé partout et avec les autres on n'est pas allé partout, on n'a pas tout vu, ce n'était qu'un entretien comme celui qu'on fait mais je comprends...*

Clément Rémond : *Bon voilà mais bon en tous cas voilà, nous on a... après ce que tu dis ça s'entend aussi.*

Dans la suite de l'échange, nos propos sont ceux d'un acteur de la fédération.

Guillaume Conraud : *Mais moi je pense que de toutes manières, il faut se dire ces choses-là. Le problème c'est quand on ne dit plus ces choses-là dans les fédérations. C'est ce que tu disais à un moment : « On n'est pas là pour être des potes mais on est là pour travailler ensemble. » **Moi, je pense que c'est important cette notion d'ambiance de travail parce que peut-être qu'aujourd'hui on est arrivé, j'ai l'impression, dans plusieurs comités à une situation de non-participation, comme tu l'as dit.** Et puis il y en d'autres qui décident de ne plus venir, de ne plus dire quand ils ne sont pas d'accord avec quelque chose et puis c'est un grand manque en fait. Parce qu'on a le droit de tous pas être d'accord, de tous faire des choses mais si on ne se le dit pas... Donc je me questionne sur quels sont les éléments qui font qu'on en soit arrivé à cette situation de non communication en fait ?*

Clément Rémond : *Bah je pense que ce qu'on disait avant sur le fait de, entre guillemets, tirer sur les mêmes personnes souvent. Ça a effectivement fatigué un certain nombre de personnes. Et puis encore une fois, à mon avis, **le manque de clarté et de visibilité de là où on va, de quel est le projet, dans quelle direction on va et avec quels moyens ? Et ça, je pense qu'il y a beaucoup de comités qui ne le voient pas.** »*

(Entretien avec Clément Rémond, président du comité FSGT 93, 21/06/2017)

Dans cette dernière déclaration, Clément Rémond exprime bien le besoin des acteurs locaux de suivre une forme de leadership permettant d'avoir la direction à suivre. Peut-être qu'à ce moment ses confidences ne s'adressent pas au jeune chercheur pour qu'il puisse nourrir son travail de thèse, mais à un autre acteur de la FSGT qui pourrait relayer son message auprès de la direction de la fédération.

Cet entretien n'était pas prévu dans le dispositif méthodologique initial. Nous l'avons ajouté car nous savions qu'une situation de tension se développait entre le comité et la direction de la FSGT. Cette situation nous semblait donc intéressante à investiguer pour notre travail de recherche, mais également et avant tout comme acteur de « Vers l'AG 2017 » voulant comprendre la non-adhésion de certains au dispositif. Toutefois, la qualité de tiers-intervenant, d'acteur-chercheur, à la fois dedans et en dehors de l'organisation s'effaçait manifestement. D'ailleurs à la fin de la période d'immersion, cela nous exposa à plusieurs critiques, parfois sur le ton de l'humour ou du sarcasme, montrant que les acteurs prirent également conscience du niveau de notre engagement. Ce fut par exemple le cas à la fin du processus « Vers l'AG 2017 », lors d'une réunion de la DNC. Elle se déroulait dans une salle où se trouve une grande table « ronde », pouvant accueillir une vingtaine de personnes et nous étions assis à côté d'Emmanuelle Bonnet Oulaldj et Lydia Martin Viana. Les débats animés menèrent un des

participants, alors en contradiction avec les deux dirigeantes et symboliquement assis en face, à nous dire : « *Vous êtes comme le mur de Berlin* ». Il sous-entendait ainsi que nous composions un groupe uni et campé sur nos positions.

De même, l'humour des acteurs de la FSGT à notre rencontre fut parfois révélateur de l'évolution des représentations autour de notre présence au sein de la fédération. Certes, nous considérons notre immersion au sein de la FSGT comme une véritable expérience anthropologique par laquelle nous avons lié des relations fortes, allant jusqu'à l'amitié, avec certains des acteurs issus de la communauté de travail (salariée et bénévole) de la FSGT. Moussaoui explique que « l'anthropologue essaie d'observer non pas un individu mais l'Homme dans sa globalité, c'est pourquoi son observation se pose sur un groupe qu'il tente d'approcher de manière "directe par imprégnation lente et continue" en entretenant un rapport personnalisé avec ses différents membres. Pour ce faire, l'anthropologue partage de manière plus ou moins durable le quotidien des femmes et des hommes qu'il envisage d'observer ; de façon à se laisser pénétrer par la "structure inconsciente" dont parlait Lévi-Strauss ; celle "sous-jacente à chaque institution et à chaque coutume" » (2012, p. 31). Au-delà de ces liens qui ont une influence certaine sur notre regard et qui nous ont offert des clés de compréhension de l'organisation et des acteurs, des représentations se sont construites et ont évolué autour de notre présence et de nos fonctions au sein de l'organisation. De stagiaire, observant la FSGT à partir d'un poste relativement peu stratégique, à doctorant, et finalement à acteur du processus « Vers l'AG 2017 » au côté de la DNC et des coprésidents, notre position et les regards des acteurs ont évolué. Par exemple, notre collaboration professionnelle et l'entente qui s'est développée avec la coprésidente de la fédération ont poussé certains de nos collègues à établir, avec humour, un lien de filiation avec la dirigeante. Ce qui nous a permis d'avoir une certaine légitimité au sein de l'organisation et a facilité notre intervention nous a également fermé les discours de certains acteurs qui ne se confiaient plus aussi librement. Quelques-uns de nos entretiens menés en début de thèse n'auraient pas eu la même tonalité s'ils avaient été réalisés en fin d'immersion. Des éléments comme ceux-ci nous amenèrent ainsi à être en vigilance permanente quant à notre posture.

En effet, nous avons parfois le sentiment d'interférer dans les affaires de la FSGT et, d'autre part, nous avons peur que cela nuise à notre travail de recherche. Herreros décrit bien cette situation finalement « classique » que nous avons vécue dans notre rapport au terrain. Il parle des sociologues en situation d'intervention en disant que « leur relation au terrain et à ceux qu'ils y rencontrent n'est pas faite de dispositifs méthodologiques visant à obtenir des analyses neutres, depuis une attitude savante tout entière empreinte d'objectivité. Le chercheur est aussi un sujet ; il travaille sans réussir à se débarrasser de ses affects, de son histoire, de ses inclinations (savantes mais aussi morales, politiques, etc.), de ses angoisses » (2008, p. 1112). Immergé au sein de la FSGT, nous avons noué des liens d'ordre affectif avec l'organisation et ses acteurs et nous nous sommes pleinement engagés dans l'évolution d'une organisation dont nous avons appris à apprécier le projet politique. Si nous croyons que cette dimension affective et humaine donne sens à notre travail, ces éléments posent toutefois bien la question de la **frontière entre intervention et ingérence**. Pour Herreros il y a risque d'ingérence si l'intervenant ne s'engage par toujours « sur la base d'une commande » (2008, p. 4915). Ainsi selon l'auteur, « le chercheur gagne à constituer un groupe de travail avec lequel à la fois il définira le processus de l'intervention et échangera sur ses productions à chaque étape de son analyse ». La commande nous l'avions et elle était garantie par la présence de Lydia Martins Viana dans notre collectif de pilotage de thèse. C'est ce collectif qui permettait de construire à

la fois le cadre de notre intervention au sein de la FSGT, tout en élaborant une stratégie d'objectivation.

Nous avons donc travaillé à la mise en place d'**une stratégie de recherche qui devait nous pousser à l'objectivation** de l'objet d'étude, à l'effacement de l'expression de ces liens qui risquaient de nous priver de notre qualité de tiers-intervenant distancié. Dans l'objectif de présenter ce travail pour qu'il soit utile aux acteurs, nous devions à nouveau être perçu comme extérieur à l'organisation. Ce besoin de distanciation était également nourri par l'angoisse de ne pas réussir à produire une analyse de qualité dans le cadre de la thèse.

Les phases de retour au laboratoire, pour les réunions du collectif encadrant la thèse, pour les communications dans le cadre de colloques, pour les formations doctorales, et enfin pour l'écriture de la thèse, ont permis la prise de recul par rapport à ces expériences de terrain et un travail théorique plus neutre. Chaque choix réalisé avec le comité de pilotage de la thèse avait certes pour objectif de nourrir les analyses contenues dans la thèse, mais était également motivé par ce besoin de distanciation. L'encadrement de thèse a toujours veillé à ce que notre niveau d'engagement n'empiète pas sur notre travail scientifique¹⁶⁰. Par exemple, alors que durant les deux premières années nous étions presque toujours à la FSGT, la dernière année, consacrée à l'analyse et à l'écriture, se déroula en dehors de la fédération suivant notre demande. Les prises de recul ont aussi eu lieu tout au long de la thèse avec les choix méthodologiques et théoriques que nous avons opérés, ou encore en participant à des colloques en deuxième année. D'ailleurs, notre communication lors du colloque de la 3SLF¹⁶¹ intitulée « les implications d'une thèse CIFRE au sein d'une fédération engagée » portait déjà sur ces réflexions sur les liens entre la posture de chercheur-acteur, stratégie de recherche et construction du dispositif théorique et méthodologique.

La construction de notre regard a donc nécessité la mise en place d'**une stratégie d'allers-retours, entre terrain et théorie, pour travailler cette position ambiguë « d'entre-deux »** où il faut savoir accepter l'engagement, les phases d'acculturation, mais aussi la distanciation et les phases de reconstruction d'une certaine neutralité. Crozier et Friedberg parlent de cette expérience du « chercheur devant son terrain » et invitent à adopter une démarche scientifique qu'ils décrivent comme « un aller et retour sans cesse recommencé entre ces deux pôles¹⁶² complémentaires et conflictuels ». Ils disent que « après s'être, dans un premier temps ménagé une position de recul pour sauvegarder son autonomie et son "œil neuf", son regard critique par rapport au champs étudié, le chercheur doit, dans un deuxième temps, entrer de plain-pied dans ce champ, pour se "mettre à la place" des différents acteurs et reconstruire pour lui-même la logique des diverses situations qui s'y rencontrent » (1977, p. 457). C'est ce que, dans notre expérience, nous avons appelé l'approche itérative, approche qui nous semble particulièrement adaptée dans le cadre d'une thèse en CIFRE. Au début subis, nous avons su transformer notre attachement au terrain et ce besoin de distanciation et en faire une stratégie de recherche. Finalement, l'acculturation vécue au sein de la FSGT a permis la distanciation par rapport aux

¹⁶⁰ Le rôle de l'encadrement de thèse a été essentiel à ce niveau. Nous voulions souvent nous engager sur beaucoup de missions au sein de la FSGT qui paraissaient passionnantes et représenter des points d'analyses intéressants. Si les directeurs de thèse ne nous avaient poussés à certains choix, nous n'aurions pas pu mener le travail de thèse à terme. Cela est d'autant plus vrai dans le cadre de la CIFRE qui facilite, peut-être trop, ces prises de responsabilité au sein de l'organisation.

¹⁶¹ Société de sociologie du sport de langue française.

¹⁶² Ils parlent de la position « d'observateur détaché et extérieur » et de celle consistant à entrer dans « l'intériorité des acteurs ».

effets néfastes du dogme théorique dont parlait Charmillot et l'acculturation vécue dans les phases de retour dans le monde académique a permis de construire la distanciation par rapport à l'objet d'étude. En parlant de « l'implication du chercheur-acteur à l'épreuve du changement organisationnel », Foli et Dulaurans (2013, p. 3) expliquent que « des difficultés de détachement, de distanciation et de gestion du temps » peuvent se présenter au doctorant en CIFRE. Il doit alors trouver une « forme d'engagement distancié ». Il nous semble avoir montré que, dans le cadre d'une sociologie d'intervention, cet engagement distancié, nécessaire au déploiement de l'approche itérative, peut-être construit selon les quatre principes présentés par Bernardeau-Moreau (2014, p.153-159) :

- « La demande comme préalable à l'intervention », nous avons vu que la commande permet de relativiser le risque d'ingérence et de construire un engagement et une légitimité d'action au sein de l'organisation.
- La « posture maïeutique et réhabilitation du sens commun comme philosophie de vie », par-là, l'auteur entend la volonté de créer des rapports de proximité avec le terrain et de souligner l'importance à donner au « sens commun ». Cette posture « refuse toute “asymétrie” instaurant une supériorité systématique des savoirs scientifiques sur les savoirs profanes ». Comme nous allons le voir, c'est notamment dans ce sens que nous avons fait le choix de conserver le terme « identité » au cœur de notre stratégie de recherche.
- « Confrontation, blessure narcissique et recherche de significations communes », l'auteur parle ici de la restitution de l'étude qui doit être faite aux acteurs. Cette restitution « n'est pas aisée et fragilise le chercheur qui doit accepter de se mesurer à “l'indocilité des acteurs” et d'être contesté et remis en cause ». Pour l'auteur, si cette phase peut être source de retours « violents » de la part des acteurs, elle doit être pensée comme permettant aux acteurs et aux chercheurs de « se nourrir dans un débat ouvert et franc ».
- « Pour le métissage méthodologique et l'indiscipline transdisciplinaire », c'est accepter d'explorer différents champs scientifiques et différentes possibilités de dispositif méthodologique en se laissant guider par les pistes de recherches révélées par le terrain. Nous verrons, par exemple, qu'il existe une certaine cohérence entre les choix méthodologiques réalisés et les pistes vers lesquels nous ont orienté les acteurs, notamment dans l'idée de mobiliser à la fois des techniques qualitatives et quantitatives.

Dans le sens de ces principes, l'élaboration de la stratégie de recherche a été suscitée par notre situation de recherche en immersion, en même temps qu'elle participe de la construction d'une forme d'engagement distancié. Cette démarche itérative s'appuie sur un choix théorique central, celui de placer le concept d'identité au cœur de la thèse, et plusieurs choix méthodologiques permettant de se distancier du siège et du regard de la FSGT. Nous avons notamment fait le choix de réaliser une étude des fédérations sportives par le prisme de la FSGT analysée par « effet miroir » avec d'autres fédérations.

2. L'étude de l'identité dans les fédérations par le prisme de la FSGT : une étude par « effet miroir »

La définition du terme « identité » proposée par Chovaux (*in* Attali et Saint-Martin, 2010, p. 317) établit que « les liens entre sport et identité relèvent aujourd'hui de l'évidence, voire du truisme ». En effet, au sein de la FSGT et des autres fédérations que nous avons étudiées, l'utilisation importante du concept par les acteurs peut laisser penser que le lien sport-identité est une évidence. Néanmoins, l'expérience de recherche de cette thèse nous a appris qu'il n'est pas si évident de manier ce terme. **L'identité est un concept galvaudé duquel il peut être tentant de se détourner tant sa définition semble floue et sujette à débats. Ce concept est toutefois porteur d'enjeux qui nous ont motivé à persévérer dans son étude.**

À ce titre, ce sont d'abord les déclarations des acteurs qui nous ont poussé à mobiliser « l'identité ». L'usage du concept semblait effectivement être lié à des enjeux importants pour la FSGT, mais également pour l'ensemble des acteurs du mouvement sportif que nous avons rencontré : notamment **les questions de la spécificité des fédérations dans un contexte de concurrence et de remise en question de leur légitimité, ainsi que celle des liens entre les acteurs** (pratiquants, bénévoles, salariés, dirigeants, animateurs, etc.) des différents niveaux fédéraux (clubs, comités, siège national) apparaissaient comme centrales. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'utiliser ce terme, difficile à manier, mais c'est aussi parce qu'accepter cette situation inconfortable nous obligeait à engager une véritable démarche d'exploration et à réaliser un travail théorique afin de construire notre positionnement. Cela a permis de sortir de ce rôle d'acteur parfois trop dominant et l'usage du concept d'identité a ouvert certaines pistes d'analyse complémentaires de celles suscitées par les acteurs.

Faire le choix de l'identité et celui d'une étude par « effet miroir » nous a donc aussi permis de retrouver une certaine « extériorité ». Dans son approche organisationnelle, Friedberg (1997, p. 313) invite à « comparer pour retrouver une extériorité ». Il explique que « le voyage par l'intériorité ne suffit pas. Encore faut-il que l'analyste puisse interpréter les matériaux et témoignages divers qu'il recueille. Il doit pouvoir introduire une discrimination entre eux et discerner, parmi les données d'observation à sa disposition, celles qui lui permettront de saisir les propriétés et les règles des jeux qui structurent l'espace d'action analysé et y définissent la nature des objets et des dispositifs tout autant que les intérêts, les enjeux et les rationalités des acteurs. Après une plongée dans l'intériorité des acteurs, il lui faut récupérer une extériorité, faute de quoi il serait incapable d'avoir une vision d'ensemble de l'espace d'action analysé et ne pourrait qu'adopter et paraphraser à tour de rôle les points de vue des acteurs de cet espace ». Même si, à proprement parlé, nous n'avons pas réalisé une étude comparée, cette citation semble correspondre à la définition que nous voulons donner à l'étude par « effet miroir » qui nous a permis de dépasser la paraphrase de l'acteur dont parle Friedberg, afin de développer notre propre analyse.

2.1. Le choix de l'identité au cœur de la démarche itérative

Dès l'étude préalable à cette thèse, nous avons fait le choix de nous intéresser à l'identité. Par la suite, **la décision de mettre ce terme au cœur de notre projet de recherche a rapidement été remise en cause** du fait de la difficulté à le définir. Dans son ouvrage

*L'identité la bombe à retardement*¹⁶³, en reprenant la métaphore de Goffman (1975) qui qualifie l'identité de « barbe à papa », Kaufman explique que l'identité « est cette substance poisseuse qui parvient à tout accrocher et tout entortiller autour d'elle. L'identité peut rapidement se retrouver partout ou presque » (2014, p. 10). Dans *La crise des identités*, Dubar explique également avoir longtemps hésité avant de conserver le concept : « le terme “identité” n'est-il pas le type même de mot valise sur lequel chacun projette ses croyances, ses humeurs et ses positions ? » (2010, p. 1). Mucchielli affirme quant à lui que « ce qui est plus que certain, c'est que, actuellement, le sens du concept “identité” n'est pas fixé. Ce sens fait problème dans les sciences humaines et chaque spécialiste écrit pour tenter de le préciser. Cela donne donc pléthore de publications, d'illustrations et de définitions du concept. Devant cette quantité d'approches et de tentatives faites pour cerner ce concept, le grand public comme la plupart des spécialistes s'y perdent » (2013, p. 4). Dans le sens de ces réserves, nous avons plusieurs fois été mis en garde face à l'usage de ce terme difficilement maîtrisable. Par exemple, lors d'un échange dans le cadre d'une intervention pour une journée d'étude à la FSGT sur le rapport de la fédération avec le parti communiste français, l'historien Martelli¹⁶⁴ nous a même conseillé de complètement abandonner le terme. Néanmoins, ces auteurs utilisent tout de même le concept et certains encouragent même à ne pas l'éviter. Comme l'explique Lévi-Strauss, « toute utilisation de la notion d'identité commence par une critique de cette notion » (1977, p. 331). Lorsqu'il parle du « flou » et de la « polyphonie des usages » autour de l'identité, Kaufman explique, quant à lui, que « se détourner de la notion » serait une « erreur scientifique [...] une erreur morale ou, si l'on préfère, politique ». Pour l'auteur, la définition de l'identité est porteuse d'enjeux importants pour « l'avenir de nos sociétés ». Il fait alors le lien avec un autre concept qui a connu le même processus : « l'intérêt ». Selon Hirschman (1980), la notion « d'intérêt » a d'abord été utilisée sans être clairement définie et « ce flou jouait un rôle social fondateur. Il allait permettre de placer l'économie de marché au centre de la régulation sociale. Or, il se passe un peu la même chose avec la notion d'identité. Tous l'emploient comme si elle renvoyait à une évidence, alors que sa définition incertaine recouvre des enjeux politiques considérables » (Kaufmann, 2010, p. 11). Enfin, Marchal parle d'une nécessaire « mise à distance » en expliquant que « l'identité s'est imposée depuis une vingtaine d'années dans nos manières de penser, d'agir et de sentir, tant à l'échelle de la société – identité culturelle ou collective – qu'à celle de l'individu – identité personnelle ou intime. Notion floue et piègeuse, elle demande à être mise à distance » (2012, p. 9).

Néanmoins, **c'est justement parce que le terme « identité » est massivement utilisé par les acteurs qu'il est important de s'y atteler** et ce même s'il peut paraître plus facile de faire le choix de concepts scientifiques moins populaires mais mieux définis et plus facilement maîtrisables. En évitant la question de l'identité parce que scientifiquement elle nous paraissait insuffisamment balisée, nous aurions pu nous « enfermer dans un monde propre » et nous couper de la réalité des acteurs. C'est ce qu'explique Dubet lorsqu'il affirme, « je ne crois pas qu'il est indispensable d'inventer un concept ou un néologisme chaque fois que le besoin s'en ferait sentir, afin de ne pas courir le risque de s'enfermer dans un monde propre et de briser ainsi le lien ténu mais nécessaire entre les notions familières et les notions savantes » (2002, p. 473). Dans l'esprit de notre démarche itérative, nous avons donc choisi de conserver le concept d'abord pour ne pas nous éloigner des préoccupations des acteurs et parce que le terme nous paraissait effectivement **porteur d'enjeux contemporains** auxquels nous voulions nous

¹⁶³ Il y a plusieurs ouvrages dont le titre met en garde face à une « identité » qui semble « dangereuse » ou du moins problématique comme, par exemple, *L'identité c'est la guerre* (Martelli, 2016), *La crise des identités* (Dubar, 2015), *Malaise dans l'identité* (Le Bras, 2017). Cette vision négative de l'identité tient au contexte d'émergence du terme comme nous le verrons plus bas.

¹⁶⁴ L'auteur travaille notamment sur l'histoire du parti communiste français dont il a été un des dirigeants jusqu'en 2010.

intéresser. Nous rejoignons ainsi le point de vue de Marchal pour qui **l'identité représente « un moyen de comprendre les mutations et les transformations sociétales affectant, d'une manière ou d'une autre, nos manières de penser, de sentir et d'agir »** (2012, p. 154).

Ainsi, de nombreux auteurs situent **l'apparition explicite du terme autour des années 50-70**. Dans sa forme ontologique¹⁶⁵, le questionnement identitaire apparaît au fil des évolutions des sociétés occidentales et du passage à la « modernité ». Les cadres traditionnels étant ébranlés par les crises économiques, politiques, idéologiques et religieuses, une place plus grande semble laissée à la subjectivité, c'est-à-dire aux représentations, aux choix, aux créations de « l'individu libre ». Nous verrons qu'il faut toutefois porter un regard plus nuancé sur cette apparente et nouvelle liberté individuelle. Revenons d'abord sur les conditions qui ont permis le développement des réflexions autour du questionnement identitaire. Selon Kaufmann, le premier écueil à éviter, lorsque l'on traite la question de l'identité, est de croire que le concept « renvoie à l'histoire, à notre mémoire, à nos racines » (2014, p. 13). Il précise que, socialement, **l'identité est « une notion relativement nouvelle »** dont « l'emploi inflationniste », ne date que d'un demi-siècle. Pour l'auteur, il est donc central de ne pas se tromper sur la période durant laquelle l'usage du terme s'est répandu, celle du passage de « société holistes » à des sociétés « individualistes-démocratiques ». Les évolutions des sociétés occidentales permettraient donc de comprendre « les mutations historiques de la question identitaire ». Dans ce sens, Ehrenberg explique aussi que « les années 1960 ont ébranlé préjugés, traditions, entraves, bornes qui structuraient la vie de chacun » (2000, p. 14). De même, pour Dubar, « l'irruption massive » de l'identité a lieu dans les années 1970-1980, « au moment même où le paradigme de classe commence à décliner. Au moment où les problèmes de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, de la montée du chômage et de la nouvelle pauvreté, des menaces d'exclusion et des incertitudes sur l'avenir de la famille deviennent des questions sociales et politiques de première grandeur. Au moment où une crise économique d'un type nouveau devient aussi une crise sociale et morale, une crise “anthropologique” » (2010, p. 76). Selon Dubar, ces différentes crises demandent qu'on s'interroge sur la modernité et sur ses incidences sur la définition des individus et de leurs appartenances. C'est également dans ce sens que vont les chercheurs en psychologie sociale en affirmant que « depuis quelques années on a pu observer en France un intérêt croissant pour les phénomènes sociaux liés à l'identité. L'accélération des changements technologiques et sociaux, la mobilité géographique et professionnelle et les problèmes posés à la France par l'immigration ont produit une forte demande sociale qui accule d'une certaine manière des chercheurs issus de disciplines aussi diverses que la psychologie, la sociologie, l'histoire, les sciences politiques ou juridiques, à répondre aux questions posées par l'identité au travail, l'identité nationale, l'identité culturelle... ou l'identité tout court » (Camilleri [dir.], 1998 ; p. 58).

Pour certains auteurs, **il y a donc un lien entre cette présence de plus en plus forte de l'identité dans les travaux en sciences sociales et les différentes phases de « modernité »** dont les individus¹⁶⁶ peuvent dégager « des axes structurants » (Duvoux, 2005, p. 136) mais qui semblent surtout leur « imposer » une autonomie de plus en plus importante. Pour ce détour, nous nous contenterons de cette définition de la modernité qui semble expliciter les paradoxes s'imposant dans le cadre d'une autonomie accrue de l'individu, dans une société en évolution :

¹⁶⁵ C'est-à-dire dans sa capacité à accompagner les individus dans la manière dont ils se représentent au sein de la société.

¹⁶⁶ Alors que nous préférons le terme « acteur », dans cette partie nous utiliserons également le terme « individu » dans le sens de l'explication donnée par Deschamps et Monier (2012, p. 7) quant à l'essor de l'identité et dans le sens de l'usage massif qui en est fait dans les travaux que nous mobiliserons : « La raison d'un tel essor réside peut-être dans la place prépondérante que la notion d'individu occupe désormais dans nos sociétés occidentales ».

la modernité serait « la condition de l'homme telle qu'elle se découvre à travers l'exigence d'autonomie [...]. À ce titre, elle caractérise la transformation radicale des sociétés occidentales depuis la fin du XVIII^e siècle, avec le développement d'institutions visant à garantir la "capacité d'action" des personnes. La modernité permet ainsi de caractériser la trajectoire des sociétés occidentales telle qu'elle apparaît à travers le développement des sciences et des techniques, mais également à travers l'allongement constant des chaînes d'interaction » (Didry, 1999 ; p. 417). Ainsi, pour décrire cette rupture entre société traditionnelle et société moderne, avec toutes les nuances qu'il y met¹⁶⁷, Kaufmann explique que « dans les sociétés holistes, les individus sont pris dans des cadres collectifs » et que leur conscience personnelle « est accrochée à l'extérieur » donc déterminée par ces cadres. La marge d'action relative à la définition de soi semblait donc y être plus restreinte que dans la société actuelle où « c'est à l'individu lui-même de choisir et de choisir encore, dans tous les domaines, entre mille produits, mille idées, mille manières de faire, mille principes moraux ou mille personnes » (2014, p. 15). L'auteur parle même de « nouveau régime du fonctionnement social, qui place au centre le processus identitaire » parce que, paradoxalement, face à cette grande liberté l'individu doit inscrire l'ensemble de ses choix dans un « univers de sens ». Cette « réflexivité de la vie sociale moderne » est, selon Giddens, inhérente à l'action humaine (1994, p. 43). Toutefois, il y a eu plusieurs « phases » de la modernité avant d'arriver à ce niveau d'exigence d'autonomie et de réflexivité¹⁶⁸ de l'individu.

Wagner (1986) explique, qu'avant **les années 60, la « modernité organisée »**¹⁶⁹, amorcée à la fin du XIX^e siècle, est une phase où les individus sont encore majoritairement déterminés par les institutions auxquels ils appartiennent et qui leur donnent « le sens de ce qui ressemble encore beaucoup à un destin social » (Kaufmann, 2014, p. 16). La « modernité organisée » s'inscrit dans la continuité des sociétés traditionnelles, certes la démocratie participative fait changer les grands principes et les modes d'organisations, mais « en bas la vie continue à aller de soi et à dérouler son cours prévisible » (Kaufmann, 2014, p. 16). L'analyse structuro-fonctionnaliste de Parsons décrit ce modèle de société comme un système au sein duquel les individus doivent remplir et sont définis par un « rôle » attribué par les institutions qui proposent les modèles culturels à intérioriser. Il affirme ainsi, « le théorème le plus fondamental de la théorie de l'action me paraît être que la structure des systèmes d'action consiste dans les modèles culturels de signification, qui sont institutionnalisés dans le système social et la culture, et qui sont intériorisés dans la personnalité et l'organisme » (Parsons, 1961, p. 342). L'identité reste alors une préoccupation mineure car il y a encore convergence entre « individualité objective », c'est-à-dire la place donnée¹⁷⁰ à l'individu par les institutions dominant ces systèmes, et « identité subjective », c'est-à-dire la manière dont l'individu se représente, se définit et se positionne (Kaufmann, 2014, p. 21). De nombreux auteurs (Wagner 1986 ; Giddens, 1947 ; Beck, 2001 ; Dubet, 2002 ; Bobineau, 2011 ; Kaufmann, 2014 ; Dubar 2015) s'accordent à dire que **la rupture réelle a lieu dans les années 70 et que l'apparition de**

¹⁶⁷ Et il est nécessaire d'en mettre ne serait-ce qu'au regard, par exemple, des inégalités sociales qui marquent notre société et le parcours de vie des individus.

¹⁶⁸ On peut définir la réflexivité comme « le fait d'être en regard de soi-même, de s'analyser, d'opérer des choix et de prendre des décisions » (Kaufmann *in* Molénat [dir.], 2014, p. 202).

¹⁶⁹ Deuxième phase de la modernité. La première remonte à la fin du XVIII^e siècle, décrite comme le passage progressif de sociétés dites traditionnelles où la notion de communauté est centrale, à des sociétés où c'est l'institution qui va prendre la place centrale. Dans la société communautaire, la religion et la famille, orientent largement les trajectoires biographiques des individus. (Kaufmann, 2014, p. 16).

¹⁷⁰ Déterminée en grande partie sur la base des héritages biologiques, sociaux et culturels.

l'individu « hypermoderne »¹⁷¹ (Bobineau, 2011, p.2) est provoquée par « trois crises majeures ».

Une crise économique est provoquée par les chocs pétroliers de 1973 et 1979 qui se traduisent par l'apparition d'un chômage de masse dans les sociétés européennes. La crise économique est renforcée par la financiarisation de l'économie¹⁷². C'est cette première crise qui oriente Dubar vers son analyse de l'identité au travail, comme il l'affirme, « si j'ai défendu la thèse de la centralité du travail dans la vie personnelle et de la place éminente des identifications professionnelles dans la vie sociale, c'est parce que le contexte économique et social de « crise » globale me semblait suffisamment étayé par toutes sortes de recherche pour défendre cette position » (2015, p.13). Une crise politique-idéologique se manifeste quant à elle autour de la remise en question, dans les années 1980, des « religions séculières » : le capitalisme et le communisme¹⁷³. Selon Boudineau, c'est la fin « des grands dispositifs institutionnels qui ont fondé la société moderne et industrielle et qui sont définitivement délégitimés » (2011, p. 4). La chute du mur de Berlin symbolise l'effondrement de l'idéologie communiste mais le capitalisme est également questionné sur ses incapacités à répondre aux questions environnementales, sociales et à celle de la régulation des activités spéculatives. Enfin, une crise religieuse se développe également dans les années 1970-1980. De nouveaux mouvements spirituels apparaissent et les institutions religieuses traditionnelles, qui voient leur nombre de fidèles stagner, doivent assouplir leurs discours et pratiques. Dubar synthétise l'ensemble de ces crises en disant que « ce constat de crise est lié à une conjoncture économique, politique et symbolique particulière : globalisation des échanges et montée d'une nouvelle économie, remise en cause des États-nations et effondrement du communisme « réel », diversification des formes de vie privée et de rapports entre les sexes. Cette conjoncture tend à exacerber les questions identitaires et à multiplier les crises existentielles » (2010, p. 17).

Par ces crises, les individus vont donc remettre en cause les institutions et vont interroger leurs appartenances, une place plus grande est alors accordée à la subjectivité dans ce que Erhenberg appelle « le séisme de l'émancipation ». Pour l'auteur, « la modernité démocratique – c'est sa grandeur – a progressivement fait de nous des hommes sans guide, nous a peu à peu placés dans la situation d'avoir à juger par nous-même et à construire nos propres repères » (2000, p. 15). Ce phénomène semble également valoir pour les institutions sportives où les analyses décrivent le développement de « la défense d'une sociabilité communautaire locale [qui] dynamise des regroupements de pratiquants qui s'éloignent des normes fédérales traditionnelles » (Chifflet *in* Gasparini, 2003, p. 45). Dans ce contexte, Touraine explique que « l'appel à l'identité devient un appel, contre les rôles sociaux, à la vie, à la liberté, à la créativité » (1984, p. 166). C'est dans ce retournement historique de la seconde modernité, que « la subjectivité s'impose comme acteur décisif, pour que les identités deviennent des grilles non plus données par le social, mais commandant l'action » (Kaufmann, 2004, p. 90). Par

¹⁷¹ « Nouvelles générations qui naissent et grandissent entre deux dates repères, entre deux moments où des pierres volent en éclat : 1968 (les pavés de Paris) et 1989 (le mur de Berlin). Durant cette période, l'individu devient hypermoderne : il n'a plus rien à avoir avec ce qu'il était dans les sociétés antérieures » (Bobineau, 2011, p. 3).

¹⁷² « Les transactions financières mettent au premier plan de l'économie non plus la production, la consommation, l'innovation, « la destruction créatrice » pour reprendre la formule de l'économiste Joseph Schumpeter, mais le problème du financement de ses principaux acteurs : entreprises, ménages, État. Le financement devient une obsession. Il faut le faciliter par tous les moyens, y compris en recourant à l'innovation informatique qui, conjuguée à celle des produits financiers, accroissent certes les performances, mais aussi les problèmes : les bulles spéculatives se multiplient au fil des années 1980. Cela aboutit entre autres au krach de 1987 » (Bobineau, 2011, p. 2).

¹⁷³ Le caractère religieux de ces deux « mouvements » est souvent souligné. Dans le préambule d'une édition française du Manifeste du parti communiste, Bruhat explique « On a pu dire du Manifeste qu'il a été le livre le plus lu au monde depuis les Évangiles. Oui, le Manifeste apportait lui aussi une "bonne nouvelle", mais une "bonne nouvelle" qui ne devait rien à la révélation » (*in* Marx et Engel, 1983, p. 27).

l'étude de ce qu'il appelle la « condition sociale moderne », Martuccelli donne plus de nuances aux rapports entre les individus et la société. Il parle d'une profonde tension où « d'une part l'individu est pris plus qu'il ne l'a jamais été par la vie sociale en commun, d'autre part, et en même temps, il est assailli par l'abîme de la distance de sa singularité face à la société » (2017, p. 41). L'auteur introduit ainsi ce paradoxe entre l'injonction à participer à la société et celle de se différencier, dans un monde moderne où « la distance entre l'objectif et le subjectif devient une question centrale. La fin d'une vision globale et organique de l'univers laisse place à celle d'un individu contraint de trouver sa place et le sens de son existence au milieu d'un monde privé de totalité » (2017, p. 29). Il nous semble que ces considérations sur les rapports entre individus et institutions représentent des pistes de réflexion particulièrement adaptées à notre travail sur les fédérations.

Ce contexte de crise entraîne ainsi **le développement des analyses de l'identité sous l'angle de « la crise des identités »** (Dubar 2015) et explique le développement de travaux scientifiques explicitant le terme. En 1977, Levi-Strauss organise en France un premier colloque sur l'identité. Lui aussi met l'accent sur la dimension subjective en définissant l'identité comme « une sorte de foyer virtuel¹⁷⁴ auquel il est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses » (1983, p. 332). En 1981¹⁷⁵, Sainsaulieu affirme que « le concept d'identité relativement étranger au vocabulaire des sociologues entre brutalement dans le débat théorique » face au besoin « nouveau » de l'individu de mettre en œuvre un processus identitaire, afin de construire une unité de sens cohérente rendant possible l'action. Au nom de cette place centrale de l'identité et de cette caractéristique « totalitaire », Kaufmann (2014, p. 19) parle de « religiosité identitaire » et définit le concept en disant que « le processus identitaire est une modalité particulière de la subjectivité à l'œuvre, consistant à fabriquer, à chaque instant, une totalité significative ». Dans cette perspective, l'identité est considérée comme une nouvelle religion séculière. La modernité semble avoir mis l'individu en difficulté face à la diversité des choix qui lui sont permis mais qu'il est forcé de réaliser. Erhenberg appuie bien sur ce paradoxe de la modernité, en disant que « rien n'est vraiment interdit, rien n'est vraiment possible » (2000, p. 14). Wagner parle aussi d'une « obligation d'être libre » qui pèse sur l'individu. Dans ce contexte, c'est vers la « croyance » identitaire que l'individu va se tourner alors que les cadres traditionnels qui l'orientaient n'existent plus où n'ont plus autant de prise qu'auparavant et que de nouvelles contraintes s'imposent. D'autant plus que l'individu a des appartenances diverses et concurrentes¹⁷⁶. Il vit sous le poids de contraintes de dominations persistantes (de classe, de genre, raciales, ethniques) et traverse des contextes variés.

C'est dans cet ensemble protéiforme que **l'individu doit réussir à réaliser des arbitrages à même d'établir un sens** à sa vie, de résoudre les dilemmes qui se présentent à lui, au risque de connaître des phases de dépression¹⁷⁷. Vinsonneau parle également de cette « éprouvante liberté d'avoir à choisir ses appartenances » (2012, p. 85). Pour l'auteure, nombreuses sont les pratiques¹⁷⁸ qui étaient prescrites par les institutions et qui dépendent maintenant du libre arbitre de l'individu. Elle explique qu'en l'absence des contraintes institutionnelles, la mémoire collective est amoindrie par une atténuation des processus de « transmission

¹⁷⁴ Il reprend le concept « d'identité virtuelle » développé par Goffman (1963), que nous reprendrons plus bas.

¹⁷⁵ Lors d'une communication faite au colloque *Production et affirmation de l'identité* qui a eu lieu à Toulouse.

¹⁷⁶ Ce qui est très concret dans notre cas avec des clubs qui sont souvent affiliés à plusieurs fédérations et des sportifs qui ont plusieurs licences.

¹⁷⁷ À ce titre, Erhenberg explique que « la dépression est une zone morbide particulièrement privilégiée pour comprendre l'individualité contemporaine, à savoir les nouveaux dilemmes qui en sont le lot » (2000, p. 9).

¹⁷⁸ Elle parle notamment des pratiques corporelles.

intergénérationnelle ». Selon elle, sans cette mémoire collective, c'est le corps social qui se disloque, laissant l'individu abandonné « aux aléas de leurs créations identitaires personnelles ». Taylor parle lui d'un « malaise de la modernité » (2005, p. 49). Pour lui la modernité porte « quelque chose d'autodestructeur dans un idéal de l'épanouissement qui refuse tout lien avec autrui ». Dans une vision relativement négative de la société, ce « malaise » serait dû à trois causes principales : le « triomphe de l'individualisme », l'hégémonie de « la raison instrumentale », le « despotisme doux ». Avec le « triomphe de l'individualisme », si l'individu a gagné son autonomie, c'est au prix de la perte de sa capacité à s'intégrer à « un ordre social qui transcende les univers individuels, [...] une perte essentielle, puisqu'elle n'a laissé subsister pour finir qu'un agrégat d'individus qui poursuivent des fins essentiellement privées et n'obéissent généralement qu'à des motivations hédonistes et égoïstes » (Duvoux, 2005 ; p. 145). Par l'hégémonie de la raison instrumentale, ce sont les logiques de résultat, d'efficacité et de productivité qui ont été érigées en priorité par un « type de rationalité sur lequel nous misons pour calculer l'application la plus économique en vue d'une fin donnée » (Taylor, 2005 ; p. 145). Tout devient un « moyen » au service de ces logiques, au risque d'oublier la nature, par exemple humaine ou environnementale des choses¹⁷⁹, l'individu prend alors le risque de se soumettre à des attitudes machinales, technocrates. Le « despotisme doux » naît donc de cette atomisation des individus et de cette tendance à la technocratie qui réduisent le désir de participation à la vie politique, « l'individu préfère rester, autant que possible, chez lui pour jouir des satisfactions de la vie privée et s'accommode de la situation aussi longtemps que le gouvernement du moment lui assure les moyens de les obtenir et les distribue avec une générosité suffisante » (Duvoux, 2005 ; p. 145). Taylor synthétise ainsi les trois malaises de la modernité : « le premier concerne ce qu'on pourrait appeler une perte du sens : la disparition des horizons moraux. Le deuxième concerne l'éclipse des fins, face à une raison instrumentale effrénée. Et, le troisième porte sur la perte de la liberté » (2005, p. 18). Appliquer ces réflexions sur les malaises de la modernité à notre objet d'étude nous paraît pertinent. En montrant que, finalement, cette autonomie gagnée durant les différentes phases de la modernité mène paradoxalement à une perte de liberté et que l'individu continue à suivre certaines déterminations, Taylor nous permet de comprendre pourquoi **l'identité est, elle aussi, souvent étudiée à l'aune du paradoxe entre différenciation et identification**. Levi-Strauss décrit également la problématique de l'identité « comme oscillant entre le pôle d'une singularité déconnectée et celui d'une unité globalisante peu respectueuse des différences » (1983, p. 15). Pour Marc, l'identité se construit dans ce double mouvement relationnel de rapprochement et d'opposition, d'ouverture et de fermeture, d'assimilation et de différenciation » (*in* Halpern, 2009, p. 32).

Ainsi avec le terme identité, plutôt que de choisir entre une approche purement déterministe ou une lecture d'un monde strictement individualiste, nous pouvons envisager un regard plus nuancé refusant « d'enfermer l'action sociale dans une grille de lecture unique » (Béraud et Coulmont, 2008)¹⁸⁰. Nous tendons donc à être en accord avec le regard sur le métier de sociologue proposé par Lahire lorsqu'il affirme que « plutôt que de séparer un peu naïvement individus et société, plutôt que d'accepter les oppositions séculaires entre l'individuel (le particulier ou le singulier) et le général (le collectif) et, enfin, plutôt que de trancher en faveur du "général" avec la certitude de celui qui "sait bien" qu'il n'y a de science que du général, le sociologue peut contribuer à dépasser des oppositions toutes faites, qui tiennent souvent lieu de raisonnement et qui pensent en fin de compte à sa place » (2004, p. 16). Molénat souligne les

¹⁷⁹ C'est à ce titre que la FSGT préfère parler de « forces humaines » plutôt que de « ressources humaines ».

¹⁸⁰ Kaufmann (2014, p. 14) montre également les limites de « cette rupture opposant deux modèles du fonctionnement social a été remise en cause depuis peu, certains disant que l'individu n'est pas aussi libre qu'on l'imagine dans les sociétés individualistes, et qu'il l'était sans doute plus qu'on ne le croit dans les sociétés holistes »

apports de ceux qu'il appelle les « sociologues de l'individu ». Pour lui, ces dernières années, Giddens, Lahire, Kaufmann, Martuccelli ou encore Erhenberg ont inspiré les principes suivants devant guider le travail sociologique autour de l'acteur : « dépasser l'opposition persistante entre individu et société, souligner le rôle des institutions dans la “fabrication” des individus autonomes, tenter de décrire non pas “un” individu mais des formes et des degrés divers d'individuation, selon l'époque, la situation géographique, les sphères d'activité ou encore les milieux sociaux » (2014, p. 112). C'est avec ces principes en tête que, comme Deschamps et Moliner, nous voulons donc étudier les processus identitaires en œuvre dans les fédérations par rapport « au problème général de l'intégration des agents sociaux dans un espace social – la reconnaissance d'une appartenance – et, dans le même moment, le fait que ces agents cherchent à se différencier, à se singulariser » (2012, p. 8). Procéder de cette manière c'est ne pas passer à côté de cet « invariant dans les différentes définitions de la notion » d'identité, dont parlent les auteurs, **« le postulat d'une dichotomie, mais aussi d'une complémentarité entre identité sociale et identité personnelle »**. En effet, pour les auteurs, l'identité sociale comme relative aux « similitudes avec autrui » et l'identité personnelle comme un « sentiment de différence par rapport à ce même autrui ». Il précise bien que « indifférenciation » et « différenciation » sont souvent conçues « comme deux pôles entre lesquels les conduites oscillent sans cesse. Lipiansky, Taboada-Leonetti et Vasquez vont aussi dans ce sens et affirment que « les acteurs sociaux sont constamment à la recherche d'une reconnaissance de leur intégration à une culture, donc poursuivent comme finalité la similitude à d'autres membres d'un groupe, et dans le même temps, des motivations psychosociales très fortes les poussent à revendiquer une place spécifique au sein des groupes et donc à se différencier » (*in* Camirelli, 1998, p. 330). L'ensemble des éléments présentés ci-dessus nous a permis de construire notre cadre d'analyse des processus identitaires dans les fédérations sportives.

Nous pensons ainsi qu'il faut accepter la définition de Vinsonneau établissant que l'identité « autorise simultanément l'émergence de particularités individuelles – donc l'affirmation de la singularité d'un sujet – et la conformité de l'individu avec le groupe (celui auquel il appartient et/ou celui auquel il se réfère et/ou auquel il voudrait appartenir – donc l'uniformité sociale » (2012, p. 80). Selon l'auteure, avoir une telle lecture de l'identité, c'est l'aborder selon une « optique interactionniste ». D'ailleurs, les chercheurs n'arrivent peut-être pas à s'entendre sur la définition ou le statut de l'identité mais, à côté de la dichotomie intégration/différenciation, **la perspective interactionniste semble être une caractéristique récurrente des travaux que nous avons abordés**. Dans ce sens, Lipiansky, Taboada-Leonetti et Vasquez disent que « l'identité apparaît aujourd'hui comme un concept qui serait la synthèse de tous ces courants, et dont il resterait à trouver une définition consensuelle, qui serait opératoire dans chacune des disciplines et chacun des champs qui l'utilisent. Mais cet objectif est-il raisonnable, et même souhaitable ? Ce que l'on peut dire aujourd'hui **c'est que, dans chacune des disciplines qui utilisent la notion d'identité on semble s'acheminer vers une approche moins substantialiste et plus dynamique, plus interactionniste, plus sociale** » (*in* Camilleri, 1998, p. 66).

La « mise à distance » et la curiosité théorique suscitées par ces réflexions épistémologiques nous ont donc permis de réaliser ces allers-retours entre les phases d'immersion et d'action, et celles de recherches et d'analyses. Au-delà, elles nous ont surtout permis de construire notre positionnement théorique et de parler de processus identitaires plutôt que d'identité. Avec le concept de processus identitaire, nous mettons par exemple la focale sur les interactions entre acteurs, entre les acteurs et les organisations, entre les organisations et le système, sur les stratégies d'acteurs, sur les stratégies identitaires, sur cette dichotomie/complémentarité entre identité sociale et identité personnelle. Nous considérons alors être en présence d'**un « concept**

exploratoire » qui, comme le définit Olivier De Sardan (2013, p. 115), joue le rôle de « passeur » entre les questions que nous avons découvertes sur le terrain, certaines approches théoriques et le dispositif de recherche à construire. Selon l’auteur ces types de concepts « ouvrent de nouveaux espaces intellectuels d’enquête ». Nous n’avons pas cette prétention, mais nous pensons effectivement que l’identité nous a permis de prendre en compte les préoccupations de notre terrain, tout en essayant d’inscrire notre travail dans une démarche de recherche libérée de ce que Lemercier, Ollivier et Zalc appellent « l’enfermement disciplinaire ou théorique » (2013, p. 129). Le flou autour de la définition du concept permet d’avoir cette posture de recherche particulière et de poursuivre un travail épistémologique nous permettant de construire cet « effet de distanciation » du terrain dont parle aussi Marcus (1968 ; p. 91). Il nous a forcé à une certaine curiosité théorique et à retrouver notre rôle d’apprenti chercheur quand celui d’acteur prenait trop le dessus. Plus important encore, c’est donc ce concept exploratoire qui nous a permis de construire, avec rigueur un dispositif de recherche suivant une démarche itérative ; c’est-à-dire en prenant en compte les enjeux du terrain, comme la question des différences entre fédérations sportives dans un contexte concurrentiel, et en gardant une certaine distance permettant de les étudier à travers un appareillage théorique et méthodologique tributaire d’une certaine scientificité et offrant des outils analytiques fournis. Abordons justement la question de cet enjeu de la différence entre les fédérations, avant de présenter nos premiers choix méthodologiques.

2.2. Identité et fédération sportive : diversité des fédérations et rapports fédérations-acteurs locaux comme préoccupations centrales.

Comme nous l’avons vu, « la gloire du concept d’identité est récente. Son usage scientifique s’est brusquement répandu il y a quelques dizaines d’années, parallèlement à une diffusion tout aussi rapide du terme dans l’opinion » (Kaufmann *in* Gruszow, 2006, p. 17) et « la montée obsessionnelle du thème de l’identité » s’explique par certaines mutations de la société. Dans notre cas, c’est aussi dans les mutations du mouvement sportif et du rapport des fédérations avec leurs acteurs et leur environnement que l’on peut chercher les raisons de la présence du terme dans les discours des dirigeants fédéraux et finalement dans notre travail.

Parmi ces mutations, Piard (1974, p. 11) décrit celle qui toucha le mouvement sportif à la suite de « l’humiliation des Jeux olympiques de Rome en 1960 »¹⁸¹ symbolisant la « crise du sport français », plus précisément du sport fédéral, et poussant **le CNOSF à lancer la première campagne « Sport pour tous », en 1973**. Cette campagne est lancée après les journées d’études du CNOSF des 3 et 4 février 1973 qui sont, selon l’auteur, le « premier acte public des fédérations sportives [délégataires] dans ce domaine, bien que plusieurs d’entre elles aient œuvré individuellement dans ce domaine ». À partir de cette date, les fédérations délégataires et olympiques voient leurs missions dépasser le cadre de la pratique de haut niveau et de l’organisation des sélections nationales qui ne correspondent plus aux envies et besoins de la population. Pociello (2015, p. 23) analyse les évolutions de ces **nouveaux besoins et des pratiques** durant cette période. Il dit que les mouvements de 1968, « manifestement issus du “laboratoire culturel de la Californie”, mouvement des étudiants dressés contre la guerre du Vietnam », ont largement influencés les innovations sportives apparues en France après 1975. Il observe le développement de pratiques telles que le surf, le skateboard, l’escalade libre, ou les activités d’expression corporelle qui « investissent le registre ludique se parant d’un esprit “rétif” et “transgressif” par rapport aux usages ordinaires ou aux techniques orthodoxes ».

¹⁸¹ Où la délégation française ne remporte aucune médaille d’or.

Dans une démarche prospective, Pociello (1999) va alors dégager « quatre tendances lourdes d'évolution » du système sportif, à partir de ces évolutions vers un sport libéré de ses règles et cadres historiques. À côté de la massification et la diversification des pratiques, de la féminisation du champ sportif et de l'allongement de la durée des cycles de vie sportifs, l'auteur décrit une quatrième tendance plus à même d'inquiéter les fédérations : la recherche de modes d'organisation à plus faibles contraintes, « la quête d'activités auto-organisées ». Dans le sens de la complexification, décrites plus haut, des rapports entre individus et institutions, ces évolutions vers des pratiques libérées, non compétitives, où les motivations sont, par exemple, de l'ordre du plaisir, de la socialisation, ou encore de l'entretien physique, vont donc valider¹⁸² la démarche des fédérations délégataires et olympiques vers le développement d'une offre de « sport pour tous » moins axée sur les contraintes suscitées par la recherche de performance.

En 1973, les fédérations affinitaires voient déjà leurs spécificités et leurs identités menacées comme l'indique Piard : « Pour récente que soit cette évolution [vers le "sport pour tous"], il importe de souligner qu'elle a été largement préparée par l'action des fédérations affinitaires, qui n'ont d'ailleurs pas vu sans une certaine inquiétude ce qu'elles pensaient être leur domaine propre devenir un lieu commun » (1974, p. 79). Même si depuis elle se pose peut-être avec plus de vigueur, cette question de la différence remonte bien avant 1973. Dès 1935, René Rousseau, rédacteur en chef de la revue fédérale *Sport*¹⁸³ ayant participé à la fondation de la FSGT en 1934, écrivait « la FSGT restera ce qu'elle est. Oui, notre fédération continuera, quoi qu'on en dise, à se différencier des autres fédérations. C'est d'ailleurs sa raison d'être. S'il devait en être autrement, la FSGT n'aurait plus de raison d'exister ». Néanmoins, depuis 1973 ans, les fédérations délégataires ont continué à développer leurs activités dans le champ du « sport pour tous » et cette question de la spécificité est devenu un enjeu central pour des fédérations affinitaires en mal de reconnaissance. En 2015, Denis Maseglia Maseglia, président du CNOSF, nous explique que depuis une vingtaine d'année, la distinction entre « *les fédérations dites compétitives et les fédérations dites de loisirs ou de sport pour tous* » n'existerait plus. Pour le président du CNOSF, cet effacement de la « distinction » entre fédérations est normal et correspond à la volonté de l'ensemble des fédérations, réunies au sein du CNOSF, de répondre à des enjeux sociétaux. Le renforcement du travail des fédérations délégataires afin d'élargir leurs missions au-delà de la performance et les discours en faveur de « l'unité » du mouvement sportif renforcent **le sentiment d'effacement des spécificités entre les différents types fédérations**. Les dirigeants des fédérations affinitaires perçoivent cette situation comme pouvant mener à un manque de reconnaissance des apports de leurs organisations et comme une stratégie concurrentielle de la part des autres fédérations. On peut penser que cette évolution a aussi été favorisée par le développement des modes de financements *via* appels à projets, sur des actions ciblant certains types publics (milieux populaires, personnes en situation d'handicap, etc.) ou des champs spécifiques (sport et santé, sport et éducation, sport et insertion).

Cette **impression de manque de reconnaissance** est d'autant plus forte que les discours présentant un mouvement sportif « uni », voire unique ou uniforme, semblent servir d'arguments pour faire évoluer la « gouvernance » du sport français en favorisant la place donnée aux fédérations délégataires et olympiques. En 2015, les statuts du CNOSF, instance dirigeante du mouvement sportif français, sont modifiés et ne prévoient plus la présence des fédérations affinitaires dans le conseil d'administration. Pour les responsables de ces fédérations comme pour certains chercheurs, ces réformes sont symboliques du déni de la

¹⁸² Nous utilisons le terme « valider » car la première motivation des fédérations délégataires et olympiques, pour développer des pratiques plus « ouvertes », reste alors la question de la performance : avoir une masse suffisante de pratiquants pour y former une nouvelle élite afin de réparer les échecs des précédentes olympiades.

¹⁸³ Ancien nom de la revue fédérale de la FSGT.

diversité des cultures sportives et des institutions qui les portent. C'est dans ce sens que des membres de la communauté scientifique (Callède, Chifflet, Charrier et Léziart, 2015)¹⁸⁴ dénoncent ce discours de « l'unité » en expliquant que le « consensus de façade autour de l'unité du sport de notre pays ne doit pas faire oublier les inégalités majeures que l'on observe entre plusieurs groupes de fédérations qui forment autant de collèges. Les représentants des fédérations olympiques imposent leur loi et leurs voix avec ce qui peut être considéré comme un scandaleux verrouillage des urnes, ajoutant ainsi à des conditions de fonctionnement parfois humiliantes pour celles et ceux qui militent en faveur d'un sport ouvert à tous : les représentants des fédérations multisports et affinitaires ».

Les premiers entretiens réalisés avec les dirigeants de la FSGT ont laissé paraître le caractère anxiogène de cette tendance à montrer le mouvement sportif sous une couleur unique qui favoriserait les fédérations délégataires et une gouvernance en faveur d'une culture sportive monochrome. Dans ce contexte de concurrence entre fédérations, **il est donc important pour les affinitaires de faire valoir leurs spécificités identitaires** et « l'accent mis sur les valeurs contribue à rendre effective cette différenciation » (Coulbaut *in* Attali et Bazogue, 2012, p. 146). Dans son travail sur l'identité et l'histoire de la FFEPMM¹⁸⁵, Coulbaut (2008) contextualise également la question de l'identité fédérale dans le cadre de ces rapports de concurrence qui animent le mouvement sportif. L'auteure décrit cette nécessité pour les fédérations affinitaires de « trouver un positionnement spécifique sur lequel communiquer pour être connues et reconnues » (*in* Attali et Bazogue, 2012, p. 145). Selon elle, ce positionnement va se construire par des jeux de coopérations et de concurrences, ainsi « l'association de plusieurs fédérations multisports devient un moyen de donner une meilleure assise au groupe des fédérations multisports et affinitaires ». En 2004, c'est suivant cet objectif que la FFEPMM, la FFEPGV¹⁸⁶, la FSGT, la FSCF et l'UFOLEP élaborent ensemble le Certificat de qualification professionnelle (CQP) d'animateur de loisir sportif pour venir concurrencer les Brevets d'État (BE) uniquement délivré par les fédérations délégataires. D'ailleurs, la mise en place du CQP ne s'est pas faite sans une certaine résistance de la part des fédérations délégataires, mais aussi en interne, comme nous l'explique Maud Corso qui a participé, pour la FSGT, à l'élaboration de ce certificat :

« On avait toutes les fédérations délégataires contre nous. Comme on y est allé à cinq fédérations, on y est allé en force. Ils ont fait des pieds et des mains pour faire traîner les choses et qu'on ne le fasse pas mais bon... Ça, c'est un volet externe mais quand j'étais responsable de formation et que je suis revenue ici, j'ai dit : " On ne doit pas rater le train. Si demain, il y a les quatre fédérations qui ont ça et que nous on est en dehors, on va perdre des plumes ". Et là pour le coup, je me suis heurté à la culture FSGT. »

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine de la formation, le 16/05/2014)

Dans le sens de ces stratégies d'alliance, nous avons pu assister à la fondation d'ID'Orizon¹⁸⁷. Cette « plateforme de coopération » a pour objectif de faire valoir la « diversité

¹⁸⁴ Dans une lettre ouverte adressé au CNOSF.

¹⁸⁵ Fédération française pour l'entraînement physique dans le monde moderne, renommée depuis Fédération française sport pour tous (FFSPT).

¹⁸⁶ Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire.

¹⁸⁷ Les membres fondateurs sont l'UFOLEP, la FSCF, la FSGT, la FFSPT, la FFCO (Fédération française des clubs omnisports), l'UNCU (Union nationale des clubs universitaires), la FFRS (Fédération française de la retraite sportive) et l'UNSL (Union nationale sportive Léo Lagrange).

des approches » de ses membres afin de faire reconnaître « les nombreuses facettes de l'activité physique et sportive, et lui reconnaître la multiplicité des prescripteurs et motivations de ses pratiquants : plaisir, convivialité, bien-être, santé, compétition, épanouissement personnel, bonheur »¹⁸⁸. L'ambition derrière cette plateforme fondée en décembre 2016, à l'approche de l'assemblée électorale du CNOSF, est encore une fois de défendre la place des fédérations affinitaires et multisport dans la gouvernance du sport français¹⁸⁹. Il faut noter que, dans le nom de la plateforme, le sigle « ID » fait référence au terme « identité ». Comme Maud Corso avait rencontré des résistances internes à la FSGT face à l'alliance avec d'autres fédérations, l'adhésion à cette plateforme ne s'est pas faite sans crainte des acteurs de la FSGT¹⁹⁰. Même entre fédérations affinitaires, il est important pour les acteurs de préserver une certaine différenciation.

Comme Coulbaut, nous pensons effectivement que, dans leurs discours et leurs projets politiques, les fédérations mettent l'accent sur la question des valeurs, mais que **l'enjeu principal, pour les acteurs, reste la traduction de ces valeurs en différences concrètes dans les pratiques réelles**, que ce soit dans les approches pédagogiques, dans les règlements d'activité, dans les modalités de fonctionnement et d'organisation. Nous voulons encore souligner l'importance de la place du point de vue des acteurs dans l'élaboration de notre analyse. Ce sont eux qui nous ont fait prendre conscience de cet enjeu des processus identitaires au regard de leur traduction concrète en pratiques réelles. Emmanuelle Bonnet-Oulaldj déclarait par exemple que :

« Si on veut réellement garantir l'identité de la FSGT, du sport ouvrier et travailliste et bien c'est en changeant les règles et en faisant autrement. »

(Entretien avec Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, coordinatrice générale, salariée de la FSGT, le 04/06/2014)

Les différences identitaires d'une fédération doivent donc se traduire dans la mise en œuvre de pratiques concrètes. En 2014, notre étude préalable avait pour objet d'analyser les écarts possibles entre ces discours sur le thème des valeurs et de l'identité et les pratiques réellement mises en œuvre sur le terrain. Aujourd'hui, nous continuons à croire en l'importance de l'analyse de ces processus identitaires, sous l'enjeu de cette différence, au regard de leurs influences sur les conceptions et la mise en œuvre des APSA mais aussi sur les principes de fonctionnement et de vie associative. Il est essentiel pour nous de garder cet objectif en tête : **l'étude des processus identitaires en œuvre au sein des fédérations doit viser la compréhension de certains modes de pratiques et certaines innovations dans les APSA, dans le fonctionnement des fédérations et dans l'organisation de la vie associative**. Ne pas donner cet objectif concret à l'étude des processus identitaires acteurs-fédération mènerait à une « surinterprétation » (Marsac *in* Fuchs, 2009, p. 6) de ces phénomènes et pourrait conduire

¹⁸⁸ Charte constitutive d'ID'Orizon.

¹⁸⁹ CQP et ID'Orizon ne sont que deux exemples parmi les différents rassemblements des fédérations affinitaires pour faire valoir leurs spécificités et leur légitimité. En 2007, UFOLEP, FSCF et FSGT rédige ensemble sept propositions à destination des élus locaux pour « développer des pratiques sportives, associatives, de qualité pour toute la population ». Cette « volonté d'agir ensemble est valorisée par la FSGT dans sa revue fédérale comme en atteste le dossier « fédération affinitaire le sport grand angle », Sport et plein air, mars 2013, p. 15-18 (Cf. Annexe 29).

¹⁹⁰ Par exemple, certains acteurs nous ont dit avoir l'impression que l'empreinte de l'UFOLEP se faisait trop ressentir. L'UFOLEP est à l'origine de l'initiative.

à « une valorisation des aspects notionnels, au détriment de l'étude de l'activité, en elle-même ». Dans ce sens, Kaufmann explique que « le processus identitaire lui-même gagne à être analysé comme une "système d'action". Un système d'action travaillant continuellement à reconstituer les conditions de l'action » (2004, p. 173).

Dans le sens de la démarche itérative, enjeux du terrain et réflexions autour du concept d'identité se rejoignent ici. Pour les dirigeants, **la recherche de spécificité des fédérations sportives devrait permettre aux acteurs de répondre à cette injonction à la réflexivité permanente**, à cette obligation de situer leurs actions dans un univers de sens. Comme le signale Martucelli, chez l'individu « l'identité est censée marquer ce qui est unique par le biais de ce qui est commun et partagé » (2002, p. 435). En tant qu'institutions, les fédérations essaient de donner des ressources aux acteurs face à leur travail ontologique, de donner du sens à l'adhésion. En 2009, lors du colloque « sport et identités »¹⁹¹, Fuchs, Le Bars et Tranvouez expliquent qu'il est « établi que le sport, vecteur de standardisation et d'homogénéisation des populations, sert aussi de levier puissant à l'affirmation des identités collectives ou individuelles » (2009, p. 2).

Toutefois, **les acteurs de tous les niveaux sentent des écarts se creuser entre eux**. Que ce soit dans des fédérations délégataires ou affinitaires, au niveau des sièges fédéraux, des comités ou des clubs, le thème du rapport entre le fédéral et le local, entre le projet commun et les projets particuliers, est un thème récurrent qu'il nous paraît intéressant d'étudier :

« Et aujourd'hui un de nos problèmes, de mes problèmes, c'est de dire : les clubs ne se sentent pas assez fédéraux. »

(Entretien avec Pierre You, président de la FFME, le 22/02/2017)

« Enfin, on essaie de traduire nos grands messages éducatifs de fédération affinitaire de manière concrète aux associations qui sont parfois un peu en décalage avec nos grandes intentions fédérales. Donc un des enjeux, c'est de pouvoir recréer le lien mais à travers des dispositifs opérationnels. »

(Entretien avec Benoît Gallet, directeur technique national adjoint de l'UFOLEP, le 27/01/2017)

« Après, c'est l'institution qui gère le foot. Sauf que je pense que la fédération et les districts sont très peu présents sur le terrain. »

(Entretien avec Daniel Owana, éducateur sportif et directeur sportif du Paris Université Club Foot, affilié FFF, le 24/05/2017)

Nous voulons donc aussi mener notre analyse sous l'angle du rapport entre les histoires individuelles (ce que l'acteur a été et est à l'extérieur de la fédération ainsi que son parcours dans la structure) et les manières dont l'acteur va agir, se positionner, se légitimer au sein de l'organisation, dont il va construire ces stratégies identitaires. Dans ce sens, Berger et Luckmann expliquent aussi que « la biographie subjective n'est pas complètement sociale. l'individu se perçoit lui-même comme étant à l'intérieur et à l'extérieur de la société » (1986, p. 184). L'acteur oscille constamment entre l'identité pour soi et l'identité pour autrui, dans ce

¹⁹¹ Notons que les communications variées proposées lors de ce congrès sont des exemples de la diversité des champs qui mobilisent le concept d'identité en STAPS, si bien que les auteurs qualifient la question de l'identité dans le sport de « trame théorique féconde ».

mouvement de « **double transaction identitaire** » décrit par Dubar. L'auteur explique que l'identité est « une articulation entre deux transactions » ou deux « processus » : « le processus biographique (identité pour soi) et le processus relationnel, systémique, communicationnel (identité pour autrui) » (2015, p. 103). Dubar affirme que « de cette dualité entre notre identité pour autrui conférée et notre identité pour soi construite, mais aussi entre notre identité sociale héritée et notre identité scolaire et professionnelle visée, naît un champ du possible dans lequel se déploient [...] toutes nos **stratégies identitaires** » (2015, p. 112). De même, au sein de la FSGT, Antonio Fonsceca établit également un lien entre les histoires individuelles et le rapport à la fédération, au projet commun et finalement la mise en œuvre de stratégies d'acteurs :

« Il y a encore ce qu'on appelle des dirigeants de la vieille école qui venaient un peu tous d'un parcours syndical, qui étaient engagés soit syndicalement, soit même politiquement et on est maintenant passé à des responsables de clubs et de comités qui, parfois, sont là par défaut. »

(Entretien avec Antonio Fonsceca, coordonnateur du domaine des comités et régions FSGT, le 19/05/2014)

Notre analyse s'organise autour du « sentiment d'identité » (Mucchielli, 2014, p. 63) et **des stratégies identitaires** qui correspondent à un besoin d'unité et de cohérence que l'acteur va construire derrière la « multiplicité de ses états » et qui se caractérisent par ce paradoxe entre volonté de s'intégrer et volonté de se différencier. Comme l'explique Kaufmann « l'individu moderne se construit en effet tout entier sur ce paradoxe : il définit sa spécificité personnelle au croisement d'appartenances collectives » (2004, p. 122). Ainsi, **pour nous, étudier l'identité d'une fédération sportive, c'est aussi essayer de comprendre le rôle de cette organisation particulière dans la socialisation de ses acteurs à tous les niveaux et dans la construction d'une « stratégie identitaire mettant en jeu l'image de soi, l'appréciation de ses capacités et la réalisation de ses désirs »** (Dubar, 2015, p. 114). Comme Callède, nous considérons que le groupe sportif est un « foyer de sociabilité » et que cette sociabilité sportive se développe à la fois dans « l'intimité du groupe élémentaire (le club, la section, l'équipe) » et dans un « contexte institutionnel plus général (la discipline pratiquée, le championnat, la ville, la région) » (1987, p. 118). Le groupe sportif rassemble un ensemble d'acteurs qui vont se représenter en fonction de leur rôle, de la hiérarchie et du projet du groupe. Ils vont alors développer un sentiment d'appartenance. Dans ces modes d'assignation des rôles et de construction de la hiérarchie, Callède explique qu'il peut y avoir « des différences nettes en fonction des associations sportives ».

Les auteurs ne parlent pas directement des fédérations sportives, pourtant c'est encore souvent dans ce cadre que peuvent s'organiser ces groupes sportifs. Comme l'explique Oboeuf (2010, p. 130), l'acteur s'insère nécessairement dans des réseaux et, selon nous, ces réseaux peuvent être les fédérations sportives comme en attestent les 16,1 millions de licences que comptent ces organisations¹⁹². Dans le sens du concept de « sentiment d'identité », Chifflet (*in* Gasparini, 2003, p. 34) décrit l'univers fédéral comme reposant sur quatre dimensions dont « la dimension émotionnelle, partagée par les pratiquants, les spectateurs et les dirigeants », et qui « est développée par le sentiment de posséder des repères communs »¹⁹³. Nous voulons donc voir dans quelle mesure les processus identitaires en œuvre dans les fédérations (Cf. Cadre ci-

¹⁹² Info Stat mars 2017, ministère des Sports.

¹⁹³ Pour Chifflet, les trois autres dimensions sont : la dimension communautaire (appartenance à une fédération, participation au sport règlementé), la dimension culturelle (assimilation de savoir-faire et de comportement), la dimension éthique (principes fondamentaux de l'olympisme, discours « incantatoires »).

dessous) peuvent participer à ces processus de socialisation et à la construction de ces « différences nettes » et de ces « repères communs ».

Pour ce faire, le concept de « culture » peut également servir à l'analyse des fédérations sportives. Gasparini explique en effet qu'une organisation sportive se caractérise par ses objectifs, ses structures, les acteurs qui la composent, son environnement et par une culture commune. Il définit la culture commune de l'organisation comme ce qui « se constitue au cours du temps en raison de son évolution, de sa structuration particulière et d'un fonctionnement selon des routines » (2003, p. 12). Pour l'auteur, « connaître l'histoire d'une organisation et comprendre sa culture, c'est pouvoir prendre la mesure des lois informelles qui régissent son fonctionnement ». Le concept de culture semble reprendre plusieurs éléments dont nous discutons dans cette thèse mais il ne permet pas, selon nous, de saisir une dimension importante que nous avons présentée plus haut : la subjectivité des acteurs au cœur des dynamiques identitaires. Comme Dubar l'affirme, l'identité « a l'avantage de mettre l'accent sur [...] la subjectivité au cœur même des processus sociaux » (2015, p. 12). Le terme culture pourrait laisser croire que cette « culture commune » au sein de la fédération est unique alors qu'elle est aussi le fruit des interprétations et des usages purement subjectifs qu'en font les acteurs dans leurs interactions.

L'identité permet donc également de prendre en compte les phénomènes de représentations¹⁹⁴. Pour Deschamps et Moliner ces « représentations constituent des attributs fondamentaux des groupes sociaux. En ce sens, une représentation peut être un moyen pour un groupe d'affirmer ses particularités et ses différences » (2012, p. 149). Ne serait-ce que pour l'histoire de la FSGT, il y a des différences d'interprétation importantes en fonction des acteurs et de leur position au sein de la structure qui vont influencer leurs stratégies et leurs actions au sein de l'organisation. Ces diverses interprétations vont influencer l'acteur mais vont également participer à l'évolution de l'organisation.

Enfin la notion de « culture » peut également laisser l'impression d'une certaine fixité de l'organisation. Avec le terme d'identité nous pensons pouvoir mieux faire apparaître les processus dialectiques en œuvre, tels que Berger et Luckman (1986, p. 188) les ont analysés en expliquant que « l'intériorisation de la société, l'identité et la réalité ne sont pas des données définies une fois pour toutes, ni une fois. La socialisation n'est jamais totale ni terminée ». D'ailleurs, c'est aussi pour cela que nous privilégions le terme de « processus identitaires » qui nous a été inspiré par Mucchielli. Il explique (2013, p. 10) que l'identité est toujours plurielle, toujours en transformation et résultant « d'un ensemble d'autoprocessus (génétiques, biologiques, affectifs, cognitifs...) et de processus (relationnels et communicationnels, historiques, culturels...) »¹⁹⁵.

Dans une perspective dialectique, nous cherchons donc à produire **une étude des interactions entre la fédération et les acteurs qui la composent, des dirigeants aux pratiquants, pour comprendre comment se construisent et évoluent les conceptions et les actions concrètes autour de la vie associative et des pratiques sportives fédérées**. Comme Gasparini, nous considérons que les fédérations sont des « institutions ». Selon l'auteur, « l'institution n'est pas seulement un ensemble de pratiques collectives organisées, mais aussi un groupement d'organisations légitimes engendrant une forme particulière de socialisation, des cadres cognitifs et moraux dans lesquels se développent les pensées individuelles. À la

¹⁹⁴ À ce titre, Kaufmann considère que « la perception de l'identité comme dynamique représentationnelle, notamment sous la forme d'une mise en récit biographique, a marqué une véritable rupture épistémologique avec la conception substantialisée » (2004, p. 173).

¹⁹⁵ Ce qui ressemble beaucoup au concept de double transaction identitaire de Dubar.

différence du groupe ou de l'organisation, l'institution a pour rôle "d'instituer la réalité", de faire exister officiellement des rapports sociaux et de les consolider. Dans les différents secteurs du sport, les institutions peuvent imposer des définitions légitimes de la réalité sportive à des individus qui leur font d'avance un total crédit » (2003, p. 15). C'est en cela que l'enjeu de spécificité est central pour les fédérations. Comme nous l'avons montré, **ces différentes fédérations vont défendre leurs propres définitions de la réalité sportive**, notamment face aux évolutions et menaces du contexte. Cela d'autant plus qu'une organisation n'est « jamais un espace totalement fermé, les frontières entre l'intérieur et l'extérieur sont souvent floues. Elle s'intègre toujours dans un espace plus vaste qui l'englobe » (Gasparini, 2004, p. 15). Il s'agissait donc de construire notre dispositif de recherche pour qu'il nous permette d'aller au-delà de la monographie de la FSGT afin de ne pas reproduire les discours de cette fédération et de proposer une analyse scientifique fondée sur une certaine prise de distance.

2.3. Une étude par « effet miroir » avec l'UFOLEP, La FSCF, la FFF et la FFME

Nous avons donc vu que faire le choix de conserver le terme d'identité a notamment permis de faire ressortir les enjeux, partagés par les fédérations sportives, de la différence et du rapport aux acteurs locaux. Dans l'extrait ci-dessous, René Moustard fait également ce parallèle entre la question de l'identité de la FSGT et de sa spécificité. Il s'interroge notamment sur l'existence de différences réelles par rapport aux autres fédérations. Cette question étant, pour lui, essentielle pour l'avenir de la fédération :

« Alors, si on ramène tout cela à quelque chose de synthétique et qui pourrait être "l'identité de la FSGT présentée, je la classe où ?". Pour moi, pour l'essentiel, c'est une identité qui fait que la FSGT est d'abord comparable à toutes les autres. Elle n'est pas fondamentalement différente. Elle est d'abord une organisation, fédération sportive, qui fait des compétitions, qui fait du sport pour tous, qui fait du sport pour les handicapés, qui fait du sport pour les seniors, qui forme des gens reconnus selon les cadres officielles, etc. Donc cela ne met pas l'accent sur les différences. [...]

La question qu'on peut se poser, c'est "la FSGT a-t-elle un avenir en tant que fédération affinitaire ?". Évidemment, mais "la FSGT a-t-elle un avenir ?" c'est la question qui est sous-jacente. C'est-à-dire qu'est-ce qui est spécifique à la FSGT en tant que fédération affinitaire et qu'est-ce qui la rend différente de l'UFOLEP, de la FSCF ?

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

René Moustard et de nombreux autres acteurs interviewés dans l'étude préalable à cette thèse s'essayaient à ces comparaisons de la FSGT avec d'autres fédérations aussi bien affinitaires que délégataires. Si René Moustard développe cette comparaison sur le mode de la remise en question de la spécificité de la FSGT, la majorité des entretiens allait plutôt dans le sens d'une affirmation souvent rencontrée et selon laquelle « la FSGT est différente ». À la fin de cette première salve d'entretiens, cette affirmation était si présente que nous nous demandions simplement « différente par rapport à quoi, à qui ? » et il nous manquait des points de comparaison pour comprendre comment la FSGT, dans son fonctionnement, ses pratiques, ses approches pédagogiques, ses règlements, etc. se différenciait et produisait des choses permettant de caractériser son existence tant sur le plan des discours que sur celui des pratiques

concrètes. En accord avec le choix d'une posture maïeutique et de la prise en compte du sens commun, il était nécessaire de mettre les préoccupations des acteurs pour cette question de la spécificité au premier plan de notre étude. Autour de cet enjeu, l'usage du concept d'identité a souvent une portée essentialiste. Dans cette perspective, l'identité « repose sur la croyance en des “essences”, des réalités essentielles, des substances à la fois immuables et originelles » (Dubar, 2015, p. 210). C'est donc la lecture d'une identité fixée, fondée sur un ensemble d'éléments biographiques interprétés, voire racontés, qui doit permettre aux acteurs individuels ou collectifs de se démarquer, de s'identifier, de se positionner par rapport à d'autres acteurs. Toutefois, « tout usage “essentialiste” du terme identité qui en ferait un ensemble de traits permanents ne peut être opératoire » (Dubar, 2007, p. 18). L'acteur a besoin d'affirmer les différences de la fédération à laquelle il appartient puisque, pour agir à un moment donné, l'individu ou le groupe doit simplifier son champ des possibles, se fixer provisoirement et créer une “totalité significative” (Kaufmann, 2014, p. 12). Toutefois, “ces fixations ne durent en fait qu'un instant, et sont extraordinairement changeantes”. Il semble donc nécessaire d'adopter une approche moins substantialiste de l'identité qui doit « toujours être contextualisée, rapportée à ses conditions de production, reliée aux interactions dans lesquelles elle apparaît et aux dynamiques qu'elle génère. L'identité n'est pas un “état” mais un acte relationnel qui met en jeu des rapports de domination et des hiérarchies culturelles, des luttes pour le territoire et des modes de communication entre groupes sociaux » (Dubar, 2007, p. 18). Dans cet optique pouvions-nous nous contenter d'une analyse fondée sur l'unique témoignage des acteurs de la FSGT ?

De plus, au moment de préciser le cadre de la thèse, il était nécessaire de choisir la focale de notre analyse non seulement pour la réalisation de la thèse, mais également pour nous positionner dans le champ des STAPS. Allions-nous produire une monographie de la FSGT ou allions-nous élargir notre étude afin de développer une analyse comparative de différentes fédérations pour tendre vers une forme d'analyse généralisée des fédérations sportives françaises ?

Aussi bien pour la FSGT que pour nous, il semblait nécessaire de **dépasser une analyse monographique de celle-ci** qui n'aurait pas permis d'interroger complètement les enjeux évoqués précédemment et de comprendre dans quelle mesure cette fédération est marquée par des processus identitaires différents, au-delà des discours, dans les pratiques, dans les modes de fonctionnement et d'organisation, ou encore dans les approches quant à la vie associative. À ce titre Remaud, Schaud et Tireau signalent que le geste de comparaison vient répondre aux besoins « des sociétés composées d'acteurs qui passent leur temps à qualifier leur situation par comparaison [...] Nous ne cessons d'étudier des sujets engagés dans des pratiques et des acteurs qui interprètent eux-mêmes leurs pratiques ou leurs actions en les comparant à celles d'autres sujets. Ces mêmes acteurs comparent les situations qu'ils rencontrent à ce qui aurait dû ou ce qui aurait pu être, faisant ainsi surgir les normes ou les attentes qui sont les leurs » (2012, p. 17). C'est cette propension à systématiquement se comparer à d'autres fédérations qui nous a effectivement marqué dans les premières rencontres avec les acteurs de la FSGT. Pouvions-nous toutefois choisir de faire une « étude comparative à proprement parlé »¹⁹⁶ au regard de la situation d'immersion et de l'engagement que nous avons présenté plus haut ?

Nous réalisons d'abord une thèse financée par la FSGT, menée en grande partie au sein du siège de cette fédération. Il semblait cohérent **que le cœur de notre dispositif méthodologique reste concentré sur cette fédération**. C'est pourquoi plutôt que de parler d'étude comparative, nous préférons parler **d'étude « par effet miroir »**. C'est-à-dire que nous acceptons que notre

¹⁹⁶ C'est-à-dire en étudiant, avec la même précision, d'autres fédérations que la FSGT.

dispositif méthodologique soit déséquilibré à la faveur de la FSGT qui reste le point central de notre analyse mais qu'il est nécessaire de mettre en perspective par l'étude d'autres fédérations. Nous ne parlons pas d'étude comparée parce que ce n'est pas l'unique axe de notre analyse et parce que nous ne mettons pas les cas étudiés au même niveau en termes de travail empirique. Toutefois, nous réalisons bien un acte de comparaison permettant de compléter notre étude de la FSGT par un travail de réflexivité. Ainsi, pour nous, la comparaison est cette « ressource de l'analyse » dont parlent Remaud, Schaud et Thireau, qui « permet au chercheur de progresser grâce à un travail incessant de rapprochements et de distinctions » (2012, p. 13). Les auteurs expliquent que, pour le chercheur, la comparaison est « un instrument de description des objets dont il entend élucider les dynamiques de transformation. Les époques historiques, les groupes sociaux, les pratiques culturelles sont presque toujours caractérisés par contraste avec d'autres époques, d'autres groupes et d'autres pratiques. [...] Sans cette méthode, les sciences sociales créent l'illusion de l'évidence du découpage auquel elles se livrent ». Nous avons donc construit **une étude des fédérations sportives par le prisme de la FSGT, analysée par « effet miroir » avec d'autres fédérations sportives françaises.**

En choisissant ce mode opératoire, nous pouvions également **mettre la focale sur les activités sportives.** Comme nous l'avons vu, si la question de l'identité est aussi importante pour les fédérations affinitaires, c'est parce qu'elles essayent de montrer que leurs histoires particulières ou encore leurs modes de fonctionnement ont des influences concrètes sur les activités sportives développées par les clubs affiliés. L'une des ambitions de cette thèse est donc **d'analyser la part d'influence des fédérations sportives et des processus identitaires qui s'y déploient aux différents niveaux sur les orientations du développement des activités sportives, du fonctionnement des associations sportives qui les portent au niveau local, et des approches des animateurs et pratiquants.** Nous voulions également voir s'il y a des différences en fonction des pratiques sportives et des cultures qui s'y rattachent. Suivant ces objectifs, il nous fallait **étudier des cas contrastés,** nous avons donc fait le choix d'étudier la FSGT par « effet miroir » avec deux fédérations affinitaires, l'UFOLEP et la FSCF, dont les pratiques et les positions sur certains sujets semblent relativement proches de celles de la FSGT, et deux fédérations délégataires la FFF et la FFME qui apparaissent comme étant plus éloignées de ce qu'est la FSGT. Le choix de ces fédérations a été l'objet de négociations¹⁹⁷ avec la FSGT, il est nécessaire de détailler les raisons qui nous ont permis de tomber d'accord sur ces choix.

L'UFOLEP et la FSCF sont, avec la FSGT, les fédérations affinitaires les plus importantes en termes de nombre de licences. Comme la FSGT, elles font également partie des fédérations affinitaires « historiques ». La FSCF a été fondée en 1898 et l'UFOLEP en 1928. Leurs histoires sont respectivement liées aux patronages et à l'Église catholique pour l'une, et au mouvement laïc et à la Ligue de l'enseignement pour l'autre. Elles partagent donc avec la FSGT la caractéristique d'avoir une affinité historique avec un mouvement politique, religieux, idéologique ou d'éducation populaire, affinité par laquelle elles expliquent leurs spécificités mais également vis-à-vis de laquelle il leur semble plus difficile de se positionner aujourd'hui. De plus, ce sont les fédérations avec lesquelles la FSGT coopère le plus, notamment pour défendre sa position au sein du mouvement sportif. Enfin, les dirigeants de la FSGT ont émis des pistes intéressantes en parlant de nuances à observer en termes de proximité avec ces fédérations. Ils affirment ainsi que leur fédération tend à se rapprocher de la FSCF, avec laquelle ils trouvent de plus en plus de « similitudes ». Au contraire, certaines approches de l'UFOLEP

¹⁹⁷ Par exemple, parce que pour la FSGT il était plus important de se comparer avec des fédérations délégataires face auxquelles elle se sent plus menacée et plus aussi plus différente, nous avons initialement fait le choix de construire notre « effet miroir » avec trois fédérations délégataires et deux fédérations affinitaires. Pour garder un dispositif qui reste réaliste nous avons fait le choix de ne finalement garder que deux fédérations de chaque.

leur semblent de moins en moins correspondre à celles de la FSGT. Ils nous ont par exemple parlé des questions de la compétition sportive et de la performance. Ces questions sont portées comme des sujets de bataille pour la FSGT qui veut défendre le droit des fédérations affinitaires à organiser des compétitions de manière autonome. Pour les dirigeants de la FSGT, l'UFOLEP porte, aujourd'hui, un message axé principalement sur la valorisation d'un sport « loisir » qui devrait s'opposer à l'esprit de compétition et de performance. Il nous semble intéressant d'explorer ces pistes et les nuances qui peuvent exister entre ces trois fédérations, sur des approches concrètes que ce soit autour de la stratégie et du positionnement quant à l'affinité historique, ou autour du développement des activités sportives.

De plus, les fédérations affinitaires se prêtent particulièrement bien à l'approche par l'identité. La FSGT a partagé l'histoire du parti communiste et des mouvements ouvriers, la FSCF celle de l'Église Catholique et l'UFOLEP celle de Ligue de l'enseignement proche du parti socialiste. Comme nous l'avons vu, l'avènement du questionnement identitaire est rattaché à une modernité notamment caractérisée par les crises de ces institutions politiques et religieuses traditionnelles. Aujourd'hui, peu d'études posent la question de l'évolution des affinités de ces fédérations au regard de ces crises. Si, il y a 20 ans, Marianne Borrel (1999) utilisait le terme de « fédération travailliste » pour appeler la FSGT, nous n'utilisons jamais cette appellation dans ce travail. Nous n'avons pas utilisé ce terme car, actuellement, l'affinité de la FSGT ne nous semble pas être uniquement définie par cette appellation. D'ailleurs les fédérations affinitaires semblent partager cette difficulté à définir le rapport à leur affinité historique. La question du politique pour la FSGT, du religieux pour la FSCF, à moindre degré celle de la laïcité pour l'UFOLEP, posent des difficultés en termes de stratégie de positionnement pour les dirigeants de ces fédérations. Trop s'en rapprocher, c'est faire peser le risque d'une fermeture et d'une diminution du nombre d'adhérents, mais il est toutefois nécessaire de s'y référer parce que l'affinité semble continuer à être ce qui fait la spécificité de ces fédérations. C'est ce sentiment qu'a partagé avec nous le président du comité FSCF d'Île-de-France : « *Le problème de notre fédération, c'est que pour certains on n'est plus assez sur les patronages et pour d'autres on l'est trop* »¹⁹⁸. L'étude par « effet miroir » avec l'UFOLEP et la FSCF doit permettre d'approfondir cette question du rapport à l'affinité.

Ensuite, nous avons choisi la **FFF et la FFME**, fédérations délégataires de football et d'escalade qui sont, pour la FSGT, des activités que l'on peut qualifier « d'emblématiques ». Notre position d'immersion au siège de la FSGT et notre niveau d'action qui se situait sur des problématiques organisationnelles, faisaient peser le risque d'un éloignement des questions concrètes des pratiques sportives. En prenant ces fédérations comme reflets de notre analyse de la FSGT, nous avons cherché à garantir une place importante aux activités et aux cultures sportives au sein de notre thèse.

D'abord, le football peut être qualifié d'activité « emblématique » de la FSGT dans la mesure où c'est sous sa forme « adaptée » qu'il se développe le mieux au sein de la fédération. Effectivement, la FSGT propose du football à 11, mais c'est le football auto-arbitré à 7 (FA7) qui compte le plus de licences. Le FA7 est d'ailleurs la première activité FSGT en termes de nombre de licences et s'est fortement développé ces dernières années, en passant de 2500 à 10 000 pratiquants entre 1980 et la fin des années 90, puis en atteignant enfin 26 000 pratiquants en 2012¹⁹⁹. Le FA7 semble être porteur de ce rapport entre l'affinité historique de la FSGT et

¹⁹⁸ Entretien avec Bruno Gendron, président du comité FSCF Île-de-France, réalisé le 17/02/2017.

¹⁹⁹ Depuis, le FA7 ne s'est plus développé. Il a même connu une légère baisse d'effectif (tendance générale de la fédération) entre 2015-2016 et 2016-2017, passant de 26 447 à 25 801 pratiquants. Elle reste tout de même la

le développement de spécificités concrètes dans l'activité. Les documents de la FSGT, notamment les nombreux dossiers sur le FA7 proposés par la revue fédérale, établissent des liens directs entre la naissance de cette activité et les événements de mai 68. Durant les grèves, les ouvriers qui occupent les usines cherchent à se distraire : « Le secrétaire général du club d'Aubervilliers, Jo Dauchy, lance l'idée d'un challenge de foot entre des équipes constituées par les grévistes »²⁰⁰. L'enjeu est de se distraire et les pratiquants sont en majorité des non-sportifs, « s'il y avait toujours un ou deux sportifs par équipe, tous les autres n'avaient jamais pratiqué ». Le FA7 prend le contre-pied d'une pratique où, à cette époque, « si tu n'étais pas champion, tu ne jouais pas ». C'est dans cet esprit et face aux problèmes d'organisation des premiers challenges, dans les conditions de grèves, que le FA7 développe ses particularités. En effet, pour des raisons pratiques il est par exemple nécessaire de diviser les terrains en deux pour faire plus de matchs mais également pour rendre la pratique plus accessible aux non-sportifs, de simplifier les règles et de mettre en place de l'auto-arbitrage puisqu'il n'y avait pas d'arbitre à disposition, ou encore de favoriser la rotation au sein des équipes pour que tout le monde puisse pratiquer. Comme l'explique Nicolas Ksiss, « le foot à 7 est apparu idéal pour des joueurs qui accèdent pour certains pour la première fois, à une activité sportive et qui cherchent avant tout à prendre du plaisir dans un esprit de détente ».

Au-delà de cette période et de ce public particulier, le FA7 a continué à se développer et à faire évoluer les règles et les modalités d'organisation afin de rendre le jeu accessible ou encore de favoriser la participation de tous malgré des rythmes de vie différents, notamment avec la mise en place de championnat le soir, en semaine. Il nous paraissait intéressant d'étudier cette activité et le « foot à 11 FSGT », en les analysant vis-à-vis du football développé par la Fédération Française de Football, afin de chercher des différences par exemple sur les motivations de pratique des licenciés des deux fédérations, sur la question de l'arbitrage, sur les approches techniques, ou encore sur les modalités d'organisation, de prise de responsabilité, etc. De plus la FSGT a tendance à valoriser le FA7 vis-à-vis du football de la FFF et ces deux fédérations paraissent effectivement foncièrement différentes, ne serait-ce que sur des données quantitatives basiques comme le nombre de licenciés – 2,18 millions de licenciés pour la FFF contre 242 000 pour la FSGT²⁰¹ – le budget – 250,2 millions d'euros pour la FFF pour la saison 2018-2019²⁰², contre 3 millions pour la FSGT sur le même exercice²⁰³ – ou encore, par exemple, le nombre de salariés du siège – 250 pour la FFF²⁰⁴ contre 31 pour la FSGT. Au-delà de la symbolique des chiffres, il nous semble intéressant de rentrer de manière plus détaillée dans ces différences d'échelles et dans ce qu'elles produisent en termes de différences dans la structuration et le fonctionnement, dans le projet politique fédéral et finalement dans le développement de l'activité de ces fédérations.

Nous avons également choisi d'étudier la **FFME** car l'escalade est considérée comme une pratique « emblématique » de la FSGT. En 2016, il y avait 6866 pratiquants d'escalade FSGT. Il s'agit de la cinquième activité de la fédération en termes de licences²⁰⁵, mais ce sont surtout les adaptations en termes de modalités d'organisation et de pratiques de cette activité qui en font une pratique « emblématique ». Comme le FA7, le développement de l'escalade a marqué les dernières années de la FSGT. C'est notamment à Paris que cette activité s'est fortement

pratique la plus importante de la fédération en termes de licenciés et de loin puisque le cyclisme qui vient en second compte quant à lui plus de deux fois moins de pratiquants avec 12 278 licenciés.

²⁰⁰ Les extraits suivants sont tirés de l'article de Nicolas Ksiss, De mai 1968 aux terres ardéchoises, il était une fois le foot à 7 auto-arbitré, *in* Sport et plein air, mai 2013.

²⁰¹ Stat-Info n°16-04, juillet 2016, Les licences et clubs des fédérations sportives agréées en 2014

²⁰² Site internet de la FFF, *Assemblée fédérale : un budget historique*.

²⁰³ Documents de l'assemblée générale de la FSGT qui s'est tenue du 6 au 8 avril 2018, à Balaruc-les-Bains.

²⁰⁴ Selon les déclarations de François Blaquart, directeur technique de la FFF, entretien réalisé le 03/03/2017.

²⁰⁵ Après, le FA7, le cyclisme, le football à 11 et le volleyball.

développée. Le nombre de pratiquants y est passé de 80 à 1600, entre 2000 et 2010. Il est d'autant plus intéressant de prendre l'exemple parisien car le succès de la « grimpe FSGT » s'y est organisé autour du développement de trois clubs principaux, Grimp' 13, Roc 14 et Vertical 12 qui ont été créés grâce à l'accompagnement de l'US Ivry et de « militants historiques » de l'activité. La section escalade de ce club est créée en 1955, par des militants imprégnés de la culture communiste, « pour mettre l'alpinisme à la portée des ouvriers ! Il n'y a pas de raison qu'il soit réservé aux bourgeois »²⁰⁶. De l'attachement à cet objectif ressortent les notions de partage et d'un sport qui se veut « émancipateur ». Pour ce faire, ces clubs cherchent à développer la pratique en réfléchissant à la question « comment responsabiliser dans la pratique ? ». S'en suivent diverses adaptations tant au niveau de l'activité qu'au niveau de l'organisation des clubs. Nous reviendrons de manière plus détaillée sur l'histoire particulière de l'escalade FSGT, mais cette stratégie de développement par parrainage entre clubs a permis à la FSGT de devancer la FFME en nombre de licences et de clubs à Paris. Il semble donc intéressant d'étudier ce développement de l'escalade FSGT parisienne par rapport à celui de la FFME. De plus, l'escalade est une pratique marquée par la prise de risques des grimpeurs et par l'importance de la question de la sécurité pour les fédérations. Pour la FSGT, en accord avec ses principes autogestionnaires, cette sécurité est encore une fois corollaire de la recherche du développement du pratique autonome et responsabilisant le pratiquant. Les clubs de la fédération ne font donc pas forcément appel à des encadrants titulaires d'un Brevet d'État et préfèrent favoriser la formation et la recherche d'autonomisation des pratiquants alors que pour la FFME cela semble une condition *sine qua non* de l'affiliation d'un club.

Étudier la FSGT par « effet miroir » avec des fédérations comme la FFF et la FFME nous permet donc bien d'axer une partie de nos analyses sur les activités sportives et de prendre en compte la diversité des cultures qui y sont rattachées. Au-delà des discours des directions fédérales sur le thème de l'identité ou des valeurs, nous voulons étudier les différences et les similitudes concrètes qui se construisent dans les différentes activités, en fonction des fédérations au sein desquelles elles sont développées, des projets politiques par lesquels elles sont influencés, ainsi que des modalités d'organisation qui permettent leur mise en œuvre. Ce faisant, nous avons **fait le lien entre les questions de la politique fédérale, de l'identité, des modes de fonctionnement des fédérations, des modalités d'interaction entre les différents acteurs et le thème du développement concret des pratiques sportives (règlements, des approches pédagogiques et techniques) en prenant en compte les spécificités de ces activités**²⁰⁷. Comme l'expliquent Remaud, Schaub et Thireau, « la formulation des discours, les stratégies d'affirmation personnelle ou collective, les savoirs qui incorporent des expériences sociales et des visions du monde : ce sont là des thèmes classiques et incessamment renouvelés des sciences sociales qui mobilisent à des degrés divers, la comparaison » (2012, p. 18).

En conclusion, la démarche itérative, cette rencontre entre nos réflexions théoriques autour de l'identité et les pistes de recherche inspirées par les acteurs de terrain, ainsi que notre besoin de mise à distance de la FSGT nous ont conduit à faire le choix de mener une étude des fédérations sportives par le prisme de la FSGT étudiée par « effet miroir » avec quatre autres fédérations, axant notamment la réflexion sur la question de l'affinité et sur celle des pratiques concrètes. Comme nous l'avons vu, l'analyse des processus identitaires s'est développée autour de l'évolution des liens entre l'acteur et les systèmes avec, notamment, une remise en cause des

²⁰⁶ Les citations suivantes sur l'US IVRY sont tirés du témoignage Daniel Dupuis (dirigeant du club), dans le dossier *Développement de la vie associative, l'exemple de l'escalade*, Sport et plein air, juillet-août 2011.

²⁰⁷ Comme, par exemple, la question de l'arbitrage pour le football ou celle de la sécurité pour l'escalade.

institutions traditionnelles. Les fédérations que nous avons choisi d'étudier sont relativement différentes, néanmoins elles partagent un enjeu : **celui de la spécificité qu'elles survalorisent parce qu'aujourd'hui elles sont justement inquiètes de l'évolution des liens entre les différents niveaux, les différents acteurs.** Les fédérations sont parfois perçues comme des institutions traditionnelles, sclérosées, à la gouvernance obscure et leurs liens avec les acteurs de terrain et les pratiquants peuvent être remis en question. Dans son analyse de « l'acteur et du système sportif », Chifflet (*in* Gasparini 2003, p. 43) étudie la possibilité des fédérations d'être une « référence identitaire » pour les acteurs locaux. Il explique que l'univers fédéral est parfois bien loin des préoccupations des acteurs de terrain et des pratiquants. Pour lui, « l'univers fédéral se réfère à un espace national ou international. Certains acteurs du sport, par exemple les membres d'une associations locale (joueurs de tennis, cyclotouristes, etc.) ne se reconnaissent pas dans ce type de communauté élargie et appauvrie dans laquelle la finalité supplante totalement la dimension affective ». Il affirme également que les pratiquants peuvent être des acteurs au niveau local, mais ne veulent pas s'engager dans l'organisation du sport à un niveau national.

Les remises en question de ces liens entre les différents niveaux des fédérations exacerbent justement le questionnement identitaire développé par les dirigeants de ces organisations. D'ailleurs, autre point commun de ces fédérations, durant notre thèse elles ont pour la plupart traversé, préparé ou refermé une période d'anniversaire : 120 ans pour la FSCF en 2018, 90 ans pour l'UFOLEP la même année, 100 pour la FFF en 2019. Ces anniversaires sont souvent l'occasion de rappeler l'histoire et les valeurs de l'organisation. Les festivités liées à ces anniversaires ou encore les ouvrages et articles publiés durant ces périodes (Cf. Illustrations ci-dessous) sont autant d'opportunités de rappeler ce qui doit faire « sens commun » et permettre de créer une cohésion au sein de l'organisation. Ce qui confirme ce réel souci des dirigeants de travailler ce lien entre fédération et acteurs locaux²⁰⁸. Il semble donc nécessaire d'explorer les thèmes que nous venons d'évoquer par la mise œuvre d'une étude systémique qui seule peut permettre la prise en compte des éventuels écarts entre les différents niveaux et les différents acteurs de ces organisations.

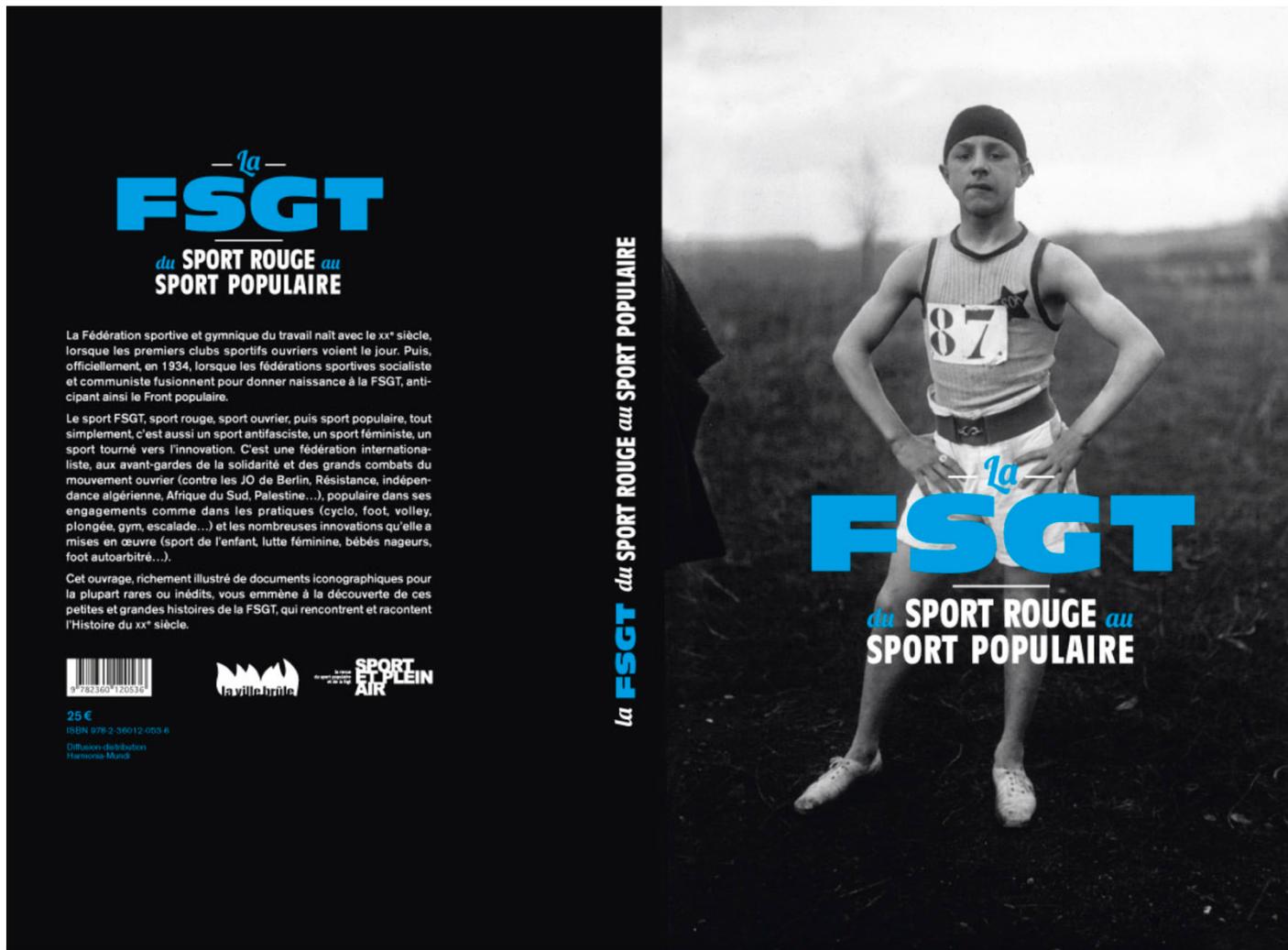
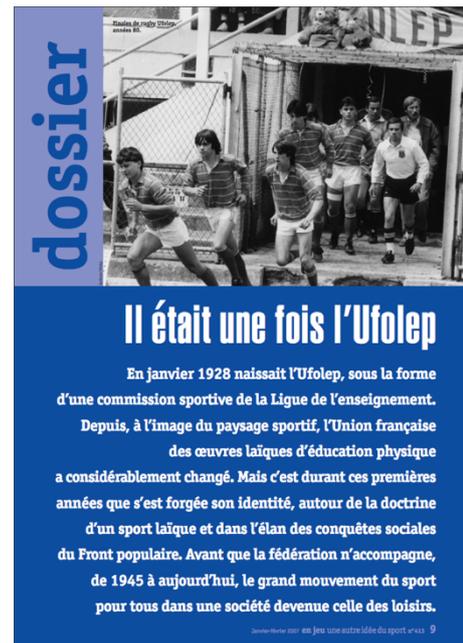
²⁰⁸ Ce contexte a facilité la réalisation de notre travail empirique et il a été relativement simple de rencontrer certains dirigeants de fédérations.

Document 9 - Les anniversaires des fédérations ou la réaffirmation des valeurs

En haut à gauche, couverture d'un livre de 200 pages revenant sur l'histoire de la FSCF pour ses 120 ans.

En haut à droite, première page du dossier publié dans la revue fédérale *En jeu* et revenant sur l'histoire de l'UFOLEP à l'occasion de ses 90 ans.

En bas 4^{ème} de couverture et couverture du « beau livre » retraçant l'histoire de la FSGT et présentant la diversité de ses positionnements à l'occasion de ses 80 ans.



3. Une méthodologie mixte au service de l'étude des processus identitaires dans les fédérations sportives

Nous l'avons vu, les acteurs des fédérations sportives s'inquiètent des écarts qui semblent se creuser entre les différents niveaux fédéraux ainsi que des différences concrètes entre fédérations qui semblent risquer de s'effacer. Gasparini invite à ne pas considérer l'organisation sportive comme « une entité unifiée, un système d'acteurs, ou un champ mais comme un montage composite de dispositifs où se rencontrent plusieurs mondes ou grands systèmes de principes » (2003, p. 64). Pour l'auteur, les organisations sont des « lieux de passage, de tension et d'articulation entre des logiques d'action de natures différentes ». Partant de ce présumé, nous avons considéré que les organisations sportives comme, par exemple, **les fédérations sont les supports réglés de « conventions qui permettent d'agir », établies entre les acteurs qui s'y réunissent chargés de leurs trajectoires biographiques, de leurs appartenances diverses et animés par des stratégies diverses**. Dans le même ordre d'idée, Bernoux définit le système d'action concret comme « la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs, qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation » (2009, p. 164). Nous souhaitons que notre approche empirique permette d'**analyser les fédérations sportives comme des systèmes d'action concrets** afin de mettre en avant cette situation d'interdépendance des acteurs et les stratégies qui les animent à l'aune des propriétés et des règles de fonctionnement de ces systèmes.

Il nous semble alors nécessaire de **combiner approche systémique²⁰⁹ et approche par l'acteur²¹⁰**. Notre méthodologie reste ainsi en accord avec le « double statut théorique » de l'identité permettant de situer notre analyse au niveau « d'une sociologie psychologique qui entend saisir l'individu sur des scènes et dans des contextes différents, [et] prend à bras-le-corps la question de la réalité sociale sous sa forme individualisée et intériorisée » (Lahire *in* Molénat, 2014 ; p. 87). Ainsi, comme l'expliquent Crozier et Friedberg, avec l'analyse par l'acteur, « on élabore et vérifie des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble²¹¹ à partir des problèmes vécus par les participants dans chacune des parties²¹² » (1977, p. 231). Comme le signalent les auteurs, se cantonner à cette approche, c'est toutefois prendre le risque « d'extrapoler trop rapidement à partir du vécu des acteurs » et il est nécessaire de faire appel à l'analyse systémique étudiant les propriétés du système — contenant des jeux d'acteurs — c'est-à-dire d'analyser ses cadres, ses modes de régulation, ses règles de fonctionnement.

²⁰⁹ Selon Crozier et Friedberg « Le raisonnement stratégique part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur. Le raisonnement systémique part du système pour retrouver avec l'acteur la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit » (1977, p. 230)

²¹⁰ Des auteurs comme Lahire précisent l'importance de prendre en compte la dimension individuelle afin de dépasser « l'évidence selon laquelle “le social, c'est le collectif” et, du même coup, la méfiance à l'égard de tout “retour à l'individu” (crainte d'une psychologisation des rapports sociaux, d'une régression vers un certain atomisme, etc.) » (2004 p. 696). De même, l'association de ces deux types d'approches pour étudier les fédérations sportives est relativement courante. Par exemple, en s'inspirant lui-même de Chifflet, Bernardeau-Moreau décrit et utilise ainsi les deux approches : « l'approche systémique abordant l'organisation sportive comme un système évoluant dans un environnement et qui peut être analysé à travers les forces et les tensions qui le travaillent et le transforment, l'approche individualiste par les acteurs s'intéressant aux interrelations, aux jeux de pouvoirs et rapports de forces entre acteurs composant ce que Crozier et Friedberg ont dénommé des “système d'action concrets” » (2004, p. 18).

²¹¹ Dans notre cas, l'existence ou non de différences entre fédérations et d'écarts entre les différents niveaux fédéraux.

²¹² Dans notre cas, les différentes structures qui animent une fédération sportive.

Afin de construire cette complémentarité entre approche par l'acteur et approche systémique, nous avons mis en place un dispositif méthodologique **s'intéressant à l'ensemble des niveaux (clubs, comités, siège national) et des types d'acteurs (pratiquants, dirigeants, animateurs, bénévoles, salariés) animant les fédérations afin de retranscrire les interactions et les stratégies d'acteurs, ce qu'elles produisent, ainsi que les cadres et modes de fonctionnement des systèmes au sein desquels elles se développent**. Dans leur « plaidoyer pour un bricolage raisonné », Lemercier, Ollivier et Zalc invitent à dépasser ces « deux boîtes dénommées “quanti” et “quali” et considérées, à tort, sinon comme opposées, du moins comme hermétiques » (*in* Hunsmann et Kapp, 2013 ; p. 125). Selon les auteurs procéder ainsi permet de se soustraire à l'enfermement disciplinaire, ce qui correspond d'une part à notre lecture du concept d'identité et d'autre part à notre approche de l'organisation. Il en ressort **une méthodologie mixte qui mêle techniques qualitatives et quantitatives**.

Au-delà de la cohérence théorico-méthodologique, c'est encore une fois notre situation de recherche et notre objet d'étude qui nous ont orienté vers ce mode de construction du dispositif méthodologique. Il est nécessaire de repartir « du rapport au terrain pour mettre en doute certains partis-pris méthodologiques : face à des sources lacunaires ou à des matériaux rétifs, qui ne veulent pas entrer dans les cases principales des manuels de méthodes, les chercheurs doivent souvent bricoler » (Lemercier, 2011, p. 9). Par rapport au problème des « sources lacunaires », par exemple, nous verrons que si nous avons décidé de mettre en place **un questionnaire en direction des pratiquants**, c'est que notre position de salarié du siège fédéral de la FSGT ne nous donnait que très peu accès aux points de vue des licenciés²¹³. Plus que d'association des outils méthodologiques, il fallait **penser en termes d'articulation**. Selon Lahire (2004, p. 25-26), les deux types d'outils, qualitatifs et quantitatifs, ne permettent pas d'étudier les mêmes choses. Par exemple, quand « les variables d'une enquête quantitative ne disent très souvent pas grand-chose des modalités de l'engagement des personnes enquêtées dans leurs différentes pratiques », l'entretien permet d'interroger « de façon radicale » les modèles particuliers de pratiques fondées « sur le goût personnel, l'amour ou la passion individuels ». Ainsi, nous rejoignons Olivier De Sardan lorsqu'il affirme que « l'essentiel est de combiner ces modes de données », qu'il s'agit d'être « éclectiques » et de ne privilégier aucun mode de données (2007, p. 28). L'auteur poursuit en expliquant que « souvent les entretiens dominant dans les faits mais ils perdent de leur intérêt et de leur contextualité s'ils ne sont pas associés à des observations, à des comptages, à des sources écrites ». Pour nous, ce métissage méthodologique est de l'ordre d'une posture de recherche permettant d'aller vers des matériaux qui ne sont pas forcément visibles pour le « regard ordinaire » comme l'explique Lahire. Selon lui, « la sociologie fait souvent apparaître des réalités qui ne sont pas à proprement parler cachées, mais qui ne se voient vraiment que si l'on adopte systématiquement et avec acuité un regard ou un point de vue particulier sur le monde » (2004, p. 117).

Dans ce sens nous verrons que **les études documentaires et les observations participantes** nous ont permis de construire une analyse systémique en comprenant les règles de fonctionnement des fédérations étudiées et en abordant les discours officiels sur les thèmes des valeurs et de l'identité fédérales. Ainsi, avons-nous pu nous saisir des éléments de base nous menant à ce diagnostic du système dont parlaient Crozier et Friedberg. Comment déployer notre analyse de la FSGT, sans avoir compris son organigramme, sans avoir lu ses statuts ou les

²¹³ Non seulement parce que nous n'étions pas au plus près des clubs physiquement, mais aussi car nous avions l'étiquette du siège, l'expérience de celui-ci, et que nous étions pris dans des réflexions au niveau fédéral qui venaient biaiser notre capacité d'écoute des acteurs dans les clubs.

compte-rendu des dernières AG qui orientent sa politique, ou encore sans avoir parcouru la revue fédérale qui porte le discours officiel des fédérations ? Ce travail de compréhension, de connaissance de l'organisation a été largement permis par notre position immersive et notre participation à la vie de la fédération. Une fois ce travail réalisé, il était plus facile pour nous d'aborder **les entretiens semi-directifs qui représentent le cœur de notre méthodologie**. C'est à travers soixante-quatre entretiens réalisés avec la diversité des acteurs, dans les différents types de structure fédérale que nous avons pu déployer cette approche par l'acteur qui ambitionne d'analyser les stratégies, les jeux de pouvoirs et de positions qui vont orienter les processus identitaires dans les fédérations sportives et leurs actions en termes de développement des pratiques sportives et associatives.

Document 10 - Outils méthodologiques mobilisés

Outils	Objectifs
Étude documentaire.	Apprendre à connaître les fédérations étudiées, leurs cadres de fonctionnement explicites. Avoir une lecture des discours officiels sur le thème de l'identité de la fédération.
Observations participantes.	Approfondir la connaissance de la FSGT par l'observation de règles de fonctionnement implicite et des stratégies d'acteurs.
Entretiens semi-directifs.	Récolter une diversité de points de vue, d'expériences, de stratégies, en fonction des niveaux fédéraux et des types d'acteurs.
Questionnaires et entretiens collectifs.	Se rapprocher du point de vue des licenciés.

3.1. L'étude documentaire et l'observation participante, deux outils complémentaires pour apprendre à connaître le système fédéral

Si on suppose qu'il existe des écarts entre les valeurs et les règles officielles d'une fédération et ce qu'il se passe réellement sur le terrain, il paraît nécessaire de mobiliser différents outils capables de pointer ce qui est effectivement de l'ordre du formel et ce qui est de l'ordre de l'informel. Bernoux explique qu'il existe deux manières complémentaires de décrire l'organisation (2009, p. 452-453). Il est possible de le faire « à partir des règles instituées par la hiérarchie : “les règles formelles” » ou bien à partir « des règles pratiquées par les acteurs : le fonctionnement “informel” ». Pour le premier axe, l'auteur invite à s'appuyer sur l'organigramme, la définition des statuts et des rôles, à « analyser le circuit officiel de procédure ». C'est ce que nous avons fait à travers l'étude documentaire. Pour le deuxième axe, il conseille de « partir des rapports affectifs entre les individus et surtout entre les groupes », de ce qui n'est pas écrit dans les documents officiels. C'est l'objectif que nous avons donné à nos observations. Pour comprendre l'organisation, avant même d'aller à la rencontre des acteurs dans le cadre d'entretiens, il est nécessaire de recueillir des matériaux de natures diverses et pour cela de faire appel à des outils adaptés. Dans notre cas, à des degrés différents, l'étude documentaire et l'observation participante ont permis d'avoir accès à cette meilleure connaissance de la FSGT et des fédérations étudiées, permettant ensuite d'affiner les autres outils et l'analyse de ces organisations.

D'abord, si nous avons mis en place une étude documentaire au sujet de la FSGT, c'est parce qu'il **nous semblait primordial d'apprendre à connaître cette organisation, son histoire, son fonctionnement, ses règles, ses pratiques, ses positions, avant de pouvoir produire l'étude qu'elle nous avait commandé** et pour pouvoir y agir dans le cadre de notre immersion. Ce travail de découverte de l'organisation nous semblait basique, dans le sens où il poserait les fondations de notre travail. Avant de plonger dans l'analyse de la FSGT, il fallait comprendre son projet, son fonctionnement, à l'aune de son histoire et des évolutions. Il fallait, par exemple comprendre l'organisation de la FSGT en domaines, le sens et les origines d'une direction fédérale, ou plus simplement apprendre à connaître les activités développées par la fédération et les originalités qu'elles peuvent porter. C'est donc d'abord **une connaissance de base de l'organisation** que nous voulions constituer. C'est d'ailleurs aussi parce que nous pensons que le lecteur a besoin d'avoir ces données sur la FSGT dès le début de cette thèse que nous avons décidé de l'ouvrir sur un chapitre proposant notre lecture de l'histoire de la fédération. Ce chapitre est en partie constitué sur la base des informations recueillis par l'étude documentaire. En partie seulement parce que nous avons croisé les informations trouvées dans les documents officiels de la fédération – statuts, revue fédérale, comptes-rendus d'AG, organigramme, etc. – avec les témoignages des acteurs recueillis dans le cadre des observations participantes et des entretiens. C'est là le deuxième objectif de l'étude documentaire, elle doit nous permettre d'avoir une base de comparaison avec le vécu des acteurs afin de pouvoir entrer dans leur subjectivité, de comprendre leurs stratégies, les tensions qui se développent au sein de l'organisation. Crozier et Friedberg (1977, p. 452-458) expliquent ainsi qu'il s'agit de « découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs », tout ce qui est de l'ordre des particularités structurelles et des contraintes « objectives » du système étudié. Ensuite seulement, il est possible de comprendre le vécu quotidien des acteurs, « l'implicite », c'est-à-dire la manière dont chaque acteur « fait face à sa situation et à ses contraintes, quels objectifs il poursuit et quelle perception et anticipation il a de la possibilité qu'il a de les atteindre dans la structure qu'il connaît ». Par exemple, la FSGT

essaye de fonctionner avec une direction collégiale, les statuts, le règlement, des articles dans la revue fédérale peuvent expliquer ce parti pris, et notamment afficher la volonté de tendre vers un fonctionnement démocratique moins centralisé, avec des pouvoirs moins concentrés. Il faut comprendre ce cadre officiel dans son ensemble avant de pouvoir discuter avec des acteurs qui peuvent avoir une interprétation, un ressenti différent, vis-à-vis de leur réalité vécue. C'est dans ce sens que nous avons cherché à construire notre étude documentaire pour la FSGT.

Concrètement, il a fallu établir certains critères pour sélectionner les documents et composer des corpus analysables limités en volume. Nous avons composé avec un dossier documentaire initial²¹⁴ d'environ 70 documents. Le premier critère que nous avons établi est celui de la datation des documents. Nous avons décidé de consulter uniquement les documents produits après 1991, date de la thèse de Marianne Borrel sur la FSGT²¹⁵. Son travail nous donnait suffisamment d'éléments jusqu'à cette date. Toutefois, cela laissait 25 ans de documents produits à parcourir. Notre stratégie a d'abord été de nous baser sur la nature des documents, en établissant deux catégories que nous voulions parcourir et qui nous semblaient être de riches sources d'informations : les publications de la FSGT (revue fédérale *Sport et Plein Air* et ouvrages de la maison d'édition de la FSGT *Les cahiers du sport populaire*) et les comptes rendus de l'ensemble des AG de la période délimitée ainsi que des Assises Nationales du Sport Populaire, moments importants de réflexion de la FSGT. Toutefois s'engager dans la lecture de tous les numéros de Sport et plein air et dans l'ensemble des comptes rendus depuis 1991 pour trouver les documents les plus pertinents était trop chronophage tout en étant trop restrictif²¹⁶. Nous avons donc changé de stratégie et préféré une entrée par thématique à une entrée par nature de documents. Nous avons choisi de construire huit corpus thématiques et sélectionné une diversité de documents suivants²¹⁷ les entrées suivantes.

- Vie fédérale : corpus composé de documents abordant le projet FSGT, son fonctionnement, reprenant les décisions des dernières AG, les orientations de la feuille de route. Il permet d'avoir des premières pistes de compréhension de l'organisation de la fédération, son mode de fonctionnement, ses orientations politiques et donc de commencer à analyser ces « cadres explicites » nécessaires à l'étude systémique.
- Histoire et identité : corpus composé de documents revenant sur l'histoire de la fédération, proposant des réflexions quant à son identité. Il permet d'avoir des premières pistes quant aux réflexions en cours au sein de la FSGT sur l'identité et sur d'éventuelles évolutions à observer.
- Contexte : corpus composé de documents affichant le positionnement de la FSGT relatif à son contexte comme, par exemple, son regard sur les grands événements sportifs ou sur la place des fédérations affinitaires dans le mouvement sportif. Il permet d'avoir des premières clés de compréhension sur le positionnement politique de la FSGT, construit

²¹⁴ Initial parce qu'au dossier documentaire de départ, se sont ajoutés tous les documents produits et que nous avons pu parcourir dans le cadre de notre action à la FSGT. S'ils ne sont pas présents dans la synthèse de l'analyse documentaire initiale, ils ont toutefois largement participé à construire notre compréhension de la fédération tout au long de la thèse.

²¹⁵ Dernière thèse produite au sujet de la FSGT.

²¹⁶ Laissant de côté certains documents comme par exemple l'organigramme, sur les modalités de fonctionnement de l'activité salariée au siège, la charte des activités, etc.

²¹⁷ Pour ce faire, nous avons procédé à une lecture des sommaires de tous les numéros de SPA de 1990 à 2013, des comptes rendus et documents de travail des dernières AG (2013, 2014, 2015), de différents documents statutaires (48h en région, estivales, assises du sport populaire, etc.), de documents de communication externes (plaquette de présentation, etc.).

par le niveau fédéral et qui sera à confronter avec la vision qu'en ont les acteurs des autres niveaux et du reste du mouvement sportif.

- Clubs : corpus composé de documents abordant les « clubs emblématiques »²¹⁸ que nous avons choisis pour la réalisation des entretiens. Il permet d'avoir la vision officielle de ces clubs, diffusée par la FSGT pour en faire une vitrine des partis-pris de la fédération et qu'il s'agira de confronter avec le point de vue des acteurs interrogés.
- Anniversaires : corpus composé de documents abordant les événements et réflexions lancées dans le cadre des anniversaires qui sont des temps particuliers de prises de parole, occasions pour la FSGT de mettre en exergue les points les plus emblématiques de son identité.
- Foot A7 : corpus composé de documents présentant la pratique du Foot A7 FSGT, ses particularités, ses avantages, son histoire. Il permet d'avoir une première vision de cette pratique à confronter avec les discours des acteurs interrogés sur ce thème dans le cadre des entretiens.
- Escalade : idem que pour le Foot A7.
- Réflexions générales : corpus composé de documents livrant les réflexions et positions officielles de la FSGT sur divers sujets tels que la démocratie, le bénévolat, les activités enfants, la pédagogie, l'innovation dans les pratiques sportives, etc. Ce corpus permet de commencer à s'appropriier l'ensemble des partis pris de la FSGT.

Pour la construction de l'« effet miroir » avec les autres fédérations, il n'était pas possible de réaliser un travail documentaire de même ampleur qu'avec la FSGT, d'une part parce que la tâche est chronophage et d'autre part parce que nous ne bénéficions pas du même accès privilégié qui nous permettait, à la FSGT, de consulter librement l'ensemble des documents de travail et de la collection des revues fédérales²¹⁹. Nous avons donc procédé de manière plus artisanale avec ces quatre fédérations, d'abord en cherchant sur leur site internet les documents officiels disponibles, les organigrammes, les articles au sujet d'éventuels projets, ou orientations politiques, ensuite en consultant les numéros des revues fédérales disponibles à la FSGT, enfin en prenant des documents laissés en libre accès lors des visites à ces fédérations pour les entretiens. Ensuite, nous avons sélectionné les documents par rapport à leur capacité à nous fournir matière à discuter avec les acteurs, lors des entretiens semi-directifs.

Par exemple, pour la fédération française de football, nous avons consulté le programme éducatif fédéral (PEF) élaboré par la fédération en direction des clubs. Le document nous semblait porteur des orientations et directives de la fédération en termes, notamment, de pédagogie, d'animation du club et des équipes jeunes. Nous verrons que les discussions avec les acteurs de terrain, sur la base de la lecture de ce document, ont permis de faire ressortir certaines tensions entre les niveaux fédéraux. De même pour la FSCF, nous avons par exemple sélectionné des documents traitant du projet « jeune So'leader » qui nous semblait intéressant dans son objectif de formation des jeunes dirigeants de la fédération. Nous verrons effectivement que les entretiens traitant de ce sujet font ressortir certaines stratégies d'acteurs pour renouveler et « formater » de nouveaux militants FSCF. C'est donc par tâtonnements que nous avons procédé pour l'« effet miroir ». Il en ressort que la connaissance de ces structures,

²¹⁸ Voir point suivant sur les entretiens.

²¹⁹ En plus de ces difficultés d'accès aux documents pour les autres fédérations, il faut noter que les documents de natures similaires ne proposent pas les mêmes contenus d'une fédération à l'autre. Pour la FFF par exemple, la revue fédérale est très axée sur les équipes de France, la performance, compétition, peu sur des réflexions autour du fonctionnement fédérale, des approches pédagogiques, etc.

de leurs règles officielles, de leurs cadres et modes fonctionnement est évidemment bien moindre que celle de la FSGT, l'analyse ne peut donc pas être aussi approfondie. Si c'est un choix assumé et que nous ne regrettons pas car il permet la mise en perspective de la FSGT avec d'autres cas, il faut informer le lecteur dès maintenant de ces différences de niveau d'analyse qui vient du déséquilibre choisi pour la mise en œuvre du travail empirique.

Le travail de synthèse de cette analyse documentaire représentait donc un premier pas vers l'analyse systémique de la FSGT et des fédérations étudiées afin de comprendre en partie les règles de fonctionnement formelles, les différents modes de fonctionnement hiérarchique, d'organisation, et le positionnement des fédérations sur certains sujets parmi lesquels, par exemple, la démocratie, la pédagogie, la performance, le bénévolat, etc. Toutefois, c'est par l'observation participante, dans le cadre d'une démarche quasi anthropologique, que nous avons pu mieux comprendre ces systèmes et la manière dont les acteurs y agissent, au-delà des écrits officiels. Pour Touraine (1995), on construit « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune ». Plus que de lire le projet de la FSGT, son fonctionnement, son positionnement, il s'agissait de vivre ces éléments aux côtés des acteurs.

Effectivement pour construire une complémentarité entre analyse systémique et analyse stratégique, les chercheurs en sociologie des organisations, comme Crozier et Friedberg, soulignent « l'importance du “vécu” des acteurs » (1977, p. 458). Pour Bernoux, prendre en compte ce vécu permet de « se rappeler que l'on étudie l'organisation comme un lieu de construction de règles, que la légitimité d'une règle ne vient pas seulement de ce qu'elle a été édictée par la hiérarchie, mais de ce que, à travers une négociation implicite ou explicite, les acteurs ont reconnu comme légitimes leurs rationalités respectives » (2009, p. 456). À partir de cette compréhension du vécu des acteurs, il sera possible de mettre en place un « raisonnement sur les écarts » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 457) qui permettra de confronter les données récoltées par l'analyse documentaire et les données observées afin de comprendre les stratégies d'acteur et les processus identitaires en œuvre dans les fédérations, afin de « connaître “de l'intérieur” la façon dont les membres d'un système d'action comptent se servir de la marge de liberté, donc de pouvoir, dont ils disposent dans le cadre des jeux » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 470). Pour nous, réaliser ce travail et comprendre le système FSGT au-delà des cadres officiels a été rendu possible par la réalisation de la thèse en CIFRE, en immersion, et en étant parfois un acteur à part entière de la fédération. Si nous parlons de ces outils – analyse documentaire et observation participante – dans le même point, c'est que nous considérons que c'est l'alliance des deux qui nous a permis de comprendre « la charpente » de l'organisation étudiée comme l'entend Moussaoui, en considérant que notre « travail consiste à observer la charpente d'une telle construction et les forces au travail qui la sous-tendent en vue de déceler le système de relations entre les éléments qui semblent a priori sans rapport les uns aux autres » (2012, p. 32).

Ainsi, nous adhérons à la définition de l'observation participante d'Olivier De Sardan : « Par un séjour prolongé chez ceux auprès de qui il enquête (et par l'apprentissage de la langue locale si celle-ci lui est inconnue), l'anthropologue se frotte en chair et en os à la réalité qu'il entend étudier. Il peut ainsi l'observer, sinon “de l'intérieur” au sens strict, du moins au plus près de ceux qui la vivent, et en interaction permanente avec eux » (2007, p. 36). Il faut souligner l'importance de la dimension « participante » de l'observation. Être acteur semble être une condition de la compréhension des membres du système. Afin de « constater combien la place de chacun est constamment négociée » (Moussaoui, 2012, p. 40), il est nécessaire de passer par sa propre expérience pour objectiver celle des autres acteurs. Ainsi, on peut considérer l'observation participante comme une méthode « radicale ». Wacquant (2002) fait état de cette radicalité de l'expérience. Lui qui voulait étudier les trajectoires sociales des jeunes boxeurs

d'une salle du ghetto noir de Chicago a dû s'intégrer à ce groupe, s'entraîner plusieurs fois par semaine, pratiquer la boxe jusqu'à en oublier d'être chercheur pour devenir un apprenti boxeur parmi les autres. Il raconte, « trois ans durant, j'ai participé aux entraînements aux côtés des boxeurs du cru, amateurs et professionnels, à raison de trois à six séances par semaine. À ma propre surprise, je me suis pris au jeu, au point de passer mes après-midis au gym avant de passer entre les cordes disputer un combat officiel ». En reprenant cette expérience de Wacquant, Soulé explique à propos de l'observation participante que « c'est une méthode radicalisant d'une certaine manière la théorie Bourdieusienne de l'habitus : fabriquer et subir soi-même l'habitus de boxeur pour mieux comprendre l'univers pugilistique » (2007, p. 133). Comme Wacquant, nous nous sommes pris au jeu d'être un acteur de la FSGT, nous sommes imaginés y poursuivre notre carrière professionnelle, nous nous sommes impliqués « corps et âmes » pendant trois ans.

Si nous revenons sur l'implication nécessaire à l'observation participante, ce n'est pas pour discuter des questions d'engagement et de besoin de distanciation vis-à-vis de l'objet d'étude, ce qui a été évoqué plus haut, mais bien pour soulever certaines problématiques relatives à notre travail empirique lors des nombreux temps auxquels nous avons participé au sein de la FSGT : assemblées générales, réunions de la direction nationale collégiales, séminaires de réflexions, réunions avec les comités, etc. Comme l'explique Soulé, certains chercheurs parlent de « participation observante » plutôt que « d'observation participante » afin de « souligner la priorité accordée, au quotidien, à la participation » (2007, p. 135). Selon l'auteur, « la qualité du recueil des données pâtit éventuellement de la mise au second plan de l'observation, puisque l'analyse ne se développe que dans les rares interstices de temps qui lui sont favorables ». Il ajoute qu'il est nécessaire d'accepter cette situation lorsque sur certains terrains qui exigent une implication personnelle forte, la priorité à donner à l'action conditionne l'observation. Au-delà de cette acceptation, il a fallu trouver des solutions de recueil de données. Il a d'abord fallu construire des grilles d'observations, comme celle ci-dessous, en gardant à l'esprit que « si le chercheur s'attache à multiplier et organiser ses observations, c'est pour en garder autant que possible trace. Il lui faut donc procéder à des prises de notes, sur le champ ou *a posteriori*, et tenter d'organiser la conservation de ce à quoi il a assisté, sous forme en général de descriptions écrites » (Olivier De Sardan, 2012, p. 37)²²⁰. Ces grilles permettent de synthétiser les informations, de les contextualiser (type d'évènement observé, date, lieu), de relever les présences (qui donnent la couleur des informations récoltées), les absences (qui parfois ont des connotations), de faire état de notre position durant le temps observé (acteur ou simple observateur, ce qui n'a pas le même effet sur les matériaux produits).

²²⁰ Notre direction de thèse a joué un rôle important dans ce rappel permanent à nos devoirs d'apprenti chercheur quand nos observations participantes se transformaient effectivement en participation observée et que notre rôle d'acteur prenait le dessus.

Document 11 - Exemple de grille d'observation

<p>Évènement <i>Titre</i> — Hivernales 2016 – La vie associative au cœur de la FSGT, au cœur de la société. <i>Type</i> — formation/débat – confrontation entre théories et études de cas FSGT <i>Organisateur</i> — Collectif « Vers l'AG 2017 » (Lydia, Roland, Guillaume)</p>		<p>Dates 8 et 9 Janvier 2016</p>	<p>Lieu CISP Maurice Ravel (Paris)</p>
<p>Présents Des membres de la DNC, du siège, des militants du comité de Paris et du Val de Marne.</p>	<p>Absents À noter l'absence « contrariante » (pour certains membres de l'organisation comme Roland Besson) de comités majeurs comme le 93, ou (pour certains salariés comme Benjamin Chevit) de « trop de salariés du siège ». On trouve toutefois quelques explications à des absences qui ont un sens ici. Par exemple, Jamil²²¹ dit ne pas avoir participé à cause de la phrase « ces hivernales sont ouvertes à tous les responsables FSGT de clubs, comités, CFA, domaines, chantiers, secteurs, dispositifs (...) intéressés ». Il dit : « moi dès qu'il y a le mot responsable, je ne viens pas en fait ». Ce qui est révélateur d'un sentiment de clivage entre « responsables » et non responsables alors que telle ne semblait pas être la volonté au contraire de ce moment qui se veut en quelques sortes un temps de « propagande » et de réflexion sur les constituants sociétaux qui vont influencer le projet fédéral.</p>	<p>Ma position Membre de l'organisation de ce temps de travail aux côtés de Lydia et Roland</p>	
<p>Documents rattachés : - Hivernales / Info n°3</p> <p>La nature de l'évènement (dont la volonté est de permettre aux différents acteurs de la FSGT de s'appropriier des modèles théoriques) fait que certains textes qui ont été mobilisés durant ces deux jours semblent intéressants à reprendre dans le cadre de la thèse notamment parce qu'ils essaient de mettre en lumière la pertinence d'un projet associatif/fédéral, face à certaines situations de la société, et les difficultés qui peuvent être rencontrées dans le cadre du développement de ce projet. De plus ces ouvrages sont plus concrets et plus proches de ma thématique que certains ouvrages que j'ai choisis pour ma bibliographie et permettent de réajuster cette dernière.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des associations citoyennes pour demain, Didier Minot (choisi par Lydia) - Associations et actions publiques, dir. Jean-Louis Laville, Anne Salmon (choisi par Lydia) - Solitude, Michel Serres, Jean-François Serres (choisi par moi) - Prises de note Emmanuelle — « Ce qu'on retient de la journée de vendredi ». - Programme des hivernales. 		<p>Éléments intéressants pour la thèse : Le groupe de travail sur le cas du club d'escalade CIMES 19 que j'ai organisé peut être considéré comme un focus group à intégrer à la thèse. Globalement la mise en parallèle du projet de la fédération avec les travaux de Badioux, Laville et des autres auteurs cités durant ces deux journées de travail fait état d'un positionnement particulier et original de la FSGT quant à son analyse de la société et la réponse qu'elle tente de donner par son projet. Les absences notoires sont peut-être le signe que l'utilisation de ces cadres référentiels ne parle qu'à une petite partie très engagée de la fédération.</p>	

Ces grilles sont volontairement synthétiques mais sont souvent associées à une prise de note plus libérée, dans l'esprit du carnet ethnologique, et rédigée à la première personne du singulier pour laisser les ressentis du moment vécu se dévoiler. Toutefois au regard du nombre

²²¹ Jamil Kadi est salarié du domaine international de la FSGT. Il coordonne les projets de la fédération en Palestine.

de réunion vécues, de temps informels, ou même de temps plus officiels (types AG) en trois années d'immersion au sein de la FSGT, il était impossible de suivre ce procédé pour tous les temps vécus au sein de la FSGT. Nous pensons néanmoins que, par « imprégnation », l'ensemble des temps vécus a participé à la construction de notre analyse. Dans ce sens, Olivier De Sardan explique que « le chercheur de terrain observe et interagit aussi sans y prêter autrement attention, sans avoir l'impression de travailler, et donc sans prendre de notes, ni pendant, ni après. Il ne se sent pas toujours en service commandé, heureusement pour lui. Il mange, bavarde, papote, plaisante, drague, joue, regarde, écoute, aime, déteste. En vivant il observe, malgré lui en quelque sorte, et ces observations-là sont “enregistrées” dans son inconscient, son subconscient, sa subjectivité, son “je”, ou ce que vous voudrez » (2012, p. 38). Pour l'auteur, « cette familiarité avec le terrain est un peu le parfum de la démarche qualitative ».

Toutefois, avec le temps, cette familiarité avec le terrain peut, paradoxalement, aussi constituer un frein à la récolte de données, notamment du fait du phénomène d'encliquage. Olivier de Sardan affirme que lorsque vous faites de l'observation participante, « vous risquez qu'une clique mette la main sur vous malgré vous au sens où elle va essayer de structurer votre représentation de la réalité en fonction de sa propre réalité, de ses propres intérêts à elle » (2008, p. 29). Que ce soit dans le cadre des deux collectifs de préparation de l'AG 2017, au sein desquels nous travaillions en proximité et de manière récurrente avec les dirigeants de la fédération, ou que ce soit du fait de notre participation quotidienne à la vie du siège, où nous nous sommes intégrés à certains groupes de collègues, nous avons été amené à avoir un contact privilégié avec certains types d'acteurs de la fédération, certaines « cliques ». Nous imaginions bien toutes les limites que cela pouvait poser dans la récolte de matériaux et dans la structuration d'une analyse scientifique. Pour Moussaoui, dans certains cas, l'observateur peut devenir « tributaire d'un groupe et d'un regard, celui de son interprète, ou de son “informateur privilégié” et les situations observables par lui sont souvent celles induites par ces déterminants. L'observation nécessite donc une vigilance accrue, au risque de subir la subjectivité d'un individu ou d'un groupe au point de percevoir les autres à travers le statut, la place et les contraintes du vécu de cet individu ou de ce groupe. Croyant observer les faits et les choses, l'observateur “encliqué” sélectionne sur le terrain les situations qui confortent sur le terrain le discours de “sa” clique » (2012, p. 43). S'il ne nous semble pas possible d'effacer totalement ce phénomène, selon nous, le recours à la mise en perspective du cas de la FSGT avec d'autres fédérations par « effet miroir »²²² ainsi qu'à une méthodologie mixte ont permis de retrouver une certaine objectivité, de s'éloigner de nos cliques. C'est tout le sens du travail d'entretiens, de rencontrer les acteurs de tous les niveaux et de comprendre les effets de position. Réaliser ces entretiens demandait d'ailleurs de sortir physiquement de la fédération, d'aller partager le monde d'autres acteurs, certes pas d'une manière aussi intense que lors de notre immersion au siège de la FSGT mais au moins le temps d'un entretien où il fallait s'approprier (rapidement) quelques codes du club ou du comité et de l'acteur rencontré. Toutefois, après des mois passés à travailler avec les dirigeants nationaux de la fédération, nous sentions qu'il était plus difficile de comprendre le niveau des clubs²²³, d'avoir contact avec les acteurs les plus éloignés du siège

²²² Pour ce qui est de l'« effet miroir », nous avons observé les acteurs des autres fédérations « par le prisme de la FSGT », c'est-à-dire dans des espaces de rencontres inter-fédérales. En effet, la direction de la FSGT nous a donné la possibilité de participer à trois réunions de la plateforme ID'Orizon, dont font partie la FSCF et l'UFOLEP. Il n'était pas question de mesurer l'écart entre les cadres explicites de ces fédérations et la réalité vécue par leurs acteurs, mais plutôt de voir concrètement comment les fédérations interagissent entre elles et concrétisent l'existence de différences de positions. À noter, que le crédit accordé par la FSGT sur ces temps a facilité la mise en place et la réalisation d'entretiens avec les dirigeants de ces fédérations par la suite.

²²³ C'était moins le cas avec les comités dont les membres sont très présents dans les instances fédérales et avec lesquels nous avons des échanges quasi quotidiens.

fédéral, les licenciés. Le risque était de ne plus réussir à poser les questions adaptées à ce type d'acteurs. Comme le dit Olivier de Sardan, « un des aspects de l'entretien est de transformer les questions que se pose le chercheur en question qu'on pose. Ces questions font sens pour lui, pas pour les gens » (2013, p. 107) ; d'où l'usage du couple « questionnaire, entretiens collectifs » afin d'atténuer l'éloignement avec les licenciés.

3.2. Des entretiens semi-directifs avec la diversité des acteurs

Une fois notre connaissance du système FSGT suffisante, nous pouvions, par la réalisation d'entretiens, aller à la recherche de données plus précises, plus spécifiques à notre sujet d'étude, concernant les processus identitaires dans les fédérations sportives, leurs effets sur les pratiques sportives et associatives. Nous n'allions pas directement parler de processus identitaires aux acteurs, ils s'agissaient plutôt de rencontrer des personnes de différents niveaux, de différents statuts, opérant dans des situations et structures contrastées pour comprendre leurs relations et leurs stratégies par rapport à l'ensemble de la FSGT et son environnement. C'est dans cet objectif que nous avons construit notre stratégie d'enquête, d'abord en établissant des cas à étudier, ensuite en déterminant des individus à rencontrer afin d'adopter « une approche plus stratégique en étudiant les rapports de coopération mais aussi d'opposition entre les acteurs dirigeants, ceux élus investis des fonctions politiques, ceux gestionnaires exerçant des fonctions administratives et ceux techniciens exerçant des fonctions techniques » (Bernardeau-Moreau, 2004, p. 26).

D'abord, pour les structures au sein desquelles nous allions réaliser nos entretiens, il a fallu choisir de manière restrictive les clubs et les comités à étudier. Afin de garder la maîtrise du dispositif méthodologique, en ayant un nombre raisonnable d'entretiens, nous avons cherché à étudier systématiquement **des cas contrastés et « emblématiques » sous différents angles** (Cf. Ci-dessous détails des cas). Olivier De Sardan explique que « les usages interprétatifs et théoriques de l'étude de cas sont multiples. Certains se limitent à l'illustration, d'autres décrivent et analysent des situations locales en leurs significations intrinsèques, d'autres encore extrapolent à partir d'un cas de référence afin de produire ces analyses de moyenne portée qui constituent un niveau privilégié de la théorisation socio-anthropologique ». Pour nous, il s'agissait de produire une analyse qui ne soit pas prisonnière d'un seul point de vue et comprendre les fédérations comme elles sont réellement, un agrégat de structures et d'acteurs divers, aux objectifs différents, réunis sous un projet commun interprété de mille façons. Il s'agissait donc de trouver cette « multiplicité » de points de vue, produits dans divers contextes, en construisant un « échantillonnage raisonné » tel que l'explique Friedberg : « cette multiplicité est le produit d'un échantillonnage raisonné des interviewés par lequel l'analyste vise deux objectifs : se ménager autant d'occasion de recoupement et de comparaison que possible, tout en essayant de contrôler les hypothèses a priori sur les effets de la structuration formelle du champ qui lui fournit un premier critère de clivage et de catégorisation des acteurs » (1997, p. 313). Multiplier les interviews avec des acteurs se trouvant dans des situations distinctes, c'est donc accéder à des visions différentes de la réalité et se sortir du point de vue unique du siège fédéral.

Concrètement, nous avons établi des critères de choix²²⁴ : la taille de la structure, son ancienneté, sa proximité avec la fédération et son projet, le niveau d'engagement et les origines des potentiels interviewés, les activités phares développées ou pratiquées. Par exemple, nous avons choisi des « grands » comités ou clubs de la fédération, anciens, symboliques et qui ont une place politique importante dans la fédération, mais également des structures plus jeunes, émergentes, avec des acteurs qui ne sont pas forcément formés à ce qu'est la fédération. Ainsi, nous avons notamment étudié l'Entente Sportive de Vitry et l'Association Sportive Pinte de Frappe (Paris). Dans le premier cas nous avons à faire à un club historique de la FSGT, « ancien » puisque fondé en 1924, « grand » puisque que comptant 8000 adhérents répartis au sein de 37 sections, « emblématique » parce qu'ayant formé de nombreux dirigeants du niveau départemental et fédéral²²⁵ mais également parce que des dissonances identitaires sont très perceptibles du fait de la pression de la demande, de l'affiliation à d'autres fédérations, et de la dégradation de l'aspect omnisport du club²²⁶. Dans le deuxième cas, avec l'ASPF nous sommes face à un « jeune » club de Foot A7, « emblématique » puisque, comme tous les clubs de Foot A7 FSGT, c'est une très petite association comptant une dizaine de membres assez différents du « profil type » du militant « historique FSGT » puisque le club est animé par des jeunes salariés sortant d'écoles de commerce.

L'objectif assez difficile à mener était donc de concilier la maîtrise du dispositif méthodologique avec la recherche d'une diversité d'acteurs et de structures, d'une diversité d'histoires, de représentations, de positions vis-à-vis de projet commun de la FSGT et des fédérations étudiées par « effet miroir ». Pour ce qui est de cette monographie de la FSGT cela a été rendu possible par **deux éléments déterminants**. En premier lieu, notre **situation d'immersion** qui, au-delà des entretiens réalisés, nous a permis de rencontrer et prendre conscience de cette diversité, de ces acteurs aux histoires, aux objectifs et aux stratégies différentes qui tentent de régler leur coopération dans le cadre de la fédération²²⁷. Ensuite, **l'attribution d'un budget par la FSGT nous a permis de sortir des frontières de l'Île-de-France** et aller à la rencontre de structures²²⁸ dans différents endroits de la France. Toujours dans la recherche de cas contrastés, nous avons par exemple pu aller à la rencontre de la ligue régionale Alpes-Méditerranée, deuxième ligue de la fédération avec 15 000 licenciés et 425 clubs juste pour les Bouches-du-Rhône, ou encore le comité du Maine-et-Loire, jeune comité fondée en 2013 et qui compte quant à lui 339 licenciés et 11 clubs²²⁹. L'objectif était également d'essayer d'observer **des situations de défense de l'identité locale face à l'identité fédérale**.

Pour nous, il est important que le lecteur puisse se référer au descriptif détaillé de chaque cas choisi qui se caractérise par des particularités, des traits symboliques qui, selon nous, constituent le contexte marquant les stratégies identitaires des acteurs au sein du système fédéral et qui orientent nos analyses.

²²⁴ Par l'immersion à la FSGT et notre proximité avec certains de ses membres, nous avons pu nous appuyer sur des personnes ressources qui nous indiquent des clubs, des comités ou des acteurs qui leur semblaient être des cas intéressants. Ils nous ont ainsi permis d'avoir de premières pistes pour, ensuite, réaliser nos choix.

²²⁵ Par exemple, Maud Corso (coordinatrice salariée du domaine de la formation) et René Moustard.

²²⁶ Daniel Bruneau, dirigeant bénévole du club, nous expliquait par exemple que la section natation s'était complètement éloignée de la logique omnisport du club et de l'affiliation à la FSGT du fait de l'orientation prise par une pratique maintenant axée sur les principes de sécurité et sur la formation des maîtres-nageurs sauveteurs.

²²⁷ Il faut noter qu'aux 64 entretiens réalisés exclusivement dans le cadre de la thèse, nous avons participé à réaliser et/ou retranscrire douze entretiens dans le cadre de « Vers l'AG 2017 ».

²²⁸ Ici, nous parlons des comités départementaux et régionaux car pour les clubs nous avons préféré rester sur des clubs franciliens afin de faciliter notre travail de terrain. La prise de rendez-vous avec les animateurs et dirigeants bénévoles des clubs était en effet plus complexe, avec des annulations et des changements plus fréquents qui auraient été trop compliqués à gérer sans rester en dehors d'une certaine proximité géographique.

²²⁹ Chiffres produits par la FSGT pour la saison 2016-2017.

Cas	Description
6 Comités et ligues	
Comité 75	<p>Comité historique de la FSGT constitué autour de clubs majeurs de l'histoire du mouvement sportif ouvrier comme, par exemple, l'Entente Sportive et Culturelle XV qui dès sa création, en 1910, adhère à la FST. Un travail important est effectué pour valoriser et préserver la mémoire de ce comité et de cette histoire du sport ouvrier. Le comité est structuré, il est décrit comme un des comités qui est source de réflexions au sein de la fédération, qui produit du contenu et qui permettra donc de présenter des matériaux substantiels. Le comité nourrit de relativement bonnes relations avec le siège national. Néanmoins, certains désaccords liés à l'histoire et l'identité du comité peuvent être observés. C'est l'exemple de la politique internationale du siège et du projet en Palestine qui n'est pas toujours bien reçu au sein d'un comité dont certains clubs et membres ont, dans leur histoire, des liens avec la Shoah.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure²³⁰ : entretiens réalisés dans les locaux du comité sur plusieurs créneaux d'une heure + présence régulière pour des réunions au comité + fréquentation régulière des responsables du comité dans divers espaces fédéraux.</i></p>
Comité FSGT 49 (Maine et Loire)	<p>Le comité FSGT 49 a la particularité d'être un « jeune » comité créé il y a deux ans autour du club de la Jeanne d'Arc Saumur Plongée qui compte une soixantaine de licenciés. Les membres dirigeants du comité sont décrits comme très impliqués dans la vie fédérale et participent à tous les événements comme les assemblées générales. Il sera intéressant de voir comment, en tant que nouveaux arrivants, ils traduisent l'histoire et les valeurs de la fédération et comment ils comptent s'approprier et diffuser le projet de la fédération.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : entretien collectif réalisé un après-midi à l'hôtel où nous séjournions pour le déplacement dans le cadre de cette rencontre avec le comité.</i></p>
Comité FSGT 69 (Rhône)	<p>Le comité du Rhône est un comité qui nous a été décrit comme étant en difficulté. D'une part, il appartient à une ligue régionale (Rhône-Alpes) où certains comités sont en conflits. D'autre part, les relations à l'intérieur même du comité sont rendues difficiles par des conflits avec les clubs. Il y a actuellement une diminution des clubs adhérents au comité et une situation où les clubs font appel au siège national comme médiateur face à un comité dont les règles et le fonctionnement sont décrits comme rigides. Dans cette situation, la relation siège-comité s'est complexifiée.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : entretiens réalisés au siège du comité à Lyon durant un après-midi.</i></p>
Comité FSGT 67 (Bas-Rhin)	<p>Le comité du Bas-Rhin est décrit comme un des comités les plus représentatifs et les plus porteurs des valeurs FSGT. C'est également un comité fortement marqué par l'identité locale alsacienne mais, contrairement à d'autres cas, ce comité semble réussir à faire coexister et à cultiver les deux identités (fédérales et du comité).</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : entretien téléphonique et entretien au siège de la fédération, pas de visite du comité.</i></p>

²³⁰ Bourdieu dit que « si la relation d'enquête se distingue de la plupart des échanges de l'existence ordinaire en ce qu'elle se donne des fins de pure connaissance, elle reste, quoi qu'on fasse, une relation sociale qui exerce des effets (variables selon les différents paramètres qui peuvent l'affecter) sur les résultats obtenus » (1993, p. 1391). Il nous semble donc important de donner un ordre d'idée du temps passé au sein des structures ou ailleurs car cela peut donner des indications. Cela donne une indication sur le niveau de connaissance de celles-ci et sur les conditions de réalisation des entretiens. Par exemple, ce n'est pas pareil de faire un entretien avec le président du comité FSGT 75, au siège de ce comité où nous avons passé beaucoup de temps pour diverses réunions, ou de réaliser un bref entretien sur la terrasse de notre hôtel avec les dirigeants du comité 49 que nous n'avions jamais rencontrés. De même, il nous semble que le ton n'est pas le même quand certaines personnes comme Yves Renoux ou Sam Altabef nous convient chez eux ou sur des lieux où ils se sentent détendus, comme les joueurs de l'ASPF chez leur « sponsor ». Les confidences semblent plus faciles, le rapport au temps est différent et les entretiens prennent une autre tournure.

<p>Ligue FSGT Alpes-Méditerranée</p>	<p>Cette ligue est la deuxième ligue de la FSGT par le nombre de licenciés. C'est une ligue très structurée. À ce titre, elle accueille les deux événements majeurs de la FSGT en 2015 à savoir l'assemblée générale et les assises. Le comité nourrit de bons liens avec le siège. Toutefois, malgré ces bons liens, les discussions sont décrites comme animées et la ligue est présentée comme ayant une identité forte et des positions affirmées. Il y a donc d'une part un soutien et une volonté de porter les valeurs de la FSGT qui coexiste avec l'affirmation d'une identité locale propre et d'une volonté de représenter un contre-pouvoir.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : une journée passée au siège de la ligue à Marseille pour les entretiens + un séjour à Marseille en 2015 dans le cadre des assises du sport populaire et de l'AG + fréquentation régulière des responsables de la ligue dans divers espaces fédéraux.</i></p>
<p>Ligue Île-de-France</p>	<p>La ligue Île-de-France est le cœur de la FSGT de par son histoire et son nombre de licenciés et par la présence en son sein des trois comités départementaux (75, 93 et 94) présentés comme incontournables à la FSGT. Aspect particulier de son fonctionnement, ses locaux sont confondus avec ceux du siège national. Aussi les permanents de la ligue ont une position originale autant pour la réalisation de leurs missions que dans leurs rôles d'observateurs et dans leurs façons de vivre la fédération. Autre aspect intéressant par rapport à nos choix méthodologiques, la ligue a recruté une chargée de développement pour la pratique de l'escalade, pratique qui fait partie des trois activités que nous avons choisi de cibler. Elle est partie et a laissé sa place à un ancien salarié de la fédération qui avait quitté le siège en froid et qui est revenu à la ligue sur ce poste. Il sera donc intéressant d'analyser pourquoi une ligue, orientée vers l'omnisport en accord avec la fédération, fait le choix de favoriser certaines pratiques et d'avoir le regard de ces expériences particulières.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : cas particulier dans la mesure où la ligue partage ses locaux avec le siège fédéral de la FSGT. Fréquentation quotidienne des acteurs de cette ligue.</i></p>
<p>5 Clubs</p>	
<p>Entente Sportive et Culturelle du 11^{ème} (ESC XI)</p>	<p>Le club, fondé en 1923 autour d'une volonté de développer les pratiques physiques et sportives pour la classe ouvrière, est une des organisations historiques du comité 75 et de la FSGT en comptant notamment parmi ses dirigeants des personnalités comme Auguste Delaune, figure constitutive de l'identité fédérale. Il promeut encore aujourd'hui « le développement de la pratique sportive dans un esprit de camaraderie et de responsabilité ». Toutefois, le club est décrit comme ayant rompu avec ses valeurs dans les faits. De plus, le club est dominé par une section badminton forte de 165 adhérents, une pratique que de nombreux militants dans les clubs omnisports nous ont présenté comme ayant un esprit en rupture avec les valeurs de la FSGT. La section a toutefois la double affiliation FFBA-FSGT. Ce club a également une section Volley ce qui peut être intéressant puisque la FSGT propose des formules de compétitions originales dans cette pratique.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : pas de temps passé au sein de la structure, un entretien réalisé dans un café et un autre chez l'acteur.</i></p>
<p>Entente sportive de Vitry (ESV)</p>	<p>Le Club Sportif Ouvrier de Vitry, qui donnera ensuite naissance à l'ES Vitry, a été créé en 1924. Aujourd'hui, l'ES Vitry se définit comme "un club omnisport affilié à la FSGT et aux Fédérations Françaises", est le plus important club de la FSGT en termes de licenciés avec 8000 adhérents répartis sur 37 sections. Le club est d'autant plus intéressant que la caractéristique omnisport est marquée, notamment dans le fonctionnement du club : les bénévoles s'occupent des sections mais les salariés ont des missions transversales et des formations ouvertes aux différentes sections sont organisées. L'histoire du club et sa conception de l'omnisport sont à mettre en parallèle avec celles du siège surtout que de nombreux salariés et personnalités de la FSGT sont membres du club. Pourtant au sein de ce club historique, les dissonances identitaires sont très perceptibles du fait de la pression de la demande, de l'affiliation à d'autres fédérations, et de la dégradation de l'aspect omnisport du club.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : une demi-journée au siège du club pour réaliser les entretiens. Fréquentation régulière d'acteurs du club dans le cadre fédéral.</i></p>

<p>Evolution Sportive et Culturelle du 15^{ème} (ESC XV)</p>	<p>Fondé en 1910, c'est un des clubs les plus anciens de Paris et un club historique de la FSGT. Il est intéressant, d'une part, par la diversité de ses affiliations. En football par exemple, le club est affilié à la FFF, FSGT et FSCF. En judo, le club est affilié à la FSGT et FJDA. Cette pratique a une histoire particulière en région parisienne puisqu'elle s'est développée sous l'impulsion de la FSGT dans les années 60 mais que, aujourd'hui, l'activité FSGT en judo est quasi nulle du fait de la concurrence entre fédérations. Il sera donc intéressant de voir l'effet de la multi-affiliation sur un club comme celui-ci. Le club présente également un intérêt puisqu'il y a une section badminton et une section volley, deux pratiques qui nous intéressent à cause de leurs particularités en termes de valeurs et d'organisation à la FSGT. Enfin, le club a une section escalade qui s'est développée autour de partis pris affirmés en termes pédagogiques, par exemple le club ne propose pas de cours dispensés par des BE, il y a des sessions de pratique partagée parents-enfants tous les samedis. En termes d'organisation, la section fonctionne avec un collectif d'animation ouvert. Le club présente également une vie assez riche avec de nombreuses sorties, soirées et événements organisés. Enfin, certains membres de la section sont proches de la fédération comme Adeline Monnier qui a réalisé les photos pour le « guide de l'escalade associative », publié par le FSGT. Ce qui nuance avec notre autre cas en escalade, CIMES 19 qui est plus éloigné des structures fédérales.</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : 1h30 passé au club pour réaliser les entretiens.</i></p>
<p>CIMES 19</p>	<p>Ce cas est intéressant puisque le club a été créé avec l'impulsion du comité FSGT 75 pour répondre au développement des structures artificielles d'Escalade (SAE) ces dernières années et à l'ouverture du mur au gymnase Ladoumègue dans le 19^e arrondissement de Paris. Toutefois, malgré son appartenance au « réseau FSGT » et l'histoire de la création du club liée aux structures fédérales, CIMES 19 est un club dont les dirigeants nous ont été décrits comme ne se sentant pas « tributaires d'une certaine identité estampillée FSGT » et mettent en œuvre les projets du club sans forcément se référer aux « codes » fédéraux mais plus en suivant des principes de pratiques alternatives servant une certaine philosophie, notamment autour de tout ce qui est autonomie du pratiquant, convivialité et prise de responsabilité afin d'assurer un fonctionnement fluide du club. Cela entraîne involontairement toute une réflexion sur les modes de fonctionnement et amène à une forme d'autogestion. C'est le paradoxe de cette étude de cas car, sans revendiquer cette étiquette FSGT, ce club dans son fonctionnement et ses pratiques portent des valeurs semblables à celles portées aux différents niveaux de la fédération. Le club revêt d'autres particularités intéressantes à prendre en compte comme le refus d'avoir recours à des brevets d'État pour encadrer la pratique, l'ouverture de nouvelles voies qui est l'occasion d'un grand rassemblement collectif ouvert à tous, ou encore le travail sur les populations locales à travers le projet « Ado » en partenariat avec une structure de jeunesse de la ville, et la rencontre « Handicaps et Escalade ».</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : plusieurs temps de pratique (certains salariés du siège de la FSGT vont s'y entraîner le midi) + rencontre pour les entretiens dans un café.</i></p>
<p>Association Sportive Pinte de Frappe (ASPF)</p>	<p>C'est l'activité de l'ASPF sur les réseaux sociaux qui a d'abord attiré notre attention. Le club comptant une dizaine de membres semblait se prêter aux jeux des réseaux sociaux comme un grand club professionnel (live des matchs sur twitter, mise en avant d'un sponsor, échange de tweet avec la coprésidente de la FSGT) reprenant finalement les codes qui nous intéressent dans le foot A7 FSGT, c'est-à-dire en ayant cette capacité à allier une double culture, celle du football professionnel qu'ils miment (avec cette caractéristique, classique des clubs de foot A7, d'une reprise ironique d'un nom de club professionnel), et celle d'un sport associatif facilitant l'accès de tous au jeu. Il s'avéra ensuite que les origines sociales de ses membres, issus pour la plupart d'écoles de commerce, nous interpella aussi. Nous nous demandions par exemple, « est-ce incompatible avec une adhésion au projet FSGT ? Avec un engagement militant ? ».</p> <p><i>Temps passé au sein de la structure : le club n'a pas de siège. Entretien avec le président par Skype et avec les joueurs de l'équipe dans le magasin de bière qui les « sponsorise ». Relations fréquentes sur les réseaux sociaux.</i></p>

Évidemment, à côté de ces entretiens dans les structures locales de la FSGT, **des entretiens ont également été réalisés avec les acteurs du siège fédéral** qui représentent un cas à part entière. Nous avons souhaité rencontrer les coordinateurs salariés de chaque domaine²³¹ (activités, comités et ligues, formation, internationale, finance) et de certains chantiers (milieux populaires et santé²³²), des responsables de la direction fédérale collégiale²³³ ainsi que des personnes ressources²³⁴ salariées ou bénévoles. De même pour réellement nous situer dans une démarche systémique et saisir, au moins partiellement, les influences des contextes dans lesquels évoluent les structures du système FSGT étudiées, nous avons souhaité **rencontrer des partenaires de la fédération à tous les niveaux**. Effectivement, l'approche systémique consiste également à prendre en compte le point de vue de ces acteurs composant l'environnement de la FSGT, dont les représentations sur le positionnement des fédérations et leur rôle au sein du mouvement sportif peuvent influencer les processus identitaires en œuvre dans ces organisations. D'ailleurs, comme le signale Muchielli (2013, p. 10), on peut considérer que les processus identitaires dépendent à la fois « d'autoprocessus », qui dépendent du « système d'action interne » (Crozier et Friedberg, 1977 ; p. 131) de l'organisation, et de « processus », relatifs à l'interaction permanente de l'organisation avec son système. Aussi, Crozier et Friedberg expliquent que l'analyse stratégique demande qu'on s'intéresse aux « interférences multiples et inévitables qui s'établissent entre ce "système d'action interne" d'une organisation et le contexte technique, économique, social et culturel dans lequel celle-ci se trouve insérée ». Voici la liste complète des personnes interviewées pour l'étude de la FSGT.

Document 13 - Détail des entretiens réalisés à la FSGT

Entretiens avec les acteurs du siège fédéral	
Personnes interrogées	Fonction
Nicolas Ksiss	Rédacteur SPA/Historien de la FSGT.
René Moustard	Ancien président de la FSGT, participant des stages Maurice Baquet/ instigateur de la démarche autogestionnaire au sein de la FSGT ou encore des projets en Palestine.
Jacques Journet	Responsable formation des jeunes dirigeants / Es Vitry / comité 94/ au cœur de la dernière crise traversée par la FSGT. Un triple regard puisqu'engagé à tous les niveaux de la fédération. Ancien coprésident.
Antonio Fonseca	Coordinateur domaine des comités et ligues.
Lydia Martins Viana	Co-présidente de la FSGT.
Marion Chaizemartin et Emmanuelle Oulaldj	Coordinatrice du domaine international. Coordinatrice générale de la FSGT puis coprésidente de la FSGT (entretien à deux).
Amina Essaïdi	Responsable chantier « milieux populaire », pas originaire de monde du sport mais issue de l'éducation populaire.
Antoine Petitet	Coordinateur du domaine des activités.

²³¹ Les domaines étant chargés de définir et impulser la mise en œuvre de la politique concernant leur secteur d'activité au niveau fédéral.

²³² Les autres, sport en entreprise et « pratiques partagées », étant moins actifs.

²³³ Qui a pour fonction de « coordonner le projet politique de la fédération » (Guide pratique FSGT 2016/2017).

²³⁴ Des gens qui ont une longue expérience au sein de l'organisation et qui ont eu des postes stratégiques, ou des personnes ayant travaillé sur l'histoire de la FSGT, par exemple.

Carine Esbri	Cadre d'État membre du pilotage de la formation.
Benjamin Chevit	Coordinateur du domaine financier et des forces humaines.
Yves Renoux	Militant du domaine international, spécialiste escalade, ancien cadre d'État.
Philippe Couvidou	Membre bénévole de la commission fédérale Foot, membre du comité 93, spécialiste foot A7.
Maud Corso	Coordinatrice salariée du domaine de la formation, « enfant de la FSGT », animatrice de football à l'ES Vitry.

Entretiens dans les ligues et comités

Personnes interrogées (FSGT)	Fonction	Structure
- Thomas Vall - Amandine Ledortz - Fabrice Lenoir	- Responsable salarié de la ligue. - Chargée de développement escalade, issue du monde de l'entreprise (gestion). - Nouveau chargé de développement escalade / Grimpe 13 / ancien salarié de la fédération.	Ligue Île-de-France
- Michel Fuchs - David Cheveu	- Secrétaire général, salarié du comité, son histoire est liée à la FSGT, son père était à la FSGT, il a fait tout son parcours sportif dans un club de la fédération. - Permanent du comité, co-président de la ligue Île-de-France, il a été responsable très jeune d'un club de volley FSGT.	Comité 75
- Jean-Pierre Voltzengel - Gilbert Elles	- Co-président bénévole du comité, membre de la direction fédérale collégiale. - Membre bénévole du comité, membre de la commission fédérale tennis de table.	Comité 67
- Yves Perrusset - Michel Canillot	- Président bénévole du comité, militant syndicaliste. - Membre bénévole du bureau comité, coprésident de la ligue régionale, coordinateur bénévole du domaine fédéral des finances (D5).	Comité 69
- Michel Allard - Christian Guibert - Stéphane Vincent	- Co-président bénévole de la ligue. - Agent de développement. - Cadre d'État détaché à la ligue.	Ligue PACA/Comité 13
- Gilles Duquesnoy + 2 membres bénévoles du bureau	- Président bénévole du comité.	Comité 49
- Clément Rémond	- Coprésident salarié du comité.	Comité 93

Entretiens dans les clubs (dirigeants et entraîneurs)

Personnes interrogées	Fonction	Structure
- Daniel Bruneau - Bakary Sacko	- Membre bénévole du bureau du club omnisport, responsable de la section foot, ancien militant du niveau fédéral de la FSGT. - Éducateur salarié football, responsable très jeune d'une équipe de foot à l'ES Vitry, éloigné des instances fédérales.	E.S Vitry Foot/omnisport (FSGT/FFF)

- Guillaume Peyret	- Président fondateur du club, origine sociale « atypique » par rapport à « l'image » FSGT, ancien d'école de commerce.	ASPF Foot A7 (FSGT)
- Jean Claude Colin - David Hock	- Président bénévole du club, militant de longue date du club et du judo FSGT. - Vice-président et animateur bénévole de la section football. Malgré un parcours entier dans les clubs FSGT, il est plutôt éloigné de la fédération.	ESC XV Foot/Escalade/ Omnisports (FSCF/FSGT/FFF)
- Georges Pelle - Sam Altabef	- Nouveau président du club, membre de la section Volley. - Militant historique de la FSGT, du comité de Paris, adhérent du club depuis 1950, a repris le club de façon intérimaire quand celui-ci a rencontré une crise de gouvernance.	ESC XI (FSGT/FFME/FF Bad/FFVolley)
- Florine Leplatre - Tristan Adatte	- Ancienne coprésidente bénévole, très militante et à l'origine de plusieurs projets du club mais pas de proximité avec le niveau fédéral, doctorante en philosophie. - Jeune coprésident du club, ne connaît pas très bien la FSGT, ingénieur.	Cimes 19 Escalade (FSGT)

Entretiens Partenaires

Personnes interrogées	Fonction	Structure
Denis Masseglia	- Président du CNOSF.	CNOSF
Andrew Botheroyd	- En charge de la subvention FSGT au ministère.	Ministère des sports
Francis Parny	- Ancien vice-président au sport de la région.	Région Île-de-France
Guy Mortain	- Directeur adjoint au sport.	Mairie de Vitry-Sur-Seine

Pour la mise en perspective avec les 4 autres fédérations, nous ne bénéficions pas de la même immersion ni donc de la même connaissance détaillée de ces organisations et nous n'avons pas non plus les moyens d'aller à la rencontre de leurs structures en régions. Le **centrage sur la région Île-de-France** a donc facilité la maîtrise du dispositif méthodologique. De plus, notre position de chercheur-acteur au sein de la FSGT nous a parfois mis en difficulté dans la réalisation de nos entretiens. Par exemple, lors de l'entretien avec un dirigeant de la FFME, nos échanges sur les problèmes de double affiliation l'amènèrent à tenir les propos suivants :

« J'ai fait un courrier qui était adressé à Lydia Martins Viana. Je lui ai dit : "Écoutez il est dommageable qu'une coprésidente ne connaisse pas ses statuts". Et ça [l'obligation des clubs à licencier tous leurs membres à la fédération] existait dans ses statuts depuis très longtemps et je ne vois pas pourquoi on nous le reprochait à nous. Donc, ça s'est arrêté là. Mais ça fait partie de ce que je qualifie, et je n'ai pas de langue de bois, d'imbécillité. Avant de se lancer dans des choses comme ça, soit on appelle les gens et on dit : "Pourquoi vous faites ça ?". On peut se parler quoi.

Non, on alerte le monde entier, la presse et pour moi c'est insupportable. C'est insupportable dans notre monde parce que la difficulté avec la FSGT, c'est qu'ils copient les modèles politiques. »

(Entretien avec un dirigeant de la FFME, 2017)

Ces propos en disent beaucoup sur la manière dont certains acteurs du sport se représentent le positionnement de la FSGT. Toutefois, sur le moment ce passage nous a surtout mis mal à l'aise d'un point de vue éthique. Cela nous montrait effectivement que, lors de la présentation de notre travail, nous n'avons peut-être pas suffisamment explicité les liens que nous nourrissions avec la FSGT. Nous disions aux enquêtés que nous travaillions sur la FSGT, mais nous ne parlions que rarement de l'accompagnement de notre travail par Lydia Martins Viana ou du financement de notre thèse par la FSGT. Il fallait trouver un juste milieu entre ce qu'il était nécessaire de dire et ce qu'il fallait ne pas dire afin de construire ce que Bourdieu (1993, p. 1392) décrit comme une relation d'entretien garante d'une « communication non-violente ». Comme le précise l'auteur, « essayer de savoir ce que l'on fait, lorsqu'on instaure une relation d'entretien, c'est d'abord tenter de connaître les effets que l'on peut produire sans le savoir par cette sorte d'intrusion toujours un peu arbitraire qui est au principe de l'échange (notamment par la manière de se présenter et de présenter l'enquête) ». Bourdieu invite à réduire au maximum la « violence symbolique qui peut s'exercer » à travers la relation d'enquête notamment par une écoute totale et méthodique qui peut mener à « une sorte de mimétisme plus ou moins maîtrisée, à adopter son langage et à entrer dans ses vues, dans ses sentiments, dans ses pensées ». En effet, à ce moment-là nous ne devions plus être l'acteur de la FSGT qui travaillait sur le projet « Vers l'AG 2017 ». Nous devions jouer notre rôle d'apprenti chercheur à l'écoute de la personne interrogée. Dans cette situation de concurrence entre fédérations, il était évidemment difficile d'oublier totalement nos engagements et la posture d'entretien était parfois compliquée à trouver. Nous pensons néanmoins comme Bourdieu que « l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie » et ainsi d'oublier cette situation de concurrence ou, du moins, de l'étudier de manière plus objective. Finalement ce sont ces relations d'entretien très différentes en fonction de la personne en face de qui nous nous trouvions : président de telle ou telle fédération, animateur de club, salarié de comité, pratiquant, dans des pratiques et des organisations différentes. Cela nous a permis de changer de regards en adoptant une disposition accueillante, qui incline à faire siens les problèmes de l'enquêté, comme y invite Bourdieu, et à pouvoir réellement réaliser une étude systémique des fédérations sportives.

Afin d'établir la stratégie d'entretien en direction de ces fédérations nous avons d'abord choisi, au niveau des sièges fédéraux, d'interroger les présidents de fédérations quand cela était possible²³⁵ parce qu'ils sont censés être porteurs du discours officiel sur le projet de la fédération, sur son état, son fonctionnement, discours que nous souhaitions par la suite confronter avec le discours des acteurs des autres niveaux. Nous avons également pu élargir le dispositif quand cela était nécessaire. Par exemple, pour le cas de l'UFOLEP, il nous semblait que le point de vue du président n'était pas suffisant dans la mesure où la fédération venait de vivre une restructuration en deux pôles qui nous semblait essentielle d'étudier, notamment parce que la FSGT était aussi dans une période où elle visait des évolutions de structuration. Il

²³⁵ Il n'y a qu'à la FFF que nous n'avons pas réussi à obtenir d'entretien auprès du président de la fédération. L'entretien avec le directeur technique de la fédération et le chargé de projet action citoyenne ont toutefois permis de compenser ce manque.

nous paraissait donc important de comprendre les choix de l'UFOLEP, en rencontrant les deux responsables de ces nouveaux pôles, pour pouvoir mettre les stratégies des deux fédérations en perspectives.

Pour les autres niveaux, nous avons procédé de la même manière que pour la FSGT en cherchant des études de cas (Cf. Ci-dessous) : structures au sein desquelles nous pourrions interroger différents types d'acteurs et qui étaient porteuses de certaines particularités mettant en exergue les relations avec la fédération et les stratégies d'acteurs. Par exemple, pour l'UFOLEP, nous avons choisi d'aller à la rencontre du comité 78 et du comité 75 car ce sont deux comités très différents qui, toutefois, par les projets qu'ils portent, semblaient développer des stratégies particulières vis-à-vis de la fédération. Le comité 78 est plus développé, il embauche plusieurs salariés, et est notamment structuré autour de projets de types « insertions par le sport », « sport santé », etc. portés en propre indépendamment des clubs. Le délégué de ce comité qui impulse le développement de ces projets, dont le « plurisport »²³⁶, est également un des acteurs au niveau national de ce « plurisport ». Le 75 est un comité plus petit, ne comptant qu'un emploi aidé et vers lequel nous nous sommes orienté d'abord pour le mettre en miroir avec le comité FSGT 75, puis pour avoir un cas contrasté avec le comité UFOLEP 78. Le président de ce comité qui tente de se relancer notamment par le développement de projet « sport santé » en direction des EHPAD²³⁷ est également élu du comité directeur de l'UFOLEP national, au sein duquel il est en charge du « sport senior ». Avec ces deux exemples, on comprend que pour déterminer les cas à étudier et les personnes à interviewer, nous avons procédé par tâtonnement en recherchant, à travers une première étude documentaire ou parfois de manière plus artisanale²³⁸, des indices, d'éventuels concordances ou relations entre les différents acteurs et les niveaux de ces fédérations. Nous recherchions donc à voir des acteurs portant une double casquette, comme dans les cas cités précédemment, qui selon nous permettraient d'avoir des matériaux sur les stratégies d'acteur, sur les écarts entre niveaux, au sujet d'un projet précis ou d'un axe politique particulier. Certes pour une mise en perspective systématique avec l'étude de la ligue FSGT Île-de-France et du comité FSGT 75, nous avons choisi de réaliser nos entretiens également dans les ligues Île-de-France et comités 75 des autres fédérations. Nous recherchions toutefois des points de comparaison féconds du point de vue de la récolte de données. Voici le détail des autres cas choisis et des entretiens réalisés.

²³⁶ Pour l'UFOLEP, le « plurisport » est une innovation sportive favorisant, par des approches pédagogique et associatives différentes que celle d'un club sportif classique, la pratique de loisirs non compétitif du plus grand nombre. Nous, nous y sommes intéressé parce que cela nous semblait relativement proche du concept « omnisport » développé au sein de la FSGT. L'UFOLEP décrit ainsi le « plurisport » : « une offre d'activités physiques et sportives variées, de loisirs, tout au long de l'année au sein d'une même association. Une pratique mixte et intergénérationnelle, organisée par cycles ou sur deux ou trois séances, sans contraintes d'entraînement, de résultat, et contribuant à la vie locale » (plaquette « plurisport », 2016)

²³⁷ Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

²³⁸ Par exemple, en cherchant sur les réseaux sociaux, sites internet ou en faisant appel à des connaissances dans les fédérations en question. Sur l'UFOLEP, par exemple, Fanny Sarrail-Brassens membre de notre équipe de recherche, en thèse CIFRE au siège de cette fédération, a pu nous aider à établir ou confirmer des pistes.

Cas	Description
Comités et ligues	
FSCF 75 et Île-de-France	<p>Ce qui nous a d'abord paru intéressant dans ce comité départemental et cette ligue régionale ce sont les particularités de leurs présidents :</p> <p>Noémie Jost d'abord, membre d'un club de gymnastique FSCF de la capitale depuis son enfance, elle s'est engagée par la suite à un niveau fédéral en participant aux séjours So'Leader et a ensuite rapidement pris des responsabilités au sein du comité de Paris jusqu'à en devenir présidente à l'âge de 23 ans.</p> <p>Bruno Gendron ancien président du comité de Paris, maintenant vice-président du comité et président de la ligue Île-De-France. Cette double casquette nous paraît intéressante. Le rapport à l'affinité et à la religion nous semble également intéressant sachant que les réunions de la ligue Île-de-France sont ouvertes et fermées par un aumônier.</p>
UFOLEP 78, 75, Île-de-France	<p>Ces deux comités sont intéressants car ils semblent s'inscrire dans le sens de l'évolution de la fédération, en développant directement (indépendamment des clubs) des projets « socio-sportifs ». L'UFOLEP 75 travaille notamment sur les pratiques pour les personnes en situation de handicap et les personnes âgées, en cherchant par exemple à créer des partenariats avec des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendante (EHPAD). Dans le même sens, l'UFOLEP 78 collabore directement avec les collectivités locales et certaines associations d'insertions. Il est également intéressant d'observer que les porteurs de ces projets dans ces comités sont également titulaires de postes d'élus relatifs à ces dimensions au niveau fédéral.</p>
FFME 75 et Île-de-France	<p>Avec le comité FFME 75, c'est vraiment le rapport à la FSGT qu'il nous a paru le plus intéressant, sachant que la FSGT compte plus de licenciés en escalade à Paris que la FFME. En escalade, ce comité compte moins de licenciés que la FSGT. C'est par conséquent le rapport de concurrence avec la FSGT qui nous semblait intéressant à approfondir. Seul département en France dans ce cas, on peut se poser des questions sur les raisons de cette situation et sur ce qu'elle provoque au niveau parisien. Au niveau de la ligue, la présence d'un chargé de développement détaché au club « escalade 19 » et d'une présidente qui est aussi membre du conseil d'administration de la FFME est intéressant à étudier car cela consitue à nouveau des « doubles casquettes » dont le point de vue peut être singulier.</p>
District FFF 94	<p>Il n'y a pas de district 75 pour la FFF et nous n'avons pas réussi à nous entretenir avec les acteurs de la ligue Île-de-France dont le président, notamment, semble être au cœur d'enjeux importants puisqu'il est en opposition avec le président de la FFF. Nous nous sommes rabattus sur le district 94, district auquel appartient le Paris Université Club, club FFF que nous avons choisi pour notre mise en miroir. Derrière ce choix, toujours la même idée de pouvoir établir des comparaisons entre niveaux fédéraux. De plus, pour la FSGT, l'ES Vitry est également affiliée à la FFF et fait partie de ce district. Enfin, ce choix a été fait parce qu'une adhérente de l'ES Vitry, Annie Dos Santos, a donc l'expérience de la FSGT par ce club et a également des responsabilités au sein du district FFF 94 (commission féminine, responsable de formation). Cette double position nous semblait pouvoir fournir des matériaux intéressants.</p>
Clubs	
Viking Paris Club	<p>Le VCP est un jeune club créé en 2008 mais qui s'est rapidement développé puisqu'il compte aujourd'hui 150 licenciés. Le club paraît intéressant puisqu'il affiche une politique fondée sur trois valeurs « l'égalité, la solidarité et le respect » en ayant comme priorités des axes comme le développement du sport féminin (unique équipe de futsal à Paris intramuros), la lutte contre le racisme, le soutien aux sans-emploi, par exemple. Le club est d'autant plus intéressant qu'il présente un processus assez rapide d'engagement au sein du comité UFOLEP de Paris avec une rencontre avec le comité en 2010 qui donne suite à l'engagement des équipes dans le championnat départemental. Puis dès 2011, le club prend de l'importance dans la vie fédérale notamment par l'implication de son président actuel, Gustave Tollgerdt, qui intègre alors la commission départementale de Paris. Aujourd'hui, le club organise également plusieurs tournois et porte des projets socio-éducatifs. Il est donc intéressant d'analyser cette évolution d'un club qui passe d'un projet d'amis réunis juste autour du plaisir du jeu, un club jeune (équipe A la plus jeune du championnat), à un club qui semble très engagé à une échelle plus fédérale. De plus, le club a la double affiliation UFOLEP/FFF.</p>

Paris Université Club Football	<p>Le Paris Université Club est un club multisports fondé en 1906, sa section football compte 1000 licenciés et affiche des labels FFF pour son école de foot fondée en 1971 et son travail sur les féminines depuis 2000 (le club fait du football féminin sa « vitrine de prestige »). La section se présente comme étant fondée « sur des valeurs sûres et solides »²³⁹ qui permettent à la fois une recherche de performance et une démarche éducative. Le PUC foot propose quelques particularités intéressantes. Le club dit présenter « un projet éducatif, civique et social clairement défini » et lutter contre la violence, le dopage et contre l'exclusion. Ce discours proche du discours fédéral se concrétise par la signature du club à une convention d'engagement à la mise en œuvre du « Programme Éducatif Fédéral » en 2015. Au-delà des projets fédéraux, le PUC s'engage également localement, par exemple à travers un travail rapproché avec le collège Camille Claudel (Paris 13^e), collège en réseaux d'éducation prioritaire (REP). Toutefois, le PUC a également la réputation d'être un club de « nantis » accueillant un public relativement aisé. Le club semble donc riche d'une certaine mixité sociale qui l'oblige à une politique particulière, impulsée par un président qui dit s'être engagé pour le club à la suite du scandale des quotas de la fédération, ce qui laissait à penser que nous aurions accès à des propos non édulcorés à propos de la FFF.</p>
Escalade 19	<p>Étudier ce club FFME qui partage le mur du gymnase Ladoumègue, à Paris, avec CIMES 19 est l'occasion de mettre en avant les différences, les similitudes, les rivalités qui peuvent exister entre un club FSGT et un club FFME. Contrairement aux clubs de la FSGT, ce club donne des cours d'escalade dispensés par des éducateurs diplômés d'un brevet d'État, réserve l'ouverture de ses voies à des pratiquants expérimentés et fonctionne selon une organisation plus rigide. Toutefois, le club a également des similitudes avec les clubs FSGT puisque, par exemple, il fait également parti d'un réseau de mutualisation de matériel, il réalise également des actions sociales (ex : initiation avec la Croix Rouge). À certaines périodes de l'année, pendant l'été par exemple, les clubs bénéficient de créneaux mutualisés. Analyser Escalade 19 en parallèle de CIMES 19, c'est donc pouvoir comparer le contenu des projets politiques des clubs, sous l'influence de leur fédération sportive respective, et aussi pouvoir analyser la coexistence des associations sur une même structure.</p>

Document 15 - Détail des entretiens pour la mise en miroir avec les autres fédérations

Entretiens au niveau des sièges nationaux		
Personnes interrogées	Fonction	Fédération
- Philippe Machu - Adil El Ouadehe - Benoît Gallet	- Président. - Directeur technique national adjoint sport et société. - Directeur technique national adjoint sport éducation. Pour cette fédération nous avons souhaité rencontrer les DTNA car la fédération a été restructurée d'une manière qu'il nous semblait intéressant d'investiguer.	UFOLEP
- Christian Badonneau	- Président, a la particularité d'avoir conservé une activité commerciale en plus de ses responsabilités fédérales.	FSCF
- François Blaquart - Matthieu Robert	- Directeur technique national, au cœur de l'affaire des quotas, il a réformé la formation des jeunes joueurs et les formations pédagogiques en direction des animateurs de la fédération. - Chargé de projet actions citoyennes et sociales.	FFF
- Pierre You	- Président.	FFME
Entretiens dans les ligues et comités		

²³⁹ Site internet du club.

Personnes interrogées	Fédération	Fédération
- Ludovic Trezieses - Germain Tichit - Marjorie Devais	- Délégué régionale Île-de-France et délégué 78, engagé dans le développement du plurisport. - Président bénévole du comité 75, membre du comité directeur de la fédération. - Agent de développement du comité 75.	UFOLEP
- Bruno Gendron - Nicolas Hoefs - Noémie Jost	- Président de la ligue Île-de-France, membre du bureau du comité 75, proche du président de la fédération. - Agent de développement de la ligue Île-de-France. - Jeune présidente (23 ans) du comité 75, ancienne participante de « So'Leader », membre du groupe ID Avenir qui a pour but de favoriser l'engagement des jeunes au niveau fédéral.	FSCF
- Thierry Mercier + Lili Ferreira - Annie Dos Santos	- Président bénévole du district 94 et directrice administrative du district 94. - Membre de la commission foot féminin, responsable de formation, mais également membre de l'ES Vitry, double position FFF/FSGT.	FFF
- Sandra Berger - François Cure-Durif - François Soubrier	- Présidente bénévole de la ligue Île-de-France, membre du conseil d'administration de la fédération. - Agent de développement de la ligue détaché au club Escalade 19. - Président du comité 75	FFME
Entretiens dans les clubs (dirigeants et entraîneurs)		
Personnes interrogées	Fédération	Structure
- Gustave Tollgerdt (Président) - Mohammed Hassani	- Président fondateur, a des ambitions pour prendre des responsabilités dans les instances fédérales et des engagements politiques (modem, en marche), étudiant en gestion à la Sorbonne. - animateur bénévole.	Viking Club Paris Foot (UFOLEP/FFF)
- Bernard Comment - Daniel Owana	- Président bénévole du club qui a pris des responsabilités à la suite du scandale des quotas de la FFF, éditeur et directeur de collection au Seuil. - Directeur technique salarié du club.	PUC Football Foot (FFF)
- Mathieu Célerié (Président) + Hervé Gouyet (Initiateur SAE)	- Président bénévole du club + initiateur bénévole SAE (structure artificielle d'escalade)	19 Escalade (FFME)

De manière systématique nous avons réalisé des entretiens avec différents types d'acteurs, dans différents types de structure. **Les grilles d'entretiens** devaient donc permettre de garder une certaine cohérence dans les matériaux récoltés, tout en s'adaptant à cette diversité afin de « découvrir des stratégies suffisamment stables à l'intérieur d'un ensemble et [...] découvrir les jeux, les règles du jeu et les régulations de ces jeux à partir desquelles ces stratégies peuvent être effectivement considérées comme rationnelles » (Crozier et Friedberg, 1977 ; p. 248).

D'abord pour affirmer l'approche par l'acteur, **nos grilles d'entretiens²⁴⁰ commencent toutes par une partie « parcours personnel au sein de la structure et/ou de la pratique »** permettant de retracer l'histoire de l'acteur au sein de la fédération, du comité et/ou du club, et

²⁴⁰ Il y a trois grilles d'entretiens différentes : une pour les sièges des fédérations, une pour les comités, une pour les clubs.

d'avoir des premières pistes de discussion, par exemple concernant ses positions ou ses manières de participer au fonctionnement collectif. L'approche par l'acteur et la partie biographique de nos entretiens permettent d'atténuer ce que Crozier et Friedberg appellent « le risque de réification » (1977 ; p. 248). En effet, la constitution de types d'acteurs dans la population étudiée pourrait enfermer l'analyse dans des « catégories préalables que l'on a utilisées comme des points de départ parce qu'elles étaient convenables ou surtout correspondaient aux idées reçues ». Par exemple, si on raisonne sur la base des typologies d'acteurs initiales²⁴¹, Sam Altabef et Tristan Adatte, respectivement dirigeants de l'ESC XI et de Cimes 19, sont tous deux dans la typologie « dirigeants bénévoles de club FSGT ». Toutefois, la réalité est un peu plus complexe. L'histoire de vie de Sam Altabef est marquée par la culture ouvrière, par un engagement militant de longue date. Tristan Adatte est un dirigeant plus jeune, avec un niveau d'engagement autre puisqu'il est passé, de son propre aveu, de « gros consommateur » de la pratique d'escalade dans le club de CIMES19, à la sortie de l'école d'ingénieur, à « jeune » co-président qui décrit ainsi ses motivations d'engagement au début :

« J'ai plutôt une nature conciliante, je dis plus facilement "oui" que "non". Ça, c'était la première raison. Et puis qu'on pense à toi, ça flatte un peu l'égo aussi. Donc tu dis "ok, ouais, c'est cool si vous pensez que je peux le faire". Avoir des responsabilités, c'est toujours gratifiant. Là, j'entame ma 3^e année en co-présidence. »

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident du club d'escalade CIMES19, le 17/10/2016)

Selon nous, il n'est pas possible de mener le même entretien et de donner le même sens aux matériaux récoltés dans ces deux cas, après avoir entamé l'échange sur deux histoires si différentes. C'est pour cela que nous souhaitons commencer les entretiens par cette partie « biographique ». D'autant plus qu'en entrant dès le départ dans l'entretien par ces questions relativement personnelles, nous pensions pouvoir créer une certaine confiance avec l'interviewer et « rapprocher au maximum l'entretien guidé d'une situation d'interaction banale quotidienne, à savoir la conversation » afin de « réduire au maximum l'artificialité de la situation d'entretien, et l'imposition par l'enquêteur de normes méta-communicationnelles perturbantes » (Olivier de Sardan, 2004, p. 40). Ainsi nous pensions également nous mettre dans cette « disposition accueillante » décrite par Bourdieu et « qui incline à faire siens les problèmes de l'enquêté, l'aptitude à le prendre et à le comprendre tel qu'il est, dans sa nécessité singulière » (1993, p. 1406). Bourdieu explique plus loin que, ce faisant, l'entretien peut devenir une forme « d'auto-analyse provoquée et accompagnée » et qu'ainsi la personne interviewée pouvait profiter « de l'occasion qui lui était donnée de s'interroger sur elle-même [...] pour opérer un travail d'explicitation, gratifiant et douloureux à la fois, et pour énoncer, parfois, avec une extraordinaire intensité expressive, des expériences et des réflexions longtemps réservées ou réprimées ». Cette dimension d'auto-analyse a parfois fait prendre cette tournure à nos entretiens. Des histoires personnelles de conflits au sein de l'organisation, de manque de reconnaissance ou, au contraire, de rencontres inoubliables, de réalisations sources de fierté, ressortaient de ces auto-analyses et permettaient de mieux comprendre les fédérations étudiées et les processus qui les animent dans le sens de ce que Lahire appelle les « plis singuliers du social ». L'auteur explique que « l'acteur individuel est le produit de multiples opérations de plissements (ou d'intériorisation) et se caractérise donc par la multiplicité et la complexité des processus sociaux, des dimensions sociales, des logiques sociales, etc., qu'il a intériorisés. Ces dimensions, ces processus ou ces logiques se plient toujours de façon relativement singulière

²⁴¹ Celle établie pour choisir nos entretiens.

en chaque acteur individuel, et le sociologue qui s'intéresse aux acteurs singuliers retrouve en chacun d'eux l'espace social froissé, chiffonné » (2001, p. 343).

De même, c'est d'abord l'expérience de recherche vécue qui nous a poussé à tenter d'adopter cette approche par l'acteur dans le sens du travail réalisé, par exemple, par Boltanski et Thévenot lorsqu'ils affirment ne pas vouloir parler « de groupes, de classes sociales, d'ouvriers, de cadres, de jeunes, de femmes, d'électeurs, etc., auxquels nous ont habitués aussi bien les sciences sociales que les nombreuses données chiffrées qui circulent aujourd'hui sur la société » et considérer plutôt la « multitude d'êtres qui, tantôt êtres humains, tantôt choses, n'apparaissent jamais sans que soit qualifié en même temps l'état dans lequel ils interviennent » (1991, p. 11). Même si dans un premier temps, afin de construire notre stratégie d'enquête, nous avons exploré notre terrain en entrant par la porte de la typologie d'acteurs, nous souhaitons proposer une approche qui va au-delà et permet de prendre en compte les trajectoires biographiques de quelques membres de cette « multitude d'êtres » fréquentée au cours de la recherche.

Sur cette base biographique, nous pouvions alors partir sur des questions relatives à leur structure d'appartenance, deuxième niveau de l'entretien, ainsi qu'à leurs relations et leurs points de vue sur les autres niveaux de la fédération — troisième et quatrième niveaux de l'entretien — comme le montrent les deux exemples de grilles d'entretien ci-dessous²⁴².

Document 16 - Grille d'entretien pour les acteurs des clubs

1. Parcours personnel au sein de la structure et de la pratique

- Parcours sportif ? Depuis quand êtes-vous engagé au sein du club ? Quelles motivations ? Responsabilités au sein du club ? Responsabilités au niveau comité, fédération ? Point sur la relation personnelle avec la fédération et ses valeurs (ou en partie 3 en fonction de la qualité du lien établi avec la personne interrogée)

2. Présentation club

Objectif : Positionner le club dans son environnement et son histoire et déterminer les influences de ces éléments sur le projet du club et les pratiques qu'il met en œuvre.

• *Histoire et projet*

- Quand le club a-t-il été créé, pourquoi ? Quel est le projet actuel du club ? Quelles ont été les étapes de développement du club ? Quelles sont les valeurs du club ?

• *Fonctionnement*

- Qui sont les acteurs du club, bénévoles, professionnels ? Comment est dirigé le club ? Comment est-il organisé ? Comment sont élaborés les projets ? Comment sont impliqués les adhérents dans la vie du club ?

• *Publics et pratiques*

- Quelles pratiques avec quelles particularités ? Combien d'adhérents ? Quels publics ? Quels événements ? Exemple de projets

• *Partenaires et influences*

- Quels partenaires, pourquoi ? Types de financements ? Influences sur le projet du club ? Exemples concrets.
- Les difficultés rencontrées par le club ?

3. Le club, le comité et les fédérations

²⁴² Ce sont des modèles génériques permettant d'avoir une cohérence générale mais à chaque fois adaptés et précisés, en amont, en fonction du cas étudié et au fil de l'entretien, en fonction de la première partie d'entretien.

Objectif : Déterminer les liens et influences entre club et fédération. Évaluer la capacité du club à s'approprier les valeurs fédérales. Déterminer les actions et les éléments du discours fédéral qui parviennent à toucher les clubs. Voir si les clubs se sentent en capacité d'influencer sur la politique fédérale et les APSA.

- *Affiliations et différences entre fédérations*

- Quelles fédérations, pourquoi ? Des envies de changer d'affiliation ? Quelles différences entre les fédérations ? Du point de vue des compétitions ? Du point de vue de la possibilité de participer à la vie fédérale ? Du point de vue du positionnement politique ?

- *Qualité des liens avec la fédération*

- Degré de proximité avec la fédération ? Comment se fait le travail avec la fédération ? Existence de conflits ou de désaccords ? Le club participe-t-il à la vie fédérale ? Comment ?

- *Place des valeurs fédérales dans la vie du club*

- Quelles valeurs pour cette fédération ? Quel attachement à la fédération et à ses valeurs ? Influence de la fédération sur le projet du club ? Avis sur la fédé ? Ses projets, ses événements, son organisation, son fonctionnement, et son positionnement politique ?

4. Les activités et les adhérents

Objectif : Déterminer les influences adhérents-club, les modalités d'évolutions des activités au sein du club, les liens adhérents-fédérations.

- *Adaptation des pratiques et place de la fédération dans ce processus*

- Qu'est-ce que vous trouvez « original » dans votre offre d'activités ? Avez-vous procédé à des adaptations pour rendre vos activités plus accessibles, plus attirantes ou plus en adéquation avec votre projet ?
- Exemple, comment se passe une séance type, un entraînement type ? Évolution des processus démocratiques ?

- *Liens d'influences entre pratiques et adhérents*

- Est-ce que les adhérents influent sur la mise en œuvre des pratiques ? Est-ce que les licenciés adhèrent aux valeurs du club ? Comment peut-on le voir ? Est-ce qu'ils influent sur les valeurs du club ? Savent-ils quels sont les partenaires du club, quelles sont les fédérations auxquelles ils appartiennent ? Est-ce que le club, ou la fédération ont participé à l'évolution du regard des adhérents sur leur activité ? Exemple concret.

Document 17 - Grille d'entretien pour les acteurs des comités

1. Parcours personnels au sein de la structure et de la pratique

- Parcours sportif ? Depuis quand êtes-vous engagé au sein du comité ? Quelles motivations ?
- Responsabilités au sein du comité ? Responsabilités au niveau club, fédération ? Point sur la relation personnelle avec la fédération et ses valeurs (ou en partie 3 en fonction de la qualité du lien avec la personne interrogée)

2. Présentation comité

Objectif : En savoir plus sur les missions et le fonctionnement du comité et sur les influences qu'il subit.

- *Histoire et projet*

- Quand a été créé le comité, pourquoi ? Quel est le projet actuel du comité ? Quelles ont été les étapes de développement du comité ?

- *Fonctionnement*

- Qui sont les acteurs du comité, bénévoles, professionnels ? Comment est dirigé le comité ? Comment est-il organisé ? Comment sont élaborés les projets ? Comment les clubs sont-ils associés à la vie du comité ? Ce fonctionnement correspond-il à celui de la fédération ?

- *Publics et pratiques*

- Quelles pratiques ? Combien d'adhérents ? Quels publics ? Quels événements ?

- *Partenaires et influences*

- Quels partenaires, pourquoi ? Quels financements ? Influences sur le projet du comité ?
- Les difficultés rencontrées par le comité ?

3. Le comité et la fédération

Objectif : Déterminer les liens et influences entre comité et fédération. Évaluer la capacité de la fédération à faire partager ses valeurs aux niveaux locaux. Évaluer la capacité des comités à prendre part à la vie fédérale et à l'élaboration de la politique fédérale. Déterminer les tensions potentielles entre comité et fédération.

- *Qualité du lien avec la fédération*

- Degré de proximité avec la fédération ? Comment se fait le travail avec la fédération ? Existence de conflits ou de désaccords ? Le comité participe-t-il à la vie fédérale ? Comment ? Combien de rencontres avec des personnes du siège ? Exemple d'un projet où ça fonctionne, exemple d'un projet où ça ne fonctionne pas.

- *Les valeurs fédérales et le comité*

- Quelles valeurs pour cette fédération ? Quel attachement à la fédération et à ses valeurs ? Influence de la fédération sur le projet du comité ? Avis sur le positionnement politique de la fédération, ses projets, ses événements, son organisation, son fonctionnement ? Percevez-vous des effets pervers, des conflits dus aux valeurs fédérales ?

- Comment la fédération intervient au sein du comité ? Quelles ressources la fédération donne-t-elle au comité ? Quels soutiens et outils donne-t-elle afin de communiquer sur ses valeurs et identité ? Avis sur la qualité de la transmission des valeurs de la fédération ? Parler de la question de la formation.

4. Le comité et les clubs

Objectif : Déterminer les liens et influences entre comité et club. Évaluer la capacité du comité à transmettre les valeurs de la fédération. Évaluer la capacité des clubs à prendre part à la vie du comité et à l'élaboration de sa politique. Évaluer la capacité du comité à intégrer les clubs.

- *Le club, les adhérents et les valeurs fédérales*

- Quel point de vue du comité sur les clubs et leur adhésion ou non adhésion aux valeurs de la fédération ? Place du contexte dans cette situation (financement, intérêt des adhérents pour la vie fédérale, les clubs comme simples offreurs, les adhérents comme simples consommateurs)

- *Place du club dans la transmission des valeurs fédérales*

- Comment le comité fait pour se rapprocher des clubs, pour transmettre les valeurs de la fédération ? Est-ce implicite dans la mise en œuvre des actions du comité ? Ou est-ce une stratégie explicite ? Qu'est-ce qui freine ce travail de formation des clubs ? Le comité transmet-il d'autres valeurs que celles de la fédération ?

Ces donc avec cette stratégie d'entretien que nous espérons pouvoir enrichir notre analyse d'un maximum de points de vue. Comme l'explique 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. Il ne peut reproduire le point de vue de son objet et le constituer comme tel, en le restituant dans l'espace social, qu'à partir de ce point de vue très singulier (et en un sens, très privilégié) où il faut se placer pour être en mesure de prendre tous les points de vue possibles ». Si effectivement, nous nous sommes sentis privilégiés de pouvoir rencontrer autant d'acteurs vivant des situations différentes et nourrissant des points de vue divers sur la FSGT et les fédérations étudiées, nous nous sommes également rendu compte de la difficulté à mener un tel projet. Maîtriser la gestion chronophage des rendez-vous avec les interviewés dans le temps imparti de la thèse, s'y retrouver dans la longue liste des cas et personnes étudiées, et surtout gérer la masse très importante d'informations récoltées fut parfois compliqué. À ce titre, nous avons retranscrit quarante entretiens sur les soixante réalisés, ce qui représente plus de mille pages dans lesquelles il faut se retrouver pour construire l'analyse, dans lesquelles il faut choisir les *verbatim*, tout en respectant à la fois les principes de fidélités des propos produits par l'interrogé et les principes de lisibilités pour les futurs lecteurs. Nous avons souhaité retranscrire un maximum d'entretiens et les citer aussi souvent que possible dans la thèse, afin de valoriser la

parole des acteurs. « Transcrire, c'est nécessairement écrire, au sens de réécrire » (Bourdieu, 1993, p. 1417) et le choix du *verbatim*, de son découpage, de son association à un argument est une forme de transformation et d'interprétation de notre part et tributaire de notre positionnement.

3.3. L'enquête quantitative pour se rapprocher des licenciés

Après la première série d'entretiens, nous nous sommes rendu compte qu'il était plus difficile pour nous, peut-être formaté par l'expérience vécue au niveau du siège fédéral par ce positionnement dont nous venons de parler, de prendre en compte le point de vue des acteurs les plus éloignés et notamment celui des pratiquants. D'ailleurs, la majeure partie des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des dirigeants, des animateurs, et finalement très peu avec des pratiquants sans responsabilité²⁴³. Il nous fallait donc mettre en place **un travail spécifique afin de combler en partie ce déséquilibre**. Toujours dans l'optique de mener une analyse stratégique prenant en compte tous les niveaux et en accord avec les préoccupations des acteurs inquiets de l'état des liens de la fédération avec ceux qui en sont les plus éloignés – les licenciés – il était nécessaire de réaliser un travail spécifique avec ce public. Nous voulions essayer de comprendre : de quelles manières les licenciés se positionnaient par rapport à la fédération ? quels étaient les liens entre leur projet sportif, leur motivation à faire partie d'un club, la fédération et le projet fédéral ? Quels étaient les freins ou les motivations à s'engager dans des responsabilités ? L'idée qui commençait à naître dans notre esprit était peut-être celle d'essayer de reconstruire les différentes étapes des parcours possibles d'un acteur engagé au sein de la fédération, depuis le stade « initial » du consommateur d'une offre sportive à celui de militant du niveau fédéral. De plus et surtout, en considérant l'organisation comme étant le résultat d'une construction de l'ensemble de ses membres, nous pensions que les pratiquants participaient aussi à cet ouvrage, que « chaque fédération a son identité propre dont une partie est forgée par les dirigeants et une autre par les pratiquants » (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989, p. 167).

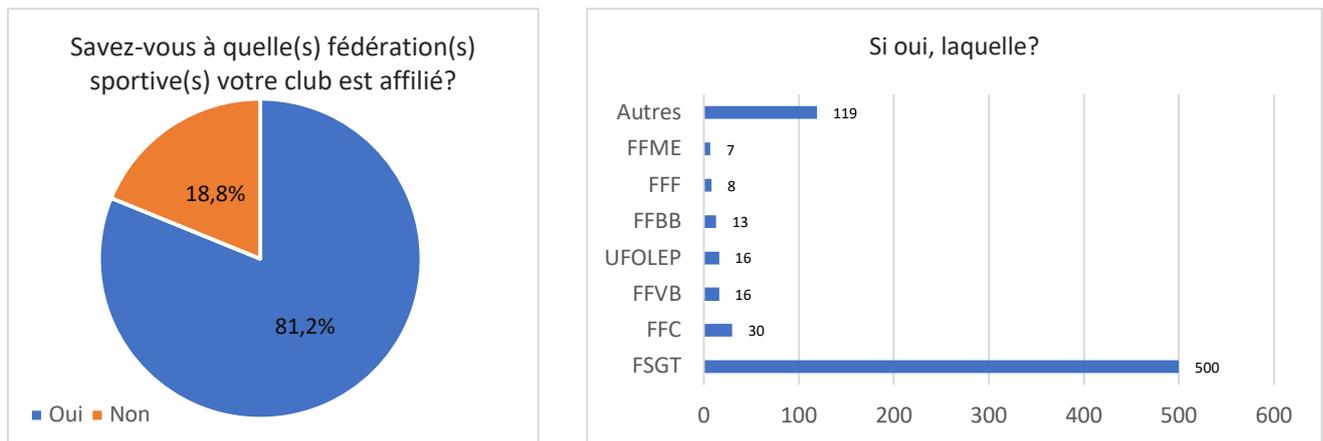
Nous l'avons vu, au sein des typologies des acteurs, bénévoles, dirigeants, salariés, animateurs, il existe une grande diversité de profils et donc autant de point de vue. Les fédérations comptent des centaines de milliers de pratiquants et nous n'aurions pas pu, une deuxième fois, établir un échantillonnage et un travail d'entretien aussi précis que ce qui a été fait pour les autres acteurs. Il fallait trouver des outils pour récolter une masse de données empiriques suffisantes et représentatives sans que cela ne soit trop chronophage. Nous avons fait le choix d'articuler deux outils qui nous paraissaient complémentaires, **les entretiens collectifs et l'enquête par questionnaire**.

Nous avons fait usage de l'enquête par questionnaire suivant l'idée que « compter ou mesurer, sans modèle, sans véritable ambition de généralisation et sans techniques sophistiquées, peut être très utile, y compris **pour réfuter des pré-notions ou ouvrir de nouvelles pistes de recherche** » (Lemercier, 2011, p. 10). C'est-à-dire que le questionnaire devait, en premier lieu, nous permettre d'avoir des matériaux suffisants et représentatifs pour progresser dans notre compréhension des pratiquants notamment lors des entretiens semi-directifs avec les animateurs et dirigeants de clubs et à l'approche des entretiens collectifs avec les pratiquants. Par exemple, notre expérience au sein du siège fédéral nous avait fait croire que

²⁴³ Trois ateliers de pratiquants (entretiens collectifs avec entre trois et cinq personnes), contre 64 entretiens semi-directifs avec les autres types d'acteurs.

les pratiquants ne connaissent pas, pour la plupart, la fédération à laquelle ils sont licenciés. C'est en tous cas l'avis général partagé par beaucoup d'acteurs du niveau fédéral et des niveaux départementaux et régionaux. Bien que ces résultats soient à prendre avec précautions²⁴⁴, il se trouve toutefois qu'à la FSGT, comme le montre le graphique ci-dessous, sur 709 répondants n'ayant pas de responsabilité dans leur club²⁴⁵, 576 disent savoir à quelle fédération leur club est affilié et 500 savent nommer la FSGT.

Document 18 - « Savez-vous à quelle fédération sportive votre club est affilié ? »



Ces données statistiques ne sont peut-être pas suffisantes pour remettre totalement en question le ressenti, nourri par plusieurs années d'expérience, des acteurs des fédérations. Ils nous ont toutefois permis d'y mettre plus de nuances et d'aborder nos entretiens semi-directifs d'une autre manière en essayant de chercher les raisons de ce ressenti chez les responsables fédéraux et, d'un autre côté, d'aborder les entretiens collectifs avec les pratiquants en ne les considérant pas uniquement comme de purs consommateurs totalement détachés des préoccupations fédérales.

Au niveau de la conception, le questionnaire a été construit en quatre parties (Cf. Annexe 23, questionnaire à destination des pratiquants). La première partie « Votre pratique sportive » permet d'étudier le projet sportif des licenciés, c'est-à-dire l'activité sportive qu'ils pratiquent, la fréquence, les motivations et le niveau de pratique. La deuxième partie « Votre club » est consacrée à leur connaissance, leur attachement et leur engagement au sein de l'association. Cette partie contient des questions sur les motivations qui les ont poussés à choisir ce club, sur ce qu'il leur apporte, sur les responsabilités qu'ils peuvent avoir ou, s'ils n'en ont pas, sur les raisons de leur non-engagement²⁴⁶. La deuxième partie du questionnaire se conclut par les questions « Savez-vous à quelle(s) fédération(s) sportive(s) votre club est affilié ? » et « Si oui, laquelle ? » avant de révéler la partie trois « La FSGT » ou autre selon la fédération

²⁴⁴ Plus bas, nous discutons par exemple des influences du mode d'administration de l'étude.

²⁴⁵ Le questionnaire administré au sein de la FSGT compte 1279 répondants mais nous avons effectué un tri et défini une strate à partir de la question 29 « Avez-vous des responsabilités au sein de votre club ? » en sélectionnant uniquement les personnes ayant répondu « non » donc n'ayant pas de responsabilité pour étudier les pratiquants censés être les plus éloignés de la fédération.

²⁴⁶ À la question « si non, pourquoi n'avez-vous pas de responsabilités au sein du club ? » a été appliqué un filtre édictant que cette question se présente uniquement si l'enquêté a répondu « non » à la question précédente : « Avez-vous des responsabilités au sein de votre club sportif ? »

d'appartenance de l'enquête²⁴⁷. Cette partie contient donc des questions sur la connaissance de la fédération, sur la participation à la vie fédérale, sur l'attachement à la fédération et sur une appréciation de ses valeurs et de son fonctionnement. Par exemple, pour les questions sur l'attachement à la fédération, l'association d'une échelle de valeur quant à l'attachement et d'une question de classement²⁴⁸ (Cf. Ci-dessous) permet de commencer à analyser cet écart hypothétique entre l'identité que les fédérations veulent transmettre et ce à quoi les licenciés s'attachent.

Document 19 - Exemple de modalités de réponse

Enfin la quatrième partie du questionnaire reprend assez classiquement des questions relatives à l'état civil, aux études, à la profession et au niveau de revenu.

L'ensemble représente un questionnaire important en termes de nombre de questions : entre 40 et 50 questions en fonction des filtres. Afin de ne pas décourager trop d'enquêtés, nous nous étions fixé un temps de réponse maximal de dix minutes. Sur la version FSGT du questionnaire, les résultats finaux montrent un temps de réponse médian²⁴⁹ de 566 secondes, soit environ 9 minutes 40, ainsi qu'un taux d'abandon de 18,1% soit 321 enquêtés sur 1774. Pour essayer de motiver les répondants potentiels à s'intéresser à l'enquête, nous l'avons nommée « ma pratique sportive » donnant l'impression de proposer un questionnaire sur les goûts sportifs ; ce qui nous paraissait plus attractif qu'un questionnaire sur le rapport au club et à la fédération.

²⁴⁷ Nous envoyions une version différente, avec une troisième partie dont le nom changeait de nom, en fonction de fédérations la fédération d'appartenance. Les clubs UFOLEP recevaient un questionnaire UFOLEP, les club FSCF un questionnaire FSCF, etc. S'il y a donc 5 versions différentes, le traitement des données en commun est possible puisque les questions sont quasiment toutes identiques dans les différentes versions.

²⁴⁸ Reprenant, grâce à l'analyse documentaire et aux entretiens, des éléments de langage valorisés dans les discours officiels des fédérations.

²⁴⁹ Il n'est pas intéressant de prendre le temps moyen puisqu'il y a quelques temps de réponse maximaux de plus de 5h qui faussent les résultats et correspondent à des enquêtés qui ont laissé la page ouverte de côté.

Avec les résultats de ce questionnaire, l'objectif était donc de comprendre les rapports entre le projet sportif des individus, leur engagement au sein de leur club et leur connaissance et attachement à la fédération. Les quatre parties ont donc été construites pour favoriser les tris croisés permettant d'étudier ces rapports. Par exemple, il nous semblait intéressant de pouvoir étudier les liens entre l'activité pratiquée (question de la première partie) et le niveau d'attachement à la fédération (question de la troisième partie) ou les types d'évènements auxquels les licenciés participent au sein de la fédération. Il nous semblait aussi intéressant de voir si des liens existaient entre le sexe, l'âge, le niveau d'étude, le niveau de rémunération ou le type d'emploi occupé (question de la dernière partie) et l'engagement au sein du club.

Il faut également discuter du **mode d'administration du questionnaire**. Ces discussions permettront, d'une part, de relativiser les résultats de notre enquête car les modes d'administration ont une influence certaine sur les réponses données. D'autre part, diffuser cette enquête a nécessité un travail en commun avec les acteurs des fédérations rencontrées, quand cela été possible. Cette volonté d'un travail inscrit dans le cadre de partenariats avec les fédérations a aussi constitué des temps d'observation et de production de matériaux, notamment en notant les freins à la diffusion ou les demandes des acteurs afin d'adapter le questionnaire.

Pour avoir un taux de réponse qu'avec notre direction de thèse nous trouvions suffisant (1000 réponses pour la FSGT, 200 par autre fédération étudiée) et pour des raisons de faisabilité, nous avons décidé de diffuser ce questionnaire en ligne par mailing, en passant par les bases de données des fédérations sportives. Pour des raisons techniques, organisationnelles et politiques, cela n'a pas été aussi simple.

D'abord à la FSGT, il n'était pas pensable pour les dirigeants de la fédération de ne pas passer par les comités, qui eux-mêmes devaient ensuite passer par les clubs qui, enfin, transmettaient le lien de l'étude aux pratiquants (Cf. annexe 22, courriel aux comités FSGT). Avec la direction de la FSGT, nous voulions impliquer les acteurs dans cette étude dans le cadre du projet « Vers l'AG 2017 ». Ensuite, si du niveau fédéral nous nous adressions directement aux clubs sans passer par les comités, nous nous exposions à des réactions négatives de leur part. De plus, la fédération ne disposait pas d'une base de données opérationnelle d'adresses mails des licenciés. Ces filtres posent plusieurs limites. Tous les comités n'ont pas joué le jeu²⁵⁰ et, entre comités, il y a des différences au niveau des activités sportives. Au départ, nous n'avions que peu de répondants en football et en escalade alors que ce sont les deux activités les plus représentées au sein de la fédération et celles qui nous intéressaient. Aussi nous avons dû réaliser un travail particulier pour combler cet écart. Nous avons notamment demandé au responsable escalade de la ligue Île-de-France de se faire relais de notre étude auprès des clubs franciliens. Nous avons finalement obtenu 1279 réponses. 23,7% des répondants pratiquent le cyclisme, 19,9% pratiquent l'escalade, 16,3% le volley, et 9,9% le football.

Pour les autres fédérations les problématiques de diffusion sont diverses. Pour les deux fédérations délégataires, la FFF et la FFME, la qualité de nos contacts avec les sièges de ces fédérations n'étaient pas suffisante pour imaginer réaliser un travail commun avec des acteurs relais. Nous sommes directement passé par les clubs dont nous avons trouvé les adresses mails sur les sites des fédérations ou des comités. Il faut noter ici que ce travail a été plus simple avec les clubs d'escalade de la FFME, desquels nous obtenions plus facilement des réponses, qu'avec

²⁵⁰ Notamment parce que parfois, dans la masse de courriels qu'ils reçoivent du niveau fédéral, les comités n'ont pas vu celui concernant l'enquête ; cela malgré l'utilisation de l'adresse de la direction et l'envoi de trois relances.

les clubs de football de la FFF. Finalement, pour la FFF il y a 194 répondants et pour la FFME 259.

Pour la FSCF la difficulté à diffuser le questionnaire a plutôt été organisationnelle et également lié à notre incapacité à comprendre un mode fonctionnement totalement différent de celui de la FSGT. De plus, nous n'étions pas aussi bien identifié dans cette fédération. Impossible alors de diffuser le questionnaire sans l'aval écrit du président que nous avons pourtant rencontré et qui nous avait donné un accord oral. Une fois cet accord obtenu, le questionnaire n'a toujours pas été diffusé parce qu'il fallait l'accord des présidents des comités. Ensuite, c'était une personne précise qui devait diffuser le lien du questionnaire. Finalement, avec le fonctionnement hiérarchique très réglé de cette fédération, nous n'avons pas réussi à passer par les voies officielles²⁵¹, ni même par les personnes rencontrées en entretiens. Nous avons utilisé un contact plus personnel, étudiant du master 2 « politiques publiques et stratégies des organisations sportives » dans lequel nous intervenons et avec lequel nous avons sympathisé. Il était responsable dans un comité FSCF et a accepté, sachant que nous avions l'aval de la direction de la FSCF de diffuser notre questionnaire. Cette personne avait un réseau important de clubs de twirling bâton et de gymnastique ce qui biaise les résultats au niveau de l'origine en termes d'activité des répondants : 33,8% de répondant pratiquants de twirling bâton et 30,5% de gymnastes²⁵².

Pour l'UFOLEP, nous avons obtenu 1695 réponses car nous avons diffusé le questionnaire dans le cadre d'une collaboration avec Fanny Sarrail-Brassens, doctorante en CIFRE au sein de cette fédération. Elle fait partie de notre équipe de recherche. Avoir les mêmes directeurs de thèses et étudier des sujets relativement proches nous a permis de travailler en proximité. Elle nous a ainsi laissé bénéficier de son réseau et de son intégration au sein de cette fédération et le questionnaire a ainsi pu être directement transmis aux licenciés. Il nous a toutefois été demandé par les acteurs de l'UFOLEP de modifier certaines questions. Par exemple, il nous a été demandé de réorganiser les modalités de réponses²⁵³ à la question 48 : « avez-vous déjà participé à des événements de l'UFOLEP dans les 12 derniers mois ? » Initialement, nous avons coché la possibilité de présenter les modalités de réponses dans un ordre aléatoire pour ne pas orienter les enquêtés, mais l'UFOLEP a demandé à faire apparaître la modalité « rassemblement loisir (sortie conviviale...) » en premier, avant les autres modalités et notamment avant « compétition départementale et/ou régionale ».

Certains résultats sont à nuancer en raison du mode de diffusion de l'enquête : notamment ceux concernant le niveau d'engagement au sein du club ou de l'intérêt pour la fédération. En effet, on sait que de nombreux répondants (pour la FSGT, la FSCF, la FFF et la FFME) sont des responsables au niveau des clubs (premiers relais de l'étude) parce que ce sont par eux que l'étude est d'abord passée : 44, 6% pour la FSGT, 60% pour la FSCF, 49,7% à l'UFOLEP, et 39% pour la FFF et la FFME 39%. Toutefois, un tri simple permet de mettre de côté ces répondants et d'analyser les pratiquants qui ne déclarent pas avoir de responsabilité afin d'obtenir des points de vue plus « éloignés » de la fédération. Malgré ce tri, une seconde nuance peut également être apportée concernant les points de vue des répondants « sans responsabilité ». En effet, ces derniers ont tout de même pris le temps de lire le courriel que leur club leur adressait et de passer dix minutes afin de répondre à l'enquête. Nous pouvons

²⁵¹ Même en nourrissant de bons contacts et en étant accompagné par des acteurs de la fédération comme Laurence Munoz, vice-présidente de la fédération qui a pris du temps pour mieux comprendre les objectifs de notre questionnaire et s'est faite par la suite relais de notre enquête.

²⁵² Première pratique de la FSCF en nombre de licenciés.

²⁵³ Au départ, les versions des questionnaires étaient totalement semblables pour les cinq fédérations étudiées afin de pouvoir comparer les résultats.

alors faire l'hypothèse que les répondants nourrissent un certain intérêt quant à leur pratique sportive licenciée²⁵⁴.

Le travail sur la diffusion du questionnaire a aussi permis d'observer **de premières particularités de fonctionnement** des fédérations étudiées : l'obligation d'impliquer les comités pour la FSGT, l'importance de la hiérarchie à la FSCF ou encore la difficulté à pénétrer les réseaux des fédérations délégataires. Pour l'UFOLEP, revenir sur les négociations préalables à la diffusion de l'enquête permet même d'avoir des pistes quant aux stratégies des acteurs du niveau fédéral visant à orienter l'identité de la fédération vers l'affirmation d'une pratique sportive de « loisir non-compétitif », voire même anti compétitif ? Des pistes que nous approfondirons dans le dernier chapitre et grâce auxquelles nous avons pu orienter les entretiens collectifs que nous allons maintenant évoquer.

Dans le sens de l'articulation que nous avons voulu construire par notre méthodologie mixte et comme l'expliquent Duchesne et Haegel, « l'organisation d'entretiens collectifs peut intervenir après une enquête quantitative dans l'objectif d'approfondir un point ou de mieux cerner une population dont l'intérêt a été mis en lumière par l'enquête statistique, ou encore pour affiner l'interprétation » (2004, p. 45). Au niveau des **entretiens collectifs**, nous avons donc réalisé quatre entretiens collectifs, dans quatre clubs dont nous avons déjà rencontré les dirigeants et animateurs²⁵⁵. Pour conserver notre focale sur les pratiques et sur l'analyse par « effet miroir », nous avons choisi deux clubs de football, l'ASPF pour FSGT et le Viking Paris club pour l'UFOLEP/FFF, et deux clubs d'escalade, Cimes 19 pour la FSGT et escalade 19 pour la FFME. S'il était facile pour nous de fixer un rendez-vous à des responsables fédéraux qui, par leurs fonctions, pouvaient être relativement intéressés par l'objet de notre travail et qui ont des emplois du temps à peu près stables, fixer des rendez-vous à des pratiquants qui ont déjà l'impression d'accorder assez de temps à leur activité associative était plus délicat. Ces entretiens se sont souvent déroulés en bord de terrain, en fin de séance, ou à l'occasion d'un temps convivial plus informel. Ils restent toutefois des temps particuliers et construits d'interaction qu'il est nécessaire de discuter²⁵⁶ afin de mener « une réflexion sur la question de ce qui est socialement en jeu dans cette situation sociale particulière » (Tschannen, 2010, p. 163) et de comprendre « les logiques interactionnelles » et « les logiques sociales plus larges » qui l'animent et qui influencent les données empiriques récoltées.

À la suite du questionnaire, l'enjeu était d'approfondir l'analyse des liens entre les motivations de pratiques, l'engagement dans le club ainsi que la connaissance et l'attachement à la fédération. Notre posture consistait à considérer les pratiquants non pas comme de simples consommateurs de licences sportives mais comme des acteurs à part entière de la fédération également animés par une volonté d'influencer son développement, son fonctionnement, de s'inscrire dans son histoire ; et ce même si cette volonté d'influencer est rattachée à des questions de pratiques, d'adaptation de règlements, ou à des besoins pragmatiques tels que les questions de coûts, de qualité des terrains, ou encore de quantité et de qualité des rencontres

²⁵⁴ D'ailleurs 100% des abandons ont eu lieu en page 1, sur le projet sportif personnel, et non en page 2 ou 3 du questionnaire qui concernaient le club et la fédération. Pour avoir des réponses d'acteurs complètement en rupture avec la fédération, il aurait fallu administrer le questionnaire en face à face directement dans les clubs ce qui n'était pas faisable.

²⁵⁵ Dans le cadre de l'articulation de notre méthodologie, les clubs choisis sont les mêmes que ceux utilisés dans le cadre des entretiens directifs avec les animateurs et dirigeants de clubs, sans qui nous n'aurions pu organiser ces rencontres.

²⁵⁶ Tout un travail pourrait être mené sur la question complexe et intéressante de la dynamique interactionnelle dans le groupe soumis à un entretien collectif. Toutefois, l'objectif ici n'est que de donner quelques clés de compréhension de la situation d'entretien collectif qui a participé à la production de notre analyse par le regard des pratiquants.

sportives. C'est d'ailleurs sous l'angle de ces préoccupations concrètes que nous abordions ces entretiens qui dérivait ensuite, par les discussions entre participants, sur des réflexions plus organisationnelles et permettant de mieux connaître les représentations de ces acteurs sur ce qu'est la fédération et sur leur fonction au sein de celle-ci.

Dans le cadre d'un entretien collectif, **la situation d'interaction entre les participants, nourrie par les accords et désaccords, permet de faire ressortir rapidement des matériaux empiriques.** L'entretien collectif permet ainsi de favoriser les prises de positions, plus difficiles à faire ressortir chez des pratiquants que chez les acteurs politiques ou chez les animateurs engagés sur le terrain, par exemple. En effet, « l'intérêt de l'entretien collectif est de saisir les prises de positions en interaction les unes avec les autres et non de manière isolée. Dans cette optique, il permet à la fois l'analyse des significations partagées et du désaccord. En choisissant de recueillir du discours dans le cadre d'un groupe, qui plus est dans le cadre d'un groupe partageant une expérience ou une identité commune, on peut, en toute logique, privilégier l'analyse de ce qui est partagé (ou de ce qui ne peut pas l'être) dans le groupe » (Haegel, 2005 ; p. 24). Seulement pour atteindre ce niveau d'interaction, il faut que le **recrutement des participants à l'entretien facilite la prise de parole** de chacun. Dans notre cas, cela a été facilité par le fait que nous **nous sommes intéressés à des « groupes naturels »**²⁵⁷ puisque les acteurs sont membres de la même association voire, dans le cas des deux clubs de football, de la même équipe. La proximité relationnelle et parfois sociale²⁵⁸ va donc permettre une mise en débat plus simple du groupe. Toutefois, le passage par ce type de groupes peut mener au moins à deux effets pervers. D'abord, la proximité entre les participants « peut entraver la liberté de parole. Si les participants, non seulement se connaissaient avant, mais surtout vont être amenés à se fréquenter après la discussion, les probabilités d'autocensure sont plus fortes » (Haegel, 2005, p. 25). Ensuite, la proximité entre participants peut enfermer les discussions dans le registre de l'implicite difficile à saisir pour l'animateur : « une trop grande familiarité risque de conduire les enquêtés à considérer que leurs propos vont de soi et qu'ils n'ont pas besoin de les expliciter ». Les participants partageant les mêmes opinions restent alors dans un discours de surface, hermétique et peu productif du point de vue du travail empirique. Nous avons vécu cette situation lors de l'entretien avec les joueurs du Viking Paris Club rencontrés avant une séance d'entraînement qui avait lieu en fin de saison. Les joueurs heureux de se retrouver pour un entraînement sans grand enjeu ont commencé l'entretien sur le ton de l'humour en répondant à nos questions avec dérision ou de manière caricaturale. Pour tendre vers quelque chose de plus productif, il a fallu diviser le groupe et isoler deux, trois membres plus calmes et plus enclins à une discussion constructive. Dans l'autre sens, l'animateur peut également s'isoler du groupe parce qu'il est trop loin des préoccupations et des codes de ses membres, ou parce que lui aussi utilise un langage parfois jargonnel ou implicite du fait de sa position. Les entretiens réalisés avec les groupes de pratiquants sont tous relativement courts entre 25 minutes et 45 minutes. Cela est en partie dû au contexte des entretiens, réalisé sur les lieux de pratiques, avant ou après un entraînement. Toutefois, c'est également symbolique des décalages entre le niveau du club et le niveau fédéral. Il nous semble qu'étant immergé au sein d'un siège fédéral et ayant consacré la première phase de notre travail à la rencontre de dirigeants nationaux, régionaux ou départementaux, une certaine forme d'acculturation a peut-être rendu ces entretiens avec les licenciés plus compliqués à réaliser pour nous. Nous l'avons notamment senti dans la difficulté à trouver les questions ou les relances adéquates pour approfondir les réponses des interviewés, ou encore dans certaines incompréhensions. Voici une anecdote relativement mineure mais

²⁵⁷ À l'inverse, il est possible de réaliser un entretien collectif en réunissant un groupe composé de personnes qui ne se connaissent pas.

²⁵⁸ Par exemple dans le cas de l'entretien avec les joueurs de l'ASPF, tous étaient dans la même équipe et venaient d'écoles de commerce.

représentative de ce qui a pu se passer pendant ces entretiens : nous n'avions par exemple pas conscience que le terme « trois F » est utilisé par les personnes travaillant dans le milieu du sport mais qui peut être méconnu des joueurs qui parlent plutôt de la « FFF » ou de la « Fédération Française de Foot ».

« Guillaume : Là, vous êtes dans quel championnat du coup ?

Joueur 1 : On est dans la CFL

Guillaume : C'est dans la trois F du coup ?

Joueur 2 : C'est quoi la trois F ? »

(Entretien collectif avec les joueurs du Viking Paris Club, le 18/06/2017)

Nous n'irons pas jusqu'à dire qu'il a fallu réaliser un travail de traduction mais cette partie de la méthodologie a effectivement joué son rôle en rappelant l'importance de se remettre au niveau de chaque acteur pour pouvoir prendre en compte la diversité des points de vue, des motivations, des stratégies²⁵⁹.

En conclusion, les fédérations sportives sont des organisations complexes constituées d'une diversité de niveaux, d'une multitude d'acteurs aux statuts, histoires et objectifs différents, et inscrites dans des systèmes fluctuants. C'est dans ce sens que nous considérons que, pour comprendre les processus identitaires orientant l'évolution de ces organisations et des pratiques concrètes, il était nécessaire d'opter pour ce métissage méthodologique fondé sur une double approche, par le système et par l'acteur, et prenant en compte cette complexité organisationnelle. De même, afin d'approfondir et généraliser notre analyse il nous semblait nécessaire de pouvoir dépasser l'étude monographique de la FSGT. Au regard du poids de la FSGT dans notre expérience de recherche, nous n'avons pas fait le choix d'une comparaison classique et équilibrée mais avons plutôt construit un « effet miroir » permettant de développer une étude des fédérations sportives par le prisme de la FSGT mise en perspective avec quatre autres fédérations affinitaires et délégataires (UFOLEP, FSCF, FFF et FFME). Il en ressort un travail empirique qui fut passionnant et formateur du fait de la diversité des acteurs rencontrés et des outils méthodologiques mobilisés. Cette dynamique nous a permis d'objectiver notre objet d'étude et de trouver un certain équilibre dans notre engagement vis-à-vis de la FSGT. Nous avons accepté cet engagement pour garder une certaine liberté vis-à-vis des dogmes théoriques et méthodologiques et tendre vers ce « bricolage méthodologique raisonné » (Lemercier, Ollivier et Zalc, 2013), tout en essayant de l'atténuer afin de construire une approche rigoureuse fondée sur la diversité des points de vue et la réflexivité. En ressort un dispositif conséquent qui permet de comprendre les fédérations sportives au-delà de leur siège national et composé, entre autres, de près de 70 entretiens réalisés du pratiquant jusqu'au président de fédération et d'un questionnaire comptant 3600 répondants.

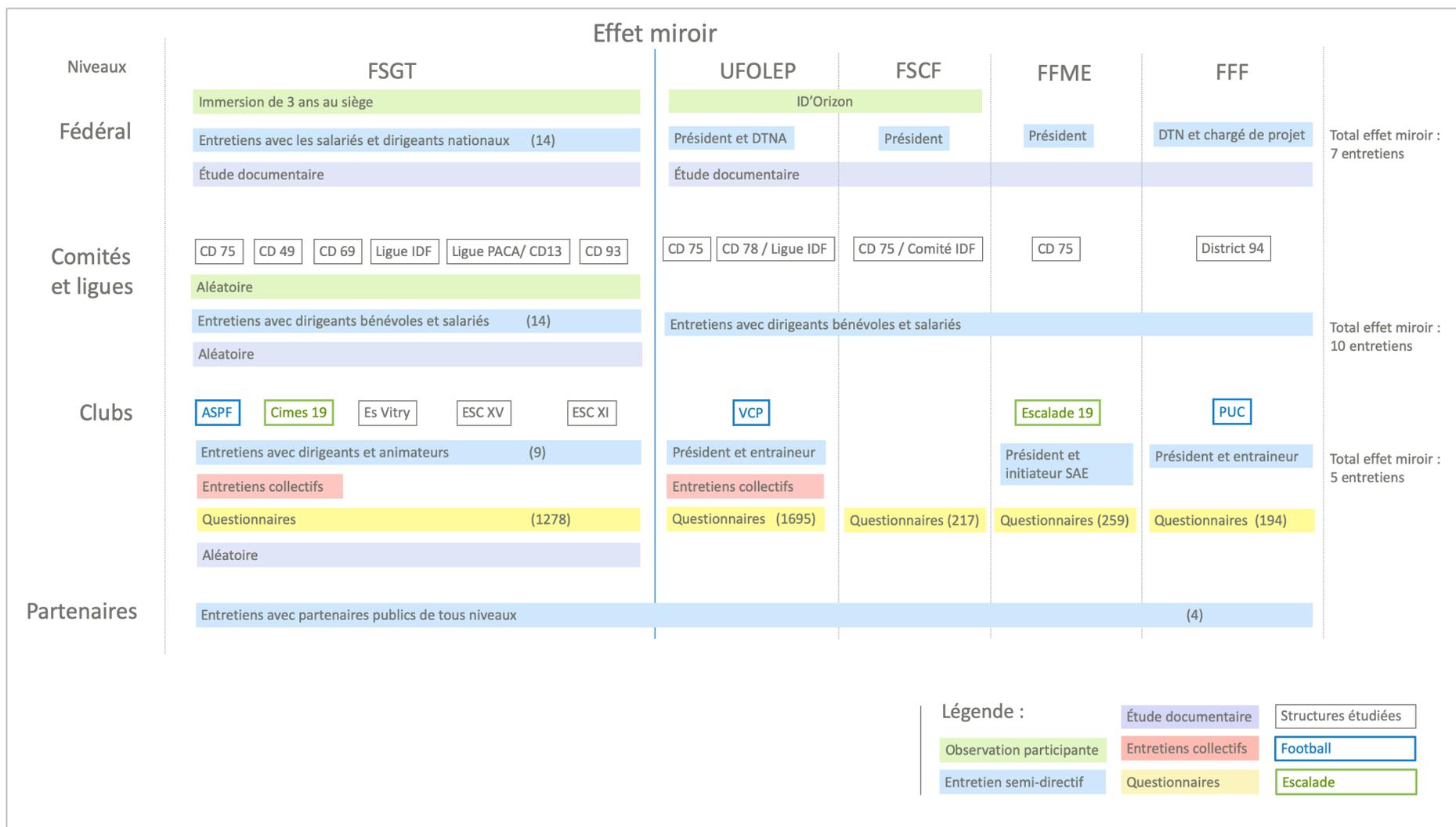
Avec cette première partie, nous voulions d'abord reconstituer et présenter le cheminement qui a été le notre. D'entrée de jeu, nous avons présenté la FSGT et son histoire. Elle est au cœur de la thèse et la rencontre avec cette organisation est le point de départ d'un travail de recherche largement influencé par son contexte de réalisation. Présenter notre lecture de l'histoire de cette

²⁵⁹ Signalons ici tout de même que si nous avons effectivement travaillé au niveau fédéral pendant trois ans et que cela a pu avoir une certaine influence sur notre manière de penser notre étude, la conscience et le lien avec le terrain n'ont jamais vraiment été perdus notamment parce que nous sommes adhérent de clubs sportifs depuis 18 ans. Mais cela ne suffit pas et les rappels sont nécessaires d'autant plus que nous ne pratiquons pas les sports étudiés dans cette thèse et ne possédons donc pas les codes culturels de leurs amateurs.

fédération, de sa naissance jusqu'à notre arrivée au sein de celle-ci, permet de donner au lecteur les éléments historiques nécessaires à la compréhension de la suite de notre étude des fédérations sportives par le prisme particulier de la FSGT. Les premières années de la fédération, fondée en 1934 dans un contexte de luttes ouvrières et de montée du fascisme, sont marquées par les actes de résistance de certains de ses membres et par la volonté de rendre accessibles les activités sportives aux « travailleurs ». Sur la base de ces origines marquées par cette dimension de lutte, elle continue à s'engager tout au long de son histoire pour l'accès du plus grand nombre aux APSA ainsi que dans divers combats politiques. Après avoir traversé, dans les années 1950, une période difficile du fait de sa proximité avec le parti communiste français, la fédération offre par exemple un espace de liberté aux professeurs d'EPS qui peuvent y expérimenter des approches pédagogiques différentes faisant passer l'intérêt pour les publics en premier. C'est le début d'une mutation de la fédération et d'une ouverture sur un public plus large, sur une diversité d'acteurs. Dans les années 80, la fédération assimile cette ouverture. Entre 1991 et 2012, la FSGT traverse plusieurs crises au niveau de son siège, elle se cherche en termes de fonctionnement dans une quête perpétuelle de démocratie. À partir de 2012, elle lance une stratégie de développement et de réaffirmation de son identité.

Lorsque nous arrivons en 2014 pour la réalisation d'une première étude, nous découvrons donc une fédération riche d'engagements, de partis pris politiques, dont il faut maîtriser l'histoire complexe pour pouvoir comprendre sa situation présente. En effet, après 80 années d'existence, la FSGT cumule une diversité d'expériences et de positionnements qu'elle tente d'intégrer à son identité. Il est intéressant d'observer que plusieurs fédérations, approchant la centaine d'années, se posent, comme la FSGT, la question de leur identité et de leur positionnement suite à cette accumulation de patrimoines historiques et sous le poids de diverses influences. Ce contexte a été propice à la mise en place d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) avec la FSGT. Ce mode de financement particulier induit des conditions particulières de recherche et un rapport à l'objet d'étude à gérer en permanence. La thèse a été produite dans le cadre d'une immersion qui donne une coloration particulière à l'analyse : plus proche du terrain et des acteurs. Elle demande toutefois une stratégie de mise à distance de l'objet d'étude. Conscient d'avoir été influencé par l'histoire de la FSGT et nos rapports avec ces acteurs, nous avons mis en place une stratégie itérative faite d'aller-retour entre les phases d'immersion et les phases de prises de recul par le travail théorique notamment. Ainsi, en faisant le choix de construire notre dispositif théorico-méthodologique autour du concept d'identité, d'une part nous prenions en charge un terme massivement utilisé par les acteurs, d'autre part, puisque le terme est galvaudé et porte à débat, nous nous forçons à un exercice théorique garant de notre scientificité. Ce travail épistémologique nous a permis de construire une approche particulière des fédérations notamment fondée sur un « effet miroir », sur l'ouverture théorique et le métissage méthodologique (.

Grâce à une méthodologie mixte mêlant des observations participantes, une étude documentaire, des entretiens avec la diversité des acteurs animant les fédérations sportives étudiées et un questionnaire à destination des pratiquants, nous pouvons maintenant analyser ces organisations particulières que sont les fédérations. Nous allons le faire à l'aune de cette question d'identité en interrogeant notamment le rapport des acteurs de tous types avec les fédérations sportives (partie 2) et en nous intéressant à la manière dont ces organisations pensent leur fonctionnement, leur positionnement politique et la concrétisation de ces éléments dans le développement des activités sportives (partie 3).



Partie 2 – La relation acteur/fédération : un lien toujours fort ?

Les fédérations espaces de liberté ou de contraintes ? Pour une approche par l'acteur.

Dans cette partie nous allons étudier le rapport des acteurs à la fédération. Celui-ci est caractérisé par le paradoxe suivant : d'une part, les fédérations sont perçues comme des systèmes sclérosés, définis par les tensions entre acteurs et le désintérêt de leurs membres, et « le manque bien souvent constaté de réelle démocratie interne (encouragé d'ailleurs par les adhérents qui s'investissent peu) » (Bernardeau-Moreau, 2013, p. 19). D'autre part, elles continuent à se développer et lors de notre étude, nous avons pu rencontrer dans les différentes fédérations étudiées, des acteurs, de tous niveaux et de tous statuts, attachés à ces organisations. À travers la question du lien des acteurs à la fédération se pose donc celle de la capacité de ces organisations à fédérer leurs membres.

Les fédérations partagent le sentiment d'une « crise du fédérer » (chapitre 3) qui s'explique notamment par la structuration particulière des fédérations en niveaux. Pour beaucoup d'acteurs des niveaux locaux, le terme « fédération » désigne le siège national ou du moins un niveau sur lequel ils n'ont que peu de pouvoir :

« Moi, je serai tenté de dire qu'à la place où je suis, je ne suis pas capable de te dire, au niveau de la fédération, ce qu'il faut, ce ne qui marche pas, etc. Honnêtement, à titre personnel, au niveau de la fédération, de son fonctionnement, je suis mal placé pour dire " il faut faire ci, il faut faire comme ci, il faut faire comme ça. Est-ce que le fonctionnement collégial, c'est bien ? Est-ce que... ?" Bon. »

(Entretien avec les dirigeants bénévoles du comité FSGT Loire-Atlantique, réalisé par Guillaume Conraud et Arnaud Berthier²⁶⁰ dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 02/05/2016)

Dans ces circonstances, comment peuvent-ils se définir comme acteurs fédéraux ? De plus des décalages voire des concurrences internes peuvent exister parce que les réalités et intérêts des différents espaces de la fédération ne sont pas les mêmes. Le problème se pose peut-être avec plus de vigueur pour les fédérations affinitaires qui réussissent jusqu'ici à exister face aux fédérations délégataires, pour des raisons pragmatiques mais également, en partie, pour la mise en œuvre d'un projet politique spécifique. Dans un monde associatif de plus en plus « gestionnaire » (Loirand, 2001, Bernardeau-Moreau 2004, Laville 2014), cette dimension politique est remise en cause et interroge ce type de fédérations. Pour Loirand, « le financement des associations sportives se trouve en effet directement et indirectement affecté, à des degrés divers, à la fois par l'entrée des capitaux marchands, par la modernisation de type libéral de l'État, et par l'exigence croissante de qualité du côté de la demande sportive. Ces tendances lourdes incitent les associations sportives à modifier leurs modes de gestion traditionnels » (2001, p. 315). Pour l'auteur, cette évolution mène « à la confrontation de deux types de culture : la culture de l'amateurisme et la culture managériale ». Il affirme ainsi qu'au « niveau socioculturel, l'enjeu est largement de nature identitaire ». De cette crise du fédérer, de cette difficulté à maintenir une unité dans un tel contexte, naît une remise en question du concept d'acteur. La réponse à ce sentiment de rupture entre les niveaux nous semble être un objectif poursuivi par les fédérations afin d'assurer le maintien de la capacité d'action de leurs membres, dans le sens de leurs politiques fédérales.

²⁶⁰ Membre de la direction nationale collégiale.

Toutefois, au-delà de cette « crise du fédérer », les acteurs construisent et maintiennent par eux-mêmes un attachement à la fédération, dans le but de donner un sens à leur action et de construire leur positionnement en tant qu'acteurs du mouvement sportif (chapitre 4). Face à cet « isomorphisme marchand », cette fièvre gestionnaire, « le monde associatif n'est pas homogène et il n'est pas certain qu'il ait rompu avec son histoire. L'associationnisme, qui a prôné une extension de la démocratie par l'action volontaire de citoyens libres et égaux, n'a pas disparu ; le prétendre revient à dénier les réalités, les finalités et les modalités d'action extrêmement variées des associations » (Laville, 2014, p. 14). Ainsi, en reconstruisant les parcours et comportements types des acteurs de tous les niveaux des fédérations étudiées, nous analyserons une partie des dynamiques collectives qui permettent d'entretenir ce sentiment d'appartenance qui est, selon nous, constitutif de la culture de la fédération. Il est une construction des acteurs qui, en même temps qu'ils travaillent leur positionnement au sein de l'organisation, prennent leurs marques et construisent des repères alternatifs à ceux qu'ils peuvent avoir en dehors de la fédération ou à ceux qui leur manquent. Pour Callède, « l'identité culturelle, telle qu'elle s'exprime au niveau de la sociabilité sportive, revêt deux aspects complémentaires. D'une part, il y a les caractéristiques objectives, les "marqueurs" et les signes distinctifs de cette identité et d'autre part, celle-ci renvoie évidemment au point de vue des acteurs et à leur vécu » (1987, p. 119). Il nous semble que ce qui est de l'ordre des « marqueurs et des signes distinctifs » n'est pas si facile à mettre en évidence et ici, nous allons plutôt essayer de montrer à travers les points de vue des acteurs et la manière dont ils racontent leur vécu, que des liens entre leur histoire et celle de la fédération peuvent participer à la création de cette identité culturelle. Nous pensons effectivement -comme Callède- que, malgré la remise en question de la vie fédérative, le sport, dans notre cas le sport fédéral, « se prête bien dans son expression sociale, à l'élaboration collective de systèmes de représentations identitaires et d'organisation du monde » (1987, p. 119). D'ailleurs, l'auteur affirme que cette sociabilité sportive se développe selon une double perspective, à la fois dans « l'intimité du groupe élémentaire (club, section, équipe) » et dans un contexte institutionnel.

La majeure partie des études que nous avons citées jusqu'ici proposent une analyse des fédérations fondée sur l'étude des sièges nationaux, des politiques nationales, des dirigeants de ces niveaux et de la gouvernance des fédérations. Nous allons aussi considérer l'usage d'une approche par l'acteur et regarder la manière dont ces acteurs vont utiliser le « sentiment de rupture entre niveaux ». Nous pensons que c'est à la fois dans les interstices de liberté créés par les décalages entre niveau et à travers les contraintes que posent l'organisation que les acteurs construisent leurs représentations de la fédération et l'action qu'ils vont y déployer, concourant ainsi au développement de sa culture. Nous voulons nous éloigner de la présentation d'une organisation « qui pourrait apparaître comme une structure sans âme, une bureaucratie étouffante » (Bernoux, 2009, p. 205), pour analyser un espace vécu et en partie modelé par les acteurs. Une approche par l'acteur permet de nuancer, comme le propose Jacques Journet, la vision d'un fonctionnement centralisé ou ce seraient uniquement les décisions fédérales qui orienteraient le développement de l'organisation et de sa culture :

« Moi, pour avoir été confronté à plusieurs étapes de la FSGT, à des progressions spectaculaires et à des déroutes aussi spectaculaires... l'action du niveau central sur ce plan est très faible. Ce n'est pas le niveau central qui décide, c'est la vie qui décide. »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

Cela nous permettra également, comme nous y invite Lahire, de dépasser les « nécessaires mises en catégories des individus » (2004, p. 18) et une analyse qui voudrait que les fédérations ne soient que les supports de normes, de règles, de socialisations cadrées par le « haut ». Pour l'auteur, on peut ainsi « s'efforcer de prendre le plus possible en compte des logiques individuelles qui font que chaque individu est caractérisé par une série de comportements non nécessairement homogènes ». En effet, si la fédération se revendique comme étant un lieu de production d'une culture sportive et associative différente voire innovante, il faut donc aller au-delà des déclarations d'intention et des projets fédéraux afin de regarder la manière dont ces « révolutions culturelles » supposées, pour reprendre Dumazedier (2000), peuvent se construire dans la « vie quotidienne » des acteurs. À ce titre, l'auteur disait de la révolution culturelle qu'elle « est silencieuse. Elle est souvent cachée. Elle est pacifique et profonde. Elle avance lentement d'une génération à l'autre dans notre vie quotidienne, même quand elle n'est pas reconnue. Elle progresse à la manière d'une taupe, souterraine » (2000, p. 9). C'est en cela qu'il est nécessaire d'étudier le vécu des acteurs et d'analyser les comportements qu'ils peuvent adopter. Notre situation d'immersion au sein de la FSGT nous permet de réaliser ce que Urbain définit comme « une ethnologie de proximité » (2003, p. 13), c'est-à-dire un travail qui s'intéresse à l'ordinaire, à cette vie quotidienne vécue, pour notre cas, dans la fédération. Bien sûr cette vie quotidienne, pour une grande majorité des acteurs sportifs, se construit d'abord dans le club, dans l'équipe, dans ce que Callède (1987) appelle le « groupe sportif primaire ». Néanmoins, il est possible de repérer les traces d'appartenance et d'attachement à la fédération. Les comportements types d'acteurs que nous allons étudier, en partie inspirés par cette appartenance, participent à la construction de cette « civilisation des loisirs », ce système de valeurs, de mythes et de rêves spécifique à chaque fédération. Ainsi, l'approche par l'acteur « ne conduit pas le chercheur vers une sortie du raisonnement sociologique, mais vers un essai de raisonnement sociologique attentif aux réalités sociales sous leur forme individualisée. Il est encore moins question d'ajouter une voix supplémentaire au chœur, déjà bien fourni, qui entonne régulièrement le chant de l'individualisme contemporain » (Lahire, 2004, p. 18). De même, comme Crozier et Friedberg l'affirment, « on ne peut se contenter d'une analyse au niveau des individus. Car des capacités relationnelles existent aussi au niveau des groupes, des organisations, voire des systèmes » (1977, p. 215). À travers l'approche par l'acteur, il s'agit de trouver des dynamiques qui « font que ce qui était simple d'habitude peut devenir passion ou, au contraire, tomber en désuétude, que ce qui était obligatoire peut, au bout d'un long processus d'intériorisation, se métamorphoser en goût personnel, que ce qui n'était que pratique pour faire plaisir à d'autres susceptible de se transformer en pratique pour son propre plaisir ou que ce qui était goût ou passion redevienne simple habitude » (Lahire, 2004, p. 28).

Sur la présentation de l'analyse, nous nous sommes ainsi inspiré des travaux de Lahire (2004) et de Bourdieu (1993)²⁶¹ qui laissent une place majeure aux témoignages, aux études de cas, souvent proposés sous forme de « petites nouvelles » (Bourdieu, 1993, p. 9). Nous avons donc donné une place importante aux paroles d'acteurs et avons proposé des portraits²⁶², lorsque nous avons suffisamment de matière. Comme le suggère Lahire, « le social gagne à être saisi autant à l'échelle des individus qu'à celle des catégories ou des groupes » (2004, p. 695). Le

²⁶¹ Deux ouvrages nous ont guidé ici, *La culture des individus* de Lahire (2004) et *La misère du monde* du monde de Bourdieu (1993).

²⁶² Technique déjà utilisée en sociologie du sport par exemple par Court (2007) et Mennesson (2004).

lecteur pourra ainsi retrouver dans cette partie les récits d'acteurs, parfois chargés d'une émotion et d'une passion, dont il est nécessaire de disposer afin de saisir ces objets d'étude que sont les fédérations. Si nous avons, comme le conseille Bourdieu, travaillé sans cesse à nous faire oublier, l'analyse se déploie notamment dans le choix et l'agencement des témoignages, dans les préambules analytiques, dans la transcription de l'entretien « qui fait subir au discours oral une transformation décisive » (1993, p. 11), l'ensemble de ses éléments participant à « diriger le regard du lecteur vers les traits pertinents ». Nous avons donc essayé de répondre « le plus rigoureusement et systématiquement possible à la question suivante : que voit-on du monde social²⁶³ lorsqu'on le regarde du point de vue des individus qui le composent, et plus particulièrement de la variation intra-individuelle de comportement ? » (Lahire, 2004, p. 695).

²⁶³ Nous aurions pu remplacer « social » par « fédéral ».

Chapitre 3 - Une remise en question du concept « fédérer »

« *Ce n'est pas ma fédération d'amour* »

C'est en 1976 que David Hocq prend sa première licence à la section football de l'ESC XV, club historique de la FSGT. Son père y est licencié, son fils également. Comme il aime le raconter, les trois se sont déjà retrouvés sur le même terrain ; le fils comme joueur, le père comme entraîneur et David comme entraîneur adjoint. Il est possible de dire de lui que c'est un enfant du club et surtout un enfant du football. Comme il le dit, « *c'est ce club qui m'a élevé sportivement* ». Puis, comme ce qu'il considère être un juste retour, il est devenu, à titre bénévole, entraîneur et responsable des équipes jeunes de la section. Il est toutefois difficile de dire de lui s'il est un enfant de la FSGT, de la FSCF ou de la FFF, trois fédérations auxquelles la section est affiliée. Il dit être plus attaché aux deux premières qui pour lui sont de tailles plus humaines et donc plus proches du club, et ne cache pas son désamour pour la troisième :

« *David Hocq : [...] Revenez au fait que le football n'est pas une administration mais un sport.*

Guillaume Conraud : Ce que tu reproches au monde fédéral, c'est de trop être dans l'administratif ?

David Hocq : C'est même plus que des administratifs, ce sont des financiers ces gens-là. Ce ne sont pas des footballeurs. La FFF, c'est une grosse machine. Nous, on est tout petit. J'arrive à un moment où je ne leur en veux même pas. Ils ne m'intéressent plus. La fédération ne m'intéresse plus parce que c'est ma fédé d'affiliation mais ce n'est pas ma fédé d'amour. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable bénévole section football jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

Ce qui ressort du discours de David Hocq, ce ne sont pas les problématiques, la politique ou les valeurs d'une de ces trois fédérations. Même après 40 ans de licence, il semble loin de celles-ci. Il le dit lui-même, c'est un homme de terrain, « *je n'aime pas employer ce mot, mais mon cœur de métier, c'est le football, c'est le terrain* ». Ce qui le préoccupe, c'est d'abord l'offre sportive qui est proposée à ses joueurs, ce sont d'abord les problématiques quotidiennes d'animation et de gestion des équipes. C'est à ça que nous reviendrons toujours lors de notre entretien. Le désamour et le désintérêt qu'il peut y avoir entre les différents niveaux des fédérations, du siège national aux clubs, en passant par les comités, sont bien présents dans son discours et, nous le verrons, dans celui d'autres acteurs de tous les niveaux et de toutes les fédérations étudiées. Peut-on alors considérer David Hocq comme un acteur de la fédération, comme fédéré par la FSGT, la FSCF ou la FFF ? Dans un premier temps, il semble donc nécessaire d'étudier cette rupture entre niveaux, au cœur de la remise en question du fédéralisme », en se demandant « où est la fédération ? ».

Pour David Hocq, l'affiliation à la FFF semble toutefois incontournable que ce soit pour l'offre en compétitions ou pour l'image du club :

« David Hocq : Disons que, en termes d'image du club, ne pas avoir du tout de jeunes en FFF ça paraît suspect en réalité. Ça ne fait pas très école de foot. [...]

Guillaume Conraud : C'est intéressant ça, il faut avoir l'image FFF pour pouvoir...

David Hocq : En gros c'est le label FFF qui donne l'image du club. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable bénévole section football jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

Aussi, malgré un attachement qui semble plus important, l'affiliation à la FSCF et à la FSGT semble plus facile à remettre cause et toujours dépendante de préoccupations autour de l'offre sportive. Comme il l'explique, David va « au bonheur de l'adhérent » :

« David Hocq : Moi quand je suis revenu à l'ESC XV, je me suis aperçu que la FSGT niveau football c'était le quasi-néant. À un moment donné, on est aussi obligé de penser aux enfants et on s'est retourné naturellement vers la FFF et on s'est aussi retourné vers une autre fédération qui s'appelle la FSCF. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable bénévole section football jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

Nous verrons qu'au nom de cette remise en question peut-être plus facile de l'affiliation aux fédérations affinitaires, celles-ci sont poussées, plus que les fédérations délégataires, à s'interroger sur le contenu politique de leurs activités, de leurs formations ou de leurs projets. Cette interrogation est d'autant plus forte qu'il leur est nécessaire de gérer l'inévitable évolution de leur affinité historique. Aujourd'hui, ce n'est ni la dimension « sport ouvrier », ni le rapport à une certaine idéologie partisane qui intéresse en premier lieu des acteurs tels que David. Malgré tout, il semble que des traces de cette affinité historique permettent d'expliquer la permanence et la pertinence de ces fédérations :

« David Hocq : Historique la FSGT ça s'explique, c'est l'esprit de camaraderie. C'est plus ou moins lié au communisme. Voilà, il y a toujours cet esprit qui perdure même s'il est perverti par le grand football, ça reste encore une fédération dans laquelle nos seniors se trouvent vraiment très bien. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable bénévole section football jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

Parler de « traces » se justifie par l'usage parfois imprécis que font les acteurs de certains termes. Ces « traces » sont souvent de l'ordre de la représentation. Par exemple, ici le terme « communisme » est certes mobilisé sans références précises, cette dimension semble toutefois continuer à peser sur l'attachement et l'engagement à la fédération. C'est à ce titre que la question « la FSGT est-elle toujours communiste ? » peut encore apparaître à l'ordre du jour de certaines discussions au sein de la fédération²⁶⁴, tout comme la FSCF, par exemple, peut se

²⁶⁴ Par exemple, le 2 février 2016, une journée d'étude sur l'histoire de la FSGT et de son rapport au communisme a été organisée par la fédération.

demander si elle est toujours « catholique »²⁶⁵. Selon Bernardeau-Moreau, « l'ensemble de l'organisation fédérale véhicule des valeurs culturelles. Ces valeurs sont fédératrices lorsqu'elles sont portées par une idéologie commune à tous mais peuvent aussi alimenter de nombreux conflits lorsqu'elles opposent des idéologies et des identités différentes entre les membres » (2004, p. 44). Dans ce sens, on comprend bien l'intérêt du débat sur le positionnement politique, pas forcément partisan mais obligatoirement idéologique, des fédérations sportives. Là encore, se posent les questions de l'intérêt des acteurs de l'ensemble de la fédération pour la dimension politique, et de la capacité de l'organisation à fédérer autour de cette dimension afin de garantir la pérennité de son projet.

La question politique n'est pas non plus étrangère à la réflexion que nous proposons enfin sur la capacité d'action des acteurs qui nous semble être au cœur de la problématique du « fédérer ». Nous verrons alors que le contexte des clubs ne favorise pas toujours la prise de responsabilité de ses membres, notamment parce que ce contexte a profondément modifié le contenu même de leur action, faisant prévaloir la dimension gestionnaire sur celle du sens politique. Dans cette réflexion la question du rapport au politique est donc centrale et de nombreux travaux interrogent l'évolution de l'engagement, ce passage du statut de militant à celui de bénévole dont les sens et les contenus de l'action ne sont plus les mêmes (Perrineau, 1994 ; Ion, 1997 ; Bathélemy, 2000 ; Havard-Duclos et Nicours, 2005). Nous parlerons, par exemple, de ce qui est décrit par plusieurs acteurs comme une forme de « déclin idéologique » des clubs omnisports. Sous l'influence des normes du mouvement sportif et d'un contexte exigeant favorisant la primauté des logiques de sections sur celles du club, ces structures se sont elles-mêmes divisées. Les acteurs, alors accaparés par l'inquiétude quant à la survie de leur section ou de leur club et pris par une vie laissant moins de place à un engagement bénévole, n'ont que peu de temps à accorder à un intérêt pour d'autres problématiques fédérales. Nous verrons que l'argument du temps, symptomatique de la remise en question de la dimension fédératrice, est peut-être le signe d'une difficulté des fédérations sportives à donner du sens à l'engagement des acteurs qu'ils soient d'ailleurs bénévoles ou salariés. Nous essaierons de prolonger ces réflexions sur les mutations de l'engagement ainsi que sur leurs impacts sur l'évolution des fédérations sportives.

C'est finalement une question classique de la sociologie des organisations qui se pose ici pour les fédérations sportives, celle de la cohérence d'un système, de la capacité de l'organisation à faire coopérer des acteurs aux intérêts divergents dans le but de développer un projet commun²⁶⁶. Comme l'explique Bernoux, « atteindre des buts suppose d'une part que l'organisation se structure en conséquence, d'autre part qu'elle le fasse en tenant compte de ce que les individus sont différents. Comment obtenir un système social cohérent avec des individus et/ou des groupes différents ? Comment intégrer ces différences de manière à obtenir une action vers les buts communs ? » (2009, p. 118). Ce sont autant de questions que les fédérations se posent encore aujourd'hui et qu'elles mettent à l'épreuve de leurs particularités : d'une part la structuration en différents niveaux – avec des comités et des clubs relativement autonomes – et, d'autre part, la composition très éclectique de leurs acteurs – bénévoles, salariés, militants ou non, et pratiquants. Ces questions qui peuvent se transformer en

²⁶⁵ Bien que ce questionnement ne soit pas de même nature pour les deux fédérations. La FSGT a rompu ses liens officiels avec le parti communiste, comme nous l'avons vu. La FSCF quant à elle est toujours liée à l'Église, des aumôniers sont présents notamment lors de ses AG. Il n'empêche que cette fédération compte aussi des licenciés qui, d'une part, ne pratiquent pas la religion mais essaient de traduire cette affinité en valeurs à concrétiser dans les activités sportives et, d'autre part, questionnent en permanence l'importance à donner à cet attachement : « Est-il suffisamment, trop, ou pas assez fort ? ».

²⁶⁶ Traitée depuis Parsons et sa lecture modèle structuro-fonctionnaliste (1937).

inquiétudes, voire en sentiments permanents de crise, participent à expliquer ce que Zintz et Vaillau décrivent comme « l'ardente nécessité du changement » par laquelle les fédérations voudraient renforcer les relations et négociations entre des acteurs définis « par des statuts (bénévoles et salariés) et des fonctions (stratégiques, managériales et opérationnelles) » (2008, p. 30)²⁶⁷.

1. Un constat partagé : la rupture entre les différents niveaux

« Où est la fédération ? » ou « qu'est-ce que la fédération ? » sont deux questions qui nous sont souvent venues à l'esprit lors de nos échanges avec les acteurs de la FSGT, de la FSCF, de l'UFOLEP, de la FFF et de la FFME, notamment dans les clubs et les comités où le terme « fédération » n'est utilisé que pour nommer le siège fédéral. D'une certaine manière, c'est ne pas se reconnaître comme appartenant à cette fédération ou, du moins, c'est une forme de mise à distance de celle-ci. Le fédéralisme, cette capacité à créer des liens entre les acteurs, à donner une certaine unité entre les diverses structures, à construire une cohérence entre le positionnement politique fédéral et ce qui est développé sur les terrains locaux, est alors remis en question. À la FSGT par exemple, le fait que plusieurs acteurs, notamment dans les commissions fédérales d'activités, utilisent le mot « *subvention* » en parlant de la part du budget fédéral allouée à leur activité est assez symbolique de cette mise à distance :

« Alors, aujourd'hui, on touche X euros de subvention de la FSGT qui doivent servir normalement aux réunions institutionnelles [...] J'espère que la subvention qui nous est allouée sera revue et corrigée à la hausse avec les effectifs que l'on a. »

(Entretien avec les dirigeants de la commission fédérale FSGT des activités vélo, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 11/04/2016)

D'une part, nous allons donc voir que cet écart entre les différents niveaux de la fédération est structurel, il dépend d'éléments constitutifs des différents espaces qui composent la fédération. D'autre part, il relève de stratégies d'acteurs qui révèlent une certaine concurrence au sein même de l'organisation. À chaque fois, c'est l'enjeu de la pérennité de l'institution qui est posée derrière la discussion sur la cohésion de la fédération. Ci-dessous, nous avons choisi de mettre en avant les extraits de trois entretiens réalisés entre 2016 et 2017 avec le président de la FSCF, celui de la FFME et avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT. Proposer une lecture croisée de ces extraits permet d'observer les similitudes entre les points de vue de l'ensemble des dirigeants fédéraux²⁶⁸ qui partagent la question des décalages entre niveaux.

« Roland Besson : Cela étant dit, on a parlé de cohésion et de solidarité entre les différents dispositifs qui concourent à la mise en œuvre du projet fédéral. Je pense que ça c'est aussi à mettre

²⁶⁷ Dans cette partie, nous ferons plusieurs fois appel au travail développé par Zintz et Vaillau en 2008 sur la gouvernance de sept fédérations sportives françaises. Notre analyse se démarque toutefois de la leur, centrée sur le point de vue du niveau national, puisque leur méthodologie est construite autour d'entretiens semi-directifs et de questionnaires avec les dirigeants élus (11 présidents et 11 secrétaires généraux) et salariés (11 directeurs administratifs et sportifs) du siège ces fédérations.

²⁶⁸ Pour des raisons de concision, nous n'avons pas mis ici d'extraits des échanges avec les dirigeants de la FFF ou de l'UFOLEP, mais les traces de cette rupture entre niveaux sont également présentes.

en avant dans les évolutions que nous considérons nécessaires aujourd'hui. Mais **la cohésion et la solidarité pour moi ça ne se décrète pas**. Ce n'est pas une question de bonne volonté, c'est une question de capacité à partager des analyses dans un contexte particulièrement compliqué où pour moi, ne nous trompons pas, aujourd'hui **ce qui est en jeu, selon moi, c'est la pérennité d'une institution comme la FSGT et c'est la pérennité d'un modèle sportif associatif populaire tel que nous l'entendons**. Ce sont ces questions-là qui pour moi sont au cœur du projet. Sinon on va subir toutes les intrusions du système marchand, du système étatique qui veut précisément rompre avec la notion de vie associative. [...]

Lydia Martins Viana : Dans ce que j'évoquais tout à l'heure, les prémisses d'une nouvelle crise, je pense qu'on en a eu. Enfin, pour moi, la dernière assemblée générale illustre **des risques latents d'éclatement de la fédération**. Alors pas d'éclatement comme ça ou... mais quand même **de passage d'une fédération à une confédération où chacun effectivement déciderait dans son coin y compris de ses tarifs de cotisations**. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/05/2016)

« Guillaume Conraud : Les écarts entre les différents niveaux, c'est-à-dire entre le niveau national, les dirigeants nationaux, les dirigeants régionaux et départementaux, le club... le licencié est-il est vraiment loin de ce qu'est la FSCF ?

Christian Badonneau : **Le licencié oui. Alors dommage mais oui. On vient d'abord dans un club pour des raisons de proximité et quelles que soient les fédérations d'ailleurs**. On vient, un, sur la proximité du club ; deux, sur l'appétence à l'activité bien évidemment. [...] Un sportif de base quand il vient dans un club il ne sait pas. Quand il vient faire de la gym, par exemple, il ne sait pas si le club est affilié FFG, FSCF, UFOLEP ou quoique ce soit. [...]

Après, dans nos comités, **l'enjeu c'est de garder du militantisme pour éviter que l'association ne parte et là, il y a un gros boulot**. [...] je dirais que c'est une de mes plus grandes craintes. Quand on perd le militantisme, c'est là qu'on voit nos clubs basculer ailleurs. **Si on n'a plus de militantisme on perd nos fondements, nos valeurs, notre histoire**. »

(Entretien avec Christian Badonneau, Président de la FSCF, le 02/03/2017)

« Guillaume Conraud : On va peut-être parler un peu plus du niveau de la **relation avec les territoires**. J'ai rencontré la ligue Île-de-France, le comité de Paris. Ce que j'ai envie de savoir, c'est comment vous faites, dans une démarche de gouvernance, pour faire remonter les expériences de terrain et les inclure dans l'évolution politique de la FFME ? Ça, ça ne doit pas être évident.

Pierre You : [Rires] Là, c'est bien résumé. [Rires] Ce n'est pas évident.

Guillaume Conraud : Mais c'est important.

Pierre You : Oui, c'est important. En fait, on a jusqu'à présent [Rires] jusqu'à il y a quelques temps, c'était très, très compliqué. [...] Les comités départementaux qui étaient les plus proches, étaient pour nous ceux qui étaient **la véritable courroie de transmission entre les clubs et nous**. Parce que j'ai toujours expliqué et c'est la stricte vérité : c'est que la fédération n'existe que parce qu'il y a des clubs qui s'affilient. Par contre, **les organes déconcentrés de la fédération n'existent que parce qu'il y a une fédération**. Donc il faut bien mettre les choses à leur place et une fois qu'on a fait ça, on commence à discuter. [...]

Guillaume Conraud : Ils ne voient pas la fédération comme un ensemble.

Pierre You : Non, non.

Guillaume Conraud : Pour eux, la fédération c'est ici.

Pierre You : Et aujourd'hui un de nos problèmes, de mes problèmes c'est de dire **les clubs ne se sentent pas assez fédéraux**. »

(Entretien avec Pierre You, Président de la FFME, le 23/02/2017)

Pour les affinitaires, l'enjeu est donc bien de garder les clubs et surtout de préserver les « *fondements* », les valeurs, et l'histoire des fédérations afin de garantir, comme l'affirme Roland Besson, coprésident de la FSGT, « *la pérennité d'un modèle sportif associatif* » tel que le conçoivent les dirigeants de ces fédérations. À un autre niveau, chez les délégués, il nous semble qu'il est plutôt question de fidélisation et de respect d'un certain mode de fonctionnement. Il s'agit tout de même, comme le dit Pierre You, de faire en sorte que les clubs se sentent plus « *fédéraux* ». Dans tous les cas, il ressort que maintenir cette cohésion, ce lien entre les différents niveaux n'est pas chose aisée. Il y a alors deux niveaux de complexité. Le premier, c'est **la distance « naturelle » des licenciés et des associations avec la fédération**.

1.1. Atténuer la distance entre les clubs et la fédération pour donner du sens à l'action des membres de l'organisation

Les licenciés choisissent d'adhérer à une association en fonction de la proximité de l'association et des activités proposées par celle-ci. De plus les pratiquants aspirent à plus d'autonomie. Selon Augustin et Fuchs, « l'auto-organisation s'amplifie aujourd'hui en raison de processus sociaux plus globaux tels que l'accentuation des mobilités, la segmentation des activités et l'individuation de la société. Ses adeptes entendent se donner toutes les possibilités d'une pratique discontinue, voire épisodique, au jour le jour et dans une relation à autrui qui peut se faire ou se défaire ; ils revendiquent le respect de la "parcellisation des pôles d'intérêts" et un certain "droit à la versatilité" dans le choix des modalités de leurs pratiques » (2014, p. 62). Comme l'expliquent les auteurs, pratiques auto-organisées et pratiques institutionnalisées sont complémentaires et une partie des sportifs auto-organisées sont membres de clubs sportifs. S'il n'y a pas de rejet de la culture sportive « traditionnelle » et de l'association sportive, il n'en reste pas moins que cette réalité semble aller dans le sens d'une baisse de l'attachement à

l'identité fédérale. Selon certains dirigeants, les licenciés ne savent plus à quelle fédération ils sont licenciés²⁶⁹:

« Sam Altabef : 80% de nos effectifs sont des consommateurs.

Guillaume Conraud : Il reste 20%

Sam Altabef : Les 20%, ce sont des gens que l'on pourrait récupérer si on s'en occupait. »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, le 16/11/2016)

Au niveau du club, ce sont donc les dirigeants et les animateurs qui peuvent être garants du lien avec la fédération. Là existe, comme nous l'avons vu avec David Hocq, une rupture entre les préoccupations de terrain et de gestion qui occupent ces acteurs et l'intérêt autour du projet politique de la fédération que les dirigeants fédéraux et certains dirigeants des comités et ligues aimeraient diffuser. Ces éléments posent la question du sens de l'adhésion et de l'affiliation à la fédération. À la FSCF aussi ces questions se posent et pour la présidente du comité 75 de la FSCF, il est difficile d'établir des liens avec les clubs :

« Noémie Jost : Ce sont des associations qui licencient utile et qui vont participer aux compétitions qui leur sont proposées mais qui ne vont pas forcément participer aux assemblées générales, aux actions qu'on met en place.

Guillaume Conraud : Ils se placent vraiment en consommateurs de la fédération en fait, en disant : "vous êtes le comité, on doit avoir ça, ça et ça parce qu'on paye une affiliation" ?

Noémie Jost : Ils ne nous demandent rien, je pense qu'ils se sont juste affiliés et puis c'est bon. Ils ne demandent rien non plus en retour, du coup c'est pour ça aussi qu'ils ne s'investissent pas. Parce qu'ils ne sont pas conscients, ça se trouve, qu'ils peuvent nous demander des choses aussi. Enfin, c'est ce que j'essaye de faire quand j'envoie des mails.

Guillaume Conraud : Ils s'affilient par réflexe ? Pourquoi s'affilient-ils ?

Noémie Jost : Je ne sais pas. C'est une bonne question. Du coup, c'est vrai qu'on n'arrive pas à entrer en contact avec eux. Il faut leur demander un peu pourquoi. »

(Entretien avec Noémie Jost, présidente bénévole du comité 75 de la FSCF, le 17/02/2017)

Pour la FSGT comme pour les autres fédérations affinitaires, c'est une question de fond, les dirigeants de la fédération ne veulent pas que s'établisse une simple relation de « clientélisme », de « consumérisme ». Ils veulent donner un sens politique aux pratiques des adhérents de la fédération et aux activités des bénévoles et salariés, qu'ils aimeraient militants. C'est notamment dans ce sens que nous avons choisi d'utiliser le mot « acteur » considérant effectivement que le concept de « fédération » ne définit pas uniquement le siège national et ses élus, salariés et bénévoles les plus symboliques. La fédération est un ensemble de structures et de membres affiliés très divers qui ont des degrés de proximité et d'attachement à la fédération différents mais qui, finalement, concourent tous à son existence et son action. Même

²⁶⁹ Nous ne détaillons pas plus cette question de l'implication du licencié dans la fédération car nous y consacrons une partie plus loin (Cf. p. 175).

le licencié qui ne nourrit pas de réflexion ou d'attachement manifeste vis-à-vis de la fédération participe d'une certaine manière à la mise en œuvre de son projet, à la construction de son identité et à son évolution. Nous rejoignons ici Bernoux qui explique que « si la domination et la contrainte sont toujours présentes dans toute société, le changement n'a lieu que si les acteurs même les plus modestes en apparence, s'y impliquent. [...] Ces acteurs sont de vrais acteurs. Ils ne peuvent être réduits au rôle passif d'agents agis » (2010, p. 9). De même, comme les fédérations veulent voir leur projet politique vivre, évoluer et se concrétiser, elles essayent de considérer l'ensemble de leurs membres, même les plus éloignés, comme des acteurs. Néanmoins, la définition de ce qu'est un adhérent « consommateur » et un adhérent « acteur », porte à débats. Nous y reviendrons avec plus de précisions. En tous cas, il semble que si les fédérations ne parviennent pas à créer ce lien avec l'échelon de base - avec le club, ses animateurs, ses dirigeants et ses licenciés - les approches particulières en termes d'activités sportives et de vie associative ne peuvent se concrétiser en pratiques réelles.

Nous avons observé que les fédérations partageaient le constat d'éloignement des structures locales et notamment des clubs et des licenciés. Il est alors logique que l'autre point commun aux fédérations observées durant notre travail soit la volonté d'impulser un processus de changement à même de renforcer la dimension fédérative de l'organisation. La FSGT l'a verbalisé dans son projet à l'issue du processus « Vers l'AG 2017 », il s'agit de « faire fédération », il est même question de créer « une commune FSGT ».

Document 21 - Extrait du compte-rendu des Estivales 2016. Contribution du groupe « projet FSGT »

« OBJECTIF DE LA PÉRIODE 2017-2021 :
(RE)CRÉER UNE "COMMUNE" FSGT

Les entretiens font fortement émerger la nécessité de refonder du commun dans la fédération. Mieux se fédérer, partager une même priorité, même si chaque comité et activité la déclinerait ensuite en fonction des besoins de son territoire, et de ses opportunités. Il faut être en capacité de créer du commun à partir de la diversité et richesse des pratiques, d'acteurs, de structures, de territoires. L'idée de la fédération ne peut être pensée comme un ensemble homogène. L'échelle de la fédération doit être réinventée, afin de renforcer notre commun, notre maison commune, notre vivre ensemble, notre "nous".

Le vivre ensemble à la FSGT doit être pensé en tant que "fédération des égaux" où chacun.e peut trouver sa place, à égalité avec les autres. Trop de situations d'isolement sont manifestées. Dans une société où l'émergence de nouveaux fascismes est réelle, deux conceptions du vivre ensemble sont défendues : celle du vivre ensemble favorisant le communautarisme et celle d'un vivre ensemble universel, portant le nom de fraternité. Il faut créer de nouvelles manières de se mettre ensemble.

Créer du commun à la FSGT, c'est redonner du sens au concept d'omnisport et le mettre au cœur du projet FSGT en privilégiant les lieux d'échanges et de partage. Les lieux de mutualisation, de réflexion, d'éducation populaire seront privilégiés pour renforcer ce commun à l'ensemble de la fédération. »

D'ailleurs, dans le processus vers « l'AG 2017 », une des premières actions à laquelle nous avons participé²⁷⁰ a été l'animation d'un atelier sur le sens de l'adhésion et l'omnisport, lors de l'assemblée des comités²⁷¹. L'objectif de cet atelier²⁷² était de mettre en évidence les

²⁷⁰ En tant que membre du comité de pilotage du processus de travail « Vers l'AG 2017 ».

²⁷¹ Qui réunissait 82 participants, militants, salariés des comités FSGT et du siège fédéral.

²⁷² Atelier d'une durée de 3 heures, divisé en deux phases (une phase « sens de l'adhésion », une phase « omnisport ») organisées de la même manière : un temps de réflexion individuelle, un temps de réflexion en

représentations des dirigeants, salariés ou bénévoles, des comités et du siège fédéral sur ces deux thèmes. Nous avons produit une synthèse de ce temps de réflexion collectif (Cf. Annexe 25, Analyse Post-it Sens de l'adhésion & Omnisport) qui fait effectivement ressortir qu'il est « utile »²⁷³ d'adhérer à la FSGT :

- Pour les caractéristiques de la fédération sur les plans pragmatiques « pratiques » (coût, proximité, accès aux installations) de la conception des APSA (pratiques différentes, diversité des pratiques, adaptation des règles, pratiques loisirs, qualité des pratiques, compétitions non élitistes), de sa valeur « sport pour tous » et sur l'originalité de son organisation (fonctionnement non hiérarchique, innovation dans les formes d'organisation)²⁷⁴.
- Pour les effets de ces caractéristiques sur les individus. Pour les acteurs des comités et du siège fédéral, l'adhésion à la FSGT participe à la construction de l'individu, à son « émancipation », sa formation, à l'accès à une certaine « autonomie ». Elle répond également à un besoin de rencontres humaines de liens amicaux et sociaux.
- Enfin, ce sont ces effets qui vont créer un sentiment d'appartenance, de participation à un projet ou un engagement commun.

Même si durant cet atelier, ce qui est par exemple de l'ordre du « projet commun » ou de la signification de termes comme « l'émancipation » n'est pas clairement défini. Se dégage la description d'un processus d'évolution du licencié, du pratiquant vers l'acteur qui assimile et défend la « culture FSGT ». Ce processus désiré par les dirigeants semble finalement être ici l'enjeu du renforcement de la dimension fédérative et des liens avec les clubs pour faire vivre la « culture » de l'organisation. Paradoxalement à ce sentiment de rupture, se dégage en effet l'idée selon laquelle ce qui fait la force de la FSGT, c'est sa capacité à donner la possibilité de s'engager à ceux qui le veulent comme l'explique Didier Lanurien, dirigeant bénévole du comité FSGT Loire-Atlantique :

« En fait, celui qui veut vraiment trouver sa place — et je fais partie de ceux-là —, il a cette possibilité. Celui qui veut s'investir, il ne va pas avoir quelqu'un au-dessus de lui qui va dire non systématiquement. Moi, je trouve que ça, c'est un argument. Mais le problème, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'est que ce n'est pas suffisant. Il faut aussi trouver les personnes qui veulent s'investir. On se retrouve encore devant le même problème : des gens qui sont plus des consommateurs. On voit ça partout. »

(Entretien avec les dirigeants du comité Loire-Atlantique, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 02/05/2016)

Le cas de Maud Corso qui a eu très jeune des fonctions au sein de son club, l'ES Vitry, et qui est maintenant salariée du siège, est symbolique de ce lien entre la capacité de la fédération à donner accès à des responsabilités à tous, dans un cadre relativement libre, et l'affirmation d'une culture que l'acteur peut se représenter comme différente de celles des autres fédérations :

groupe restreint de 2/3 personnes et un temps de réflexion en groupe élargi de 8/10 personnes. Pour chacune des étapes, il a été demandé aux participants de rendre un post-it avec trois idées. Au total, à peu près 170 post-it ont été récupérés.

²⁷³ La question posée était « Pourquoi adhère-t-on à la FSGT ? À quoi sert d'appartenir à la FSGT ? ».

²⁷⁴ Sur ce dernier point, nous voyons bien qu'il s'agit des représentations des responsables des comités et du siège. En effet, il n'est pas certain que le licencié s'intéresse aux originalités de fonctionnement l'organisation.

« Maud Corso : J'ai eu la chance d'être dans des environnements, notamment celui du club, qui sont des environnements de formation et qui t'amènent à prendre des responsabilités très tôt, très jeune, d'animation, même de trésorerie. J'ai été trésorière assez tôt, je ne sais même pas si j'avais 18 ans. Je pense que ça favorise l'envie de continuer. En tous cas, ça ne favorise pas le rejet parce que, du coup, vu que tu grandis, tu apprends des choses plus vite qu'en temps normal, tu grandis dans un milieu qui te donne des responsabilités, même jeune, alors que ce n'est pas la tendance de faire ça.

Guillaume Conraud : Tu avais quel âge quand tu as eu ces responsabilités ?

Maud Corso : Je ne sais pas, 14-15 ans et jusqu'à temps que j'arrive ici quasiment.

Guillaume Conraud : Et ça, tu penses que c'est le propre de la FSGT ? Tu as peut-être, maintenant, vu à la FFF comment ça se passe.

Maud Corso : Oui, la FFF je la vois vraiment de loin. Je l'ai vue en tant que joueuse en fait. Je ne pourrais pas avoir un regard critique. Ce ne serait pas juste. C'est sûr que ça ne fonctionne pas comme nous. Il y a une logique hiérarchique. Il y a des étapes : il faut d'abord que tu sois "ça" avant de pouvoir être "ça" ou pouvoir être "ça". Dans le système FSGT, dans la période durant laquelle j'ai grandi, il y avait une possibilité de prendre des responsabilités en termes d'animation, en termes d'implication dans des initiatives. Cette possibilité faisait que tu ne devais pas attendre d'être validé par un tel. C'est plutôt le système de "tu vas faire" qui prédomine par rapport au système de validation où tu dois attendre que quelqu'un accepte formellement que tu fasses telles ou telles choses.

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine politique de la formation FSGT, le 16/05/2014)

C'est sous l'angle de cette question de la culture fédérale que le thème du sentiment de rupture nous intéresse. Ce sentiment révèle l'inquiétude de tous les acteurs, pris dans cette perte de repères dont parle Ehrenberg (2000). Il y a alors une volonté de sauvegarder une cohérence capable de créer cet « univers de sens » décrit par Kaufman (2014), ce que Chifflet (2003) appelle le « sentiment d'identité », cette sensation de partager des repères communs. Comme l'explique Bernoux, « une partie de la cohérence des institutions provient de principes et de représentations ancrés dans l'histoire ou hérités d'elle. En ce sens, la culture permet de comprendre la formation de l'identité de l'acteur » (2010, p. 177). Si les fédérations questionnent leur capacité à fédérer les acteurs, c'est au nom de cette peur de ne pas diffuser l'histoire, les principes, les représentations et finalement la culture qui devraient donner sens à l'action. Sauf que les acteurs ont des appartenances multiples, se réfèrent à une multitude de cultures. Nous considérons ainsi la culture dans le sens de la définition donnée par Crozier et Friedberg qui expliquent qu'elle « n'est plus cet univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, ordonnent les comportements [...] Valeurs, normes et attitudes font partie de cet ensemble, mais elles changent de statut. Elles ne sont ici que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes et qui, par-là, conditionnent mais ne déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives » (1977, p. 179). Les dirigeants de la FSGT sont conscients de cette réalité. Le projet de créer une « commune FSGT », exposé ci-dessus, met bien en avant l'importance de la reconnaissance de la diversité des acteurs, des

structures, des territoires et reconnaît que « l'idée de fédération ne peut-être pensée comme un ensemble homogène ». D'ailleurs comme, il n'est déjà pas si évident de créer cette « maison commune FSGT » au niveau du siège de la fédération, on imagine alors toute la difficulté à gérer cette pluralité à un niveau national :

« Fabrice Lenoir : Dans le fonctionnement, on dit que tu adhères ou tu n'adhères pas aux valeurs projet de la FSGT. Mais elles sont indéfinies et chacun peut y mettre ce qu'il veut. Donc tu ne peux pas dire que tu y adhères ou que tu n'y adhères pas. Il y a de l'autogestion même dans l'adhésion aux valeurs. De toute façon aujourd'hui, il n'y a pas de projet commun. Donc, à mon avis, ce qui ne va pas c'est qu'il n'y a pas non plus de fonctionnement commun. Je parle du 15^e hein, après ça peut aussi être le cas au niveau national, sur des comités, etc. Aujourd'hui, ça fait écho à ce qu'il va peut-être se passer à l'AG. On veut une maison commune FSGT mais aujourd'hui on n'a pas de maison commune. On n'a pas de commun. On a plein de gens qui font quelque chose, qui se revendiquent comme étant de la FSGT, d'ailleurs je revendique moi ma part de FSGT la façon dont je le fais, mais il n'y pas d'espace commun pour mettre tout dans un pot. On ne va pas y arriver. »

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade à la ligue FSGT Île-de-France, le 17/10/2016)

Ce qui caractérise le mieux cette situation d'appartenances diverses des acteurs est la multi affiliation de nombreux clubs²⁷⁵. Si les fédérations questionnent leur capacité à fédérer les acteurs, c'est aussi au nom de la peur de voir les associations partir ailleurs, appartenir à un autre système culturel. À ce niveau, les fédérations mettent en place des stratégies pour gagner la « guerre » des affiliations et des licences. Par exemple, en 2010, l'assemblée générale de la FFME a voté l'obligation faite aux clubs d'affilier tous ses adhérents à la fédération. Ainsi un club, même s'il est affilié à la FSGT et à la FFME, devait prendre des licences pour tous ses adhérents même pour ceux ne voulant pas faire de compétition FFME ou participer autrement à la vie de cette fédération. La manœuvre a un impact parce qu'elle représente un coût supplémentaire qui peut motiver le club à faire le choix entre deux affiliations pour garder un budget équilibré ou un coût d'adhésion acceptable. La FSGT a donc riposté en publiant des communiqués de presse expliquant que cette démarche était une atteinte à la liberté associative. Comme on peut le voir dans les paroles du président de la FFME ci-dessous, la tension entre les fédérations est réelle. Nous avons souvent entendu dire de la part des fédérations affinitaires qu'elles subissent les agressions permanentes des fédérations délégataires. Le président de la FFME fait en tous cas ici l'amalgame entre l'engagement de la FSGT pour cette question de la liberté de se licencier ou non - question de politique sportive légitime à aborder pour toutes fédérations - et les représentations autour d'un engagement politique partisan de la FSGT.

« Guillaume Conraud : Pour terminer un peu sur ces relations avec la FSGT et les autres fédérations affinitaires, au-delà des problématiques sur la responsabilité et les lois, est-ce que vous avez d'autres temps d'échanges, des relations qui se sont développées sur d'autres aspects ? Vous avez une histoire qui est relativement proche. Il y a quand même une proximité historique. Je crois

²⁷⁵ Sur les huit clubs étudiés, cinq appartenaient à au moins deux fédérations.

qu'il y a des acteurs de la FSGT qui ont participé à la création de la FFME donc est-ce que ça s'est entretenu où il n'y a vraiment plus de lien ?

*Pierre You : Non. Non... **Il n'y a plus de liens en fait.** Il n'y a plus de lien. Je pense qu'il y a beaucoup de raisons en fait. Il y'en a certainement chez nous. On voit toujours la paille dans l'œil du voisin et pas dans le sien. Mais bon, après je pense qu'il y a eu aussi les dirigeants parce qu'il y a des choses qu'on a du mal à supporter. On revient à la FSGT. **En 2010, dans les statuts types des fédérations, il y avait le fait qu'un club pour s'affilier à la fédération doit avoir l'intégralité de ses adhérents affiliés à la fédération.***

Guillaume Conraud : Oui, ce contre quoi lutte totalement la FSGT.

*Pierre You : Sauf que la FSGT l'avait depuis à minima 2005 dans ses statuts et nous reprochait d'avoir mis ça dans nos statuts, en 2010. [...] **Ils sont dans un modèle politique** quoi. Ils sont dans un modèle politique et moi ça, ça me choque. Je ne supporte pas. **Je ne sais pas si on a des gens d'extrême droite chez moi ou si on a des gens d'extrême gauche. Je pense que oui et je pense que, toutes façons, on est tous à gauche, à droite peu importe. Mais au moins on fait du sport ensemble.** Et pour moi, c'est insupportable qu'on mélange le tout. »*

(Entretien avec Pierre You, président de la FFME, le 23/02/2017)

Bien sûr, le nombre de clubs affiliés et de licenciés est aussi un enjeu économique. Les statistiques des affiliations représentent des baromètres de la capacité à fédérer, de la pertinence du projet fédéral et globalement de la bonne santé de la fédération. Tant que la fédération se développe tout va bien malgré les tensions, mais quand les menaces s'affirment, les tensions s'exacerbent. C'est le risque d'éclatement dont parlaient par exemple les dirigeants de la FSGT. D'ailleurs, après plusieurs années de développement, la FSGT a vu la progression de son nombre de licenciés ralentir puis stagner (Cf. p. 60), dans une période qui correspond au développement du sentiment de crise et au lancement du processus de changement « Vers l'AG 2017 ».

Il n'est pas très original de souligner l'importance que représentent les clubs et les licenciés. L'orientation de notre réflexion, suscitée par le positionnement de la FSGT, est de considérer que les licenciés et les clubs, au même titre que les acteurs des autres niveaux, sont au cœur de la construction et de l'évolution des fédérations et de leur culture. Selon Bernoux, « les organisations sont le résultat de compromis entre les acteurs qui les composent, compromis qui donnent à chacune une forme particulière » (2010, p. 50). Il parle là, encore une fois, de tous les acteurs qui composent l'organisation. Michel Fuchs, secrétaire général et salarié du comité FSGT de Paris, explique bien cette importance de la diversité des acteurs et de l'arrivée d'acteurs nouveaux dans le bon fonctionnement du comité et de la fédération en général. Après avoir présenté sa stratégie pour attirer des « gens des clubs » et leur donner envie de prendre part à la vie du comité, il montre quel peut être leur impact sur l'évolution de celui-ci. Ici, il présente bien ce jeu de compromis et de transmission qui doit se faire et qui est tout l'enjeu du « fédérer ».

« Michel Fuchs : Par exemple, refaire une assemblée générale tous les ans c'est chiant. Mais comment on peut la concevoir pour que chacun puisse y prendre une part active, à la fois les organisateurs mais aussi ceux qui viennent parce que c'est l'assemblée générale des clubs et les

clubs viennent. Donc comment on leur donne la parole, comment on les écoute et comment on les met au boulot ? Si on arrive à faire ça, on est bon. Parfois ça marche, parfois pas. Comment on passe du “je”, du “vous”, à “nous” ? Voilà, ce sont des questions qui, pour moi, donnent du sens à quoi ça sert cette fédération. C’est compliqué hein [...]

Il y a un projet associatif, une feuille de route qui est élaborée depuis un certain nombre d’années. Elle se peaufine, elle change un peu avec les gens qui arrivent, les nouveaux. Mais d’une manière générale, elle ne change pas comme ça, d’une saison à l’autre. Ce qui changent ce sont les hommes qui sont dedans. Donc les priorités de certains, dire “voilà pourquoi je suis engagé...”. Lorsqu’on renouvelle un comité directeur, il y a des nouveaux. Quel accompagnement des anciens par rapport aux nouveaux ? Quelle intégration des nouveaux dans un système qu’ils ne connaissent pas et qu’est-ce qu’ils ont envie d’y faire ? »

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général FSGT 75, le 26/05/2014)

Néanmoins, pour qu’il y ait compromis entre les acteurs, il faut qu’ils soient liés, en contact, ou du moins dans une certaine proximité. Proximité qui, comme nous venons de le voir dans le discours de Michel Fuchs, n’est pas forcément facile à entretenir. La sociologie des organisations centre beaucoup son analyse sur des entreprises privées ou des administrations publiques, où des salariés et autres acteurs sont souvent liés à leur organisation de manière contractuelle. Pour les fédérations, la situation est quelque peu différente. La liberté associative entre en jeu, celle qu’a un club de s’affilier à la fédération de son choix, celle d’appartenir ou non à une association, d’y prendre part en simple consommateur d’une pratique ou de s’y engager de façon plus importante. L’autre particularité des fédérations, c’est leur structuration autour de comités départementaux et régionaux. Là encore, nous ne nous sommes pas face à des entreprises dont le siège national aurait un complet contrôle de ses succursales locales. Pour les fédérations, la démocratie renforce l’autonomie de ces structures locales. D’autant plus que, dans de nombreux cas, les acteurs de ces structures sont encore une fois des bénévoles libres de leur engagement. Ainsi, comme l’explique Zintz et Vailleau « les relations de pouvoir, entre niveaux décisionnels (stratégique – managérial – opérationnel) diffèrent de celles qui se construisent dans l’entreprise. La cause en est une professionnalisation différente. Le bénévole est absent de l’entreprise, à quelque niveau que ce soit, alors que le niveau décisionnel stratégique est occupé, au sein des fédérations, par des bénévoles. De même, on ne peut imaginer les filiales d’une entreprise dotées d’une structure autre que professionnalisée, alors que les clubs professionnalisés restent des exceptions dans le paysage sportif » (2008, p. 21). Toutes ces particularités participent à construire le sentiment selon lequel il existerait « plusieurs FSGT », comme l’exprime ici Michel Delamare, dirigeant du comité FSGT 76 – Le Havre :

Michel Delamare : Si tu veux, pour moi, il y a deux FSGT. Il y a l’ancienne et puis il y a là. Les adhérents qu’on a aujourd’hui. Je ne devrais même pas forcément dire le mot “adhérents”. Les pratiquants qu’on a aujourd’hui n’ont pas forcément les mêmes buts... Même dans les commissions sportives de la fédération, les gens qui dirigent, qui gèrent ces commissions étaient autrefois à 80 % des militants syndicaux ou des militants politiques. Aujourd’hui, dans les commissions, il y en a quelques-uns qui ont des attaches syndicales, qui ont toujours le cœur bien du côté gauche, mais ce n’est plus la règle générale. Aujourd’hui, on a plus des pratiquants que des adhérents à la FSGT.

Voilà un peu ce que, moi, je ressens : la FSGT à deux vitesses. Alors, il y a différentes FSGT. Il y a la FSGT que seuls Nicole et moi, on côtoie par rapport à Pantin²⁷⁶ ; et il y a la FSGT du terrain, que les autres côtoient. Ils ne côtoient pas forcément le niveau fédéral. Ils ne connaissent pas forcément le niveau de Pantin, ce qui nous met d'ailleurs en difficulté. »

(Entretien avec les dirigeants du comité FSGT 76-Le Havre, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 19/04/2016)

Cela nous amène au deuxième point de complexité de la vie fédérative : **les tensions voire les rivalités internes aux fédérations sportives, en fonction des niveaux, des domaines et activités.**

1.2. Une structuration « naturellement » source de décalages et de tensions entre acteurs

Là encore, le principe est le même, celui d'une rupture entre des acteurs aux préoccupations différentes parce que confrontés à des réalités différentes et animés par des objectifs différents. Ces ruptures, structurelles et généralisées à l'ensemble du mouvement associatif, se sont accentuées avec les lois de décentralisation. Le mouvement associatif était jusqu'aux premières lois de décentralisation de 1982 et 1984, structuré sur le modèle pyramidal de l'État et le niveau fédéral représentait alors un interlocuteur capable de créer des rapports de forces à l'avantage de ses adhérents. Avec les lois de décentralisation, il y a un rapprochement de l'interlocuteur public décideur qui provoque une aspiration à l'autonomie voire à l'indépendance des acteurs locaux (Bastide, 2015, p. 35). Cette vision correspond à la lecture de « l'organisation divisionnalisée » proposée par Mintzberg (1989), et déjà adaptée aux cas des fédérations sportives par Zintz et Vaillieu (2008). Mintzberg montre que ce type d'organisation est « un ensemble d'unités quasi autonomes couplées par une structure administrative centrale » (1989, p. 280). Selon l'auteur, chaque « division » dispose d'un contrôle sur les « fonctions opérationnelles » et ce qui laisserait penser que « chaque division se comporte comme une affaire indépendante ». Mintzberg dit toutefois qu'il « est bien évident qu'il n'en est pourtant rien. Il y a un siège et il joue un certain nombre de rôles qui font que cette configuration, dans son ensemble, se distingue d'une succession d'affaires indépendantes ». Dans cette vision, le siège a donc un rôle central de contrôle, il représente le sommet stratégique de l'organisation, il a également une mission de support logistique et administratif. Ce mode de fonctionnement semble correspondre à la « configuration organisationnelle fédérale type » décrite par Bernardeau-Moreau et constituée d'un « sommet stratégique » ainsi que d'une « ligne hiérarchique » qui passe par les dirigeants et les cadres des comités et ligues. Eux-mêmes sont « relais » de la politique fédérale auprès de la « base de l'organisation », dirigeants et adhérents des clubs (2004, p. 44). Dès lors, les tensions vont se cristalliser entre ces différents niveaux. Les acteurs de chaque division veulent préserver leur pouvoir sur les fonctions opérationnelles et veulent donc défendre leur position, la considérant comme centrale au sein de l'organisation. Bayle souligne bien cette difficulté des fédérations autour de ce qu'il appelle le « maillage fédéral ». Il affirme que « tout l'enjeu et la difficulté pour les fédérations reviennent à amener les comités régionaux et départementaux (et les clubs) à jouer chacun leur rôle dans l'application de la politique nationale, tout en les aidant à s'affirmer comme des acteurs

²⁷⁶ Un des surnoms du siège de la FSGT puisque c'est dans cette ville qu'il est installé.

locaux » (2001, p. 166). Il considère alors qu'un « décalage plus ou moins important qui peut exister entre la capacité innovatrice du siège et l'aptitude du système à mettre en œuvre ces innovations. Il existe ici un risque de césure entre le sommet et la base ».

Notre expérience à la FSGT nous pousse à porter un autre regard sur cette division des tâches. Nous avons pu observer que « la capacité innovatrice » n'est pas le seul produit du siège. Dans une lecture moins hiérarchique du modèle fédéral²⁷⁷, l'enjeu du « fédérer » n'est pas seulement d'assurer une bonne application des directives nationales par la « base ». Dans le cas de la FSGT, l'objectif²⁷⁸ est de centraliser et partager les expériences des divers acteurs de la fédération comme le rappelle Yves Renoux :

« Yves Renoux : Les innovations ce n'est pas de mettre les gens autour de la table. C'est les gens qui font et après on en discute. [...] »

La citation de référence, elle était celle de Lucien Sève, en 1985, dans un débat au PCF qui n'était pas encore complètement moribond à l'époque. Il disait, ça a été repris par René Moustard, c'était le leitmotiv de la FSGT : Il nous faut une organisation capable de centraliser l'expérience sans l'appauvrir et d'impulser sans dicter. C'est tout à fait ça. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole de la fédération, le 30/04/2014)

Dans cette vision, les décalages entre niveaux et l'autonomie des structures locales peuvent avoir quelque chose de productif à condition, en effet, que le niveau fédéral permette de maintenir une certaine cohésion du système. Ce que la FSGT semble parfois avoir du mal à faire. Les représentations des acteurs locaux sur un niveau fédéral qui serait déconnecté du terrain ne rendent pas simple ce travail de maintien d'une certaine cohésion fédérale. Ainsi, un décalage peut exister entre le fonctionnement idéal décrit par les fédérations et leur fonctionnement réel. Les difficultés à faire fonctionner une structure aussi complexe qu'une fédération, avec sa diversité de niveaux et d'acteurs, mettent à mal l'idéal démocratique que décrivait Yves Renoux ci-dessus. Certains qualifient même la démocratie FSGT « *d'arnaque* » ayant toujours le sentiment que les décisions sont prises avant même les temps collectifs, que tout est déjà joué :

« Dirigeant de comité : Autre chose. Cette année, à l'Assemblée Générale, celle qu'on vient de vivre à Toulouse, les histoires de votes à voile et à vapeur, les votes qu'on essaye d'orienter... puis on s'est fait baiser au niveau fédéral, n'est-ce pas ? »

Dirigeant fédéral²⁷⁹ : Détrompe-toi.

²⁷⁷ Lecture évidemment construite dans une fédération qui tente d'aller à l'encontre des modèles hiérarchiques classiques.

²⁷⁸ Objectif qui n'est pas forcément atteint

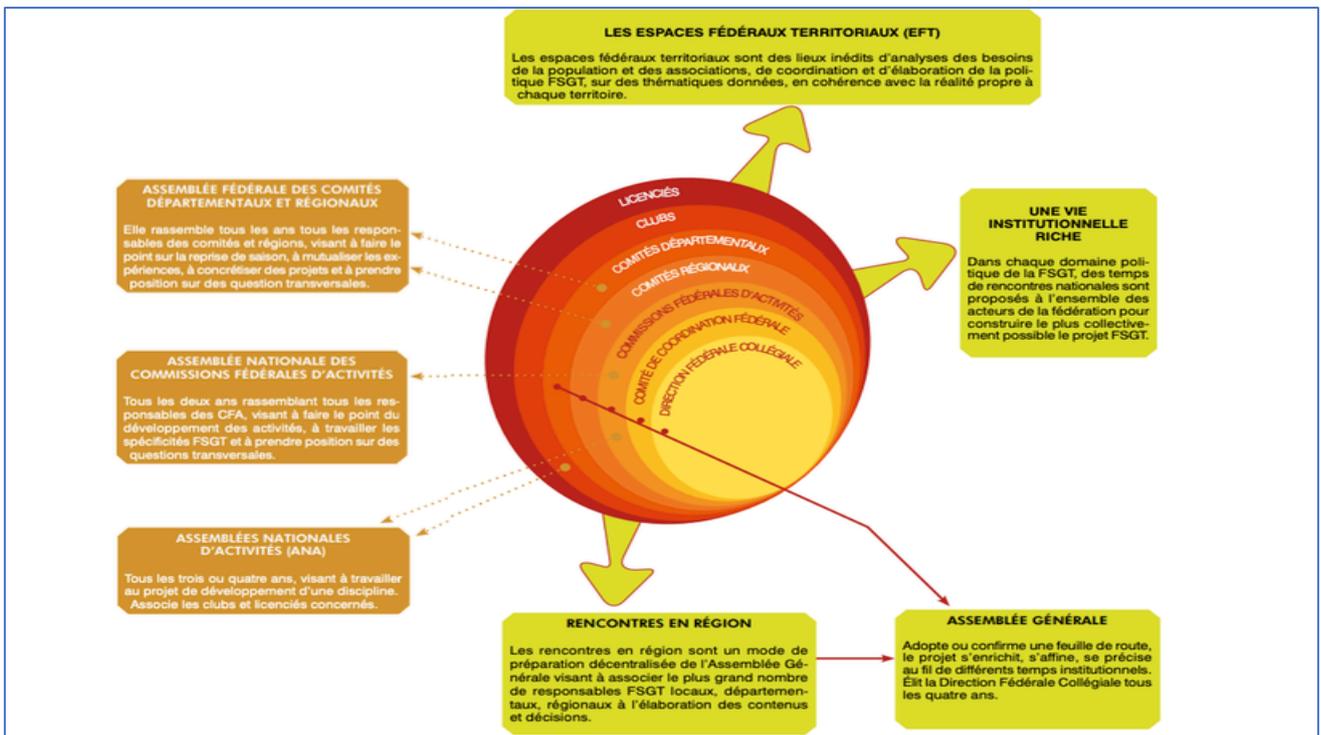
²⁷⁹ Dans le cadre du processus « Vers l'AG 2017 », nous avons mené cet entretien avec un dirigeant de la fédération. Membre de la DNC, salarié du siège, il fait partie des garants du bon fonctionnement démocratique de la fédération. C'est donc à lui que s'adresse ici Michel Delamare.

Dirigeant de comité : Non, non, non. C'est parce qu'on espérait au niveau Pantin, je ne dis pas, mais au niveau Pantin, on espérait faire passer les 3 %²⁸⁰. »

(Entretien avec les dirigeants d'un comité FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », 2016)

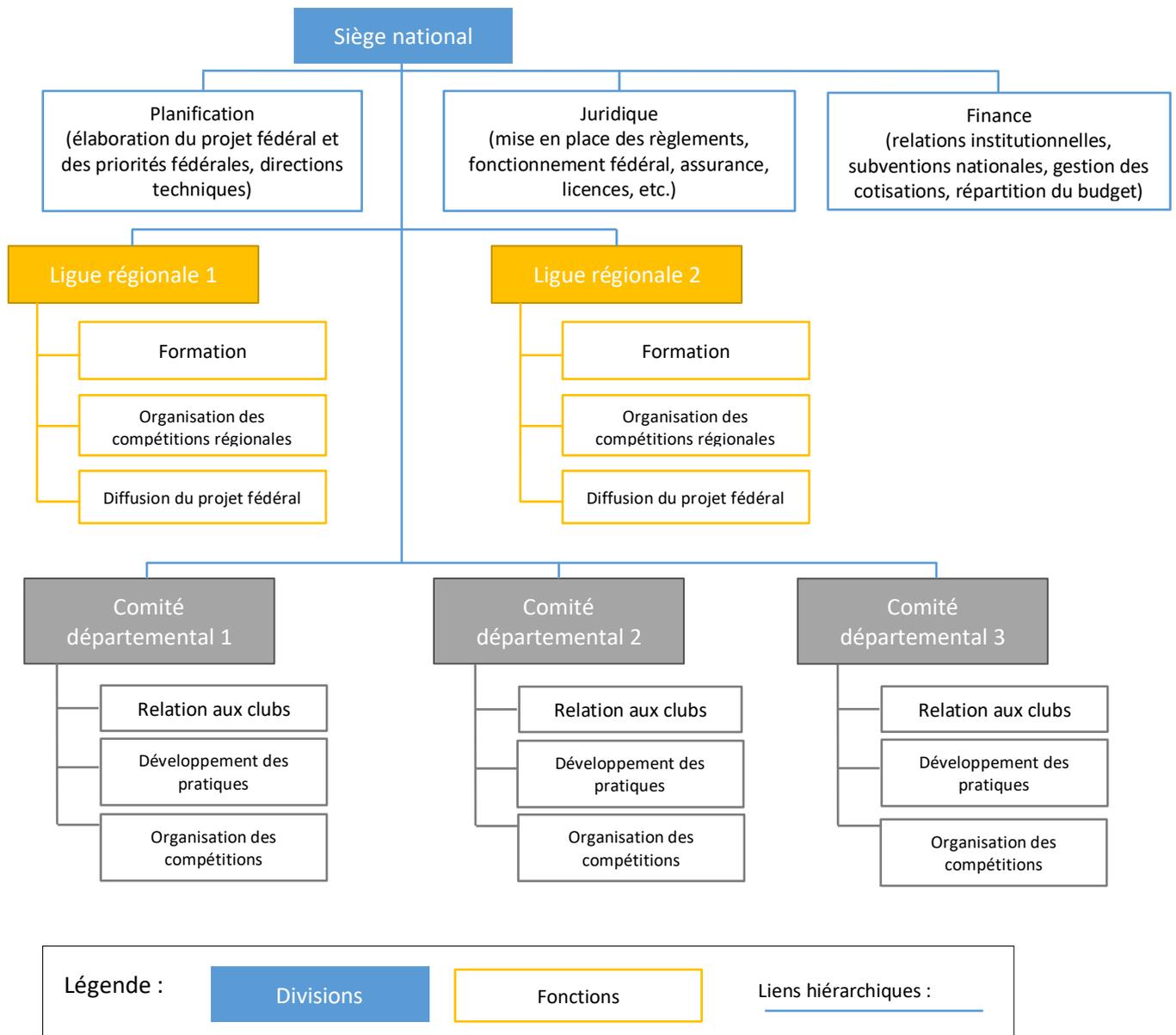
Il nous paraît donc intéressant de comparer l'organigramme typique de la « pyramide fédérale » décrit pas les auteurs - que nous avons reconstruit comme synthèse de cette analyse d'une rupture entre les différents niveaux des fédérations (Cf. Document n° 23) - avec le schéma de fonctionnement proposé par la FSGT (Cf. Document n° 22). À travers celui-ci la fédération montre sa volonté de créer du lien entre les différents acteurs et niveaux de la FSGT, dans un rapport moins hiérarchique qu'elle préfère symboliser par l'enchevêtrement de cercles. De même, la flèche rouge qui relie l'ensemble des espaces de la fédération au cadre « assemblée générale » permet de rappeler que le siège fédéral n'est pas seul décideur.

Document 22 - Schéma de fonctionnement de la FSGT, tel que présenté par le siège fédéral



²⁸⁰ Lors de cette AG, une proposition a été faite pour augmenter la cotisation fédérale de 3%. Cette proposition a été mal reçue par un ensemble d'acteurs des comités malgré un travail de consultation et de co-construction de la décision, mené par un collectif en partie composé d'acteurs des comités. Dans ce moment que nous avons pu observer, il ne nous semble pas qu'il y ait eu une volonté des salariés du siège d'orienter la décision, mais le décalage d'information et la difficulté à faire partager les analyses complexes de la question ont donné à certains acteurs locaux le sentiment d'être manipulés.

Basé sur l'organigramme typique d'une « organisation divisionnalisée » proposée par Mintzberg (1989)



De plus, comme David Hocq, cité en début de ce chapitre, les acteurs locaux remettent en question la capacité d'un siège concentré sur des affaires administratives, logistiques ou politiques, à prendre en compte la réalité du terrain, des pratiques sportives et associatives (Cf. extrait d'entretien ci-dessous). Ce que Bayle (2001, p. 150) décrit comme « cette tendance à la bureaucratisation des organisations sportives associatives pouvant se manifester de différentes manières : augmentation de la spécialisation, de la standardisation, des tâches et de la formalisation des procédures, la tendance à recruter du personnel professionnel » est parfois vérifié et renforce les ruptures entre niveaux. Ce que le directeur technique national de la FFF nous présente de sa « marginalité » au siège de fédération semble assez évocateur de la situation de rupture entre des clubs, des acteurs locaux, axés sur la question de la pratique et un siège

national animé par des acteurs gestionnaires confirmant les théories sur la bureaucratisation des fédérations sportives.

« François Blaquart : Moi, je suis DTN. Mettez-vous à ma place, il y a 250 personnes ici et je n'ai personne avec qui discuter football. Chaque fois qu'on m'aborde sur des sujets, ce n'est jamais une approche football. Donc j'ai peur... »

Guillaume Conraud : Oui on veut recruter les gestionnaires, sur du marketing...

François Blaquart : On me dit, "toi t'es du métier, donc t'es central". Je suis central de rien du tout. Je suis marginalisé. J'ai un président qui aime bien parler foot, donc il m'appelle de temps en temps. On discute deux heures de foot, je lui dis, "J'aimerais bien faire ça, ça et ça". Il me dit, "Ouais, ouais. On va voir". Mais en fait, après vous retombez dans un pot commun de process où, le foot, notre métier, tout ce qui est de l'ingénierie, du développement et tout, n'est devenu qu'un métier parmi d'autres à la fédération. C'est-à-dire que vous avez la même considération qu'un directeur financier, qu'un directeur comptable, que la directrice informatique, que le directeur juridique. »

(Entretien avec François Blaquart, directeur technique national de la FFF, le 03/03/2017)²⁸¹

Les sièges des fédérations semblent de plus en plus fonctionner selon ce que Zintz et Vaillau appellent une « configuration bureaucratique professionnelle » (2008, p. 25). Les exigences du contexte, la professionnalisation du sport ont participé à recruter des salariés sur la base des compétences plus que sur celles de l'engagement, de la connaissance des APSA ou de la vie associative. Ce qui participe donc à renforcer les ruptures entre acteurs.

Dans les entretiens ressortaient souvent l'idée selon laquelle l'échelon des comités départementaux est essentiel parce qu'il réalise ce travail de relation avec les clubs²⁸² et qu'il est le seul niveau suffisamment connecté pour prendre en compte les problématiques de terrain. Cette lecture du système fédéral nuit à la coopération entre les acteurs des différents niveaux, créant des représentations plus ou moins justifiées mais toujours sources de rupture. Même à la FSGT, où un travail est mis en œuvre depuis plusieurs années pour aller à l'encontre d'un fonctionnement hiérarchique, nombreux sont les acteurs qui gardent une représentation d'une structuration très centralisée, d'une « pyramide fédérale ». De façon assez symbolique, les acteurs de la FSGT, notamment dans les comités, parlent du « 15^e » pour définir le siège fédéral. Le siège de la fédération se situe en effet au 15^e étage d'une tour située aux portes de Paris, à Pantin. Cette situation géographique ne fait que participer à conforter les acteurs des comités et ligues dans la vision qu'ils ont de responsables nationaux en rupture totale avec la réalité parce qu'enfermés en haut de leur tour d'ivoire et dans leur parisianisme. Cela peut paraître anodin mais, comme l'explique la coordinatrice générale de la fédération, peut-être que trouver un « lieu idéal » avec, par exemple, des espaces de pratiques pourraient redonner de la légitimité opérationnelle au siège.

« Emmanuelle Bonnet-Oulaldj : Il faudra qu'on parte d'ici, de cette tour d'ivoire, de cet aquarium, de ce 15^e étage qui non seulement nous place au 15^e mais renforce ce côté le "siège fédéral", la

²⁸¹ Notons que rencontrer le directeur technique national de la fédération française de football deux semaines avant qu'il quitte ses fonctions a peut-être facilité l'échange.

²⁸² Dont sont issus les dirigeants du comité.

“fédé”, “Pantin”, il faut qu’on arrive à sortir d’ici et je pense vraiment qu’il faut que ce soit un de nos objectifs pour le mandat à venir. Trouver un lieu idéal, enfin effectivement il n’y aura jamais d’idéal mais il faut essayer de tendre vers et si on pouvait avoir un espace avec des équipements sportifs, des salles de formation, un espace de convivialité, ce serait super. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l’AG 2017 », le 31/05/2016)

Ce symbole de la « tour d’ivoire » s’est également construit sur des faits réels, sur une histoire où effectivement ce lieu a été celui d’une concentration des pouvoirs et celui d’une rupture avec les niveaux locaux. Dans la première partie de cette thèse nous avons relaté la persistance des défaillances démocratiques qui menèrent la FSGT à une nouvelle crise, qui s’est notamment cristallisée au niveau de ce siège comme le rappelle le coprésident de la fédération.

« Roland Besson : Pour moi le fonctionnement que nous vivons depuis une dizaine d’années, il est né d’une crise de fonctionnement comme vient de le préciser Lydia. Une crise de fonctionnement qui avait rassemblé de manière excessive tous les lieux de décisions au 15^e étage de la tour Essor. Donc l’ouverture, aussi bien de la DNC que des différents domaines, à des militants extérieurs qu’ils soient des militants professionnels de la FSGT dans les comités ou qu’ils soient des militants bénévoles, cette ouverture là c’est ça la nouveauté. Ça a bien sûr ses limites parce que les disponibilités ne peuvent pas être aussi permanentes que lorsqu’on se retrouve dans un regroupement de salariés. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l’AG 2017 », le 31/05/2016)

Rompre avec cette symbolique d’un siège et d’une direction nationale déconnectés des réalités locales est donc compliqué, comme il n’est pas aisé de rompre avec des défaillances réelles persistantes. C’est ce qu’explique Lydia Martins Viana qui reconnaît la difficulté à constituer un DNC avec des membres toujours porteurs d’expériences locales diverses. C’est également ce que soulignent des acteurs locaux qui, comme Clément Rémond, président du comité FSGT 93, ne se sentent pas entendus par le siège fédéral.

« Lydia Martins Viana : La DNC et les domaines c’est un progrès énorme. Maintenant je ne confonds pas aussi une visée et un processus. Ce n’est pas parce qu’on a dit qu’on va mettre en place une direction collégiale... parce que c’est quoi l’idée ? C’est quand même qu’on discute des problèmes politiques de la FSGT, des orientations de la FSGT à partir de la mise en commun d’expériences différentes et de gens qui agissent à des niveaux différents. C’est ça qui est intéressant. C’est à dire que tu vas avoir des regards différents. Et en réalité, je trouve que pour l’instant c’est faible. C’est faible pourquoi ? Parce que par exemple si je prends la DNC actuelle, on a une personne issue des activités, c’est Jean-Pierre qui est dans le tennis de table. Mais il y a d’autres exemple comme Gérard Dizet. Quand il est rentré au DIO²⁸³, au début, il était président du

²⁸³ Dispositif inter-organisme qui a assuré le suivi des évolutions de fonctionnement de la fédération, suite à la crise de 2004.

comité Isère. Aujourd'hui, il est un peu dans le PACA mais en réalité au quotidien, il n'est nul part. Comment veux-tu apporter un regard si ce n'est avec ton expérience ? Et pour moi, ça, ça ne va pas. Donc l'enjeu, c'est de poursuivre dans cette visée de direction collégiale avec cet enjeu d'avoir des personnes issues de différents niveaux pour construire les orientations de la FSGT »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

« Clément Rémond : On a souvent écrit, réagit, dit des choses par rapport à telle ou telle position, tel ou tel projet, pour apporter justement notre contribution. Notre sentiment, ces derniers temps, les cinq dernières années à peu près, car avant j'ai moins de visibilité donc je ne sais pas mais là à chaque fois qu'on a écrit ou qu'on a donné un point de vue, on a eu ce sentiment de ne pas être entendu, de ne pas être écouté et, en plus, que la FSGT, les personnes à qui on s'adressait soit à la DNC ou dans les domaines se sentent agressées parce qu'on avait un positionnement différent. »

(Entretien avec Clément Rémond, président salarié du comité FSGT 93, 21/06/2017)

Il résulte de l'ensemble de ses éléments une certaine difficulté à construire des instances de direction composées d'acteurs connectés aux réalités ; chacun préférant, comme l'explique ici Yves Renoux, faire de la politique à son niveau, avec le sentiment que cela aura des impacts plus concrets :

Yves Renoux : Donc, avant on avait des frustrés du pouvoir et maintenant on fait les fonds de tiroirs. Pour ceux qui sont vraiment les créateurs et les porteurs de quelque chose à la FSGT, la direction nationale c'est plutôt un repoussoir. Ils n'ont pas envie d'aller mettre les pieds là-dedans et ils n'ont pas envie d'aller s'user. Et ils ont raison parce qu'il faudrait un projet politique ou une aventure collective qui soit proposée pour que de nouvelles forces viennent. Mais si c'est pour aller faire de la figuration et peut-être même voire devenir détesté par les autres... En gros, il n'y a que des coups à prendre.

Guillaume Conraud : Mais cette division entre le politique et la technique, le siège et le terrain, elle se fait naturellement finalement.

Yves Renoux : Les gens font de la politique, mais dans leur comité ou dans leur structure. Mais ils ne veulent pas aller faire de la politique dans la FSGT parce qu'ils trouvent que ça n'a de pas prise.

Guillaume Conraud : Ils n'ont rien à gagner ? On n'entend pas leur voix ?

Yves Renoux : Ils n'ont rien à gagner, ils n'ont que des coups à prendre. Ceux qui tentent finissent par se décourager, comme par exemple Michel Fuchs.

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole de la fédération, le 30/04/2014)

La question classique du temps a souvent été citée par les acteurs locaux pour expliquer leur difficulté à s'impliquer, en plus de leur engagement dans le club et le comité, à un niveau de

responsabilité fédérale. Néanmoins, c'est peut-être aussi ce sentiment de ne pas être pris en compte lorsqu'ils s'engagent dans des instances fédérales qui décourage les acteurs. C'est le cas de Clément Rémond et Michel Fuchs²⁸⁴ qui ont finalement quitté leurs responsabilités au niveau fédéral suite à des désaccords de fond qui leur ont fait penser que leur apport n'était pas utile car ignoré. Dans les acteurs rencontrés plusieurs ont eu des responsabilités à la DNC ou à la coordination de domaine mais s'en sont éloignés pour cette question de temps, de désaccord, ou d'un sentiment de non prise en compte.

« Guillaume Conraud : Est-ce que tu penses que pendant une AG de la fédération on est dans le "associer à" ?

Michel Fuchs : Dans le discours oui, dans la réalité non.

Guillaume Conraud : C'est-à-dire ?

Michel Fuchs : Je crois que si on veut vraiment associer les gens, il y a des outils à mettre en place. Les outils c'est "qu'est-ce qu'on a retenu ? Qu'est-ce qu'on a décidé ?" Je pense qu'aujourd'hui la FSGT nationale n'est plus organisée sous cette forme-là. Chacun retient ce qu'il a bien voulu entendre et chacun repart avec ses certitudes.

Guillaume Conraud : D'où ça vient ça selon toi ?

Michel Fuchs : Bah si je le savais, je serais encore dirigeant national.

Guillaume Conraud : Tu as été dirigeant national ?

Michel Fuchs : J'ai fait partie à plusieurs reprises de la direction nationale et la dernière fois je suis parti en démissionnant parce que je ne trouvais plus une certaine forme de démocratie liée à des méthodes de travail. »

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général, salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

« Clément Rémond : Volontairement, j'ai pris du recul avec mon engagement au niveau fédéral parce que j'étais très engagé et je me suis très vite rendu compte qu'en fait t'étais le larbin. « Ah bah tiens le comité de Seine-Saint-Denis... » On fait appel aux comités. Alors c'est très bien, chacun contribue à l'organisation générale, etc. Mais après, tu te retrouves à tout faire et à passer un temps monstrueux sur des projets fédéraux si tu te laisses absorber.

L'idée nous, la règle ici, c'est qu'on s'engage dans des projets fédéraux que si on y trouve un sens, et si ça nourrit le projet du comité. Donc l'idée, c'est de faire d'une pierre deux coups. Notre approche c'est ça. C'est de contribuer à l'organisation fédérale, parce qu'il faut. »

(Entretien avec Clément Rémond, président salarié du comité FSGT 93, 21/06/2017)

²⁸⁴ Il est intéressant d'observer que ce sont des responsables de deux des plus gros comités FSGT en termes de licenciés. Nous avons remarqué assez logiquement que l'assise procurée par l'importance d'un comité permet à ses acteurs de s'opposer plus facilement au niveau fédéral.

Il nous semble important d'introduire de la nuance dans cette analyse pour ne pas donner la vision d'une organisation défaillante. D'une part, sont utilisés ici les cas symboliques de la difficulté à créer une cohérence entre les niveaux. D'autre part, ces désaccords et décalages nous semblent sains dans la mesure où ils peuvent être constitutifs du processus démocratique. D'ailleurs, les acteurs cités ci-dessus n'ont pas quitté la FSGT et prennent une part active à la vie fédérale et aux débats dans les espaces collectifs. L'inquiétude et la peur de l'éclatement peuvent toutefois commencer à naître lorsque sont observées des absences répétées de certains acteurs à des moments clés tels que les assemblées générales.

1.3. Des décalages constitutifs du processus démocratique

Au sein des fédérations étudiées, nous avons pu observer des moments de tensions voire des conflits entre acteurs ou entre niveaux. Toutefois, ces temps sont essentiels à la vie de l'organisation afin de maintenir un système fédéral cohérent. Dans ce sens, les acteurs peuvent essayer de mettre en place des processus de conciliation ouvrant le dialogue et favorisant la vie démocratique. Ce fut par exemple le cas avec le comité FSGT 93. Le temps de notre immersion les relations avec le siège furent parfois tendues. Toutefois, le comité est un des plus importants de la fédération. Chacune des deux parties étaient donc « forcées » à l'adoption d'un comportement relativement démocratique pour assurer la pérennité du système. Notons que ce sont souvent les plus gros comités qui s'opposent au siège fédéral, parce qu'ils en ont les moyens – notamment grâce à leurs forces salariées – et la légitimité. C'est également le cas à la fédération française de foot où les relations entre le siège et la ligue Île-de-France semblent être compliquées, ce qui semble normal pour Matthieu Robert, salarié de la FFF et par ailleurs président d'un club francilien :

« Matthieu Robert : On n'est pas là pour les fliquer. Il n'y a pas de lien de subordination entre un club et une fédération, il n'y pas de lien de subordination entre les districts et les fédés. Nous on a des leviers pour les inciter à faire mais faut pas être derrière en permanence. Il faut aussi qu'on reste un peu à notre place. C'est ça qui est important. [...]

Guillaume Conraud : Ça m'interroge par rapport à la situation avec le district de Paris, ou plutôt le "non-district de Paris" et le conflit qui existe entre les acteurs locaux, la ligue, les districts. Là on sent qu'il y a quand même un conflit qui est consommé.

Matthieu Robert : Ah oui, oui, oui. Mais après, il n'est pas dans tous les districts de Paris parce que, contrairement à ce qu'on pourrait croire, sur le territoire francilien, il y a deux districts qui travaillent très bien avec la fédération. Mais comme ils sont rattachés à la ligue francilienne, ils sont également beaucoup en contact avec cette ligue régionale. Ce qui est complètement normal. Après, c'est une histoire de personnes. Mais il y a des districts qui nous appellent en disant : " Voilà, est-ce que tu peux m'aider sur ça " Et moi je n'ai pas de problème. Mais j'aimerais bien savoir, dans toutes les fédérations, si leur plus grosse ligue entretient de bonnes relations avec l'instance nationale. Parce que quand tu es la plus grosse ligue tu as tendance à croire que tu peux vivre en autonomie. »

(Entretien avec Matthieu Robert, salarié de la FFF, chef de projet actions citoyennes et sociales, le 25/01/2017)

Ces tensions relèvent aussi d'un problème d'identité comme l'explique le directeur national de la FFF qui a dû faire face à une « *levée de boucliers* », lorsqu'il a supprimé la coupe nationale des ligues qui voyait s'affronter chaque année des sélections de joueurs U15-16, de chaque ligue, avec une ligue championne à la fin. Pour le DTN, l'important était de pouvoir repérer et sélectionner des joueurs pour les sélections françaises. Il n'a donc pas besoin d'une compétition qui désigne un champion à la fin, mais de faire jouer les meilleurs joueurs. Ainsi, pour lui, enlever cette question du trophée final a permis de libérer le jeu et de rendre les joueurs des sélections françaises des dernières années plus créatifs. Néanmoins, pour les dirigeants des ligues cette décision a d'abord été vécue comme un effacement de leur identité locale :

« François Blaquart : Ce que j'ai imposé au départ aujourd'hui je n'ai plus un cadre technique qui me dit que c'est de la connerie. Au début, les présidents de ligues disaient : " oui, mais nos équipes de ligues ? ". J'en n'ai rien à foutre moi des équipes de ligues.

Guillaume Conraud : Ils avaient peur de la montée de l'individualisme ?

François Blaquart : Non, ils avaient peur surtout parce qu'ils perdaient leur propre identité. Parce qu'un président de ligue lui, il n'a pas d'équipe. Ce n'est pas un club. Lui ses équipes, c'est ses sélections alors il se dit : " Mon CTR, il faut qu'il aille gagner la coupe nationale des ligues ". J'en n'ai rien à foutre moi. Moi, ce qui m'intéresse c'est l'émergence des joueurs qui après vont jouer dans les clubs pros et qui vont venir dans les sélections nationales. »

(Entretien avec François Blaquart, directeur technique de la FFF, entretien réalisé le 03/03/2017)

Au final, que ce soit au nom de représentations sur le siège fédéral, du fait de défaillances réelles du fonctionnement, pour des désaccords de fond ou par peur de perdre l'identité locale, les acteurs vont mettre en place ce que Mintzberg appelle des « jeux politiques » pour faire face à ces situations insatisfaisantes (2004, p. 419). Un de ces jeux est le jeu de « l'insoumission ». Nous avons vu que cette stratégie est souvent mise en place par les acteurs des ligues et comités les plus « forts ». Pour Mintzberg, ce jeu « est habituellement joué pour résister à l'autorité bien qu'il puisse être également joué pour résister à l'expertise ou à l'idéologie établie ou même pour effectuer des changements dans l'organisation ». Nous avons retrouvé toutes ces dimensions dans les cas précédemment cités.

Le débat permanent sur la répartition de la cotisation est aussi un symbole assez fort de cette rupture entre les niveaux et de ce « jeu d'insoumission ». Chacun, comme Thomas Valle ci-dessous, va évidemment demander une augmentation de sa part pensant parfois que son niveau d'action mérite plus qu'un autre, et en tous cas, souvent plus que le siège fédéral.

« Thomas Valle : Aujourd'hui, on a ce frein-là et on a une licence qui est à 30 euros. Sur les 30 euros, il y a 14,75 pour le comité, 14,75 pour la fédération et 50 centimes pour la ligue. Chaque année, on augmente la licence de 0,1% et on nous dit qu'on augmente les 3 parts de 0,1%. Sauf que quand tu es riche, les pourcentages sont les mêmes mais si tu gagnes 0,1% de 50 cts tu seras toujours beaucoup moins gagnant que celui qui gagne 0,1% de 14,75. En fait, on augmente le fossé d'année en année alors que chaque année, on augmente les missions de la ligue. C'est-à-dire qu'il faut faire la formation, il faut ci, il faut ça, et d'un autre côté, tu ne leurs donne rien. Donc, il y a aussi une incohérence au niveau du discours et des actes. Le jour où justement la réforme territoriale nous

tombera sur le coin de la gueule... C'est bien beau d'en parler en réunion mais comment on prépare réellement la suite. Et quelle part faut-il diminuer ? Je n'ai pas réellement de truc à diminuer. »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue Île-de-France FSGT, le 15/05/2014)

Au-delà de la dimension financière, cette discussion autour du montant de la cotisation fédérale révèle toute la complexité à faire fonctionner et coopérer des structures d'une grande diversité, avec des difficultés et des objectifs différents. Dans cette situation, trouver une cohérence fédérale et une entente collective semble difficile. Lors de l'assemblée générale 2016 de la FSGT, la séquence consacrée au budget fédéral a été le lieu de discussions tendues, mal vécues par certains et ne permettant pas de décider d'une augmentation ou d'un maintien du prix de la licence ainsi que d'une répartition de la cotisation. A la suite de cette séquence, le collectif fédéral de la politique financière s'est réuni pour réfléchir à la mise en place d'un nouveau « processus d'élaboration des cotisations fédérales » sur la base du constat ci-dessous qui souligne bien la difficulté à fédérer les acteurs, c'est-à-dire à leur permettre de trouver un consensus pour mener une action collective et cohérente.

Document 24 - « Un consensus impossible ? »

« Dans ce contexte d'essoufflement du processus d'élaboration, il était difficile de dégager un consensus. D'autant que s'ajoute un second essoufflement portant sur les modalités de financement du projet de la FSGT. Ces deux questions, la démarche d'élaboration et le contenu de la politique financière, sont des questions de fond, imbriquées l'une dans l'autre. Il ne s'agit pas d'une question de forme pour la première, de fond pour la seconde. La grande diversité des structures FSGT, en termes de taille, d'organisation, de fonctionnement, de politique mise en œuvre, explique également la difficulté à dégager facilement une réponse commune. Établir un consensus est d'autant plus difficile que, selon certains, le relationnel s'est dégradé entre les structures FSGT : il faut retisser des liens entre le siège fédéral et les comités et entre les comités eux-mêmes. Cela nécessite de faire vivre autrement l'organisation, à la fois sur le plan vertical et sur le plan horizontal. Actuellement, une majorité de comités ne s'exprime pas ou n'est pas audible. Enfin, il est possible que l'incapacité à prendre une décision partagée soit révélatrice d'un projet insuffisamment clair. »

(Extrait du compte-rendu de la réunion du collectif fédéral de la politique financière FSGT, 12 avril 2016)

Cette situation semble être exacerbée par un contexte défavorable aux associations sportives. À ce moment, le consensus semble effectivement difficile à trouver mais cependant essentiel puisque de plus en plus de comités mettent en place une surcotisation²⁸⁵ symbolique de ce manque d'unité de la fédération. Une étude comparative de la situation financière de treize comités départementaux de la FSGT montre ainsi que sept comités, représentant la moitié des effectifs de la fédération, sont « *dans une situation préoccupante sinon dangereuse* »²⁸⁶. Sur ces 13 comités, 7 comités ont mis en place une surcotisation. La menace que ressentent les acteurs des différents niveaux, le risque de voir la pérennité de leur structure remise en cause, a donc un effet néfaste sur la capacité à être ensemble, à être solidaire. Comme l'explique Lydia Martins Viana, c'est peut-être l'origine du développement d'un sentiment de crise au sein de la fédération :

²⁸⁵ Ils pratiquent un tarif pour la licence et l'affiliation supérieur à celui fixé au niveau fédéral.

²⁸⁶ La synthèse des conclusions de cet état des lieux réalisé par le domaine fédéral de la politique financière se retrouve dans le « Document n°4, Assemblée générale 2017 : décisions », daté du 9/03/2017.

« Lydia Martins Viana : Alors c'est une nouvelle crise, et c'est peut-être ça le plus important, elle est liée je pense à un contexte de structures FSGT qui sont en difficultés, notamment financières, et qui se posent des problèmes d'existence et de permanence de leur activité. Du coup ça crée un certain nombre de tensions. Je pense qu'à cela s'ajoute... »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/05/2016)

L'enjeu ici est de saisir le sentiment de rupture et la difficulté à fédérer à travers des exemples symboliques qui montrent effectivement que les acteurs ont des intérêts divergents, vivent des réalités différentes et nourrissent des représentations les uns sur les autres qui rendent parfois difficile la mise en place d'une cohérence et d'une cohésion fédérale. Certains acteurs ont pointé le risque de passer d'un modèle fédéral à un modèle confédéral où chaque structure est autonome et souveraine sur le plan de son projet politique et de son fonctionnement. Lorsque les structures commencent à pratiquer des politiques tarifaires différentes, c'est la question de l'accès de tous aux APSA qui se pose, la diversité des positions prises relève d'un début d'évolution de l'organisation fédérale vers la confédération. Nous aurions également pu prendre comme exemple les tensions qui peuvent exister entre les différents domaines et commissions d'activités de la fédération²⁸⁷. De même que les acteurs des différents niveaux défendent leur part de la cotisation, les acteurs en fonction, qu'ils appartiennent au domaine de la formation ou des activités, par exemple, protègent d'abord leur espace avant de penser à une dimension fédérale commune. Il en est de même pour les membres des commissions fédérales d'activité de la FSGT qui défendent souvent la priorité à donner au développement de leur pratique sportive par rapport à une autre. Même si nous considérons que les décalages entre niveaux sont naturels et productifs, qu'ils sont les supports des stratégies d'acteurs sources de changements pour l'organisation, ces tensions peuvent se transformer en rivalités et nuire au fonctionnement de l'organisation. Ces rivalités semblent aller à l'encontre de principes de la FSGT tels que l'autogestion ou l'omnisport qui découlent d'une certaine idéologie et d'une vision du sport qui devraient permettre d'identifier la fédération. Ici les problématiques gestionnaires, les conflits quotidiens semblent parfois prendre le pas sur la dimension politique de la fédération. Pour certains acteurs, revenir à une conception partisane de celle-ci et poser la question « *la FSGT est-elle toujours communiste ?* » procède peut-être d'une volonté de mettre le projet politique - non partisan - de la fédération au cœur des préoccupations de l'ensemble des acteurs afin de dépasser les conflits de pouvoir et de niveaux.

²⁸⁷ Nous approfondissons ces points dans le quatrième chapitre de cette thèse.

2. Le rapport au projet politique fondateur : une question qui se pose surtout pour les fédérations affinitaires ?

À différents degrés, toutes les fédérations affinitaires étudiées se posent la question du rapport à leur identité « originelle » ; pour la FSGT le rapport au communisme, pour la FSCF celui au catholicisme, pour l'UFOLEP les liens avec l'idéologie laïque. Au cours de leur histoire, ces fédérations se sont ouvertes à des publics variés et ont appris à travailler avec une diversité d'acteurs au-delà des considérations politiques ou idéologiques. Une partie de cette ouverture est volontaire et répond à des objectifs de développement. Néanmoins, c'est aussi face aux évolutions de la société ou face à la pression de certains partenaires que ces fédérations ont parfois dû réviser leur positionnement politique.

Nous allons donc voir que ces fédérations réalisent un travail permanent de redéfinition de leurs affinités historiques. Plus généralement, les réflexions autour de ce thème posent la question du rapport complexe des acteurs au « politique ». En effet, les projets fédéraux de ces organisations sont directement impactés par l'évolution des affinités. Il s'agit alors de comprendre la manière dont ces changements de positionnement impactent le rapport des individus à l'organisation.

2.1. Le rapport des acteurs « au » politique et à « la » politique : entre confusion et rejet.

Lors de notre entretien, en 2014, René Moustard questionne l'identité de la FSGT :

« René Moustard : C'est que l'identité de la FSGT au sens où j'en ai parlé au début, c'est-à-dire d'aller chercher ce qui est le plus particulier et propre à la FSGT... Je considère que la question des questions, c'est de comprendre la démarche autogestionnaire. Ce qui permet de comprendre ce qui fait la différence entre la FSGT et toutes les organisations sportives, les plus proches aussi par exemple les affinitaires : c'est la démarche autogestionnaire. À condition évidemment qu'on se demande certaines choses.

Si je prends l'autre versant de la FSGT, c'est-à-dire le fait que la FSGT est une organisation qui a une histoire associée et complètement imbriquée avec le communisme, cela fait qu'une partie de son histoire y est identifiée encore aujourd'hui en 2014, pas seulement dans les années 50. Encore aujourd'hui, les travaux qui sont publiés sont des travaux sur les organisations sportives communistes en France, au XX^e siècle. Et il n'y en a que deux. Il y a la FST, ancêtre de la FSGT, et la FSGT. Bon quand même, ce n'est pas une invention ou une idée qui dégringole de je ne sais où. Donc ça fait partie des réalités. Quand on se demande « est-ce que la FSGT est une organisation communiste ou pas ? », je pense que c'est la démarche autogestionnaire qui est la manière la plus pertinente pour attaquer ce problème. »

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

Selon lui, cela doit se faire à l'aune de l'histoire de la fédération et de son rapport avec ses origines communistes. La même année, dans le cadre des 80 ans de la FSGT, un livre sur

l'histoire de la fédération est sorti, *La FSGT, du sport rouge au sport populaire*, avec notamment une partie consacrée au rapport de la FSGT au stalinisme. Nicolas Ksiss y explique que « la FSGT de 1956 était, comme une grande partie de mouvement ouvrier, largement contaminée par cette façon de voir, de percevoir le monde » (Brezot et Ksiss, 2014, p. 125) avant d'affirmer, « on doit parfois "rougir" de son passé ». Pour rappel, dans les années 50, la FSGT est mise à la marge du système sportif français, notamment parce qu'elle est pointée du doigt pour ses liens trop forts avec le communisme international et le stalinisme. Elle est alors considérée comme la fédération sportive du PCF. Cette partie du livre sur la FSGT traite également du rapport de la fédération à la RDA, du soutien aux jeux de Moscou de 1980²⁸⁸ et du boycott de ceux de Los Angeles en 1984. René Moustard a été président de la FSGT de 1976 à 1998²⁸⁹. Il interprète cette partie comme « une manière insidieuse d'accréditer l'idée que la FSGT a été une filiale du PCF »²⁹⁰ et interpelle la DNC pour signifier son désaccord. Paradoxalement et au-delà du ressentiment face à ce qui peut être perçu comme une remise en question de son action, René Moustard réagit face à ce qu'il interprète comme une mise en accusation de la FSGT et des acteurs de l'époque, peut-être de peur qu'une part de l'histoire et de l'identité communiste de la fédération ne soit reniée au risque d'en oublier les apports. Loin de mettre à la marge son point de vue, ni d'ailleurs celui de Nicolas Ksiss, la FSGT offre un espace d'expression aux deux acteurs dans la revue fédérale²⁹¹ (Cf. Cadre ci-dessous) et organise une journée d'étude sur l'histoire de la FSGT et de son rapport au communisme. René Moustard fera notamment le lien entre l'histoire communiste de la fédération et ses effets sur le développement des pratiques sportives ainsi que sur la vision de la vie associative à la FSGT.

Document 25 - « La FSGT, une organisation communiste ? »

« Du point de vue des "historiens" à celui d'un "acteur" : La FSGT, une organisation communiste ?

La FSGT sera encore présente cette année à la Fête de l'Humanité. Si la dimension « fête populaire » prime aujourd'hui pour fonder cette participation, on ne peut pas oublier l'attache particulière qui relie notre fédération au quotidien communiste et évidemment au Parti communiste français (PCF). Or, cette question est toujours sujette à des interprétations et des points de vue contradictoires, surtout quant à sa signification, son importance ou ses conséquences sur la vie du sport populaire. René Moustard, ancien président (1976-1985) et coprésident (1985-1998) de la fédération, toujours adhérent en 2015, nous en livre sa perception, fondée sur son expérience militante et dirigeante. »

(Sommaire, Sport et plein air, n°592, août-septembre 2015)

Comme l'expliquent Virondeau et Sabatier, **la FSGT a connu un « processus de dépolitisation organique » à partir des années 70²⁹², mais celui-ci « n'obère pas totalement la volonté de la fédération affinitaire de poursuivre des combats hautement politiques »** (2013, p. 89). Ce constat se base toutefois sur l'étude de la revue fédérale depuis 1970 et porte donc exclusivement sur le positionnement du niveau fédéral notamment sur les questions

²⁸⁸ Suite au boycott de ces jeux par les États-Unis et 29 autres États. Nicolas Ksiss explique que ce boycott « heurte profondément la FSGT qui sent l'olympisme agressé et menacé » (Brezot et Ksiss, 2014, p. 146).

²⁸⁹ Une période relativement longue que Georgi explique de la manière suivante dans son analyse de la crise de 1991, « parce qu'il s'agit d'un dirigeant de longue date, ayant reçu la double investiture du Parti communiste et de Robert Mérand, René Moustard semble quasi indétronable. Surtout quand les prétendants à la succession paraissent trop en rupture avec l'histoire de la fédération, dans la mesure où il s'agit à la fois de dirigeants de fraîche date, et qui plus est en rupture avec le passé communiste » (2003, p. 554).

²⁹⁰ Extrait de « l'Invitation à une journée d'étude : histoire de la FSGT et son rapport au communisme », le 02/02/2016.

²⁹¹ Sport et plein air, n°592, août-septembre 2015.

²⁹² Donc notamment sous la présidence et l'impulsion de René Moustard.

internationales²⁹³. Il semble, comme le montrent les débats présentés plus haut, que la relation à cette histoire communiste et à ce qu'elle laisse de substance politique non partisane à la fédération d'aujourd'hui, soit plus complexe à construire pour ses différents acteurs en fonction de leur niveau d'action, de leur sensibilité et de leur parcours personnel. C'est la question du rapport des acteurs à *la* politique et *au* politique qui est posée. Ainsi, dans une analyse de l'évolution de l'engagement politique des acteurs, Mossuz-Lavau décrit, entre autres, trois tendances (1994, p. 165). La première c'est l'intérêt pour une « politique désidéologisée », qui montre bien que si les acteurs récusent *la* politique des partis « perçus comme une donnée contraignante et même gênante de la vie politique actuelle car ils imposent une canalisation trop forte », ces acteurs continuent à s'intéresser à des questions *de* politique. L'auteure explique également que, malgré ce rejet de l'idéologie partisane, les acteurs n'ont pas perdu leur identité et savent toujours se définir, aussi approximativement soit-il, en termes de droite et de gauche. Effectivement certains acteurs de la FSGT rejettent parfois violemment les traces des liens passés de la fédération au communisme. Toutefois, au cours de notre immersion, nous avons plutôt eu l'occasion d'être au contact de « gens de gauche » participant même à leurs côtés à nos premières manifestations. Pour qualifier l'ouvrage qu'il a rédigé sur la boxe, Wacquant explique que « rompant avec le discours moralisateur – qui nourrit indifféremment la célébration et le dénigrement – produit par le “regard lointain” d'un observateur extérieur placé en retrait ou en surplomb de l'univers spécifique, ce livre voudrait suggérer provisoirement comment le pugilisme « fait sens » dès lors qu'on prend la peine de s'en approcher d'assez près pour le saisir avec son corps, en situation quasi expérimentale » (2002, p. 10). Notre expérience relève de cette démarche de proximité, certes ici de manière inconsciente. Elle nous a effectivement permis de vivre et de comprendre la manière dont l'engagement au sein de la FSGT pouvait « faire sens » pour certains de ses acteurs, et la manière dont leurs identités ainsi que leurs positionnements politiques pouvaient être influencés par la fédération, par les groupes qui la composent.

Document 26 - De l'éveil d'une conscience politique à la participation aux manifestations contre la loi travail, dans le cadre de notre immersion au sein de la FSGT

En 2016, au moment du vote par l'assemblée nationale de la loi travail, nous avons participé à plusieurs manifestations aux côtés d'acteurs de la FSGT. Nous y avons pris part parce que le cadre posé par le dispositif des forces humaines et la direction de la fédération le permet, voire l'encourage (Cf. Mails ci-dessous) en donnant par exemple la possibilité de manifester sans impact sur la rémunération. Ensuite, c'est aussi et surtout parce que, du fait de nos sensibilités politiques, nous nous retrouvions dans les positions de certains des salariés des groupes auxquels nous voulions nous intégrer²⁹⁴. À ce moment-là, loin de nous l'idée d'observer les acteurs de la fédération pour notre travail de thèse. Dans une démarche ethnographique, Urbain explique que « le costume sera moins destiné à tromper le “natif” qu'une seconde peau garante d'intégration. Idéalement, il fera du voyageur non un scrutateur déguisé, un travesti mal dans sa peau en position inconfortable de ruse permanente mais, quoique vigilant dans la préservation de son incognito, un observateur incorporé dont la métamorphose le situe au-delà de l'observation participante et, simulation oblige, toujours en deçà de l'identification et de la fusion » (2003, p. 38). Au-delà de l'observation participante, nous l'étions en effet, mais en deçà de l'identification et de la fusion, l'étions-nous encore à ce moment ? Il n'en reste pas moins que dans le confort de cette intégration, nous avons senti en nous se développer une « conscience de gauche », aussi imprécise était-elle. Cette conscience était

²⁹³ Les auteurs soulignent notamment l'engagement de la fédération contre l'apartheid en Afrique du Sud et sur la question israélo-palestinienne.

²⁹⁴ Notons ici que ce n'est pas une majorité des salariés du siège qui se rendaient à ces manifestations. Nous n'étions que quelques-uns, qui se retrouvent d'ailleurs dans le statut ambigu de « salarié-militant », à participer aux manifestations et retrouvions le plus souvent des militants du comité 94. D'ailleurs, plusieurs fois, des salariés avec plus d'ancienneté ont regretté une époque où les acteurs FSGT auraient participé en masse aux mouvements sociaux, portant des banderoles FSGT dans le cortège (qu'il n'y avait pas dans les manifestations que nous avons vécues).

stimulée par des principes humanistes en concordance avec le projet de la FSGT et notre engagement au sein de celle-ci.

Mail de la direction nationale (objet : manifestation du 14 juin 2016 ; destinataires : liste siège)

« Bonjour,

Adhérente au Collectif des Associations Citoyennes (CAC), la FSGT invite ses comités, commissions d'activité, associations et militant-e-s à relayer l'appel ci-dessous à la mobilisation du 14 juin contre le projet de Loi Travail. La FSGT sera présente au rendez-vous proposé par le CAC à Paris mardi 14 juin à 12h30 (devant la médiathèque au 213 boulevard Vincent Auriol - métro Place d'Italie).

Pour rappel, le communiqué publié le 4 mars dernier par la FSGT : Loi Travail : augmentation des inégalités d'accès au sport".

La Direction Nationale Collégiale »

Mail de Benjamin Chevit²⁹⁵ (objet : journée de mobilisation du 9 mars ; destinataires : liste siège)

« Bonjour,

Si certains souhaitent faire grève mercredi et ne pas venir travailler, je vous rappelle (car cela n'arrive pas non plus tous les quatre matins) que :

=> il est nécessaire d'informer son / sa responsable de domaine, secteur ou chantier ainsi que Sylvie et Marguerite,

=> la journée de grève n'est pas rémunérée.

En revanche, la "seule" participation à la manifestation le mercredi après-midi n'a pas de répercussion sur la rémunération.

Benjamin, pour le dispositif Forces humaines »

Cette identité de gauche tient peut-être effectivement à la dimension politique et sociale du projet de la FSGT. En parlant du « travail social », Depenne affirme que « le social, s'il veut se tenir encore debout, ne peut omettre ses origines. Sa terre fondatrice, celle de ses premiers pas, est bien une terre de gauche » (2009, p. 15). Ce qui pousse parfois ces acteurs à se développer dans une forme de « romantisme de gauche ». D'une certaine manière, c'est également le cas du travail mené par les acteurs, salariés ou bénévoles, au sein d'une FSGT dont le projet politique, autour de l'accès des pratiques sportives pour tous, est un projet social depuis le départ. Si l'on poursuit dans l'analogie entre le travail mené par les acteurs de la FSGT et le travail social, on peut également reprendre la définition donnée par Savignat pour qui « le travail social fait partie intégrante de la cité. Il est donc, par nature, imbriqué dans l'espace public » (2009, p. 21). Ainsi, pour l'auteur, le travail social recouvre une double dimension que l'on trouve également dans l'action de la FSGT. « D'abord il peut être approché comme un ensemble d'acteurs et d'actions visant à répondre à des situations concrètes, immédiates, en faveur de personnes en difficultés, à priori exclues, marginalisées et/ou ignorées au regard des grands mouvements de transformation et de progrès socio-économiques et citoyens » (2009, p. 22). La FSGT revendique, dans son discours, la volonté de travailler auprès de ce type de publics n'ayant pas accès à la pratique. C'est d'ailleurs un positionnement partagé par les fédérations affinitaires, qu'on retrouve dans l'article « *À la veille de la loi sur le sport, le sport affinitaire a-t-il un avenir ?* »²⁹⁶. Pour répondre à cette question Philippe Machu, alors président de l'UFOLEP, y affirme que « *ces fédérations, ancrées dans la société, s'avèrent sensibles aux évolutions et besoins de tous les publics (petite enfance, seniors, femmes, quartiers sensibles), dont aujourd'hui on nous dit qu'il faut s'occuper* ». De son côté Roland Besson, coprésident de la FSGT, y rappelle que « *placer l'individu au centre de l'activité sportive... c'est avec cette perspective que la FSGT a pu être avant-gardiste sur certaines pratiques pour les femmes, sans avoir besoin de le transcrire en un "cœur de métier"* ». La deuxième dimension du travail social mise en avant par Savignat et que l'on peut également retrouver dans l'action de la FSGT est une « fonction d'interpellation sociétale ». Il suffit de prendre n'importe quel numéro de Sport

²⁹⁵ Responsable du dispositif des forces humaines.

²⁹⁶ Sport et plein air, n°579, avril 2014.

et plein air, la revue fédérale, pour y trouver un édito dénonçant les inégalités dans le sport, défendant l'importance du maintien d'un service public du sport, revendiquant un sport éducatif et « émancipateur », etc., dans le mouvement d'une « vocation d'éducation populaire qui n'est ni partisane ni fermée » (Cf. Document ci-dessous). Ce positionnement est-il vraiment apartisan ?

Document 27 - Édito du n°598 de Sport et plein air (mars 2016)

« Ouvrir le champ des possibles »

La FSGT n'a eu de cesse, depuis sa naissance, de répéter que le sport est avant tout éducatif, mais que demeure en suspens la question des valeurs à enseigner. Bref, que chacun.e peut tordre le bâton en sa faveur. Cette problématique est loin d'être secondaire. Dans notre société, il est utopique d'imaginer construire une société plus juste en se réveillant une fois tous les deux à quatre ans avec un programme électoral sous le bras. Comment le sport populaire peut-il alors contribuer aux transformations sociales, si ce n'est d'abord par son contenu et la façon dont il fonctionne ? Par exemple, la manière dont les plus jeunes rentrent dans l'activité sportive, comment ils/elles s'en emparent, comment ils/elles en vivent l'histoire (vie associative, compétition, etc.), ce que ce parcours leur apprend, devient dès lors un enjeu de taille. Alors que les activités physiques et sportives sont de plus en plus marchandisées ou instrumentalisées, tout espace qui propose, de fait, une alternative concrète ouvre le champ des possibles. C'est cette vocation d'éducation populaire, qui n'est ni partisane ni fermée, que ce nouveau numéro de Sport et plein air, toujours inscrit dans la perspective du Festival des innovations sportives, vous propose d'explorer et peut-être d'y trouver ce que vous y faites déjà depuis longtemps. »

Si cette forme d'identification approximative à une « couleur politique » perdure donc, le rejet du parti nous permet toutefois d'aborder la deuxième tendance d'évolution de l'engagement politique des acteurs dont parle Mossuz-Lavau : « l'individualisme politique » (1994, p. 172). Les acteurs « sont très informés, ils analysent, ils argumentent », le tout en restant très axés sur leur environnement immédiat et sans forcément se référer à un mouvement national, qui pourrait être le mouvement fédéral. Cet ensemble mène à une troisième tendance : « l'indécision politique ». L'auteur explique alors que, dans la suite des deux tendances précédentes, les acteurs peuvent se retrouver en panne « d'identité politique », c'est-à-dire qu'ils auront du mal à poser les frontières de leur positionnement.

Ces trois tendances font écho à notre observation des fédérations affinitaires et de la FSGT en particulier. Sabatier décrit la période 1980-2015, comme celle où la fédération est en quête d'une « nouvelle symbolique politique » et cherche à affirmer un « alter-sport ». (2017, p. 133-152). S'il nous semble intéressant d'aborder la question du rapport des fédérations à la politique dans cette partie sur la remise en cause de la capacité à fédérer, c'est que la question politique est effectivement au cœur de cette problématique du « faire fédération ». Elle l'est sous deux plans. D'une part, le développement, la diffusion et la réalisation du projet politique constituent, pour les dirigeants fédéraux des affinitaires, un objectif central de cette volonté de mieux fédérer les acteurs de tous les niveaux. D'autre part, la difficulté à définir et partager ce projet, à se positionner quant à l'affinité initiale et à ses évolutions est, en même temps, cause et facteur explicatif de la crise du « fédérer ». Cette situation semble partagée par les trois fédérations affinitaires étudiées.

2.2. Le projet fédéral : projet politique et « raison d'être » des fédérations affinitaires en recomposition

Commençons par analyser le **projet politique des fédérations affinitaires comme étant ce que Thévenet (2015, p. 1195) appelle la « raison d'être »** de l'organisation. Il définit cette « raison d'être » comme ce qui va spécifier l'action de l'organisation et lui permettre d'apporter quelque chose d'original à son environnement. Cette vision est intéressante dans la mesure où elle permet de comprendre que les organisations construisent cette « raison d'être » en se référant à l'environnement qui les entoure, en se positionnant par rapport aux réalités sociales et aux autres acteurs. Dans son analyse de la « politique de l'apolitisme », Defrance explique qu'au cours du XX^e siècle le sport s'est développé selon deux stratégies qui coexistent. D'un côté, notamment sous l'impulsion du mouvement olympique, un travail est mené afin d'aller vers une « autonomisation des pratiques sportives » (2000, p. 16). Dans cette vision, il s'agit de « dégager ce qui est “purent” du sport, pour mieux mettre en valeur les exercices, les performances et les “joies du sport”, en postulant que ces pratiques se développeront d'autant mieux qu'elles auront un caractère purement gratuit, ludique, libre de tout engagement ». Cela relève toutefois d'une véritable stratégie que l'on peut qualifier de politique et c'est dans ce sens qu'il parle d'une « politique de l'apolitisme ». On retrouve bien cette stratégie dans les paroles, citées plus haut, de Pierre You lorsqu'il dit trouver « *insupportable* » le fait que la FSGT reproduise, selon lui, un « *modèle politique* » (Cf. p. 161).

À l'opposé, il y a une volonté de faire le lien entre les APSA et certaines finalités sociales, culturelles ou politiques. Defrance affirme que c'est cette deuxième façon de concevoir le sport qui va inspirer la fondation des « organisations que l'on appelle “affinitaires”, dans lesquelles le principe de regroupement est le partage d'une même doctrine, d'une même vision du monde social et politique, à laquelle la pratique sportive apporte sa contribution » (2000, p. 16). L'auteur poursuit en expliquant qu'à partir de 1920 les « fédérations disciplinaires » vont commencer à apparaître et que cette « organisation disciplinaire » va prendre l'avantage et « imposer son modèle à l'ensemble du champ sportif ». Ainsi, pour Defrance « dans la confrontation des deux stratégies de promotion des sports, les affinitaires ont défendu une forme d'engagement dans le monde social contre lequel les partisans du sport « pur » ont construit leurs positions. Une forme de politisation et la dénégation qui lui répond, se mettent en place » (2000, p. 14).

Cette analyse de la question du « politique » dans le sport nous intéresse selon deux angles. D'abord, elle présente bien les enjeux du « politique » comme buts de l'existence et de l'action des fédérations affinitaires, ainsi que l'opposition toujours existante avec le « modèle » imposé par les fédérations délégataires. Ensuite, elle permet d'aller plus loin dans la réflexion appliquée à la situation actuelle des fédérations. Cette situation se caractérise d'une part par l'ouverture des fédérations sportives délégataires à des thèmes et publics autrefois « chasse-gardée » des affinitaires (éducation par le sport, sport et citoyenneté, sport santé, etc.) et, d'autre part, par un positionnement plus « édulcoré » des fédérations affinitaires suite à la remise en question des institutions dont elles dépendaient auparavant et à des contraintes de performance économique menant à l'acceptation de stratégies plus « clientélistes ».

Les dirigeants des fédérations affinitaires pointent bien l'importance de conserver une substance politique malgré l'évolution de fait de l'affinité historique de l'organisation. Par exemple, Jacques Journet²⁹⁷ parle ici de « *permanence* » pour décrire l'enjeu des discussions

²⁹⁷ Ancien coprésident de la FSGT de 1995 à 2005, toujours engagé bénévolement au sein du domaine de la politique fédérale de formation.

autour de l'identité et des valeurs de la fédération. Cette notion de « *permanence* » nous semble bien décrire la volonté de faire perdurer cette « forme d'engagement dans le monde social » dont parlait Defrance, tout en réussissant à prendre en compte les évolutions de la société afin de redéfinir en permanence l'affinité et le projet politique de la fédération.

« Jacques Journet : Pour moi, c'est la permanence. Par exemple en 1934, c'est très clair. On est dans le mouvement ouvrier, on est dans un mouvement ouvrier désuni et la question de l'unité, face au risque que fait peser la montée du fascisme, est très forte donc il faut défendre les valeurs. Et ça, c'est plus fort que tout et le mouvement ouvrier se réunit dans le sport avant de se réunir dans le syndicalisme et avant de se réunir dans le politique. [...]

Aujourd'hui, ce discours-là est complètement désuet. Il n'est plus du tout d'actualité et pourtant les valeurs qui étaient portées par ça, qui étaient des valeurs de démocratie, de solidarité, de faire grandir le sentiment d'appartenance nationale... toutes ces valeurs jouent aujourd'hui, avec des mots différents, avec des réalités très différentes. Mais il y a une très forte permanence. C'est-à-dire qu'est-ce qui tient la FSGT aujourd'hui malgré toutes les concurrences ? »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

À l'UFOLEP, Ludovic Trézières, délégué du comité 78, analyse le positionnement de sa fédération quant à la question de la laïcité. Il est difficile pour lui de trouver du sens à cette affinité à l'idéologie laïque, notamment parce que la fédération ne l'affirmerait pas suffisamment. Il évoque alors les causes de cette identité « trop molle » : une évolution des profils des professionnels recrutés²⁹⁸, des enjeux de développement qui priment, des clubs sportifs désintéressés de la dimension politique ouvertement abordée.

Ludovic Trézières : L'identité je pense qu'elle est en phase de réécriture. Il faut qu'on redonne du sens à la laïcité, il faut qu'on redonne du sens à l'engagement. Chose où la FSGT est assez forte, elle est très lisible au risque même de perdre parfois des adhérents, mais au moins une partie de ses licenciés est convaincue. Nous, je pense qu'elle est trop molle pour être lisible. On est un peu lisse. On est "modem". On ne veut fâcher personne et on ne satisfait des fois pas tout le monde.

Guillaume Conraud : Parce que ça favorise le développement de la fédération ?

Ludovic Trézières : Non, je pense que c'est une culture qui est liée à la professionnalisation qu'on a eu ici à une période. C'est-à-dire que de gens qui étaient délégués militants, on est arrivé à des directeurs départementaux et ces directeurs départementaux ils cherchent du boulot, il faut faire bouillir la marmite. On est jugé sur des résultats et pour faire rentrer des clients dans la boutique on essaye d'en satisfaire le plus grand nombre.

²⁹⁸ Qui, avant, étaient souvent comme lui des instituteurs détachés de l'éducation nationale. Ce profil tend à disparaître au profit de candidats sortant de formations STAPS, ayant des compétences en animation et en management des organisations sportives mais qui sont moins porteurs de cette culture de la laïcité, telle qu'elle était connue et étudiée par les instituteurs. Ce processus est semblable à celui connu par la FSGT avec la disparition progressive des professeurs d'EPS détachés de l'État qui étaient souvent syndicalistes et communistes, et des militants permanents au profit du recrutement de candidats sur la base des compétences professionnelles.

Guillaume Conraud : C'est intéressant cette perception de la FSGT que tu as parce que, à certains égards, cette lisibilité des partis pris de la FSGT peut-être rebutante pour les nouveaux arrivants. Ils rejettent un peu la dimension politique.

Ludovic Trézières : Oui, on en a plein qui ne veulent pas en entendre parler. Parmi les cyclistes avec lesquels je vous dis bon courage pour l'avenir, ça fait partie de la culture sportive que j'essaye de faire passer quand je reçois les clubs en leur disant : "voilà, vous êtes dans une fédération qui se positionne là politiquement. Vous en avez d'autres qui sont plus là, d'autres qui sont plus là, d'autres qui portent telles ou telles valeurs". Et ils me répondent : "Non mais nous on est là pour faire du sport".

(Entretien avec Ludovic Trézières, délégué salarié UFOLEP 78, directeur UFOLEP Île-de-France, membre élu du bureau national de l'UFOLEP, le 06/10/2016)

À la FSCF également, est mené ce travail compliqué de réflexion et de recomposition de l'affinité. Le président de cette fédération voit dans les affinités historiques de la FSCF, de l'UFOLEP et de la FSGT, l'origine des valeurs et d'une capacité plus grande de ces fédérations à se préoccuper de problématiques plus « *humanistes* », moins « *techniques* ».

« Christian Babonneau : Je crois que c'est la grande différence déjà. C'est que dans nos fédérations, on a un projet éducatif avec des valeurs qui, très bizarrement, se rejoignent avec la FSGT et l'UFOLEP même si nous venons d'origines différentes. La FSGT, vous connaissez mieux que moi. C'est le parti travailliste, le parti communiste à l'origine. Nous, c'est plutôt toute la partie culturelle à l'origine parce que c'était les patronages culturels. Puis, l'UFOLEP vient plus de la fédération des amicales laïques qui était proche du PS, etc. C'est certainement moins le cas maintenant. [...]

Mais on a tous, aujourd'hui, des origines mais, à l'arrivée, on travaille tous pour un sport humaniste pour un sport dans le respect de la personne. On est moins dans les techniques que les fédérations qui sont purement délégataires. »

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

Deux autres acteurs de la FSCF, qui déclarent pourtant ne pas pratiquer la religion catholique²⁹⁹, recherchent aussi cette permanence par rapport l'affinité historique et, à travers elle, à construire des valeurs et des approches particulières des activités sportives. Par exemple, après avoir analysé une période durant laquelle le comité FSCF Île-de-France se serait éloigné de l'affinité culturelle et avoir parlé de la complexité de rapport de l'organisation à la religion, Bruno Gendron³⁰⁰ nous explique qu'il essaye de reconstruire ce rapport, notamment en réinstaurant l'ouverture des réunions du conseil d'administration du comité par le discours d'un Aumônier. Pour lui, il s'agit de recoller avec des valeurs qui ont un sens du point de vue des

²⁹⁹ Dire ici « non-pratiquant » pour des acteurs de la FSCF, nous donne vraiment l'impression de dire la même chose que lorsque nous allons qualifier des acteurs de la FSGT de « non-partisan ». Même si, rappelons-le, la nuance doit être faite entre une FSGT qui n'a plus de lien officiel avec le PCF depuis les années 80 et la FSCF qui travaille toujours avec l'Église catholique.

³⁰⁰ Président du comité Île-de-France de la FSCF.

pratiques et du développement de la fédération. De même, de l'entretien avec Noémie Jost³⁰¹ ressort cet attachement à ces valeurs et cette identification construite au cours d'un parcours de formation qui lui a permis de créer des parallèles entre ce qu'elle nomme des valeurs chrétiennes et une certaine conception des pratiques sportives. Néanmoins, au contraire de Bruno Gendron, elle souligne quant à elle une ouverture encore insuffisante au monde non catholique. Comme à la FSGT, les débats et réflexions sur la position de la fédération quant à son affinité initiale, sur le juste milieu à trouver entre permanence et ouverture, sont récurrents.

« Guillaume Conraud : J'ai un peu du mal à comprendre où en est la FSCF avec son lien avec la religion.

Bruno Gendron : C'est très compliqué parce qu'à chaque fois qu'il y a un fédéral, un congrès, des assises, il y a un discours, il y a une messe et toute la direction fédérale y est. Mais au niveau régional et départemental maintenant, ça ne représente plus grand chose. Sauf les patronages qui sont restés très, très « patronage » et souvent ils ont des locaux qui sont prêtés par les églises.

Guillaume Conraud : C'est un choix politique d'avoir rompu, pas d'avoir rompu mais d'avoir pris un peu de distance ?

Bruno Gendron : C'est un choix politique de s'éloigner un peu de ça parce que l'ancien président du comité n'était pas du tout cureton donc il a complètement laissé le truc, l'aumônier venait faire son truc à chaque réunion et c'est tout. Et moi, j'ai une autre optique. C'est aussi un partage de valeurs. Je ne suis pas pratiquant mais j'ai certaines valeurs vis-à-vis de ça. Je fais un vrai travail depuis deux ans avec l'aumônier. Ça fait deux ans qu'on y réfléchit beaucoup, qu'on travaille là-dessus. Je ne suis pas entré dans le discours : « il faut absolument ramener des licences. » On a parlé valeurs pour essayer justement de ramener un peu des patronages dans nos activités mais aussi pour essayer de partager certaines valeurs tout en ne revenant pas au début du siècle. On partage certaines valeurs, on essaye de voir comment on peut retravailler ensemble, refaire venir un peu les patronages dans nos activités parce qu'on s'en est effectivement beaucoup éloigné et qu'il y a un vivier énorme. »

(Entretien avec Bruno Gendron, président du comité FSCF Île-de-France, le 17/02/2017)

« Noémie Jost : Effectivement, on a des valeurs d'inspiration chrétienne c'est écrit dans les statuts et je ne le renie pas du tout, mais c'est vrai qu'il faut savoir bien le placer. [...] C'est que nous on n'a pas le poids de l'histoire. On est jeune donc tous les débats qu'il y a eu avant, on ne les a pas. C'est vrai que, du coup, on est beaucoup plus sur un travail d'ouverture. On a, au fond, les valeurs chrétiennes mais au final je ne pourrais même pas te dire la religion des gens qui sont avec moi. Il y a une majorité d'athées en général... ce ne sont pas des débats qu'on a. Enfin, ce sont des débats qu'on a quand effectivement c'est trop marqué et que ce n'est pas vendeur entre guillemets. »

(Entretien avec Noémie Jost, présidente du comité FSCF 75, le 17/02/2017)

³⁰¹ Présidente du comité 75 de la FSCF.

La construction d'un positionnement vis-à-vis de l'affinité historique de la fédération est donc un processus complexe, source de tensions entre les acteurs. Ici, le mot tension ne prend pas forcément un sens négatif et, pour cause, comme l'explique Duchesne, le conflit politique a une fonction identitaire importante pour les acteurs. L'auteur affirme que « pour le citoyen en quête d'individuation, le consensus est aussi répulsif que l'idéologie exclusive à laquelle on adhère une fois pour toutes. Le conflit politique le valorise, lui donne l'occasion d'affirmer sa personnalité. [...] Il existe bien un potentiel d'engagement politique, du côté de l'identification » (1994, p. 213). Ces débats autour de l'affinité, menés par des acteurs porteurs d'histoires et de positions diverses, ont quelque chose de productif. Ces débats et cette diversité participent du processus de construction identitaire individuelle et concourent à l'évolution du projet et de l'action de la fédération. Dans le cas présent, nous sommes sur des profils d'acteurs totalement différents. Par exemple, Noémie Jost, jeune militante, gymnaste, professeure d'EPS stagiaire, est alors la plus jeune présidente de comité de la FSCF. Elle a suivi toutes les formations de jeunes dirigeants de la FSCF et participé aux camps Ficeps³⁰². Nous avons ressenti, au fil de l'entretien, que son intérêt se concentrait autour du thème de l'ouverture parce qu'elle garde de son parcours cette volonté de permettre à plus de jeunes de s'engager, comme elle, dans les responsabilités³⁰³. De l'autre côté, Bruno Gendron, militant expérimenté, ancien joueur de football d'un club FFF dont il ne garde pas forcément de bons souvenirs, commercial, entré à la FSCF parce que sa fille y pratiquait la gymnastique et parce qu'on lui a proposé de prendre des responsabilités à différents niveaux, semble plutôt être animé par un développement qui passera par la reconquête des patronages et la réaffirmation de l'affinité culturelle. Ce qui est intéressant c'est que, dans les deux cas, nous sommes face à deux acteurs non-pratiquants religieux mais qui semblent trouver du sens dans l'histoire chrétienne de la fédération. De cette histoire, ils tirent et s'approprient, en les interprétant à leur manière, des valeurs qu'ils convoqueront au besoin dans leur action au sein de l'organisation. Chez ces acteurs, « il n'y a pas de trace de dépolitisation, entendue comme la désaffection par rapport au sort de la collectivité » (Mossuz-Laveau, 1994, p. 180). Ce sont ces différentes positions qui vont composer le métissage affinitaire qui, selon nous, caractérisent aujourd'hui les fédérations telles que la FSCF, l'UFOLEP ou la FSGT. Ces tensions participent ainsi à la création de cultures sportives spécifiques et l'entretien de « la capacité d'innovation et de repositionnement sportif, idéologique et politique permanent qui caractérise la vie de ces organisations » (Sabatier, 2017, p. 133).

Toutefois, le maintien de cet état de conflit constructif permettant d'atteindre une certaine spécificité n'est pas aisé pour les fédérations affinitaires. Comme nous l'avons noté précédemment, il y a **le sentiment de plus en plus présent d'un effacement des spécificités** entre les différents types de fédérations. Par exemple, les acteurs de la FSCF cités au-dessus nous ont tous parlé des « *cinq piliers* » de la fédération lorsqu'il s'agissait de définir le positionnement de celle-ci. Seulement, ces « *cinq piliers* », « *ouverture* », « *respect* », « *autonomie* », « *solidarité* », « *responsabilité* » sont de l'ordre du sens commun et d'un vocabulaire souvent employé par l'ensemble des acteurs du mouvement sportif. De même, Sabatier affirme que la FSGT utilise sa revue « pour véhiculer un militantisme revendicatif et idéologique qui s'exprime à travers la défense de l'olympisme, du sport populaire et de valeurs humanistes » (2013, p. 100). Encore une fois, ces thèmes sont des thèmes partagés par de nombreux acteurs du mouvement sportif. On en retrouve d'ailleurs des traces dans les discours des dirigeants des fédérations délégataires rencontrés. Par exemple, lorsque nous avons

³⁰² Séjours organisés par la Fédération Internationale Catholique d'Éducation Physique et sportive (Ficep) dont est membre la FSCF, réservés au 14/17 ans venant de toute l'Europe. Ils sont organisés depuis 1973 autour des activités physiques, sportives et artistiques.

³⁰³ À ce titre, elle a participé à la création d'un espace de réflexion et de proposition d'actions au niveau fédéral réservé aux jeunes : « Id'avenir ».

expliqué à Pierre You, président de la FFME, que nous avons perçu une différence de positionnement entre sa fédération -axée sur les problématiques de sécurité- et la FSGT -axée sur la thématique de l'autonomie des grimpeurs- il affirma que « *l'histoire d'aller vers l'autonomie en fait, ça a toujours été notre crédo aussi* ». De même, lorsqu'on lit les mots de François Blaquart, DTN de la FFF, on peut avoir l'impression d'être face à un acteur de la FSGT ayant suivi les stages Maurice Baquet et se revendiquant de la pédagogie du jeu et du sport de l'enfant³⁰⁴.

« François Blaquart : L'avantage d'une approche par le jeu, c'est une responsabilisation des joueurs. On est dans des périodes où, pour les enfants, on parle d'autonomie, on parle d'appropriation, de responsabilisation. C'est-à-dire que le jeu, c'est le joueur qui le fait dès le plus jeune âge. Donc, ça veut dire qu'on part du jeu et on part de ce qu'est le joueur. »

(Entretien avec François Blaquart, DTN de la FFF, le 03/03/2017)

Ainsi, les fédérations affinitaires revendiquent leurs différences et leurs apports à la culture sportive. Toutefois, les positionnements politiques des affinitaires et des délégataires tendent à se rapprocher. Il est tout de même nécessaire de s'intéresser à la réalité des pratiques sportives, associatives, ainsi qu'aux manières d'organiser et de faire fonctionner les fédérations afin de voir si de réelles différences existent. Il n'en reste pas moins que le sentiment d'effacement des spécificités est lui bien réel. Il peut créer un phénomène de polarisation entre les acteurs d'une fédération affinitaire et interroge donc le rapport des individus à l'organisation.

2.3. Du rapport entre le projet politique de la fédération et l'attachement des acteurs

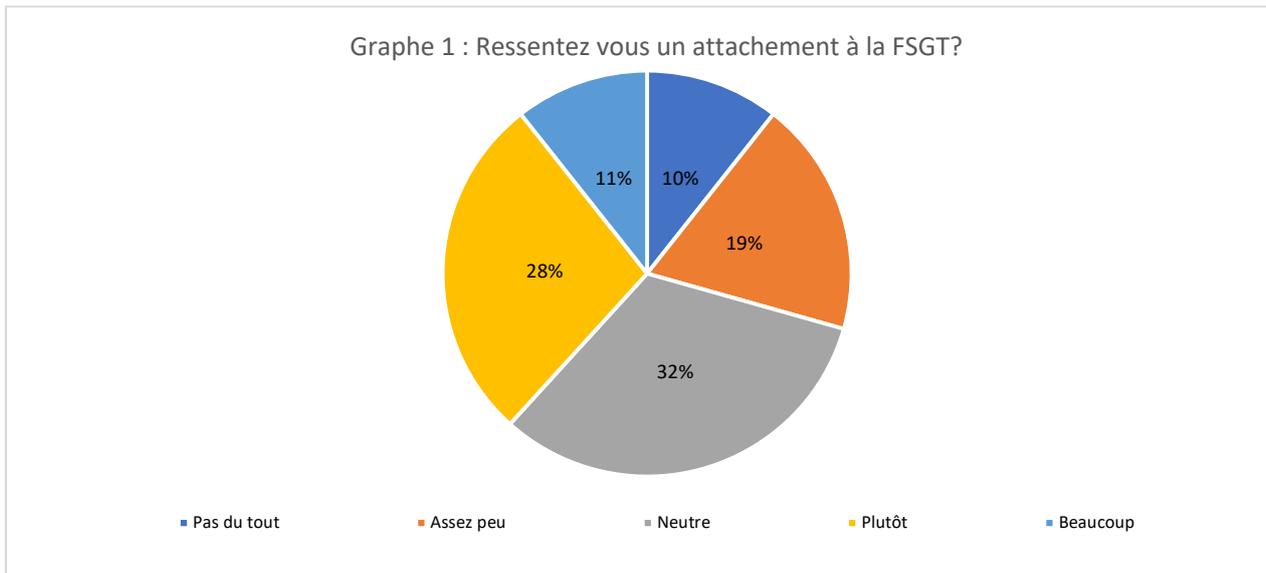
Différentes attitudes se dégagent face à la redéfinition des affinités des fédérations étudiées. Certains acteurs revendiqueraient le retour à des positions politiques plus fortement marquées. Ce faisant, ils essaient de répondre à ce besoin de différenciation vis-à-vis des délégataires et d'une conception d'un sport élitiste et purement compétitif. Pour ces acteurs, le positionnement politique de la fédération peut jouer le rôle de ce que Ion appelle une « niche identitaire ». L'auteur explique qu'au « moment du déclin des grandes idéologies, certains groupements pourraient ainsi fonctionner comme groupes de réassurance identitaire sur le mode de la participation communautaire » (1994, p. 31). D'autres acteurs revendiqueraient plutôt une poursuite de l'ouverture vers un mouvement sportif unifié et apolitique, correspondant à cette « politique désidéologisée » dont parlait Mossuz-Lavau. Ces acteurs défendent des positions sur les activités sportives et la vie associative, mais ils ne les qualifient pas de « politique » au nom de ce rejet de la politique partisane. Il y a aussi, et peut-être surtout, une troisième catégorie d'acteurs qui ne porterait simplement pas d'intérêt aux questions de positionnement politique de la fédération. En effet, dans le sens de cette difficulté à fédérer, c'est le désintérêt, voire le rejet de la question politique d'un nombre important d'acteurs qui nous paraît marquant dans cette étude. Le conflit ne porte plus alors sur les questions du contenu et de l'ajustement de la politique fédérale mais sur la question de la pertinence d'un engagement de la fédération et de l'ensemble de ses acteurs dans un projet politique. Les chiffres de notre enquête par questionnaire menée dans les clubs FSGT corroborent cette hypothèse d'un désintérêt pour la

³⁰⁴ Bien sûr, l'objectif n'est pas uniquement éducatif. Le DTN a notamment comme priorité l'émergence des meilleurs joueurs pour les sélections nationales.

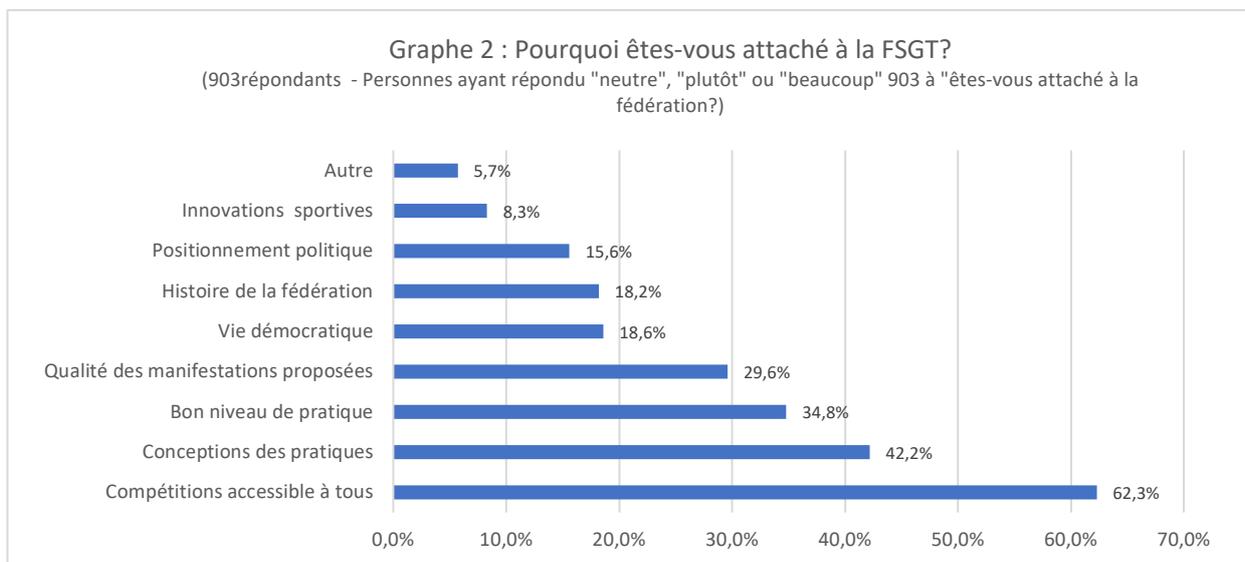
question politique lorsqu'elle est posée explicitement (Cf. Ci-dessous). Pour beaucoup d'acteurs, c'est d'abord l'offre en compétition et la conception des pratiques sportives qui va motiver leur attachement à la fédération.

Document 28 - Les raisons de l'attachement à la FSGT : implicitement politiques

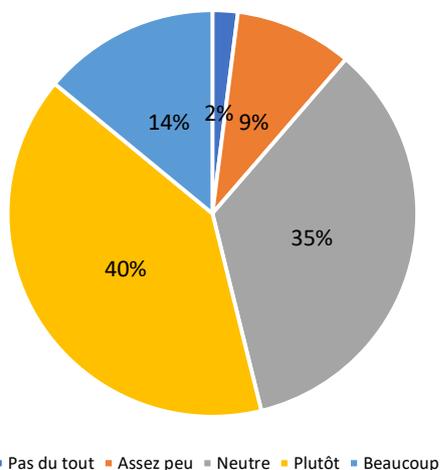
Le désintérêt pour la dimension politique de la fédération ressort bien du questionnaire administré aux acteurs des clubs FSGT. Si on prend les 903 personnes qui ont répondu « neutre », « plutôt » ou « beaucoup » (71% du panel) à la question « êtes-vous attaché à la FSGT », seul 15,6% d'entre eux ont choisi le positionnement politique comme faisant partie des raisons de cet attachement (graphique 1 et 2). Avec « l'innovation sportive », c'est la raison la moins citée. Les trois premières raisons d'attachement citées sont les « compétitions accessibles à tous » (62,3%), « les conceptions des pratiques » (42,2%), et le « bon niveau de pratique » (34,8%).



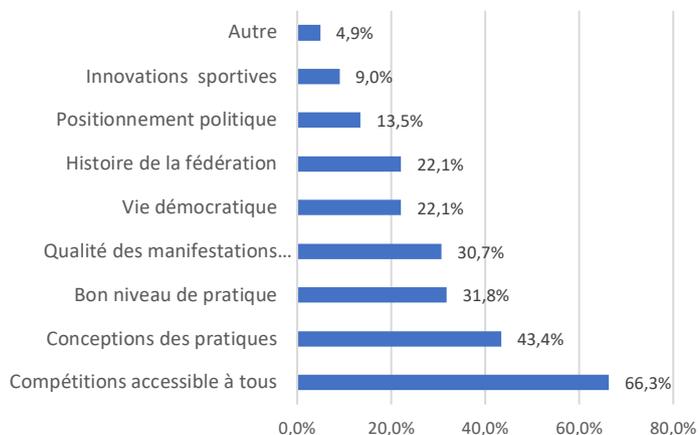
On pourrait penser que l'attachement à la dimension politique serait plus important pour les acteurs de clubs membres du bureau, donc en responsabilité et hypothétiquement davantage informés sur la fédération. S'ils sont effectivement plus attachés à la fédération (40% « plutôt », 14% « beaucoup »), le positionnement politique reste l'avant dernière raison de leur attachement. On tombe même à 13,5% d'acteurs qui choisissent cette raison.



Graph 3: Ressentez-vous un attachement particulier à la FSGT?
(Membres du bureau - 301 répondants)



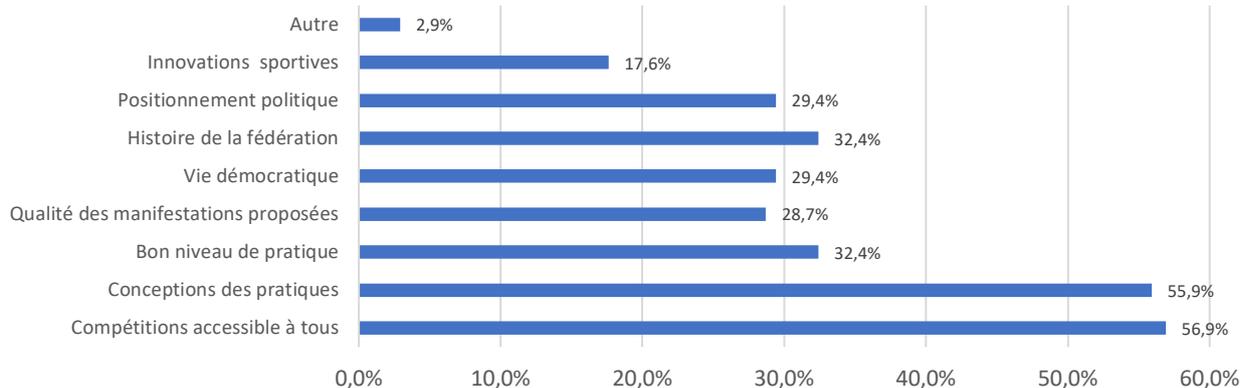
Graph 4: Pourquoi êtes-vous attaché à la fédération?
(Membres du bureau ayant répondu "neutre", "plutôt" ou beaucoup" à "êtes-vous attaché à la fédération?" - 267 répondants)



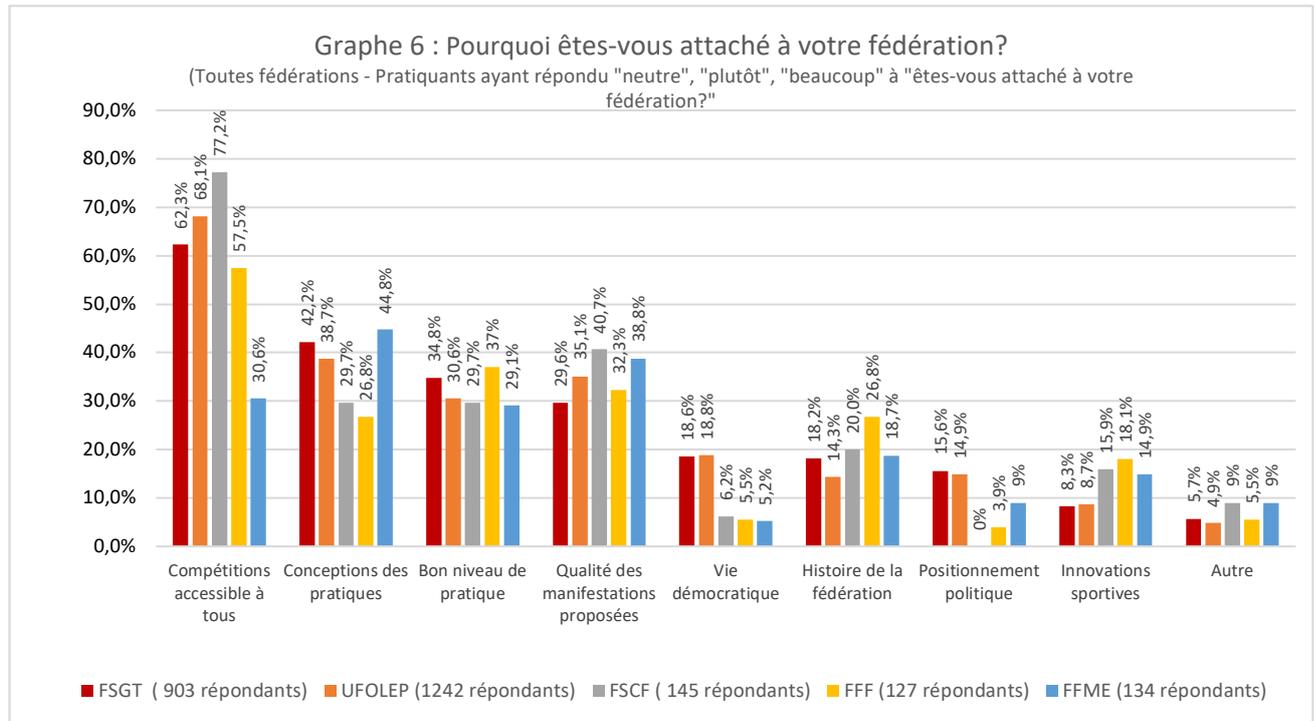
Même si le chiffre monte à 29,4%, lorsqu'on sélectionne uniquement les acteurs disant être très attachés à la fédération, le positionnement politique reste une des dernières raisons de cet attachement loin derrière la « compétition accessible à tous » et la « conception des activités » (graphique 5).

Toutefois le constat du désintérêt des acteurs vis-à-vis du politique doit être nuancé. Ces deux dimensions les plus plébiscitées, « compétitions accessibles à tous » et « conception des pratiques », peuvent recouvrir un sens politique implicite.

Graph 5 : Pourquoi êtes-vous attaché à la fédération?
(Personnes ayant répondu "beaucoup" à "êtes-vous attaché à la fédération?" - 136 répondants)



Le constat est encore plus affirmé pour les autres fédérations (graphique 6). L'UFOLEP, avec 14,9% de ses acteurs qui justifient leur attachement par le positionnement politique de la fédération, se rapproche de la FSGT. Pour les fédérations délégataires, le chiffre tombe à 9% pour la FFME et 3% pour la FFF. C'est une indication intéressante quant à la capacité des fédérations affinitaires à intéresser à la question du politique ou, du moins, à attirer des acteurs plus ouverts à ces sujets. Le chiffre de la FSCF, 0%, doit être pris avec précaution³⁰⁵ et est peut-être le résultat de cet amalgame autour du terme politique. La donnée constante à toutes ces fédérations, est que c'est l'intérêt pour « les compétitions accessibles à tous » et « la conception des pratiques » (qui, encore une fois, sont porteuses selon nous d'une dimension politique) qui explique le plus souvent l'attachement des acteurs à leur fédération.



Ainsi, plusieurs fois, nous avons rencontré une stratégie de l'apolitisme chez les acteurs des clubs dont le discours est, de plus, marqué par un amalgame permanent avec la dimension partisane de la politique. Nous avons d'ailleurs parfois eu l'impression d'agacer ce type d'acteur en abordant ces questions, comme c'est le cas ici avec Gustave Tollgerdt :

« Guillaume Conraud : Ton engagement et l'engagement de ton club à l'UFOLEP, de ce que j'entends là, c'est que ça correspond aussi à un engagement politique.

Gustave Tollgerdt : Pas forcément politique. Le Viking Club Paris est une association apolitique. On ne cherche pas à faire de la politique. Quand je rencontre des élus, je n'affiche pas ma couleur politique au contraire. J'ai été engagé, je m'en suis éloigné et je m'en sens beaucoup mieux. Je suis peut-être un homme libéré. [...]

Guillaume Conraud : C'est une autre forme de politique. Ce n'est pas le mot politique au sens partisan du terme... Mais c'est concrètement politique.

Gustave Tollgerdt : Bon le but de l'interview n'est pas de parler politique. [...]

³⁰⁵ Notamment pour des raisons méthodologiques présentées p. 140.

Gustave Tollgerdt : La FSGT est trop impliquée politiquement. Ils sont de gauche. C'est fédération sportive et gymnique du travail. Il y a le mot travail qui fait référence au passé communiste. Chose que l'on n'a pas en UFOLEP. On n'a pas l'implication politique, on est vraiment libre de penser ce qu'on veut. Tout le monde pense différemment, il n'y a aucun problème et on n'en parle pas. »

(Entretien avec Gustave Tollgerdt, président du Viking Club Paris, UFOLEP, FFF, le 16/10/2016)

Nous l'avons expliqué dans le chapitre consacré à notre immersion au sein de la FSGT (Cf. p. 64), notre position comme chercheur-acteur du siège fédéral de la FSGT a participé d'un décalage qui a parfois rendu compliqués les échanges avec les acteurs de terrain. Nous avons donc nous même été pris dans ce décalage entre niveaux nourrissant des intérêts différents. Michel Fuchs, secrétaire général du comité 75, qui a été membre de la DNC de la FSGT, relate un autre moment symbolique de ces décalages. Lors de l'assemblée de l'ESC XI, club omnisport FSGT parisien, il lui a été demandé d'intervenir sur le thème du contexte des associations sportives. Il décrit la tension entre lui et certains membres du club qui n'acceptent pas sa critique du gouvernement en place et son appel à une plus grande reconnaissance du service public du sport.

« Michel Fuchs : Après, ils m'ont invité quelques fois à leurs assemblées générales. La dernière fois, ça a été chaud.

Guillaume Conraud : Entre eux ?

Michel Fuchs : Non, vis-à-vis de moi. Peut-être que c'est la commande hein mais en tous cas, ils m'avaient sollicité pour venir à leur AG et parler du contexte. Donc j'ai parlé du contexte par le bout politique, par le bout de défendre les valeurs du sport populaire et non pas celle du pognon. Les sections tennis, par exemple, n'ont pas trouvé rigolo mon discours. On m'a dit qu'on n'était pas là pour parler politique et moi j'ai répondu "oui, je suis là pour parler de politique". Et le club ne m'a pas suivi. Mais j'ai été loin. À l'époque, Sarkozy était président et donc j'ai évoqué la politique du gouvernement. Dans la salle il y avait des gens profondément attachés au Monsieur, Nicolas. Quand moi je fais le lien avec les grandes manif et que je dis que la FSGT doit aller dans ces mouvements pour défendre le service public, les mecs m'ont dit "mais Monsieur, vous n'êtes pas là pour nous raconter ça". [...]

Le club m'avait dit que j'étais très mauvais mais je revendique ce que j'ai dit. On m'a demandé de venir pour parler politique, je parle politique. L'année d'avant ils m'avaient aussi demandé de venir sur le côté subvention, c'était beaucoup plus simple. Un peu plus soft. Donc mon discours est largement bien passé, mais là on me dit "il faudrait intervenir sur le contexte". Bah j'interviens sur le contexte. Donc je m'étais préparé sur le contexte. En plus, la situation à cette époque était sympathique donc je renvoyais à un club et surtout des adhérents d'autres notions que simplement venir consommer une activité physique et sportive. »

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général, salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

En même temps, il est tout de même difficile de ne pas repérer une coloration partisane, de plus assumée, dans le discours de Michel Fuchs. La tension décrite ici est donc de l'ordre du clivage politique classique gauche-droite ou celui plus moderne entre des idées de gauche et des acteurs qui se revendiquent d'une certaine neutralité, dans une forme « d'extrême-centrisme » que l'on retrouve bien dans le concept de politique de l'apolitisme ainsi que dans la tendance d'affaiblissement des clivages politiques. Marianne Borrel et Fabien Sabatier actent tous deux la rupture de la FSGT avec les instances du PCF à partir des années 1980. Les résultats que nous avons montrés vont également dans le sens de cet éloignement, du moins pour les acteurs des clubs. Effectivement, il n'y a plus cette « courroie de transmission » entre les deux organisations, néanmoins liens idéologiques et proximité subsistent entre certains dirigeants de la fédération et ceux qui pourrait être considérés comme des acteurs et des idées de gauche³⁰⁶, renforçant peut-être un peu plus la rupture entre niveaux. C'est ce qui peut parfois effrayer certains. Ils peuvent alors rejeter le niveau fédéral ou celui du comité où se concentrent ces acteurs³⁰⁷ qui gardent des traces partisans. Par exemple, nous avons rencontré les membres du bureau du comité 49 qui sont dans ce cas de figure. Ce jeune comité a été créé deux années auparavant par des pratiquants de plongée uniquement dans la volonté de développer leur pratique au niveau départemental. Arrivants dans la fédération, avec des préoccupations centrées sur cette activité, les membres de ce comité ont un souvenir très négatif de leur première participation à l'assemblée des comités. Ils ont notamment été marqués par le fait que celle-ci se soit tenue au siège de la CGT. Ils estiment également que les temps consacrés aux questions de contexte étaient trop conséquents, trop politiques et éloignés de leurs intérêts pour la pratique sportive. En plus de ne pas s'être senti à leur place, ils ont eu le sentiment de pas avoir eu d'apports concrets et utiles à leur action et ont fini par affirmer : « *je ne retournerai pas en AG parce qu'ils abordent des sujets trop politiques et détachés des pratiques* »³⁰⁸.

Il est difficile de répondre à la question « la FSGT est-elle toujours communiste ? », comme il est difficile de répondre à la question « la FSCF est-elle toujours catholique ? ». En regardant l'engagement, les influences, les parcours de vie et les partis pris de certains acteurs, on peut effectivement retrouver des traces d'une certaine idéologie qui explique leur capacité à se positionner avec conviction sur des sujets de politiques sportives. Pour d'autres acteurs, il y a un rejet de ce thème du positionnement politique de la fédération pour diverses raisons. Ils sont plus souvent des acteurs des clubs, pratiquants ou animateurs, ou des salariés et techniciens de comités ou du siège. Dans leur étude de la gouvernance des fédérations sportives, Zint et Vaillau proposent une typologie des acteurs avec d'une part les acteurs de la « fonction stratégique » qui prennent les décisions, positionnent la fédération ; ensuite la « fonction managériale » qui relève de la mise œuvre des décisions stratégiques, et enfin la « fonction opérationnelle » qui relève de « tâches d'exécution » (2008, p. 18). Ces typologies, construites dans le cadre d'une analyse en sciences de gestion, doivent être prises en compte et nous semblent intéressantes. Toutefois, nous ne les reprenons pas telles quelles car elles sont uniquement fondées sur les rôles et fonctions des acteurs au sein de l'organisation. De plus, ces typologies n'acceptent pas la possibilité qu'un acteur réponde à plusieurs fonctions simultanément, ou au fil des moments vécus et des comportements qu'il active. Nous voulons construire une typologie qui se base aussi sur le rapport entre ces fonctions et les parcours

³⁰⁶ On trouve des traces de ce rapport à une certaine idéologie dans la vie personnelle des acteurs de la FSGT. Symboliquement, on peut citer le fait que le conjoint de l'actuelle co-présidente de la fédération, Emmanuelle Bonnet Oulaldj soit un élu communiste ou encore l'engagement de Lydia Martins Viana au début du Front de Gauche en 2014.

³⁰⁷ Même si ce n'est pas le cas de tous les acteurs. Par exemple, il est parfois reproché aux salariés du siège national et des comités de ne plus être suffisamment militants.

³⁰⁸ Entretien avec les membres dirigeants du comité 49, le 16/07/2014.

individuels, diverses appartenances et activations, des individus. Ce faisant, nous allons essayer d'aller vers une sociologie où, comme le propose Lahire, « c'est la saisie du singulier qui force à voir le pluriel » (2009, p. 70). Néanmoins, ces différentes positions vont marquer un peu plus la rupture entre niveaux au sein de la fédération. Dans les fédérations délégataires, on retrouve également cette tension entre ces deux types d'acteurs, ceux qui développent un regard, une vision politique, et ceux qui sont plus attachés aux problématiques de gestion, à la « réalité » quotidienne, à celle de l'activité. Néanmoins, dans le sens de la crise des grands dispositifs institutionnels qu'ont connu les institutions politiques et religieuses, et dont ont dépendu la FSGT, la FSCF et l'UFOLEP, il est possible d'affirmer que cette rupture face à la question du politique est plus délicate et plus essentielle à gérer pour ce type de fédérations. Elles semblent d'ailleurs toujours être plus enclines à prendre ces questions en charge et à se positionner. Cette permanence a pu être identifiée dans les discours officiels des dirigeants, notamment recueillis dans les revues fédérales et dans les témoignages de certains acteurs rencontrés qui ont souvent une histoire longue et particulière avec la fédération³⁰⁹.

L'apport le plus intéressant de cette réflexion sur le positionnement politique de ces fédérations vient de la description d'acteurs qui participent au développement d'un métissage affinitaire comme nous l'avons vu avec Bruno Gendron et Noémie Jost qui, bien que non-pratiquants, ont pioché dans le rapport de la FSCF à la religion pour légitimer et motiver leur action dans le milieu sportif. D'ailleurs ce qui est intéressant dans le cas de Bruno Gendron c'est que même s'il se définit comme non-pratiquant, il dit avoir des « valeurs vis-à-vis » de la religion. On ne sait pas vraiment si cela veut dire qu'il est croyant, mais en tous cas il a construit un lien à cette idéologie. Pour les acteurs de la FSGT, il y a quelque chose de similaire. Même s'ils se définissent souvent comme apolitiques, ils peuvent plus ou moins croire en des valeurs qui s'apparenteraient à une certaine idéologie dont les origines sont à chercher du côté des attaches au communisme. De ce fait, au risque de tendre vers une lecture binaire, l'analyse ne doit pas forcément se concentrer sur cette rupture entre des acteurs très politiques et d'autres qui seraient dans une stratégie de l'apolitisme. Cette simplification résiste en réalité assez mal à l'étude des parcours et des positionnements des individus qui sont bien plus complexes. Une juste place doit être faite à cette troisième catégorie d'acteurs.

Dans le sens de l'analyse que nous souhaitons faire des processus identitaires dans les fédérations sportives, nous considérons que les acteurs s'inscrivent dans des processus plus complexes. Nous avons ainsi vu que le rapport au politique a évolué mais est toujours bien présent chez les acteurs. Certes, pour la plupart, ils récusent la politique au sens de parti, d'idéologie, et rejettent donc les traces explicites du terme. Dans les faits, ils font de la « politique désidéologisée », à leur échelle, dans le concret et sous la forme d'un « individualisme politique », au risque parfois de se trouver dans une situation « d'indécision politique ». L'intérêt pour le politique - même manifesté sous cette forme de rejet et d'apolitisme - et les conflits qu'il peut susciter font partie intégrante du processus identitaire des acteurs et de la fédération. Comme l'explique Bernard Lahire dans sa lecture de « l'homme pluriel », l'acteur est multi-socialisé, multi-déterminé et ce d'autant plus que, plus souvent que dans les sociétés traditionnelles, il arrive qu'un individu « soit inséré dans des réseaux ou des institutions qui diffusent des valeurs et des modèles en opposition radicale les uns aux autres » (2009, p. 70). L'auteur explique que ces appartenances multiples constituent un « stock de modèles » organisé en répertoires que l'acteur « active » en fonction de la situation. Au sein de la fédération, l'acteur va à la fois élargir son répertoire de modèles et, en même temps, activer certains éléments choisis dans ces modèles en fonction des situations. Un même acteur peut

³⁰⁹ D'où l'intérêt de revenir sur les parcours individuels. Il s'agira également, dans le chapitre suivant, de voir quelle traduction cette permanence peut prendre en termes de pratiques sportives et de vie associative, c'est-à-dire d'observer de quelle manière elle permet de composer une culture sportive propre à la fédération.

prendre des positions contradictoires et changer de catégorie, au cours de son engagement au sein de l'organisation. Cela correspond bien à la définition de l'organisation proposée par Bernoux lorsqu'il explique que celle-ci se situe à la « jonction des contraintes et de l'acceptation » (2010, p. 9). Le regard de certains acteurs sur le rôle de la fédération va dans le sens de cette reconnaissance de la créativité de l'acteur sous contrainte. Dans cette lecture, tous les acteurs jouent un rôle dans l'évolution de l'organisation. Jacques Journet souligne ainsi l'importance de la créativité dans l'apport de la FSGT à la culture sportive. Il explique que cette créativité est libérée au sein d'une FSGT qui, pour lui, est avant tout un espace de liberté. Il explique également que cette créativité ne peut exister que si une certaine cohésion est maintenue par le niveau fédéral. Le maintien de la créativité et de la cohésion donne tout son sens à la dimension fédératrice de ces organisations. Nous sommes donc bien dans des organisations où contraintes et libertés agissent mutuellement.

« Jacques Journet : Le problème c'est d'être créatif, participatif, inventif, etc. dans les moments clés pour que les choses avancent, évoluent. Parce qu'après le pouvoir à la FSGT au final c'est quoi ? C'est ce que tu fais. La FSGT ça reste quand même, et heureusement, un espace de liberté où beaucoup de gens font des choses qui leur tiennent à cœur, qui les passionnent sans que ceux qui sont à quelques kilomètres d'eux ne le voient, ne le sentent. Le niveau fédéral n'a de l'avenir que tant qu'il est capable de maintenir la cohésion et l'unité dans tout ça. Mais pas forcément piloter et croire qu'il va être capable d'innover comme il faut, partout et sur tous les terrains. »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants de la FSGT, le 15/05/2014)

Ainsi, il y a certes des décalages au sein des fédérations. Toutefois, si elles réussissent à conserver un certain niveau de proximité entre leurs acteurs (contraintes), à maîtriser et à animer les conflits (liberté) pour les rendre cognitifs, elles peuvent développer une culture sportive fondée sur le métissage affinitaire que nous avons décrit. Mintzberg³¹⁰ parle de cet « équilibre dynamique » que les organisations politiques peuvent trouver dans le maintien d'un « conflit modéré ». L'auteur explique que « la plupart du temps, la grande majorité des organisations semble être à l'abri de conflits majeurs, ce qui leur permet de poursuivre leur mission. Mais la politique n'est jamais bien loin car le seul état de stabilité véritablement permanent, pour les organisations, comme pour tout système, c'est la mort » (2008, p. 433). Il nous semble alors intéressant de définir la fédération suivant la description d'Yves Renoux :

« Yves Renoux : Pour les gens, la fédération c'est ce qui est structuré au 15^e, c'est le 15^e. Et pour moi, la fédération c'est plutôt le système qui fait que les gens se relient et travaillent ensemble, entres clubs, activités, comités, etc. C'est le système qui crée la cohésion et qui crée du lien. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique et militant bénévole de la FSGT, le 30/04/2014)

³¹⁰ Pour Mintzberg les organisations politiques sont celles dont « le système politique reflète un pouvoir qui est de nature techniquement illégitime dans les moyens qu'il utilise parfois aussi dans les fins qu'il poursuit » (2008, p. 419). Pour l'auteur, l'activité politique est celle qui divise, qui crée des conflits au sein de l'organisation parce qu'elle n'est pas acceptée de tous ou de manière officielle. Différents groupes et systèmes d'influence se constituent et s'opposent. Cette définition semble convenir à la description que nous venons de donner de la question politique dans les fédérations sportives.

Il rejoint ainsi la vision de Ion qui affirme que, dans ce nouveau modèle de la relation des acteurs à la politique, « débarrassé des pesanteurs communautaires qui marquaient concrètement l'ancien, [...] viendraient la fin de l'adhésion – du moins au sens où ce terme implique adhésion totale – et le début véritable de l'association, au sens où ce terme dit en même temps la reconnaissance d'un lien et laisse possible la distance » (1994, p. 36). C'est dans cette distance que l'acteur pourrait apporter sa part de créativité puisque « l'association ne suppose plus que soient laissées aux portes du groupement l'identité personnelle ». Encore faut-il, puisque « l'engagement politique est travaillé par un profond processus d'individuation et de personnalisation » et que les « engagements traditionnels s'atomisent et se privatisent » (Perrineau, 1998, p. 116), que ces gens aient la volonté ou la capacité d'être mis en lien pour agir ensemble, pour être dans ce conflit constructif dont parle d'une certaine manière Mintzberg. Cela n'est pas si évident dans un contexte exigeant qui accapare les acteurs et modifie leur capacité d'action.

3. Le quotidien et la capacité d'action des « acteurs » de la fédération ?

Avant de vouloir dépasser l'analyse par typologie d'acteurs, il est tout de même nécessaire d'interroger la notion d'acteur elle-même. Bien que nous ayons affirmé considérer les pratiquants comme des acteurs parce que, d'une manière ou d'une autre, ils influencent les orientations prises par la fédération, peut-on réellement les considérer comme acteurs alors qu'ils sont décrits par les dirigeants comme étant, le plus souvent, de simples consommateurs de l'activité ? De même, peut-on considérer les bénévoles comme des acteurs du projet de la fédération alors qu'ils semblent être de plus en plus accaparés par des questions de gestion ? Enfin, est-ce que les salariés auxquels les bénévoles ne reconnaissent pas toujours un pouvoir légitime dans l'organisation et qui sont recrutés en premier lieu sur la base de leurs compétences et de leurs diplômes peuvent aussi être considérés comme acteurs du projet fédéral, comme porteurs d'une dimension de la politique fédérale ? Loirand a noté que « les élus des clubs ou, tout du moins, ceux d'entre eux qui sont directement confrontés à la rareté des actes de dévouement tiennent le plus souvent à la stigmatisation d'un individualisme supposé en plein essor dans notre société moderne » (2001, p. 274). Néanmoins pour l'auteur, sans pour autant remettre en question le vécu des acteurs, si leurs témoignages vont dans le prolongement du « constat d'une érosion des bonnes volontés » et d'une crise du bénévolat, il est nécessaire d'aller plus loin et de chercher, dans ce qu'il appelle « l'ambiguïté profonde du bénévolat », les causes de la difficulté à faire participer les individus. Pour lui, cette ambiguïté vient d'une tension entre une institution sportive qui a besoin du bénévolat pour « assurer la reproduction de ses structures » et le développement d'un sport qui tend de plus en plus à exiger des agents qui l'encadrent des compétences techniques spécialisées » (2001, p. 274). C'est aussi ce que nous avons observé sur nos terrains et il semble que la professionnalisation du sport³¹¹ peut participer à expliquer une difficulté des acteurs à s'engager dans une réflexion politique, dans une logique fédérale et, avant même tout cela, dans des responsabilités au sein du club. Bernardeau-Moreau affirme ainsi que « si le pouvoir bénévole est plus ou moins affirmé selon les cas, nous pensons que la professionnalisation tend à en modifier la nature, en privilégiant la compétence et la technicité au détriment de l'amateurisme et de la "gestion familiale" ». De même, Bayle explique que « lorsqu'une organisation se professionnalise, il est possible mais non certain, qu'elle ne présente plus autant de garantie de progression et d'épanouissement personnel : l'émotion, l'initiative, la sensibilité ayant laissé place en partie à la rationalisation » (2001, p. 151). La professionnalisation des associations ne favorise donc pas forcément le

³¹¹ Prise au sens large, c'est-à-dire que nous considérons aussi que le bénévolat s'est professionnalisé.

développement de la capacité d'action des individus. Nous allons montrer, à travers la crise des grands clubs omnisports et la situation d'isolement décrite par certains dirigeants, que le contexte contraint des clubs, ainsi que les enjeux de développement, la professionnalisation du sport et la mutation du bénévolat sont des facteurs explicatifs de la crise du « fédérer ». Ces éléments remettent en question la capacité même des individus à se poser en acteur de l'organisation. Afin de maintenir une vie associative et un projet politique affirmé, il semble essentiel que les fédérations soient animées par des adhérents, des animateurs, des dirigeants de tous niveaux qui prennent une part active à la vie de l'organisation et qui se renouvellent régulièrement. Cette mise en action des membres de l'organisation semble donc être un enjeu central qui interroge les fédérations quant à leur capacité à créer des conditions et modalités d'engagement adaptées.

3.1. Évolution de la nature des fonctions de l'acteur associatif et engagement

« *Gérer des merdes* », c'est en ces termes crus que certains dirigeants de clubs décrivent une partie importante de leur fonction. Le premier élément de remise en question **de la capacité d'action des individus au sein de la fédération tient peut-être à une évolution de la nature et du contenu de leur rôle au sein de leurs associations**. Le ton employé est une manifestation de cette situation de tiraillement dans laquelle les acteurs sont pris : entre une volonté de poursuivre leur engagement au nom d'un idéal sportif, d'un projet politique, et le rejet de tâches qui semblent être de plus en plus contraignantes et pesantes. Jacques Journet nous rapporte ainsi les témoignages des dirigeants de son club :

« Jacques Journet : *L'autre soir, lundi, j'étais en réunion à l'ES Vitry. On rencontrait le collectif d'animation du club mais là j'y étais pour le comité. Les bénévoles qui dirigent le club, les présidents du club, les membres de ce qu'ils appellent le collectif restreint, ils sont quatre et ils nous ont dit, "80% de ce qu'on fait : on gère des merdes. 20% c'est plus intéressant". Et donc comment rétablir l'équilibre inverse ? C'est-à-dire qu'ils soient 80% sur des choses valorisantes, donc les projets du club, les initiatives du club.* »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants de la FSGT, le 15/05/2014)

Dans un grand club comme l'ES Vitry³¹², les difficultés peuvent être relatives à la gestion du budget, des forces salariées, à la gestion administrative du club, à la relation avec les partenaires, etc. Peter cerne bien la situation que les acteurs peuvent vivre au sein des associations sportives lorsqu'il dit que « le bénévole est pris en tenaille entre les exigences d'une société fondée sur le profit et l'efficacité, et l'idéal de l'engagement fondé sur l'altruisme et la gratuité. En outre, le désengagement de l'État de plus en plus constaté sur le terrain, la création d'emplois salariés aidés, des charges plus lourdes pour les associations en termes juridiques et de gestion rendent délicates les tâches de responsabilité des dirigeants bénévoles. Dans les petites associations, les bénévoles supportent mieux de pouvoir travailler sans contraintes organisationnelles. Pour les associations plus importantes, la cohabitation est plus difficile avec les salariés et les partenaires institutionnels » (2009, p. 32). C'est ce qui peut participer à un ébranlement idéologique de ces grands clubs omnisports que nous avons étudiés.

³¹² Pourtant club historique et emblématique de la FSGT (présenté p. 122).

Au moment de la construction de notre méthodologie, nous avons choisi l'ES Vitry, le CPS X^e, et l'ESC XV^e, clubs historiques de la FSGT, pour être les cas emblématiques de ce que sont des structures porteuses des valeurs de la fédération. Toutefois, dans chacun de ces trois clubs, il y a une remise en question de l'affiliation à la fédération par certains acteurs, notamment au nom du pragmatisme gestionnaire, de la primauté de l'efficacité budgétaire et des logiques dominantes d'activité. Pour Ion, c'est une caractéristique du nouveau modèle d'engagement qui « privilégie l'efficacité et l'obtention de résultats partiels négociés » (1994, p. 36). Nous pensions trouver à l'ES Vitry,³¹³ comme dans les autres clubs, les foyers de transmission de la culture FSGT. La réalité est plus complexe et les contraintes du contexte, les exigences toujours plus importantes des partenaires publics ainsi que la baisse généralisée des moyens, fragilisent ces clubs. Ainsi, Daniel Bruneau³¹⁴, dirigeant du club, décrit deux crises traversées par l'ES Vitry. Il nous parle de contradictions identitaires provoquées par la « *double démarche performance associative et sportive* ». Il explique alors que le club a connu un processus de professionnalisation, dans le sens du reste du mouvement sportif qui, selon lui, a profondément modifié l'approche du club à partir de 1995. Selon le dirigeant, « *le club subit cette idéologie* » de la performance gestionnaire imposée par le reste du mouvement sportif et il affirme que « *les systèmes dominants nous ont imprégnés* ». Il prend comme exemple la natation et témoigne de l'éloignement de cette section vis-à-vis du club omnisport, notamment sous le poids des pressions réglementaires imposées par l'État et la fédération délégataire. Il décrit ainsi une « *natation bouffée par la réglementation* » et la culture des maîtres-nageurs sauveteurs³¹⁵. Ensuite, toujours selon lui, le club est frappé par une crise économique à partir de 2002-2003. Se développent alors des tensions autour de la répartition des moyens entre sections, ce qui a pour effet de finir d'asseoir la domination d'une logique d'activité par rapport à une logique de club omnisport. Les activités de compétitions prennent le dessus en termes économiques, cela d'autant plus que les financeurs orientent les subventions vers ce type d'activités. Le contexte du club modifie profondément le rapport à la FSGT. L'identité est avant tout vitriote et de section. Il y a certes le respect de règles communes au club mais même celles-ci se sont assouplies sous la contrainte du contexte. Ainsi, pour les sections, il n'y a plus d'obligation d'adhérer à la FSGT. Pour le dirigeant, « *il faut résister à cette pénétration idéologique de prestation de services* ». Seulement comment le faire lorsqu'effectivement les tâches des personnes en responsabilité dans l'association s'apparentent quasi exclusivement à des tâches administratives et ne permettent pas de porter une réflexion autre³¹⁶ sur le contenu des activités ou sur le sens de l'adhésion à telle ou telle fédération ? David Hocq³¹⁷ a quitté ses fonctions au sein du bureau omnisport de l'ESC XV notamment pour ces raisons, il raconte :

« *David Hocq : Les tâches, c'est beaucoup d'administratif. C'est-à-dire que c'est la prise des licences, ce sont les demandes d'infrastructures, c'est faire les lettres quand il y a un souci dans une section. Par exemple, j'ai en mémoire un problème avec un moniteur de natation. À un moment donné, il faut lui dire qu'on est amené à lui faire quitter le club pour telles et telles raisons.*

³¹³ Club dans lequel, rappelons-le, ont été formés de nombreux dirigeants fédéraux ainsi que certains salariés du siège et des comités.

³¹⁴ Entretien avec Daniel Bruneau, dirigeant de l'ES Vitry, ancien dirigeant fédéral, le 28/05/2014.

³¹⁵ Et ce, même si la FSGT, notamment avec la présence de Raymond Cateau, pédagogue de la natation, avait une culture forte dans cette pratique.

³¹⁶ C'est-à-dire qui dépasse les questions gestionnaires relatives à la survie du club, bien que nous reconnaissons aussi que ce type de questions sont aussi porteuses d'une portée politique.

³¹⁷ Qui est aussi membre d'un club historique de la FSGT, l'ESC XV que nous pensions être un cas typique de la « culture FSGT ».

Guillaume Conraud : *Ce ne sont pas vraiment des réflexions sur les pratiques et y a pas de réflexion omnisport entre les pratiques...*

David Hocq : *Non parce que le croisement des pratiques on l'a. Par exemple, on demande à l'athlétisme de venir nous faire une préparation. On a sollicité le stretch pour nous apprendre à bien faire des assouplissements et tout ça.*

Maintenant, il y a un comité directeur par mois où tous les secrétaires généraux se rencontrent et où il y a une très, très bonne entente. Ça permet aux gens de connaître les sections et, la plupart du temps, leurs problèmes parce que ces réunions-là sont faites évidemment pour parler de ce qui va mal. Enfin, ce qui va mal... le mot est fort mais ce qui va moins bien on va dire. Et surtout, ça peut être l'occasion de soumettre des projets, de savoir si le club peut nous suivre financièrement, si le club peut nous suivre administrativement, si on a le droit de le faire pour des questions d'assurance, etc. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable section foot jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

Ici, David Hocq en vient même à faire une confusion sur ce que représente la dimension omnisport en la restreignant à un « atelier » entre pratiques, dans le sens de l'affaiblissement de l'idéologie fédérale. Dans ce sens, Bayle explique que « cette logique de développement, *via* la professionnalisation du système fédéral, engendre une profonde mutation de sa culture et un changement de méthodes de fonctionnement qui peut s'avérer difficile à intégrer dans les clubs traditionnels. Dans ce contexte, l'idéologie du bénévolat peut se transformer pour apparaître moins forte et plus flexible » (2001, p. 166). Michel Fuchs explique que la relation au temps n'est pas la même en fonction des niveaux d'action de la fédération. Les acteurs de terrain sont, selon lui, plus pressés par la réalité quotidienne et notamment par la mise en œuvre des activités, alors que le niveau national est plutôt concerné par des échéances à long terme et une dimension plus stratégique :

« Michel Fuchs : *C'est quoi les caractères d'urgence d'un club, d'une ligue, d'une fédération ? Elles ne sont pas placées au même niveau. La section, c'est "j'ai un match ce soir, qui joue ? J'ai mon terrain, je n'ai pas mon terrain ?" Ça c'est le quotidien. Le club, c'est "comment je vais avoir mes terrains pour planifier mes rencontres ?" Je suis déjà moins dans la pression. Le comité, c'est "quelles seraient le type de relation avec la ville de Paris pour aider mes clubs à avoir des terrains ?" On est déjà sur un caractère annuel. Le niveau national, c'est "j'organise l'assemblée générale, les assises." Les assises c'est loin, on est dans le temps. »*

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général, salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Si les dirigeants de la fédération essaient de résister à cette situation et se posent en opposants du développement des logiques gestionnaires dans les associations sportives, il n'en reste pas moins que, comme le reste du mouvement sportif, ils se plient en quelque sorte aux exigences de l'environnement et pour cause le rôle de la fédération est aussi de répondre à la demande de soutien des acteurs locaux. Les profils des salariés recrutés ou encore le contenu des formations proposées sont deux exemples de ce fléchissement. Le jugement de certains acteurs considérant que « *les dirigeants sportifs ne sont plus acteurs dans les clubs, la maladie*

du sport français nous a gagné »³¹⁸ va d'ailleurs dans ce sens. Ces acteurs peuvent alors considérer qu'il y a un délitement du fonctionnement et du projet de la fédération.

« Clément Rémond : Et en fait moi avec ma neutralité, je me suis très vite retrouvé là-dessus. D'être lucide en fait sur nos manques. D'être fier d'une histoire, d'avoir construit et de contribuer encore aujourd'hui à construire le sport d'aujourd'hui. Mais aussi d'être conscient que sur une période donnée, il y a eu un délitement complet du fonctionnement, des objectifs qui font qu'aujourd'hui on est un peu en difficulté au niveau du sport français, au niveau de ce décalage qu'il y a entre le siège et sa base sur le terrain. Il est nécessaire de recréer ce sens et cette cohésion autour de valeur et d'un projet partagé parce qu'en fait tu te rends compte que ça, ça c'est perdu. »

(Entretien avec Clément Rémond, président salarié du comité FSGT 93, 21/06/2017)

Les clubs omnisports semblent donc bien s'être en partie vidés de leur substance idéologique au profit des logiques gestionnaires. Ce qui explique des situations comme celle, décrite plus haut, de Michel Fuchs qui entre en conflit ouvert avec des membres de l'ESC XV détachés des préoccupations politiques qui peuvent être mises en débat au sein de la fédération. Comment peut-il y avoir un transfert auprès des pratiquants qui arrivent, en début de parcours, en consommateur de l'activité, si les responsables des clubs perdent de leur capacité d'action, de leur préoccupation politique, et placent de plus en plus l'enjeu de la survie administrative et économique des associations avant toute chose ?

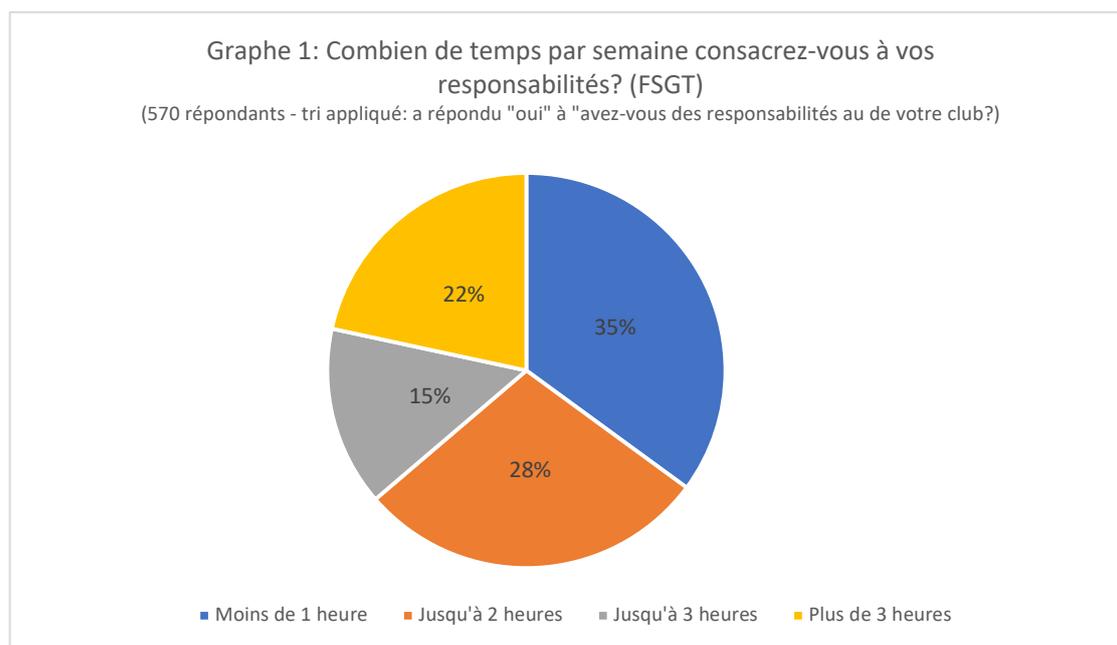
Les études statistiques nationales vont, en tous cas, dans le sens d'un renforcement de la notion de « compétence » comme composante du bénévolat. Pour Recherche et Solidarité, ce renforcement est une des mutations les plus notables du bénévolat entre 2010 et 2016³¹⁹. Selon cette étude, « les notions de compétences, de savoir-faire et d'aptitudes gravitent aujourd'hui, beaucoup plus qu'en 2010, autour de celles de bénévolat et d'engagement. Est-ce sous l'effet de la professionnalisation du secteur associatif ? De la prise de conscience des savoir-faire et des savoir-être que permet de développer le bénévolat, au plan individuel comme au plan collectif ? De leur valorisation dans le milieu scolaire, universitaire et de plus en plus dans le milieu professionnel ? » (Bazin et Malet, 2016, p. 5). Aussi, l'importance des compétences se manifeste notamment par le fait que 37% des bénévoles citent la formation au premier rang de leurs attentes, que 23% souhaitent prolonger cette formation par une demande de conseils et qu'un tiers des bénévoles placent la transmission comme une de leurs priorités pour les années à venir. Le contexte, requérant des compétences gestionnaires plus fortes, semble effectivement modifier la conception de l'association dans l'esprit des bénévoles qui développent ainsi « une exigence plus forte concernant l'efficacité des actions menées au sein de leur association » (Bazin et Malet, 2016, p. 5). Exigence qui, si elle n'est pas satisfaite, apparaît comme le premier facteur de déception des bénévoles qui sont préoccupés par la survie de leur association, puisque « 40% d'entre eux jugent difficile voire très difficile, la situation financière de leur association » (Bazin, Duros, Legrand, Prevostat & Malet, 2017, p. 2). Ces éléments sont également renforcés en fonction de la typologie des clubs. L'étude de Recherche et Solidarité montre ainsi que le nombre moyen d'heures de travail par bénévole sur l'année est de 69 heures dans les associations sportives sans salariés contre 117 heures dans les associations sportives employeuses. L'ensemble de ces facteurs rend la frontière entre bénévolat et travail de plus en plus floue. D'ailleurs, certains parlent de « travail bénévole » voire de « prestations »

³¹⁸ Entretien avec Daniel Bruneau, dirigeant bénévole de l'ES Vitry, le 28/05/2014.

³¹⁹ *La France du bénévolat en 2016*, est une des enquêtes nationales de référence sur l'évolution du bénévolat en France, réalisée par le réseau d'experts Recherche et Solidarité. En 2016, l'échantillon est de 6667 répondants.

(Tchéronog, 2012). Selon les conclusions de l'étude *Paysage Associative*³²⁰, le bénévolat ne connaît pas de crise, puisqu'il augmente par exemple de 7,1% entre 2011 et 2012, mais il connaît de profondes mutations. C'est peut-être ce « changement croissant des modalités du travail bénévole : les participations bénévoles semblent prendre de plus en plus souvent la forme de “prestations” ponctuelles de personnes par ailleurs peu engagées dans l'association mais donnant un coup de main occasionnel » (Tchéronog, 2012, p. 6). Suivant ces tendances, à la FSGT, sur les 570 répondants à notre enquête affirmant avoir des responsabilités au sein de leur club³²¹, plus d'un tiers consacre moins d'une heure à ces responsabilités (Cf. Ci-dessous). De même 53% des acteurs des fédérations étudiées, en responsabilité dans leurs clubs³²², consacrent au maximum deux heures par semaine à leur engagement. Donc, pour une majorité d'acteurs le temps d'engagement consacré aux associations est relativement court, pouvant relever de « coups de main occasionnels ». Il faut toutefois noter que 22% des responsables de clubs FSGT et 32,50% des responsables de toutes les fédérations étudiées réservent plus de trois heures par semaine à leur engagement. Ces chiffres ne donnent pas forcément d'information sur le contenu de leur action, mais montrent selon nous qu'il reste une part non négligeable d'acteurs qui ne répondent peut-être pas à cette logique de « prestations ponctuelles ».

Document 29 - Le temps consacré à l'engagement bénévole au sein de votre club



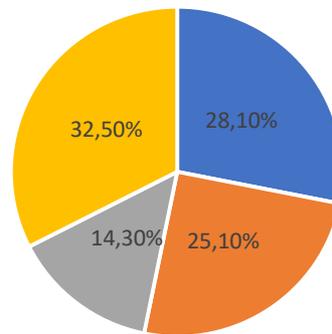
³²⁰ Datée de 2012, synthétisée dans le document *Les associations en crises et mutations : les grandes évolutions* (Tchéronog, 2012), et qui se base sur un échantillon de 7600 associations.

³²¹ 570/1279 répondants, soit 44,6% de l'échantillon total étudié à la FSGT.

³²² 1755/4060 répondants, soit 43,2% de l'échantillon total étudié dans les cinq fédérations (FSGT, UFOLEP, FSCF, FFF, FFME).

Graph 2: Combien de temps par semaine consacrez-vous à vos responsabilités? (toutes fédérations)

(570 répondants - tri appliqué: a répondu "oui" à "avez-vous des responsabilités au de votre club?")



■ Moins de 1 heure ■ Jusqu'à 2 heures ■ Jusqu'à 3 heures ■ Plus de 3 heures

Toutefois, il vrai que, suivant cette logique de prestation, nous avons rencontré beaucoup de dirigeants de clubs FSGT qui ont ce sentiment d'avoir à gérer des « usagers » plutôt que d'animer un collectif d'adhérents actifs et intéressés par la vie du club. Ces dirigeants ont également souvent le sentiment de porter toutes les « corvées », comme l'explique ici Georges Pelle, président de l'ESC XI^e :

« Georges Pelle : Il y a beaucoup de gens qui s'inscrivent dans nos sections sportives en tant qu'usager et pas du tout en tant qu'adhérent. Il y en a qui s'inscrivent : ils ont payé tant pour faire ça de telle heure à telle heure. Donc notre débat, à l'intérieur de l'ESC XI^e, consiste à faire en sorte que nos usagers soient des adhérents, essayer de les mettre au contact d'une réalité collective. [...]

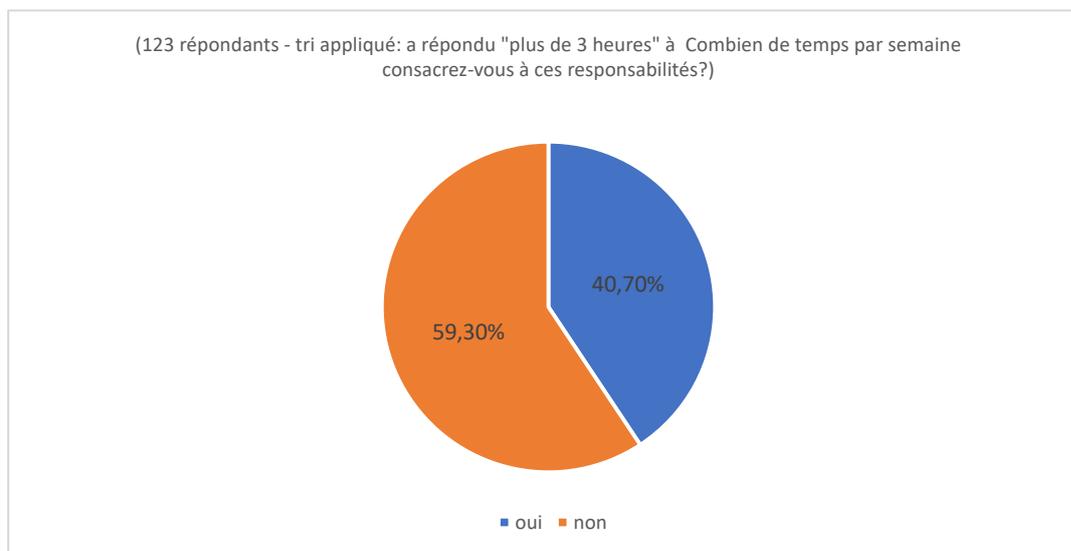
Il y a un problème, c'est qu'il n'y a pas un énorme choix. Il n'y a pas beaucoup de volontaires pour avoir des responsabilités ou ceux qui sont volontaires sont ceux qui veulent promouvoir leur image d'eux-mêmes ou qui veulent exister en étant « le président de ». [...]

Moi, depuis que je suis devenu président de l'ESC XI, au contraire j'ai plus de corvées et ça me fait chier. Mais je tiens un collectif provisoire, je vais essayer de passer la main assez vite. Il faut qu'on tourne avec des gens qui ont la même idée. Moi je n'ai pas du tout envie de rester au pouvoir. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, le 16/01/2017)

Ces dirigeants se sentent alors seuls, contraints d'assumer ces tâches, et ont le sentiment de n'avoir que peu de choix pour trouver des membres du club qui seraient volontaires pour prendre le relais. C'est peut-être ce qui explique que 40,7% des dirigeants de clubs FSGT, consacrant plus de trois heures à leur responsabilité, considèrent que leur engagement au sein de l'association leur prend trop de temps (Cf. Graphique ci-dessous). La dynamique collective, idéale du fonctionnement associatif, où l'on verrait effectivement passer les pratiquants d'un statut de consommateur à celui d'acteur, semble avoir du mal à exister.

Document 30 - Votre engagement au sein du club vous prend-il trop de temps ?



Les dirigeants des clubs -seuls et contraints face à un engagement plus exigeant du point de vue des compétences- et les adhérents -ne souhaitant pas s'engager ou seulement de manière ponctuelle- ont ainsi peu de temps à accorder à la dimension fédérale. Plus globalement, sont peut-être aussi mises au second plan toutes les considérations qui dépassent l'action de « prestations » et qui sont, par exemple, de l'ordre de la réflexion sur les contenus d'activité ou le développement de la vie associative. Si les études montrent que les bénévoles veulent de plus en plus être formés, comme l'explique Christian Guibert, les dirigeants des clubs semblent tout de même venir à reculons aux formations proposées par la fédération :

« Christian Guibert : On essaie de voir comment mettre en place des formations de dirigeants, de nos futurs responsables de clubs notamment sur trois secteurs : tout ce qui est gestion-administration, tout ce qui est communication et tout ce qui est montage de dossiers et projets. Donc, ils savent bien qu'au-delà de l'obligation, il faut qu'ils rentrent dans ces dispositifs. Alors, ils viennent à reculons, le problème c'est qu'il faut qu'on arrive à trouver le bon tempo pour mettre en place ces formations. »

(Entretien avec Christian Guibert, salarié FSGT PACA, membre du comité directeur FSGT 13, membre de la DNC, le 08/07/2014)

C'est selon nous un paradoxe révélateur. D'un côté il y a cette impression, en partie corroborée par les études statistiques, que les acteurs donnent une importance plus grande aux questions gestionnaires. D'un autre côté, lorsqu'il leur est proposé ce type de contenu dans des formations, ils semblent venir avec difficulté. Cette réalité nous permet de nuancer la vision d'acteurs qui seraient totalement désintéressés par des contenus porteurs de sens d'un point de vue idéologique ou par des réflexions autres que « comment gérer mon club ? ». Rappelons-nous alors que les processus identitaires des acteurs sont marqués par une injonction à se situer dans une quête permanente de sens qui doit légitimer leur action (Cf. p. 91). Outre la question du temps, aujourd'hui, le contenu des responsabilités dans les associations n'est peut-être pas vecteur de cette recherche de sens. À la question « pourquoi n'avez-vous pas pris de

responsabilité dans votre club ? »³²³, cet adhérent de la FSGT a répondu « *je fais déjà une overdose de responsabilités dans mon travail... »*. Dans cette perspective, le bénévolat s'appare peut-être plus à une tâche laborieuse qu'à un engagement choisi, une action porteuse et participant ainsi au processus identitaire de l'individu, à son positionnement en tant qu'acteur du sport.

3.2. Le manque de temps : un argument qui cache d'autres maux

Comme nous l'avons vu, la **question du manque de temps semble cruciale dans les fédérations et explique aussi en partie la non-participation des acteurs** ou leur difficulté à prendre pleinement part à la vie et aux réflexions fédérales, comme le montre ici Christian Guibert, alors même qu'ils sont pris dans les exigences quotidiennes de leurs associations ou de leur vie privée.

« Christian Guibert : Alors concernant les estivales, les 48 heures en région, l'AG, je trouve qu'à la FSGT, ce qui était nécessaire il y a 15 ans, c'est-à-dire de créer des rencontres par rapport à notre principe d'autogestion, de consulter, d'échanger, etc. aujourd'hui, vu les moyens qu'on a, vu le temps, vu les exigences du travail qu'on doit faire dans nos strates territoriales : c'est trop chargé. Il y a trop d'espaces et ils sont mal positionnés.

Par exemple les estivales arrivent à la fin d'une saison sportive où les gens ont plein de bilans à faire, où au niveau de la formation on est encore la tête dans le guidon parce que nous faisons des formations jusqu'à fin juin-début juillet. Donc les estivales, tous les gens qui travaillent sur la formation n'y vont pas ou alors ils font un sacrifice énorme. [...]

On a une AG nationale, on a l'AG des comités, on a l'AG des CFA. Là aussi, on superpose et le problème c'est que c'est toujours les mêmes personnes à peu près. Donc, je pense qu'il faut qu'on revisite aujourd'hui l'organisation institutionnelle de la FSGT parce que ce principe qui était de dire "il faut créer des espaces où les gens échangent, se rencontrent, fassent foisonner un certain nombre de choses" aujourd'hui, c'est plus vécu comme une surcharge de rendez-vous à cause desquels les gens sont saturés. »

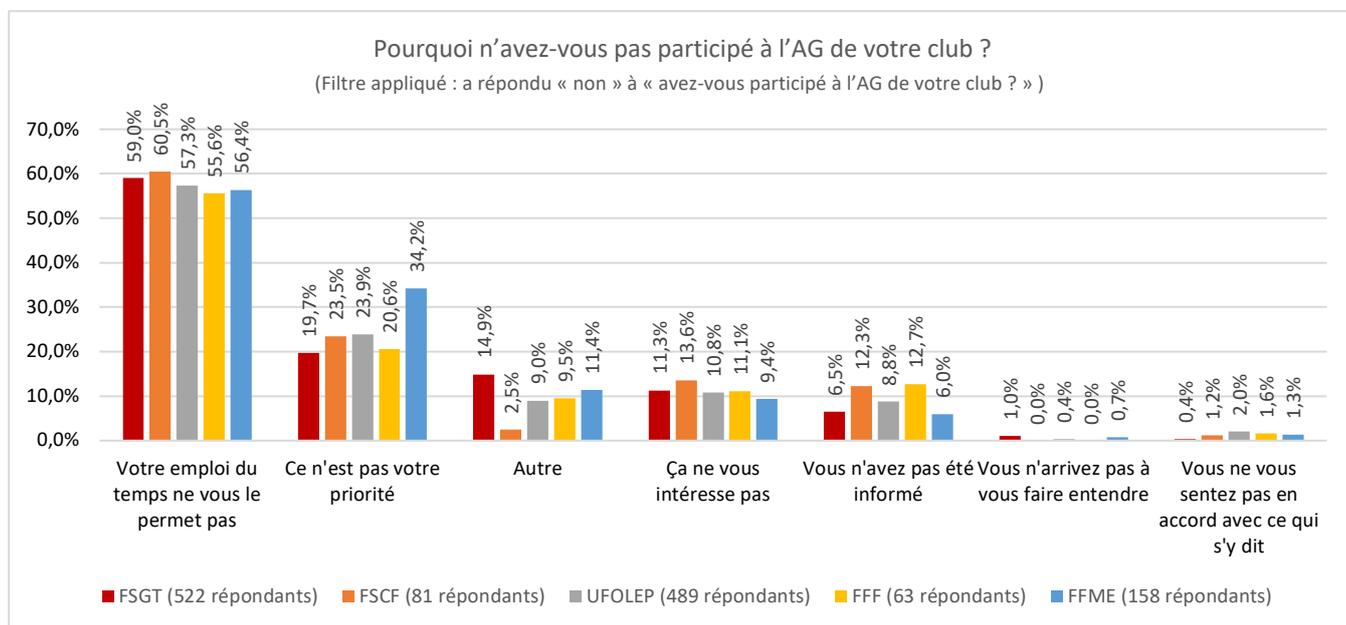
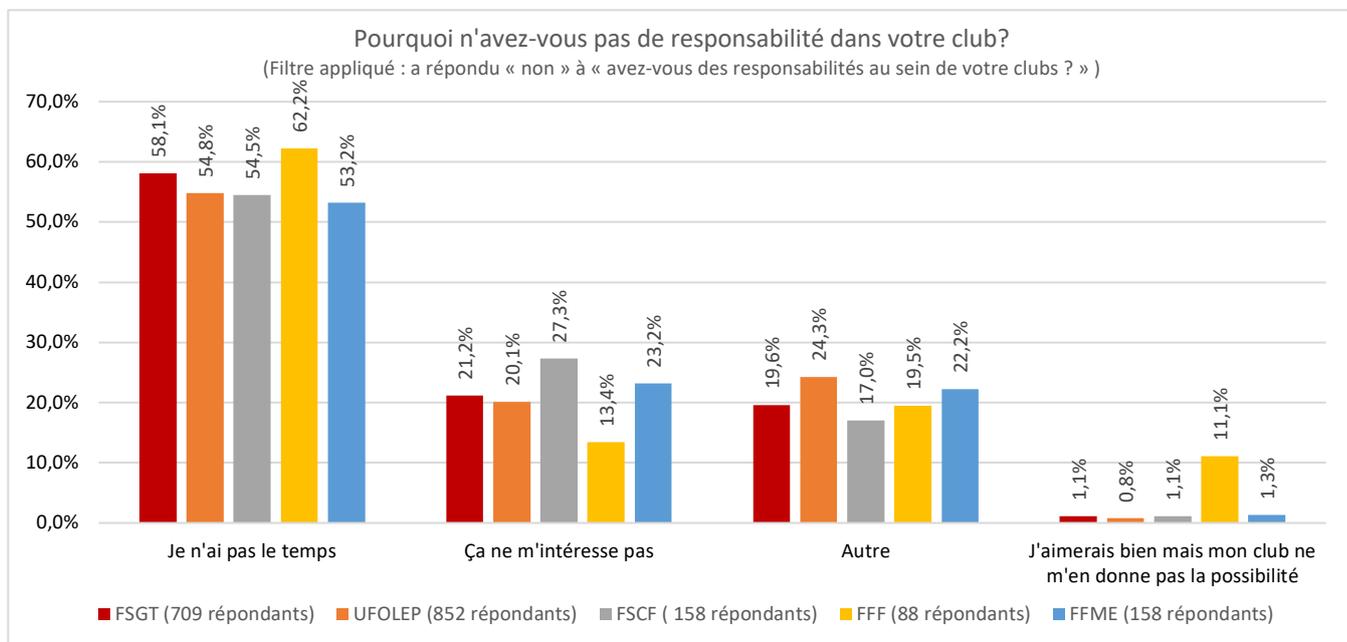
(Entretien avec Christian Guibert, salarié FSGT PACA, membre du comité directeur FSGT 13, membre de la DNC, le 08/07/2014)

Cela peut également expliquer en partie le manque de rotation des dirigeants dans les instances fédérales et dans les associations. À ce titre, dans toutes les fédérations étudiées, le premier motif de la non prise de responsabilité des adhérents des clubs est le manque de temps, à chaque fois cité par plus de la moitié des répondants (Cf. Graphiques ci-dessous). Par exemple à la FSGT, 55,4% des personnes interrogées affirment ne pas avoir de responsabilités dans leur club et dans 52,8% le manque de temps est une des raisons citées. De même, c'est majoritairement la raison du manque de temps qui est le plus souvent citée pour justifier la non-participation à l'AG du club, par exemple dans 59% des cas à la FSGT. Les responsables de

³²³ Dans le cadre du questionnaire administré aux adhérents de la fédération.

clubs nous ont souvent parlé d'une place plus grande accordée, ces dernières années, au travail et à la vie de famille. Au-delà de ce ressenti des acteurs, on peut poser l'hypothèse selon laquelle le contenu du bénévolat, marqué par l'affirmation de cette dimension professionnelle, ne soit que peu attrayant pour des acteurs en quête de sens.

Document 31 - Le rapport au temps des acteurs des clubs des fédérations étudiées



Selon nous, ces résultats expliquent en partie l'isolement que beaucoup de dirigeants de comités et de clubs FSGT décrivent, corroborant un peu plus la thèse de la rupture entre les différents niveaux et types d'acteurs. Si les acteurs ont déjà peu de temps à consacrer à leurs

clubs, il semble alors difficile d'imaginer qu'ils prennent des responsabilités au niveau du comité ou de la fédération. D'autant plus que les contenus des espaces collectifs proposés sont parfois décrits comme inintéressants. Ils ne semblent pas toujours être porteurs de sens, ni d'une portée pratique qui permettraient aux acteurs de voir l'utilité de leur engagement. Le positionnement à adopter est alors difficile à trouver pour ceux qui conçoivent ces temps : trop politique c'est être déconnecté du terrain, trop pratique c'est risquer de perdre du sens politique. Aussi, comme l'explique un des responsables salariés du comité FSGT 75, les acteurs d'un niveau ne se sentent pas toujours concernés par le contenu des temps collectifs proposés par un autre niveau.

« Guillaume Conraud : La fédération essaie de créer des espaces de rencontre non ? L'AG, les estivales, les assises du sport ?

David Chevau : Qui participe à tout ça ?

Guillaume Conraud : Pourquoi les gens ne participent pas ?

David Chevau : Parce qu'il faut du temps déjà, je pense. Il y a des gens qui participent mais ce sont tout le temps les mêmes. À l'AG de la fédération participent les responsables des comités, quelques responsables d'activités mais pas majoritaires. Des responsables de commissions départementales ou régionales, il n'y en a pas.

Guillaume Conraud : Il faudrait penser de nouveaux espaces ? C'est-à-dire, par exemple, proposer un espace pour les activités avec des vraies thématiques de réflexion.

David Chevau : Ça existe déjà. Il y a l'assemblée des activités mais là ne participent pas les comités. Quand il y a l'assemblée des activités qui s'organise à Paris, la direction du comité, moi y compris, on ne se sent pas concerné par les thématiques et on n'y participe pas.

Guillaume Conraud : C'est donc dans la conception des espaces institutionnels qu'il y a un problème.

David Chevau : Le premier sport FSGT, c'est la réunion. Donc il y a multiplication des choses. »

(Entretien avec David Chevau, salarié du comité FSGT 75, coprésident de la ligue FSGT Île-de-France)

Se crée alors un cercle vicieux. Ce sont toujours, en partie, les mêmes personnes qui vont participer aux mêmes espaces. Les contenus n'évolueront que très peu. Le tout concourt à la persistance d'un faible renouvellement des acteurs. De plus, cette situation est favorisée par le fractionnement des fédérations en une multitude d'espaces, dans le sens du mille-feuille administratif. L'argument du temps devient peut-être, si ce n'est une excuse, une autre manière de dire que c'est aussi l'organisation et les contenus qu'elle propose qui ne conviennent pas et qui n'encouragent pas à dégager un peu de ce temps de plus en plus précieux. Ainsi, pour Kaufmann « l'identité devient un filtre conditionnant l'action » (2004, p. 205). En effet, la créativité identitaire de l'individu étant liée aux ressources dont il dispose, les institutions vont l'intéresser seulement dans la mesure où elles peuvent fournir ces ressources. Kaufmann explique « qu'il est si difficile et fatiguant d'être soi : comment pourrait-on imaginer que ce soit possible sans au moins quelques supports institutionnels, s'imposant d'évidence, lourds d'une longue mémoire historique, fixant une partie de la personnalité ? » (2004, p. 259). De même,

Deschamps et Morales soulignent que l'individu manifeste « une tendance à confirmer ou à changer son appartenance à un groupe selon que ce groupe spécifique peut contribuer (ou non) aux aspects positifs de son identité. Autrement dit, si son besoin d'évaluation positive de soi n'est pas satisfait, l'individu tendra à abandonner le groupe » (1999, p. 128). L'incapacité des espaces de la fédération à fournir ce support institutionnel explique peut-être le désintérêt de nouveaux acteurs qui n'ont pas encore perçu cette « mémoire historique » ou le positionnement politique, par exemple. Cela d'autant plus que, comme nous l'avons montré, la fédération tend à fléchir ses positions, participant à « la panne d'identité politique » des acteurs. La coordinatrice générale de la FSGT souligne ainsi le besoin de formation des dirigeants, une formation qu'elle veut « *politique* ».

« Emmanuelle Bonnet-Oulaldj : Je pense qu'il y a un problème qui dépasse la DNC et sur lequel il faudrait vraiment qu'on trouve des solutions, c'est la formation, la question de la formation des dirigeants qui ne peut pas se limiter à la participation à des réunions. Certes, c'est vraiment une dimension importante de participer à ces temps mais il y a un accompagnement qui est nécessaire. Aujourd'hui, soit on ne prend pas le temps de le faire, par exemple nous au niveau de la DNC, soit on ne le met pas dans nos priorités. Il n'y pas un réel accompagnement des nouveaux membres de la DNC pour réellement se former. Alors, je dis que ça dépasse la DNC parce que, pour moi, c'est aussi vrai au sein des domaines, des comités.

C'est vraiment la question de la formation des dirigeants qui pour moi devrait être une priorité, une vraie école de formation des dirigeants de la FSGT. Une formation politique évidemment parce que les différences sont visibles, parce qu'on n'est pas tous au fait des mêmes choses au quotidien, mais aussi parce qu'on n'a pas toute la même connaissance, pour ne pas utiliser le terme compétence, politique et la maîtrise de ce que doit être le positionnement de la FSGT dans la société au regard de comment elle développe ses activités, comment elle se structure. Pour moi, c'est une limite mais qui, encore une fois, relève de l'ensemble de la fédération. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/05/2016)

De même, certains acteurs pointent une baisse du niveau de réflexion globale de la fédération, liée à une diminution des temps collectifs de réflexion. Pour eux, la FSGT risque de perdre sa capacité à innover³²⁴ dans les pratiques :

« Jacques Journet : Pour moi, il ne peut y avoir festival des innovations que s'il y a, à la fois, les innovations de terrain qui sont là, là je n'ai pas de doute là-dessus, il va y en avoir, et en même temps, s'il y a une activité cérébrale qui identifie le pourquoi et la portée de ces innovations. Ça, c'est vrai que dans l'étape actuelle, c'est quelque chose qui me paraît plus difficile parce qu'il y a beaucoup moins. Moi à l'époque dont je parle en termes de journées d'étude et de réflexion... c'était conséquent. Le CPS, c'était 5 weekends par an donc déjà 10 jours dans l'année, c'était la session théorique de novembre de 4 jours, donc 14 jours et c'était 21 jours en juillet. Donc 14 et 21, 35.

³²⁴ Le chapitre 5 traite plus largement de la question de l'innovation dans les fédérations sportives.

Il y a des estivales qui se préparent mais on est au mois de mai et il n'y a toujours rien qui est paru en termes de qu'est ce qu'on va y faire, le thème, comment s'y préparer ? Il y a quand même une baisse globale d'activité de réflexion collective. [...]

Alors, à l'époque où les initiatives fédérales étaient nombreuses, 20, 30 par an. Comité national, assemblée générale, séminaires, colloques, assises, estivales, etc. La formation passe par là. C'est-à-dire que tu vas toucher sur une année 400-500 personnes et les informations, la réflexion, le débat à propos de l'histoire, des valeurs, de l'actualité de la FSGT. »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants de la FSGT, le 15/05/2014)

En conclusion, l'évolution du contexte, exigeant toujours plus de compétences des bénévoles, notamment dans les grandes associations, a participé à renforcer la dimension gestionnaire de leur action. Cela semble d'une part concourir à la modification des modalités d'engagement des bénévoles, notamment des jeunes générations qui ne veulent pas forcément de ce type de contraintes et qui préfèrent se tourner vers des missions plus concrètes et ponctuelles³²⁵. Cette situation n'encourage pas les adhérents des clubs et fédérations à passer de pratiquant à acteur, comme le voudraient les dirigeants. Elle ne facilite pas la prise de responsabilité à des niveaux « supérieurs » de ceux qui sont déjà dirigeants de leur club. D'autre part, cette professionnalisation des associations sportives participe à l'accentuation d'une position clientéliste des pratiquants et à l'affirmation la fracture des acteurs des clubs avec les autres niveaux des fédérations. Ces acteurs sont pressés par l'urgence quotidienne et n'ont que peu de temps à consacrer à d'autres considérations, plus fédérales, plus politiques. Nous avons ainsi vu que l'explication du manque de temps semblait centrale mais pouvait aussi être révélatrice de l'incapacité des fédérations à proposer des modalités d'engagement attrayantes et permettant de dépasser cette nouvelle conception très professionnelle du bénévolat.

Il semble en tous cas que la capacité d'action des différents types d'acteurs de la fédération soit effectivement ébranlée par le contexte. Le manque de rotation dans les responsabilités et le manque de disponibilité pour des tâches de réflexion sur le projet politique de la fédération peuvent alors impacter son pilotage et sa culture. Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, explique que la capacité d'action des acteurs dans les fédérations sportives tient à deux facteurs :

- Une **dimension sociale**, relative au contexte qui va influencer les motivations d'engagements ainsi que le contenu de cet engagement. La fédération construit aussi son positionnement par rapport à cette dimension sociale et ce contexte. Pour la FSGT, par exemple, le rejet d'une culture gestionnaire, du moins dans les discours, correspond bien à cette volonté de ne pas glisser vers une la logique de prestation.

- Une **propension de l'organisation à proposer des valeurs** ainsi qu'un projet politique explicite et à les concrétiser dans la mise en place de projets, c'est-à-dire à représenter un support institutionnel de la créativité identitaire des individus.

³²⁵ Même si ce propos doit être nuancé en tenant compte du fait, par exemple, qu'en Île-de-France encore 58% des bénévoles sont des bénévoles réguliers assurant le fonctionnement du club au quotidien. (Les dossier de l'IRDS n°27, mars 2014).

Selon Yves Renoux, si l'organisation n'arrive pas à agir sur ces deux dimensions alors elle ne permet pas l'émergence de nouveaux responsables et favorise un système démocratique défaillant et non productif du point de vue du projet fédéral :

« Yves Renoux : Qu'est-ce qu'il faut pour qu'il y ait des jeunes ? Il y a deux conditions je pense. Il y a des conditions liées au contexte social. Donc suivant les périodes historiques. Mai 68, par exemple, c'est une période particulière. Donc il y a à analyser cette relation. Ce n'est pas indépendant du positionnement de l'organisation par rapport au contexte en réalité. Oui, si elle n'est pas positionnée dans le contexte, elle ne bénéficie pas de ce contexte. Le contexte il est favorable ou défavorable. Quand il est favorable, si elle n'est pas disponible, elle ne profite pas du contexte. S'il est défavorable, l'organisation résiste mal parce qu'elle perd de sa substance.

Deuxièmement, est-ce que l'organisation est porteuse de valeurs qui s'incarnent dans des projets réels qui parlent, qui soient intégrateurs ? Effectivement, s'il n'y a pas de projet, ça ne fédère pas et ça ne fait pas monter les jeunes ou les jeunes que ça fait monter ce sont des petits apparatchiks qui ne nous intéressent pas. C'est un système de cooptation par le haut. Les chefs essayent de se reproduire par eux-mêmes. Les vieux dirigeants... alors ouais, ce n'est pas fameux ça comme résultats. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique et militant bénévole de la FSGT, le 30/04/2014)

Ces propos vont dans le sens de la lecture de la crise de l'engagement politique proposée par Perrineau qui affirme qu'elle « s'enracine dans cette difficulté du système politique à répondre aux nouvelles demandes des citoyens et non dans une subite et radicale dépolitisation de ceux-ci. La crise de l'engagement n'est pas le signe d'une mort prochaine du politique. Elle est, en fait, une crise de mutation où de vieilles modalités d'engagement meurent et de nouvelles cherchent à naître » (1994, p. 19).

3.3. Un enjeu social fort : défendre la possibilité d'un accès de toutes et tous aux responsabilités associatives.

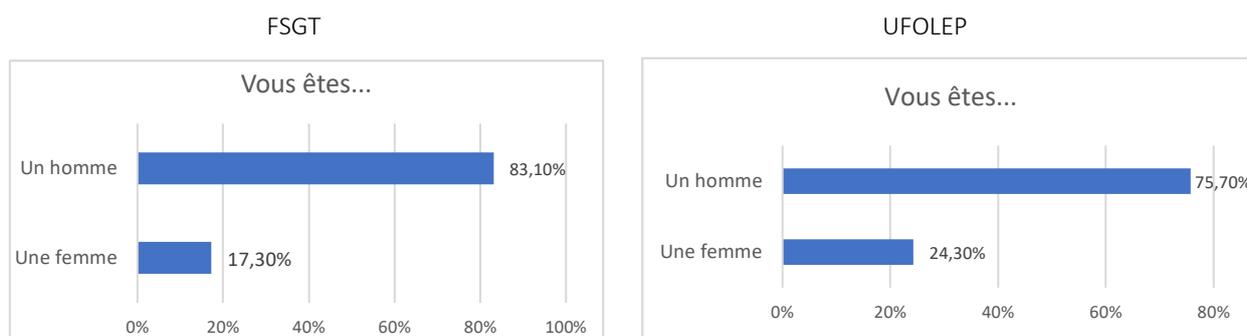
L'enjeu social transpire de ce questionnement sur la capacité d'action des membres des fédérations. Kaufmann explique que les individus sont inégaux face à la créativité identitaire, qu'ils ne possèdent pas les mêmes ressources. Ils distinguent trois types de ressources qui permettent à l'individu d'accéder à des espaces, des biens et des services sportifs ou associatifs, et qui sont « porteurs d'une reformulation confortable du moi » (2004, p. 205). Les ressources économiques qui facilitent l'accès à une diversité d'espaces et d'activités dans lesquels l'individu va se construire. Les ressources sociales représentent tout ce qui est de l'ordre des relations aux autres. Face à ces ressources « les milieux sociaux dominants, distingués par leur niveau de diplôme, ayant un réseau de relations plus important » sont favorisés. Enfin, les ressources culturelles qui stimulent l'imaginaire et la réflexivité, qui peuvent par exemple être offertes par l'histoire et les valeurs d'une organisation ou par les réflexions pédagogiques ou autres qu'elle nourrit, et que l'auteur appelle les nourritures favorites de la réinvention de soi. Il parle alors de « personnes culturellement dotées » et de « personnes culturellement démunies » (2004, p. 206). De même, Crozier et Friedberg expliquent que « le choix que fera

un individu ne sera pas uniquement fonction de ses objectifs propres, mais tiendra aussi, et peut-être surtout, à ses atouts, et notamment à sa capacité : a) de découvrir les diverses opportunités qui peuvent être plus ou moins évidentes ; b) d'assumer et soutenir les difficultés et risques inhérents à chacune de ces stratégies rationnelles » (1977, p. 211). Ils considèrent alors « la culture comme capacité », et affirment que « dans les champs de socialisation et d'apprentissage différents que sont les univers culturels nationaux, professionnels, etc », les groupes et les organisations peuvent constituer « des structures d'action collective fournissant des instruments d'action et délimitent des champs d'expérimentation spécifiques ». Les fédérations sportives, peuvent s'apparenter à ce type de structures. Que ce soit par leur politique tarifaire, par le contenu des espaces de débats qu'elles proposent, par les ressources et les fonctions qu'elles donnent à leurs acteurs et globalement par leur positionnement politique, elles ont un rôle social à jouer : travailler, à leur juste niveau, à un effacement des inégalités face à un engagement, partie intégrante de la construction de soi. En reprenant les grandes études statistiques nationales réalisées entre 1982 et 2002, Bernardeau-Moreau et Hely ont d'ailleurs montré la persistance de la ségrégation sociale face à l'engagement bénévole (2007, p. 9) et le poids des déterminants sociodémographiques, sexe, âge, profession, diplôme, sur la possibilité à participer à la vie associative. Sur ce plan, les chiffres que nous avons obtenus dans le cadre de notre enquête auprès des clubs sont des plus éloquents et montrent que tout reste à faire pour les fédérations (Cf. Document ci-dessous). Même dans les fédérations qui, comme la FSGT, prônent le sport pour tous et la prise de responsabilité comme moyen d'émancipation, l'engagement semble encore rester le privilège de ceux que Loirand appelle les « notables bénévoles » (2001, p. 275). L'image même du bénévolat devient alors répulsive. L'auteur explique que « l'image vécue et cultivée du bénévolat comme entraide réciproque entre égaux peut être aussi vue comme une image apparente. Car l'institution sportive, des instances fédérales nationales jusqu'aux plus petits clubs de quartier est aussi une administration de notables bénévoles ». On comprend alors pourquoi, à la FSGT, cette notion d'acteur est centrale et cette volonté de ne pas se satisfaire de pratiquants seulement consommateurs est si forte, il en va de son projet politique initial. La difficulté résidant, comme nous l'avons vu, dans la concrétisation de cette volonté en dispositifs permettant en effet de favoriser la prise de responsabilité des individus, au-delà de la dimension gestionnaire. Ainsi, on peut considérer que « le monde associatif semble en crise dans une société où les hommes veulent être des hommes de solidarité et non pas seulement de compétition et de concurrence » (Peter, 2006, p. 39). Même Mintzberg reconnaît que « la superficialité peut être le vrai problème, que les méthodes de gestion ont pour résultat d'être incapables de fournir une nouvelle orientation à nos grandes organisations » (2004, p. 602). Les études statistiques révèlent peut-être une motivation plus forte autour du développement de compétences, il semble néanmoins que l'engagement soit plus polymorphe, plus complexe à étudier (Loirand, 2001) et ait un lien avec d'autres dimensions comme la construction de soi qui appelle à une réaffirmation politique.

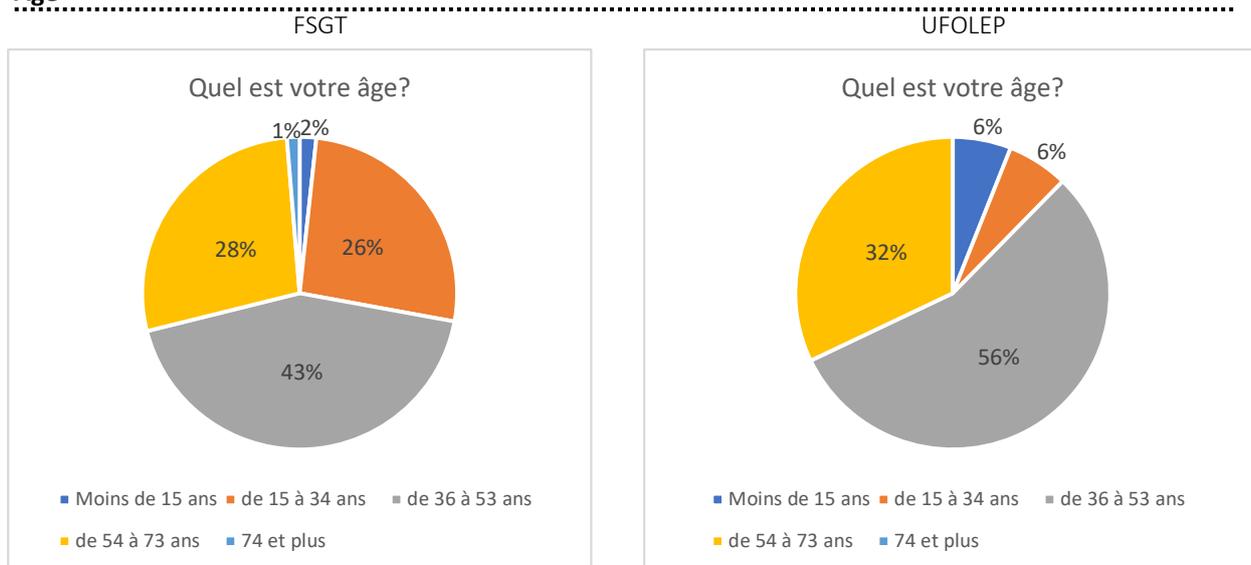
Pour cette analyse statistique des profils sociologiques des responsables de clubs, nous avons choisi de regarder et comparer les résultats des questionnaires administrés au sein de la FSGT et de l'UFOLEP, représentant respectivement un échantillon significatif de 1279 (dont 301 membres du bureau de leur club) et 1695 répondants (dont 536 membres du bureau de leur club)³²⁶.

À la FSGT, les 301 personnes ayant affirmé avoir des responsabilités dans le bureau de leur club sont en grande majorité des hommes (83%), âgés de 35 à 53 ans (43%), cadres ou de professions intellectuelles supérieures (43%), titulaires d'un diplôme d'étude supérieur de niveau bac+2/3 (26,6%) ou bac+5 (34%), gagnant entre 2000 et 3000€ net par mois (35%). On retrouve des proportions relativement similaires à l'UFOLEP sur le genre et la tranche d'âge avec, par exemple, 75% d'hommes. Il y a toutefois une plus grande diversité au niveau du diplôme, des catégories socioprofessionnelles et des revenus, même si les titulaires d'un niveau d'étude supérieur restent majoritaires (50%). Cet écart peut s'expliquer par la composition des échantillons avec, à la FSGT, la présence de répondants pratiquant l'escalade, le tennis ou le volley (35% des membres de bureau), activités qui ne sont quasiment pas représentées dans l'échantillon de l'UFOLEP. On retrouve dans ces activités des profils particuliers. Par exemple, pour les clubs d'escalade FSGT, les membres du bureau sont très diplômés (95% de diplômés du supérieur dont 60% de bac+5 et 10% de doctorats), occupant en majorité des fonctions de cadre ou des professions intellectuelles supérieures (58,5%) et ayant un revenu net compris entre 2000 et 3000€ (56%) ou 3000 et 5000€ (19,5%).

Genre

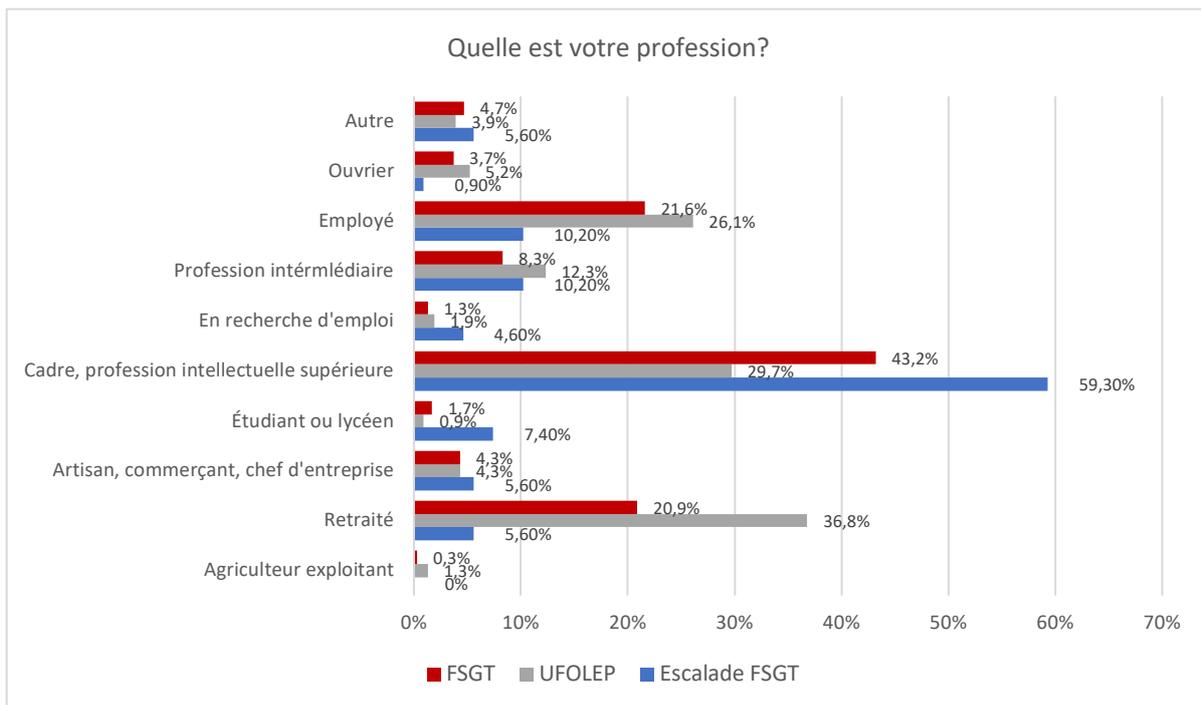


Âge

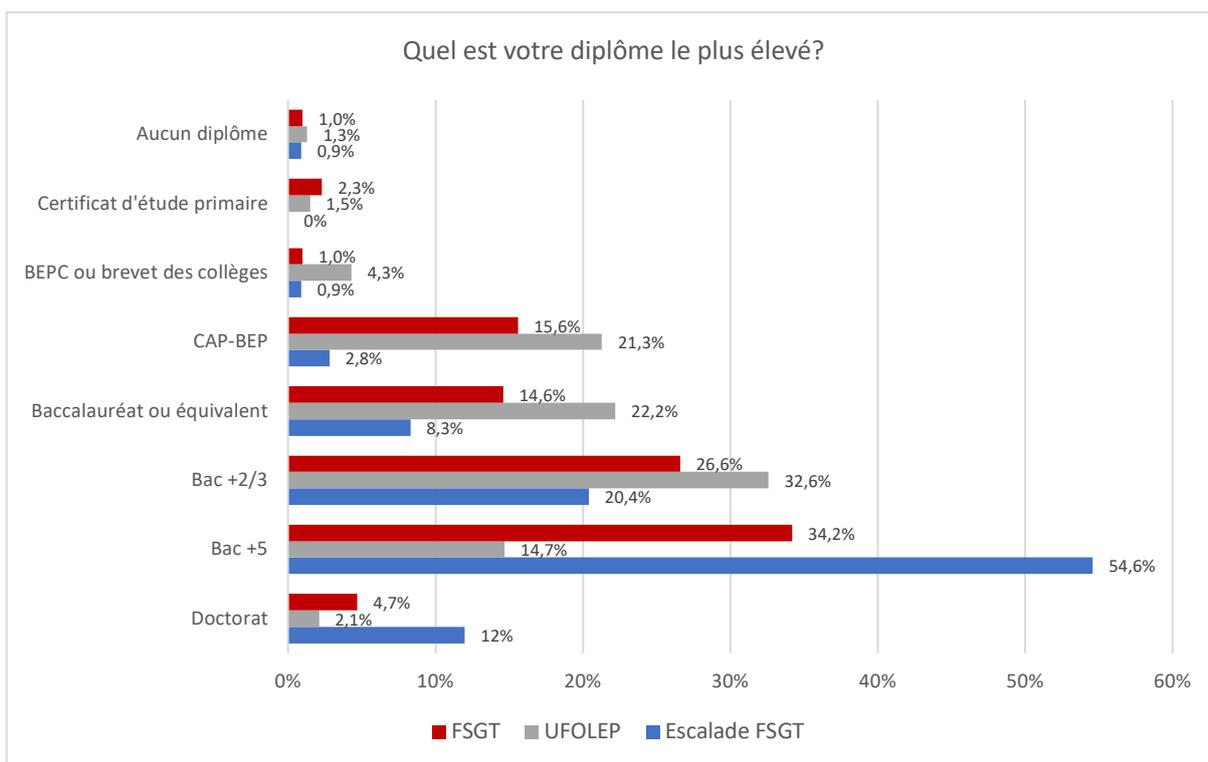


Profession

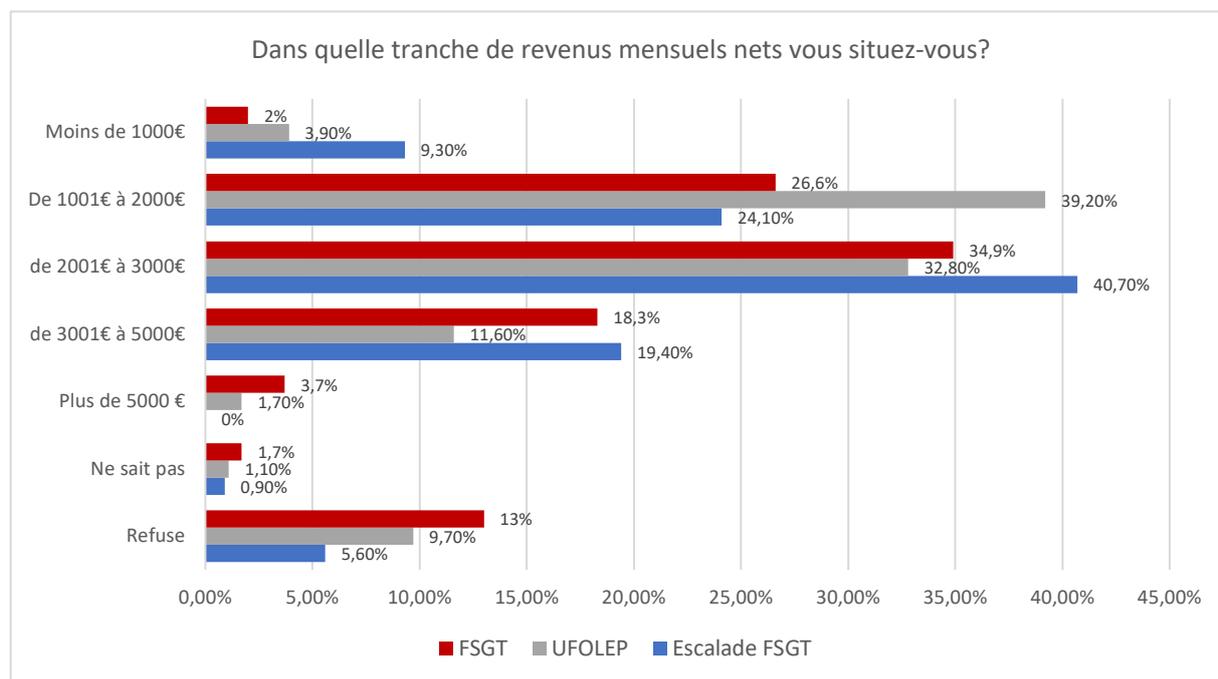
³²⁶ Ici, nous choisissons de nous cantonner à la FSGT et l'UFOLEP car les échantillons sont suffisamment importants et proches en nombre pour développer une analyse pertinente.



Diplôme



Revenu



Dans la première partie de ce chapitre, nous avons donc vu que le sentiment d'une crise de la dimension fédérative est partagé par les différents types d'acteurs, à tous les niveaux des fédérations étudiées. Des décalages persistants entre les activités et les intérêts de ces différents acteurs participent à renforcer un cloisonnement voire des situations conflictuelles au sein de ces organisations. Cette situation provoque, chez les acteurs, des inquiétudes quant à la pérennité de l'institution fédérale, au développement de son projet politique et de sa culture, dans un contexte marqué par la concurrence.

Ensuite, nous avons montré que ce questionnement, cet enjeu du « faire fédération » se posait avec plus de vigueur pour des fédérations affinitaires qui doivent construire un nouveau rapport à leur affinité historique. Nous avons pu observer la capacité de créativité des acteurs qui s'approprient, sélectionnent et activent à leur gré les morceaux d'affinité afin de construire leurs actions et leurs interactions au sein de l'organisation. Ils participent ainsi à composer ce que nous avons appelé un « métissage affinitaire ». Ce travail d'activation se faisant effectivement en interaction avec les autres acteurs, nous avons alors donné un regard plus positif du conflit entre niveaux et entre acteurs, au-delà des typologies, en commençant à faire le rapport avec leurs expériences plus personnelles. Le conflit, maîtrisé et animé, semble donc être nécessaire à l'évolution de l'organisation et à la construction des acteurs en tant qu'individus.

Enfin, nous avons vu que pour que ce conflit constructif existe il est toutefois nécessaire de maintenir un certain niveau de cohérence et de proximité entre les acteurs. L'évolution du contexte et la professionnalisation corollaire des associations participent à une remise en question de la capacité d'action des individus. Les exigences du contexte ont modifié le contenu du bénévolat au profit d'une logique de prestation qui risque de prendre le pas sur le sens de

l'action. Dans ce cadre les fédérations ont un rôle important à jouer pour proposer des espaces, des débats, des réflexions porteuses de ce sens, ainsi que des actions concrètes, au risque de ne pas réussir à transformer ceux qui sont aujourd'hui perçus comme des consommateurs de l'activité en acteurs de l'association et, éventuellement, du niveau fédéral. Cet enjeu est d'autant plus important qu'on observe un poids persistant des déterminants sociaux comme freins à l'engagement.

Ici, il est nécessaire de réaffirmer le choix de l'utilisation du terme « acteur ». Ce sont ces différents individus, membres de la fédération, qui participent à créer ces espaces, qui modèlent l'institution, malgré les normes imposées par le mouvement sportif et le contexte. Ces individus sont pour l'instant classés par typologies : pratiquants, bénévoles, dirigeants, salariés, animateurs mais surtout consommateurs ou acteurs. Quand nous expliquons qu'afin de garantir la capacité d'action du plus grand nombre, « la fédération » doit proposer un projet politique et permettre, par exemple, aux bénévoles de donner du sens à leur action, nous estimons que la « fédération » est cette agglomération d'individus animés, au-delà de leur catégorie et des déterminismes sociaux, par leurs parcours individuels, leurs envies, leurs stratégies. Nous inscrivons donc notre analyse dans la suite des propos de Bernoux pour qui « le discours dominant aujourd'hui valorise le changement par les contraintes et la domination. Il a l'avantage de désigner clairement l'adversaire, souvent stigmatisé comme le méchant, en l'occurrence le système financier, le capitalisme, la mondialisation, etc. Mais ce discours a le grave inconvénient d'occulter la capacité de réaction des acteurs, la réalité de cette réaction et le fait que l'acteur est aussi celui qui crée l'institution » (2010, p. 9). Bien sûr ces contraintes et ces dominations sont réelles. Néanmoins, les membres de la fédération, peu importe leur statut, utilisent et façonnent l'institution pour légitimer leur action et, plus encore, pour construire leur identité. Nous avons commencé à le montrer avec le cas d'acteurs qui procèdent à un métissage affinitaire afin de trouver leur place et créer une cohérence entre leur engagement au sein de l'organisation et leur parcours personnel. En observant la FSGT et les autres fédérations, nous avons certes vu des espaces de contraintes, mais ces organisations sont en même temps des espaces de liberté et de stimulation de la créativité des acteurs. D'ailleurs les contraintes de l'organisation elles-mêmes participent peut-être de cette stimulation de l'acteur. Kaufmann dit ainsi des institutions que « malgré leur déclin effectif comme programme intégré et globalisant, malgré leur fractionnement, elles se recomposent en fragments, revitalisées par les individus qui les composent et tendent à les transformer en niches identitaires » (2004, p. 259). Sans remettre en question l'analyse des acteurs, nous n'avons jamais affirmé qu'une réelle crise de la vie fédérative existait. Le plus souvent possible, nous avons préféré utiliser le terme de « sentiment de rupture ». D'une part, celui-ci a, semble-t-il, toujours existé³²⁷ même s'il s'est accentué notamment avec les lois de décentralisation. Il est donc constitutif du fonctionnement fédéral. D'autre part, s'il est maîtrisé, il nous semble être productif sur le plan de l'évolution des fédérations et la production de cultures sportives et associatives. Le maintien de ce sentiment fait ainsi partie intégrante de la stratégie des acteurs pour agir sur l'évolution de l'organisation ainsi que pour se construire et se positionner en tant qu'acteur. Le « 15^e » restera toujours le 15^e parce que cette représentation est utile aux acteurs locaux afin de construire leur stratégie, leur action, leur identité. Il nous semble alors nécessaire d'analyser avec plus de précision ces stratégies et ce rapport entre l'acteur, considéré en tant qu'individu, et l'organisation afin de mieux comprendre ce qui semble relever d'engagements polymorphes.

³²⁷ Les témoignages des militants connaissant l'histoire de la FSGT, ainsi que les travaux sur cette histoire relèvent à toutes les étapes de l'histoire de la fédération des situations de rupture entre les niveaux. C'est une constante de l'organisation fédérale même durant ce qui peut être décrit comme les « âges d'or » de la fédération, à l'image de la période des stages Maurice Baquet (Cf. p. 30).

Chapitre 4 - La relation à la fédération : de la confrontation des identités à la création imaginaire de « sa » fédération

Loin du sentiment de rupture que nous venons de décrire, ce qui marque lorsqu'on s'immerge au sein d'une fédération telle que la FSGT est l'attachement de certains acteurs à celle-ci. Ils présentent alors leurs parcours de vie comme indissociables de leur engagement dans la fédération. Pour certains, c'est une histoire familiale. D'autres y ont trouvé des « mentors », parfois décrits comme des deuxièmes parents. Comme dans toute organisation, il y a des acteurs pris dans des situations de conflits ouverts allant jusqu'à des états de souffrance mais qui parfois refusent ou ne peuvent pas « abandonner » la fédération au nom de cet attachement. Dans beaucoup de cas aussi, c'est « juste » par habitude, avec le temps et sans forcément s'inscrire dans des logiques de passion démesurée que les acteurs s'attachent à la fédération. Il y a d'autres situations, elles sont nombreuses, qui montrent qu'un lien plus ou moins fort peut exister entre les acteurs et leurs fédérations, parfois, si ce n'est quasi familial, en tous cas intime, ou parfois juste de l'ordre de l'habitude, de l'engagement maîtrisé. Se pose également la question de l'évolution au sein de l'organisation, si « le moment de l'organisation c'est essentiellement celui du petit groupe, de l'équipe ou de l'atelier, le moment de l'institution est celui de la société globale. Peut-on, par conséquent, passer de l'un à l'autre par développement interne ? » (Lapassade, 2006, p. 233).

Nous allons essayer de dépasser ce que Lahire (2004) appelle une « vision homogénéisatrice de l'homme en société » et de ne pas proposer qu'une image du militant « type » de la FSGT pour donner à voir, à travers la diversité des situations et la pluralité des acteurs, les différentes logiques d'engagement. La tâche n'est pas aisée. L'auteur dit d'ailleurs que « même lorsqu'ils admettent la multiplicité des expériences vécues ou des “rôles” intériorisés par l'acteur, les chercheurs présupposent souvent que, derrière cette multiplicité, une unité fondamentale (un “soi” cohérent et unifié) est tout de même à l'œuvre » (2009, p. 69). Tout en tendant vers une montée en généralité, il s'agira donc d'essayer de repérer ces complexités dans le parcours des acteurs, dans leur motivation d'engagement ou de non-engagement au sein de leur club puis de la fédération. Pour présenter ces différentes logiques, nous avons voulu suivre l'évolution qui pourrait être celle des acteurs au sein de l'organisation suivant la gradation de l'attachement à la fédération au fil de leur parcours.

Dans un premier temps, nous analyserons les différents processus d'arrivée à la FSGT et de passage du statut de pratiquant à celui d'acteur. Nous verrons ensuite que les parcours d'acteurs et la construction de leur attachement ainsi que de leur positionnement dans la fédération sont certes le fruit d'un certain hasard biographique mais sont également influencés par des dynamiques collectives. Ces dynamiques s'expriment au cours du processus de socialisation des acteurs dans l'organisation. Dans cette perspective, le processus identitaire « renvoie à un mode de structuration de l'organisation où l'expérience de la socialisation joue un rôle central. La socialisation rend compte de la création des règles par intériorisation des situations de travail, des relations quotidiennes de pouvoir et d'expériences introduisant d'autres apprentissages collectifs. Les attitudes collectives des groupes permettent de définir des modèles relationnels » (Bernoux, 2016, p. 124).

Ensuite, nous expliquerons que les fédérations peuvent avoir une importance fondamentale dans le parcours des individus animés par « la volonté de se faire reconnaître » (Bernoux, 2016, p. 124) et, qu'à ce titre, elles représentent ce que Kaufmann appelle des « foyers identitaires » (2004, p. 145). La manière dont l'identité de certains acteurs et l'identité collective de la fédération peuvent se lier est en ce sens symbolique de cette situation où l'organisation est à la

fois porteuse de contraintes et de ressources pour l'individu. Pour l'auteur, les identités collectives sont « une nécessité provoquée par la modernité ». Il explique néanmoins qu'en même temps qu'elles se vivent comme « un élargissement de soi », elles sont des « structures piégeantes » pour un individu qui est, paradoxalement, en quête d'autonomie (2004, p. 148).

Enfin, nous verrons donc qu'au nom de cet attachement à la fédération, de la fonction qu'elle peut avoir dans les processus identitaires des acteurs, des chocs culturels parfois violents peuvent se produire entre acteurs mais aussi dans l'esprit de l'acteur lui-même. Loin de nous l'idée de dépendre un « monde de militants, de passionnés et de convaincus aux avis, goûts et préférences toujours tranchés » (Lahire, 2004, p. 26). Ce serait donner une image faussée d'une FSGT où les acteurs nourrissent des rapports très divers avec la fédération en fonction de leur identité individuelle ou encore de l'environnement social dans lequel ils évoluent. Dans cette FSGT, pour utiliser les mots de Lahire lorsqu'il parle des rapports des individus à la culture, « on peut connaître plus ou moins bien, on peut pratiquer ou consommer plus ou moins intensément, on peut aimer plus ou moins fortement, et pour compliquer une affaire, on peut connaître peu et beaucoup aimer, on peut très bien connaître et être plus circonspect, on peut pratiquer par "simple" habitude mais sans grande passion, et ainsi de suite » (2016, p. 26). Nous allons essayer de donner à voir une diversité de situations permettant d'analyser les manières dont peuvent se construire les rapports entre l'acteur et la fédération.

Nous concluons ainsi ce chapitre en établissant des « figures » permettant de synthétiser les logiques d'engagement observées, sans pour autant circonscrire un acteur à une seule figure puisque nous estimons qu'il est plus courant « d'observer des individus porteurs d'habitudes disparates et opposées. L'homme pluriel est la règle plutôt que l'exception » (Lahire, 2009, p. 71). Sans pour autant ignorer les déterminants sociaux classiques et l'importance des statuts au sein de l'organisation, il semble intéressant d'étudier les profils culturels individuels, en considérant effectivement que « la même personne peut avoir des goûts et des pratiques très différents selon les domaines et les circonstances » (Lahire, 2004, p. 24). En parlant des « consommations » et des « goûts » sportifs, Ohl affirme ainsi que le « goût sportif ne se limite pas à l'expression d'une appartenance de classe » (2004, p. 225). Pour l'auteur, « le goût pour un sport ou un objet évolue selon les expériences de la pratique et les expériences de consommation. Les biographies des sportifs révèlent de nombreuses mutations du goût : à l'occasion d'apprentissages, le dégoût de l'eau ou de la neige peuvent se transformer en passion sportive ou, au contraire, des années de pratique peuvent provoquer le dégoût du sport adulé » (2004, p. 217). Il nous semble que le processus peut être similaire pour le goût et le lien avec la fédération qui se construisent en partie à l'occasion d'apprentissages et de socialisations au sein des associations sportives ou de l'organisation fédérale, « l'offre de consommation et la fragmentation des expériences semblent donner aux positions et situations de classe un poids relatif moins important et ancrer le goût dans un itinéraire de consommation plus singulier ». On pourrait ici remplacer « itinéraire de consommation » par « itinéraire d'engagement » et effectivement chercher à repérer certaines dissonances entre les statuts, les situations de classe et les itinéraires individuels ou encore certaines mutations. Ohl explique ainsi que « la diversité des expériences sociales de consommation n'efface pas miraculeusement les déterminismes socioéconomiques, mais elle nous invite à reconsidérer les processus de genèse du goût. Le rôle, la cohérence et la malléabilité de l'habitus doivent être repensés par rapport aux nouvelles expériences de socialisation et l'hypothèse d'homologie doit être traitée avec beaucoup de prudence ». Il peut donc exister ce que Lahire appelle des « variations intra-individuelles » (2004, p. 29) et établir une liste de « figures », auxquelles correspondent certaines logiques d'engagement, n'empêche donc pas de considérer que l'acteur s'adapte en fonction des situations et de son évolution au sein de l'organisation. Il le fait afin de construire à la fois la relation à la fédération et le sens de son action. Les rapports de l'acteur à la fédération et les

différentes logiques d'engagement qu'il mobilise dépendant ainsi, comme l'explique Bernoux, « du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action. Ce sens n'est pas lié seulement à la situation. Il a ses racines dans les représentations, les images actives que les individus se sont forgées au cours de leur vie, images liées à leur identité » (2010, p. 311).

1. Au départ, la primauté de la pratique, de l'équipe et du club

Nous commencerons ici avec les motivations initiales du pratiquant pour choisir son club. Assez classiquement, nous verrons que ces motivations n'ont pas grand-chose à voir avec un intérêt pour la fédération ni même avec une volonté d'engagement au sein du club. Néanmoins, en s'intéressant d'un peu plus près à des histoires particulières d'adhérents, notamment grâce aux entretiens collectifs dans les clubs de football du Viking Club Paris (UFOLEP/FFF) et de l'ASPF (FFF), nous verrons que cet intérêt peut naître, d'abord pour un engagement dépassant la « simple » consommation sportive au sein du club, puis petit à petit pour la fédération. À l'origine de cet engagement, il n'y a pas toujours un attachement ou une adhésion idéologique forte dès le départ mais les préoccupations pour le développement de l'activité et le maintien d'un collectif associatif sont souvent présentes.

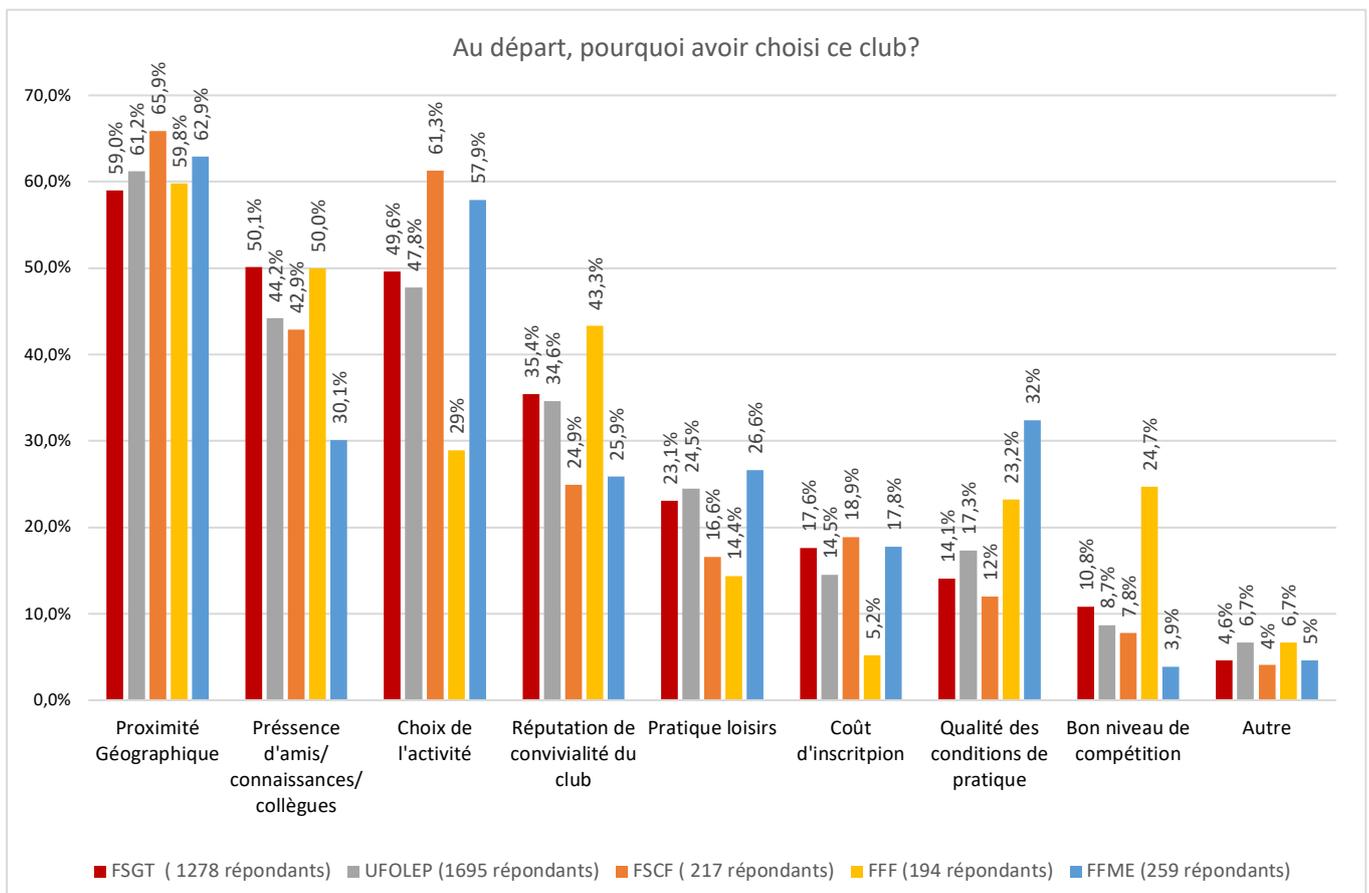
1.1. Des motivations d'abord « pragmatiques »

Au départ, **pour faire le choix d'un club, il semble qu'assez classiquement trois facteurs priment chez les pratiquants** : la proximité géographique, le choix de l'activité et la présence d'amis, de collègues ou d'autres connaissances. C'est ce qui ressort de notre étude par questionnaires et qui est commun aux cinq fédérations étudiées (Cf. Graphique ci-dessous). C'est également ce qui ressort de nos entretiens, que ce soit avec des dirigeants ou des pratiquants.

Dans toutes les fédérations étudiées, on observe qu'à la question « au départ, pourquoi avoir choisi ce club ? » (question à choix multiples avec une contrainte de trois réponses maximum), c'est toujours la « proximité géographique » qui est citée comme première raison (au minimum 59% des répondants pour la FSGT et au maximum 65,9% pour la FSCF). Pour les fédérations affinitaires les raisons qui viennent ensuite sont le « choix de l'activité » (49,6% des répondants pour la FSGT, 47,8% pour l'UFOLEP et 61,3% pour la FSCF) et la « présence d'amis, de collègues ou d'autres connaissances » (50,1% pour la FSGT, 44,2% pour l'UFOLEP, 42,9% pour la FSCF). Il est également intéressant d'observer les différences entre la fédération française de football et la fédération française de montagne escalade. Alors que, dans les clubs FFF, le « choix de l'activité » passe en troisième position des raisons qui expliquent l'adhésion (29%), derrière la « présence d'une connaissance » (50%) et la « réputation de convivialité du club » (43,3%), il reste la deuxième raison d'adhésion dans les clubs FFME (57,9%). On peut imaginer que l'écart se justifie par la nature même de l'activité, dans un cas un sport collectif où la notion d'équipe est centrale et dans l'autre un sport individuel. Autre différence, la motivation autour du « niveau de compétition » qui est citée par 24,7% de répondants à la FFF, soit le plus haut taux des cinq fédérations étudiées, alors qu'il n'est cité que par 3,9% de répondants à la FFME, soit le plus bas taux des cinq fédérations étudiées. Enfin, la nature de la

pratique influe aussi sur l'importance d'une raison qui se démarque dans ces deux fédérations : la « qualité des conditions de pratiques ». À la FFME, activité de franchissement, de confrontation à un mur ou à un parcours d'escalade, où les conditions de sécurité sont essentielles, il semble cohérent que cette raison soit citée en troisième position (32,4%), soit le plus haut taux des cinq fédérations étudiées. À la FFF, où les joueurs portent de l'importance à la qualité du terrain ou à celle de l'encadrement, ce d'autant plus qu'ils portent un intérêt au niveau de compétition, la question des conditions de pratiques a aussi une place importante et est citée par 23,2% des répondants, soit le deuxième plus haut taux des cinq fédérations étudiées.

Document 33 - Les facteurs explicatifs du choix du club chez les pratiquants



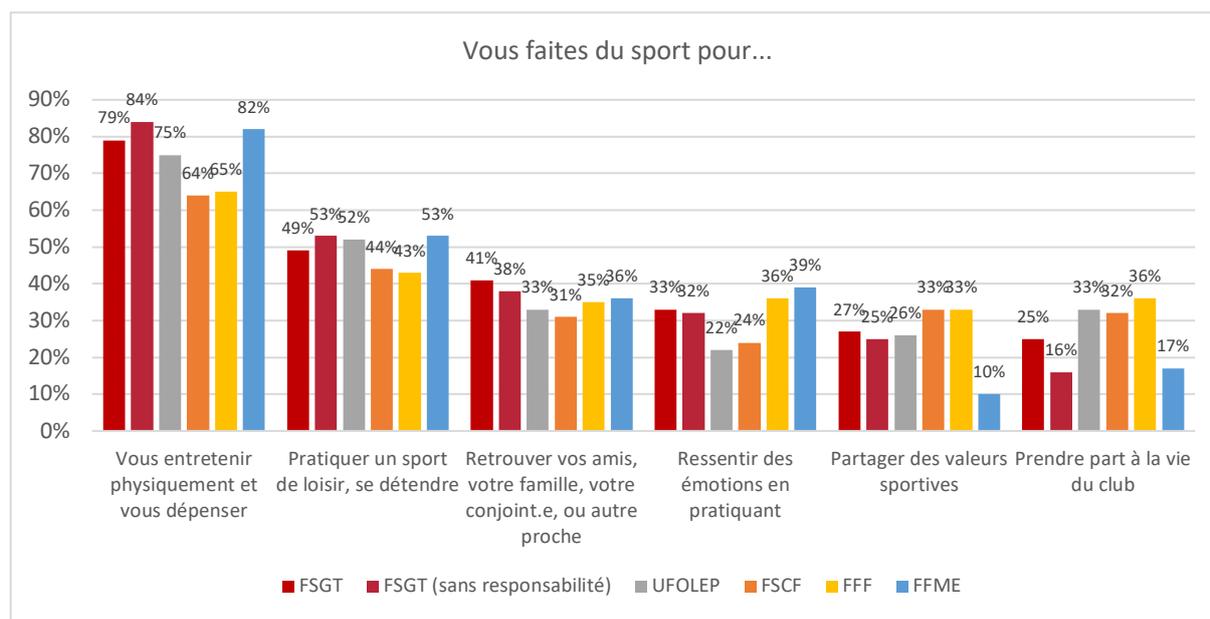
Ces résultats attendus confirment cette vision selon laquelle, un pratiquant adhère à un club pour pouvoir pratiquer l'activité de son choix, à proximité de son domicile ou de son lieu de travail et, dans la mesure du possible, avec des personnes qui lui sont proches. Dans cette équation, la dimension de l'activité et celle des relations sociales retiennent particulièrement notre attention : nous avons pu observer que ces facteurs jouent un rôle déterminant dans les possibles évolutions de l'engagement ou du non-engagement des pratiquants. Nous allons distinguer différentes logiques adoptées par certains pratiquants étudiés dans le cadre de leur engagement au sein du club. Si on peut penser que ces pratiquants répondent d'abord à une

logique « consommation », la réalité est plus complexe qu'il n'y paraît. Certains d'entre eux s'animent d'eux-mêmes, de manière relativement « pragmatique », soit dans une philosophie du « juste retour » de ce dont ils ont pu bénéficier au sein de l'association, soit par « utilitarisme » parce que cela est nécessaire pour le maintien de leur activité ou de leur association ; et à chaque fois revient cette question initiale de la pratique sportive et des relations sociales comme socle des motivations des acteurs.

Parler de « consommation » pour définir les logiques d'engagement des pratiquants pourrait paraître péjoratif. D'ailleurs, l'appel à ce terme dans les discours des dirigeants peut effectivement prendre cette connotation quelque peu négative. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une des volontés politiques de la FSGT est de réussir à faire passer les adhérents d'une logique de « client associatif » à une logique d'acteurs de l'association et de l'activité, voire de la fédération. Si ce projet de responsabilisation des pratiquants est très affirmé chez beaucoup de dirigeants de la FSGT, c'est une valeur associative que l'on retrouve également à différents degrés dans le reste du mouvement sportif. Il est toutefois difficile de dire ce qui fait la frontière entre un « pratiquant acteur » et un « pratiquant consommateur ». Nous avons pu observer que les motivations à faire du sport, à adhérer et à rester dans un club sont nombreuses, plus complexes et profondes qu'une simple démarche clientéliste (Cf. Graphique ci-dessous). Il est vrai que les premières motivations qui ressortent de notre étude sont la volonté de s'entretenir physiquement et de se dépenser (79% des répondants FSGT) ainsi que l'envie d'avoir un temps de loisir et de détente (49% des répondants FSGT).

Au premier abord, ces indicateurs ne montrent pas la volonté de prendre part à une expérience collective, associative, de manière active (dernière réponse choisie par 25% des répondants FSGT) ou de partager des valeurs (avant dernière réponse choisie par 27% des répondants FSGT). Néanmoins, lorsqu'on élimine les répondants ayant des responsabilités dans les clubs FSGT, cette répartition est encore plus marquée. 84% d'entre eux font d'abord du sport pour s'entretenir physiquement, alors que seuls 16% d'entre eux (et c'est le plus bas niveau) font du sport pour pouvoir prendre part à la vie du sport. Il se dégage toutefois d'autres motivations comme la volonté de retrouver un cercle de proches (pour 41% des répondants FSGT), celles de partager des valeurs sportives ou de prendre part à la vie du club. Si ces deux dernières raisons sont effectivement les moins citées, elles concernent tout de même plus d'un quart des répondants et montrent qu'il faut accorder d'autres préoccupations aux pratiquants que l'unique volonté de consommer de l'activité de manière individualiste.

Enfin, encore une fois, les résultats différents en fonction des pratiques. Les adhérents de la FFME sont ceux qui ont le plus cité la volonté de s'entretenir physiquement et de se dépenser (82%) ainsi que celle de pratiquer un loisir (53%) ou encore celle de ressentir des émotions (39%). Ils sont toutefois ceux qui sont largement moins intéressés par le partage de valeurs sportives (10%) alors que c'est une dimension relativement importante pour les adhérents de la FFF (33%). Il y a donc un lien entre la nature de l'activité et les motivations à la pratique.



Échantillon : FSGT 1279 répondants, FSGT sans responsabilité 709 répondants, UFOLEP 1695 répondants, FSCF 217 répondants, FFF 194 répondants, FFME 259 répondants

Dans le sens d'une lecture plus précise des logiques d'engagement des pratiquants et pour dépasser l'analyse statistique, il nous semble intéressant de prendre **le cas des joueurs de foot de l'ASPF (FSGT) et du Viking Club Paris (UFOLEP/FFF)**³²⁸ même si les modalités d'arrivée au club et de constitution de groupes sont différentes dans ces deux cas. Les deux équipes ont néanmoins une pratique de loisir compétitif qui leur est chère. De plus, l'échelle de l'équipe ainsi que la dimension amicale ont une importance particulière.

Commençons par le Viking Club Paris. Les joueurs nous ont donné rendez-vous sur un terrain de football de la Courneuve, avant un match qu'ils organisaient en dehors de tout championnat, entre eux et avec d'autres joueurs pas forcément membres du club. Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est qu'effectivement nous étions face à des joueurs qui n'avaient pas de responsabilité dans le club, ni d'ailleurs dans une des fédérations à laquelle il est affilié. Nous avons toutefois face à nous des personnes qui nous semblaient bien être acteurs de leur pratique, qui savaient s'organiser pour jouer entre eux, et qui le faisaient avant leur adhésion au club, ayant même eu le projet de créer une association. Projet dans lequel ils n'ont pas été accompagné et qui a donc été abandonné :

« À l'origine, avec Hassen qui va venir là, on organisait des foots ici ou ailleurs tous les dimanches matin. Du coup, par le bouche-à-oreille, on a fait venir pas mal de monde. Comme il l'a dit, on galérait pour avoir des terrains, puis il manquait quelque chose, de la compétition ou quelque chose. On n'a jamais réussi à s'organiser nous-même, à créer une association, faire le budget, etc. Même s'il y a eu des prémisses, ça n'est jamais arrivé au bout. Donc, parmi les joueurs qu'on ramenait

³²⁸ Clubs présentés p. 129.

ici, il y avait Tahar. Tahar nous a dit qu'il avait un club et qu'il cherchait des joueurs. Et, comme je te le dis, suite à notre échec de créer notre association... »

(Entretien collectif avec les joueurs du Viking Club Paris, UFOLEP, FFF le 18/06/2017)

C'est donc pour **avoir accès à une pratique plus formalisée, « officielle », avec un championnat organisé**, qu'ils adhèrent au club. Cette adhésion va avoir un double effet, d'une part renforcer leur sentiment d'appartenance à une équipe et d'autre part atténuer leur prise de responsabilité dans l'organisation de leur pratique, les poussant effectivement plutôt dans une logique de consommation. D'ailleurs, lors de l'entretien ils nous confient que s'il n'est pas question de se séparer de l'équipe, ils n'auraient pas de problème à quitter le club. En arrivant au club, tout était organisé d'une manière qu'ils jugeaient satisfaisante. Ils n'avaient donc pas besoin de prendre part au fonctionnement du club ce qui finalement n'était pas pour leur déplaire puisqu'ils pouvaient ainsi accorder plus d'attention au « jeu » après avoir, semble-t-il, usé leurs forces dans des tentatives de structuration. En regardant avec plus de précision les résultats de notre étude par questionnaire, c'est une raison qui revient parfois pour justifier la non prise de responsabilité dans l'association. À la question « pourquoi n'avez de responsabilité dans votre club ? », ceux qui ont répondu « autre » ont souvent complété leur réponse en expliquant que le club était déjà bien géré. Ce qui ne ferme par la porte à une possible prise de responsabilité, si elle est nécessaire. Dans le cas du Viking Club Paris, la vision de l'association pouvait donc être réduite à celle d'une simple offreuse de services puisque tout fonctionnait correctement, sans le concours des nouveaux joueurs.

« Il y a aussi une vraie notion d'équipe. Parce qu'ici tous les dimanches, on avait notre équipe, des fois on organisait des matchs mais la plupart du temps, on se mélangeait. Je ne sais pas comment l'exprimer mais là, on est une vraie équipe. On joue contre des adversaires qui sont différents chaque semaine, des styles différents, des joueurs différents. Ça nous motive. »

(Entretien collectif avec les joueurs du Viking Club Paris, UFOELP, FFF, le 18/06/2017)

« Guillaume Conraud : Là, dans ce club, vous n'organisez rien ?

Joueur 1 : On n'organise pas grand-chose.

Guillaume Conraud : Tant mieux ?

Joueur 1 : Tant mieux oui, c'est un peu pour ça que...

Joueur 2 : C'est ça, on voulait un peu se concentrer sur le jeu. »

(Entretien collectif avec les joueurs du Viking Club Paris, UFOELP, FFF, le 18/06/2017)

Cette vision peut être d'autant plus forte que nous n'avons pas senti dans le discours du président du club, porteur d'une vision très managériale et hiérarchique de l'organisation d'une association sportive, une volonté particulière d'aller vers une responsabilisation des adhérents. Dans son cas, la performance du club correspond à une bonne gestion, à une reproduction de fonctionnement de l'entreprise et à l'offre d'un service aux adhérents : un « *cadre professionnel et motivant pour qu'ils puissent venir et pratiquer, savoir que tout est bien organisé* ». Il essaie de déléguer ses responsabilités d'abord à des « *bénévoles de la Sorbonne, de jeunes actifs qui*

travaillent comme cadres au sein d'établissements bancaires, d'audits ou d'autres entreprises ». Le club et son fonctionnement sont donc très rattachés au dirigeant et à ses connaissances et il parle de « son » club, de « son association », de « ses entraîneurs », laissant peu de place à l'engagement des pratiquants.

« Gustave Tollgerdt : Je travaille beaucoup pour le club, c'est vrai. J'ai pu aussi mettre en pratique ce que j'étudie, le management, pour le recrutement, la gestion des ressources humaines, tenir un timing précis de ce qui doit être fait, où et à quelle heure, la responsabilisation des managers que j'avais autour de moi, j'ai pu en faire monter quelques-uns dans le bureau pour les gratifier en quelque sorte. [...]

Guillaume Conraud : Vous n'avez pas de formation de dirigeants ?

Gustave Tollgerdt : Comment ça ?

Guillaume Conraud : Plus gestionnaire, etc. Ça, ça n'incombe qu'à toi ?

Gustave Tollgerdt : Oui, c'est vraiment sur moi actuellement mais j'essaye un peu de déléguer. On a énormément de bénévoles de la Sorbonne, de jeunes actifs qui travaillent comme cadres au sein d'établissements bancaires, d'audits ou d'autres entreprises. [...]

Gustave Tollgerdt : On a une baisse des subventions que ce soit pour les fédérations sportives ou les associations donc c'est une baisse de moyens. C'est pourquoi le Viking Club de Paris essaye de se professionnaliser à travers la FFF. On a des championnats où on a du niveau, où on a du public, où on a plus de créneaux du fait qu'on soit en FFF. C'est étrange mais c'est comme ça.

Guillaume Conraud : Quand tu dis que vous essayez de vous professionnaliser à travers la FFF, ça veut dire que l'aspect FFF de votre club favorise le fait d'avoir des BE salariés, tout ça...

Gustave Tollgerdt : Par exemple, voilà.

Guillaume Conraud : Ce que ne permet pas l'UFOLEP ?

Gustave Tollgerdt : Non, 95% des emplois qu'on a dans le club sont liés à des partenariats entre la préfecture de Paris et la fédération française de football à travers la ligue Île-de-France de football.

Guillaume Conraud : Est-ce que tu arrives à trouver un juste équilibre entre la professionnalisation et le bénévolat ?

Gustave Tollgerdt : Pour l'instant, on avait une salariée et on l'a licenciée pour abandon de poste. Ça c'était mal passé mais on aimerait embaucher. Il faut embaucher parce qu'on veut donner un vrai cadre professionnel et motivant aux adhérents pour qu'ils puissent venir et pratiquer, savoir que tout est bien organisé. Mes entraîneurs ont plusieurs années d'expérience aujourd'hui en FFF. Après, le bénévolat c'est plutôt dans le loisir, dans l'UFOLEP du coup. »

(Entretien avec Gustave Tollgerdt, président du Viking Club Paris, UFOLEP, FFF, le 16/10/2016)

Une certaine distance se crée entre le président, animé par les logiques que nous venons de présenter et ses adhérents. Distance symbolique, mais également distance géographique, entre des dirigeants issus de Paris intra-muros et des joueurs de villes périphériques, qui se renforcent l'une l'autre. Comment alors une discussion pourrait être engagée pour permettre la prise de responsabilité des adhérents ? Notamment dans ce cas où le président du club répond aux aspirations des pratiquants, en leur proposant un service « clé en main » afin qu'ils se consacrent à leur activité sans contrainte. S'il y avait eu besoin, ils se seraient peut-être mobilisés afin de participer à l'organisation de leur activité, mais puisque tout est géré, ce n'est pas nécessaire et ils peuvent se consacrer au jeu.

1.2. Dans les associations, les adhérents ne sont jamais que de simples « consommateurs »

Toutefois, si la prise de responsabilité n'est pas toujours favorisée au sein du club et que les joueurs n'ont pas le sentiment de prendre part à la vie ainsi qu'à l'administration de celui-ci, nous avons pu observer que **dans certaines situations, les joueurs a priori « simples pratiquants » restent tout de même acteurs de l'association.** Ici, face à l'augmentation du prix de l'adhésion ou à l'absence des maillots manifestement promis, les joueurs donnent leur avis, font remonter leurs revendications et s'informent sur la situation. Ce qui revient finalement à prendre part à la vie du club, à être actifs et à participer à un processus démocratique associatif classique. Faut-il encore que les conditions pour développer cette prise d'initiative au sein de l'association soient créées ce qui n'est pas chose facile pour des responsables qui ont la tête tournée vers les problématiques de développement et de gestion du club et qui n'ont peut-être pas une culture du fonctionnement participatif :

« Joueur 1 : Non, mais moi je te dis, je ne suis pas impliqué par rapport à l'administration de l'association. C'est juste que parfois j'entends des choses.

Joueur 2 : Non mais là, notre cas par exemple, la licence était à 120€ alors qu'elle est beaucoup moins chère.

Guillaume Conraud : C'est parce que c'est à Paris non ?

Joueur 2 : Non même pas. Le plus cher c'est le terrain. C'est vrai qu'on a un terrain sympa à Balard avec un créneau qui arrange tout le monde. Le dimanche matin à 11 heures, c'est hyper demandé mais ça ne justifie pas tout.

Joueur 1 : Il y a aussi un truc qu'on nous a dit par rapport à la gestion financière. Ça augmenterait parce qu'ils ont eu des dettes ou je ne sais pas quoi.

Joueur 2 : D'une année à une autre, il y a des personnes qui ne payent pas. D'une année à une autre...

Guillaume Conraud : Ça ne vous ferait pas partir ?

Joueur 2 : Après, s'il y a mieux, nous on part c'est sûr.

Guillaume Conraud : Ah oui ? Mais vous râlez ou pas ?

Joueur 2 : Bah on a râlé deux ou trois fois. On n'a pas râlé sur ça, parce que ça on ne peut pas trop. Par contre, on a râlé sur les tenues. On était censé avoir des maillots et des shorts mais on n'a rien. »

(Entretien collectif avec les joueurs du Viking Club Paris, UFOLEP, FFF, le 18/06/2017)

Dans ce cas, les joueurs sont donc bien des acteurs qui essayaient d'organiser et de structurer leur pratique d'eux-mêmes. En effet, pour eux, il était important d'avoir une pratique compétitive, de qualité, une organisation officielle et fiable et de concrétiser les relations du groupe en appartenant à ce qu'ils se représentaient comme étant une « vraie équipe ». Ils ont trouvé tous ces éléments au Viking Club Paris sans avoir besoin de s'impliquer. Toutefois, il s'avère qu'ils gardent leur capacité à être des acteurs, en fonction des situations et notamment quand les conditions de leur pratique sont menacées. Le développement de cette logique d'engagement peut être favorisée ou non par les conditions de fonctionnement du club. Ces conditions sont établies par les dirigeants en place qui les construisent suivant leurs sensibilités, leurs cultures, et les modèles proposés par leur environnement. Ces modèles peuvent être offerts par le cadre fédéral même si dans ce cas nous n'avons pas pu repérer de traces de ce modèle dans les logiques d'action des pratiquants, notamment du fait de la rupture avec les dirigeants du club.

Finalement, lorsque les joueurs disent qu'ils partiront s'il y a « mieux ailleurs », le « mieux », ce n'est peut-être pas juste de l'offre sportive dont il parle. La possibilité d'être écoutés et de pouvoir agir sur les conditions de pratiques, sur le fonctionnement du club, ses règles, son organisation semble rester primordiale pour ces adhérents. Ce cas nous donne le sentiment que dans les associations, nous ne sommes pas vraiment face à de simples consommateurs qui choisissent et changent de club, uniquement pour des questions de contenu de l'offre, sans même essayer de changer les choses eux-mêmes. Les acteurs ne voudront ou ne pourront peut-être pas toujours quitter le club puisque la proximité géographique est le premier critère de choix d'une association. Dans certaines zones, il n'y a pas toujours plusieurs clubs à proximité proposant l'activité choisie. Alors, les fondements de l'association, plus que dans d'autres formes d'organisation, devraient pouvoir leur permettre de participer à l'organisation de leur activité, à leur niveau. Ils le font s'ils estiment que cela est nécessaire, à condition que n'y soient pas reproduit les modes de gestion du monde de l'entreprise qui mènent effectivement à considérer les pratiquants comme des clients. Nous tirons donc deux leçons de cette situation. D'une part les adhérents des clubs ne sont jamais vraiment cantonnés au rôle de consommateurs qu'on leur prête. D'autre part, l'association et ses dirigeants peuvent proposer des conditions qui permettent de devenir pleinement acteur du club. Ces conditions se construisent, ou non, en partie sur la base des modèles de référence des dirigeants. Ces modèles peuvent être mis à disposition par le cadre fédéral.

Cela amène à notre deuxième cas et aux joueurs de l'ASPF, club de foot A7 FSGT. Nous sommes toujours face à des joueurs dont les motivations principales sont l'activité, la compétition et la possibilité d'accès à un championnat structuré. Ce qui ne les empêche pas, semble-t-il, de s'intéresser à la fédération.

« Guillaume Conraud : Du coup, ça vous pousse peut-être un peu plus à vous interroger sur la FSGT derrière.

Joueur 1 : Bah ouais, moi j'essaye de comprendre.

Guillaume Conraud : Parce qu'au début tu arrives, tu ne sais pas du tout ce que c'est.

Joueur 1 : Bah oui, tu ne sais pas du tout. Tu ne connais pas l'histoire qu'il y a derrière, le côté politique et ce côté transmission de valeurs associatives ». Enfin, au début quand tu t'inscris, tu n'y penses même pas. Tu penses que c'est juste une fédération qui te permet de faire des matchs de foot...

Joueur 2 : Qui qui permet de trouver des terrains pour jouer, qui met en place un système de montée-descente.

Joueur 1 : Et c'est après au fur et à mesure. Enfin moi, c'est plus en allant sur twitter que j'ai découvert ce que c'est. Puis Guillaume est allé à quelques réunions, lui aussi il a vite compris. C'est lui qui gère tout l'administratif, les feuilles de match. À la base, nous la FSGT on ne connaissait pas du tout mais au final ça colle bien à notre délire. »

(Entretien collectif avec les joueurs de l'ASPF, le 01/07/2017)

Nous aurions pu penser que le profil des joueurs de l'ASPF, tous issus d'écoles de commerce, pouvait être éloigné de l'image du militant FSGT « classique ». Les joueurs de l'ASPF semblaient toutefois ouverts à l'histoire de la fédération. D'ailleurs, durant cet entretien, le jeu s'est parfois un peu inversé et ce sont les joueurs qui nous ont posé des questions sur l'histoire du foot A7 FSGT ou sur celle de la fédération plus généralement. Michel Fuchs, secrétaire général du comité FSGT 75, raconte bien ce processus où les gens viennent d'abord pour la proximité, pour l'activité et où le hasard peut faire que le club trouvé soit un club FSGT. Dans un second temps, en découvrant ce qu'est la fédération, il n'y a pas toujours ce rejet du politique décrit plus haut. Au contraire parfois, selon certaines conditions et comme le signale Michel Fuchs, si la fédération est « capable d'expliquer » ce qu'elle est, des regards positifs ou au moins neutres peuvent se poser sur les références qu'elle propose. Ce regard n'est pas incompatible avec l'existence d'autres modèles chez l'acteur. Dans un troisième temps, on peut alors assister à un modelage identitaire des acteurs sur la base de leurs appartenances diverses.

« Michels Fuchs : Après, quand on est capable d'expliquer d'où vient la FSGT, on est rarement surpris. C'est-à-dire que les gens disent "ah, je ne suis pas mécontent d'être tombé dans ce truc-là". Mais dans un premier temps, je viens parce que j'ai un club à côté de chez moi, il fait la pratique qui correspond à l'envie que j'ai et j'y adhère. C'est la FFF bah voilà, non c'est la FSGT ? Mais dans un premier temps, le club d'escalade qui est là, j'habite à côté, j'y vais. Il ne va pas y avoir une démarche d'aller à la FSGT. »

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général, salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Ici le président de l'ASPF raconte ce processus où, en découvrant l'histoire de la fédération, il a plus été « impressionné » qu'effrayé sans pour autant prêter, dans un premier temps, une grande attention à cette dimension.

« Guillaume Conraud : Du coup, avec les infos que tu as eues après, ça ne vous a pas refroidi d'adhérer à cette fédération ? Sur Paris, j'ai vu d'autres clubs de foot qui me disaient ne pas vouloir

adhérer à cette fédération, qu'ils considéraient comme une fédération de communistes... il y a ce genre de représentations.

Guillaume Peyret : Oui, bah non franchement ça ne m'a pas refroidi. Ça m'a un peu impressionné la première fois. Le premier comité que j'ai fait, c'était au siège de la CGT à Montreuil, j'ai fait "ah ouais, quand même..."

Guillaume Conraud : Oui le bâtiment est incroyable.

Guillaume Peyret : Oui et puis je ne sais pas le fait d'être lié à ces mouvements ouvriers, etc. Bah pourquoi pas ? Après je t'avoue qu'on est plus là pour jouer au foot que pour l'idéologie ou quoi. »

(Entretien avec Guillaume Peyret, président de l'ASPF, FSGT, le 15/03/2017)

Comme nous pouvons l'observer avec le président de l'ASPF, **ce modelage identitaire ne se fait pas forcément avec une passion importante pour la dimension politique** ou idéologique, toutefois, de l'acceptation de ces dimensions semble dépendre en partie la volonté de poursuivre ou non dans les responsabilités. Ici, par exemple, le dirigeant du club prend des responsabilités au sein de la fédération parce qu'il est conscient que sans l'effort de bénévoles, le championnat au sein duquel il prend du plaisir avec ses camarades ne pourrait pas fonctionner aussi bien. Il y a donc cette importance de l'activité, de la compétition et du collectif qui précèdent la volonté d'engagement envers un projet politique. D'ailleurs, ici, l'attachement à la fédération ne naît pas de la sensibilisation au projet mais plutôt de l'expérience vécue, des bons moments sportifs passés grâce à la fédération et aux compétitions qu'elle organise.

Guillaume Conraud : Tu es attaché à la FSGT ?

Guillaume Peyret : Aujourd'hui, à la FSGT, oui parce qu'on a un vécu dans cette fédération et que ça nous a donné l'opportunité de réaliser ce qu'on avait envie de faire et de s'éclater. Ouais, c'est ça. Ça nous a donné une possibilité et du coup, oui, aujourd'hui il y a un petit attachement.

Guillaume Conraud : D'où ton engagement ?

Guillaume Peyret : C'est ça oui. Continuer, donner un peu de temps pour que ça fonctionne, pour que ça roule, pour que ça simplifie un peu le boulot des gens qui galèrent pour nous parce qu'on voit le temps que c'est. Quand on reçoit des mails à 3 heures du matin un samedi soir, là ils se sont donnés pour nous donner le calendrier en temps et en heure. Tu sens vraiment qu'il y a un investissement, qu'il y a du boulot derrière. Et pour que ça roule, on donne un peu de temps. Je pense que dans 10 ans, quand j'aurais arrêté de jouer parce que j'aurais trop mal au dos, on me dira « ah je vais jouer lundi, à Choisy, avec la FSGT », je dirai « ah ! c'est bien mon petit. C'est bien ». [...]

Guillaume Conraud : Du coup, tu dis avoir participé à une assemblée générale, pourquoi avoir décidé de participer ?

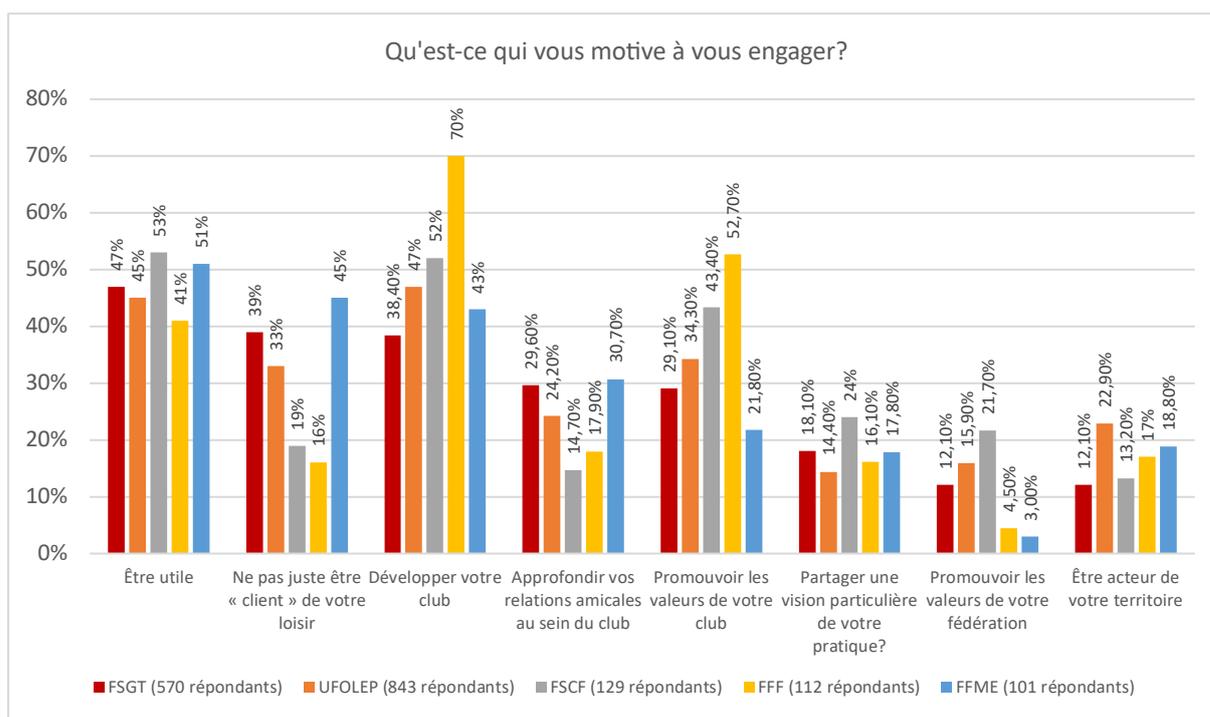
Guillaume Peyret : C'était vraiment pour savoir où on mettait les pieds, comment se gérait le truc, qui avait quelles responsabilités, qui faisait quoi ? Au fur et à mesure, cette année, je suis devenu responsable d'un groupe. J'essaye de m'impliquer un peu dans le fonctionnement. C'est bien

d'apporter un peu sa pierre. Il y a quelques salariés mais après c'est pas mal de bénévolat et de truc comme ça, et ça fait du bien de mettre son grain de sel pour que la machine tourne comme il faut.

(Entretien avec Guillaume Peyret, président de l'ASPF, le 15/03/2017)

Par rapport au cas du Viking Club Paris, on retrouve bien cette **importance pour l'acteur de sentir un besoin qui émane de l'organisation et qui justifie une prise de responsabilité**. De manière relativement pragmatique, les acteurs ne s'engagent que s'ils sentent qu'ils sont utiles et que sans leur concours le club ou la fédération ne fonctionnerait pas correctement. Notre enquête par questionnaire montre ainsi que la moitié des personnes en responsabilité dans les clubs FSGT place cette volonté d'être utile en tête des motivations à la base de leur engagement (Cf. Graphique ci-dessous). C'est également le cas à la FSCF (53%) et à la FFME (51%). De manière relativement pragmatique, les acteurs ne s'engagent que s'ils sentent qu'ils sont utiles et que sans leur concours le club ou la fédération ne fonctionnerait pas correctement. Notre enquête par questionnaire montre ainsi que la moitié des personnes en responsabilité dans les clubs FSGT place cette volonté d'être utile en tête des motivations à la base de leur engagement (Cf. Graphique ci-dessous). C'est également le cas à la FSCF (53%) et à la FFME (51%). Pour l'UFOLEP et la FFF, la motivation principale est la volonté de « développer le club » (47% et 70%), ce qui peut tout de même s'apparenter à cette dimension utilitariste de l'engagement que nous souhaitons souligner ici. Un autre chiffre nous paraît intéressant dans ces données : la FSGT et la FFME se démarquent des autres fédérations avec un taux de répondants déclarant vouloir « ne pas juste être client de leur loisir » largement plus élevé (respectivement 39% et 45%). Peut-être est-ce un signe d'une possible assimilation, par les dirigeants de club, des références de la FSGT autour de la rupture entre sport marchand et sport non marchand, et de l'importance de la responsabilisation des pratiquants. Peut-être également, est-ce lié aux cultures d'activités et notamment à celle de l'escalade où il y a une dimension d'indépendance et de responsabilité face à une pratique à risque qui vise aussi une forme de liberté. À la FSGT, 17% des répondants responsables de clubs sont des pratiquants d'escalade. Si on regarde les résultats pour ces personnes qui cumulent les deux qualités, membres de la FSGT et pratiquants d'escalade, ils sont alors 60% à s'engager avant tout pour « ne pas juste être client de leur loisir ».

Document 35 - Qu'est-ce qui vous motive à vous engager ?



Pour en revenir au cas de l'ASPF, **ces motivations pragmatiques à l'engagement ne sont pas incompatibles avec une vision plus ludique de l'action bénévole** que ce soit pour le président ou pour les joueurs du club. La dimension « jeu » est très importante pour eux et fait partie intégrante de leur logique d'engagement. Dans ce cas, c'est une dimension qui prime et qui leur permet d'associer des références et des modèles pouvant pourtant paraître incompatibles. C'est une caractéristique que l'on retrouve dans les clubs de foot A7 FSGT qui ont souvent des noms caricaturaux. L'ASPF, AS Pinte de Frappe, s'appelait avant le PSV Heineken, en référence à la fois au grand club européen (le PSV Eindhoven) et à la convivialité que peut leur rappeler la marque de bière ; l'ensemble sur un ton d'autodérision³²⁹. Cela peut paraître dérisoire et inconséquent d'analyser ces noms de clubs toutefois ils sont, selon nous, symboliques de cette volonté de jouer et peut-être même de jouer à se créer des identités. Michel Fuchs, du comité FSGT 75, nous disait de la FSGT, « *on reste là-dedans parce qu'on s'y amuse* ». Ici, les joueurs nous présentent ce jeu qui n'est pas que dans l'activité sportive, c'est aussi un jeu bénévole. Ils racontent qu'ils ont créé un logo, trouvé un sponsor, une cave à bières dont ils arborent le nom sur leurs maillots. Un des membres de l'équipe, blessé, joue même le rôle de *community manager* et vient aux matchs en costume, afin de se mettre pleinement dans ce rôle, toujours avec cette pointe d'autodérision caractéristique des clubs de FA7. Si les acteurs font tout ça c'est qu'ils y trouvent de l'amusement, mais aussi parce qu'ils réalisent en partie, et de manière très consciente, le rêve de devenir joueurs professionnels, le rêve du club professionnel qu'ils ont pu avoir plus jeunes. Ils utilisent donc les deux cultures « populaires ». Celle du sport professionnel qui les a faits et les faits encore rêver, et celle du sport associatif, support de leur « *délire* » comme ils l'appellent. Ils en assimilent doucement les valeurs pour finir par nous dire, « *tu vois les valeurs de la FSGT sont aussi ici l'entraide, la solidarité...* ».

Nous sommes bien dans le cas d'acteurs pluriels qui concilient et utilisent des modèles pouvant pourtant être perçus comme dissonants. En effet, « dès lors qu'un acteur a été placé dans une pluralité de contextes sociaux non homogènes, son stock de dispositions, habitudes ou de capacités ne sera pas unifié. Il aura par conséquent des pratiques hétérogènes ou contradictoires, variant selon le contexte social » (Lahire, 2009, p. 71). De plus, cette logique ludique et conciliante d'engagement est facilitée par la taille de leur club, une très petite association comptant une dizaine de licenciés. La taille de l'association permet d'éviter des lourdeurs administratives gestionnaires que veulent surtout fuir les membres de l'ASPF et permet de ne pas reproduire un système de fonctionnement hiérarchique aussi sophistiqué que celui qu'on peut retrouver dans des clubs de dimensions plus importantes. Les acteurs fuient une conception du bénévolat, professionnalisé et usante, et prennent du plaisir dans leur engagement. Il n'y a pas cette rupture entre dirigeants et joueurs, et chacun peut prendre des responsabilités même de manière assez informelle. Cette simplicité de fonctionnement favorise la prise de responsabilité de chacun. Enfin, une autre dimension peut favoriser ce jeu bénévole : la proximité avec le niveau fédéral. Les acteurs de l'ASPF trouvent, en effet, une grande satisfaction dans le fait que la coordinatrice générale de la fédération partage leurs publications sur twitter. Cela permet, en plus de nourrir leur jeu de rôle, de les motiver à aller plus loin et de s'intéresser aux défaillances et partis pris réels de l'organisation.

« Guillaume Peyret : *Je préfère garder mon petit club. J'ai tout le loisir de faire ce que je veux. Je vais me chercher un sponsor, une cave à bière dans le 14^e pour me payer des maillots. Ça, je ne peux pas le faire si je suis au PUC ou ailleurs. Je n'ai plus la main sur ses petits trucs-là, je n'ai plus la main sur mon community management aussi. Au final, on a un mec qui s'occupe de ça parce*

³²⁹ Il y a de nombreux autres cas, le Bayern de Monique, l'OGC Nietzsche, le Réal de Martine pour n'en citer que quelques-uns.

que ça le fait délirer. C'est Léo qui gère les réseaux sociaux pour le groupe mais après on y a va tous de nos petites mains. C'est ça que j'aime aussi faire, j'ai plein de petites statistiques sur le groupe, le nombre de matchs qu'on a joué depuis qu'on s'est inscrit, le nombre de buts que chaque joueur a marqué. Je prends les statistiques à chaque match et on met ça sur le compte Twitter. Il n'y a que nous qui suivons le truc, ça nous fait rire et voilà. C'est vraiment simuler un peu ce qu'on voit au niveau pro, au niveau des grandes équipes. Il y a trois potes qui nous suivent, il y a les anciens joueurs qui nous suivent et il y a la FSGT qui nous suit et ça... Dès qu'ils nous retweetent c'est la fête. »

(Entretien avec Guillaume Peyret, président de l'ASPF, FSGT, le 15/03/2017)

« Bah on est vraiment des supporters, des vrais footeux à la base. On est là parce qu'on aime le foot et après l'ASPF c'est notre équipe. C'est au-dessus de tout ça. C'est un investissement. En fait, on recrée un peu ce dont on rêve. À notre hauteur, c'est un petit délire parce qu'on a tous rêvé gamin de jouer au PSG ou de jouer au Barça ou... Enfin, au Barça pas trop en ce moment. Comme on a tous fait des choix de carrière différents et que notre talent ne nous a pas porté à ces niveaux-là, on se recrée un peu notre délire. Notre ligue 1, c'est le lundi soir à Choisy. »

(Entretien collectif avec les joueurs de l'ASPF, FSGT, le 01/07/2017)

« Guillaume Conraud : Je trouve ça bien d'être là même si tu ne joues pas. Mais tu continues à jouer, sauf que tu joues au community manager.

Joueur 1 : C'est ça.

Guillaume Conraud : C'est ça qui est incroyable, il y a tout de même une dimension de jeu dans ce que tu fais.

Joueur 1 : C'est clair. Et on a réussi à faire venir des supporters. On a eu un record de sept personnes, avec le sponsor et les amis.

Guillaume Conraud : Il y avait des fumigènes ?

Joueur 1 : Non, mais il y avait un mégaphone. Quand il y avait un but, ils disaient "But du numéro 8" puis après il me disait "comment il s'appelle ?". C'était très marrant. [...]

Joueur 2 : On s'offre des petits trophées après : meilleur buteur, meilleur gardien... »

(Entretien collectif avec les joueurs de l'ASPF, FSGT, le 01/07/2017)

Il ne s'agit pas d'idéaliser le fonctionnement des petites associations qui ont aussi leurs défauts et peuvent s'inscrire dans une démarche clientéliste. Les dirigeants de la FSGT décrivent souvent cette situation et disent que plus facilement que dans les grands clubs où il y a une transmission entre acteurs de générations différentes, les risques sont grands pour les petites équipes de foot A7 de se retrouver uniquement sur de la consommation de championnat et de services associatifs sans prêter attention au projet de la fédération. Il y a donc un travail

important à réaliser par les acteurs de la fédération afin de créer les conditions de la sensibilisation et de l'engagement de nouveaux bénévoles. Guillaume Peyret a développé un intérêt et un regard critique sur les défaillances et les partis pris réels de l'organisation, ainsi que sur les difficultés à « *associer les gens* » :

« Guillaume Conraud : C'est ça le plus difficile. C'est d'associer les gens.

Guillaume Peyret : Pourtant, il y a cette volonté d'associer les gens, en gestion de championnat... mais ça ne va pas plus loin. Justement, tu te dis fédération de militants mais ça se limite à ceux qu'ils connaissent déjà alors qu'ils ont une manne de personnes comme nous qui savent faire les choses, qui veulent faire les choses. »

(Entretien avec Guillaume Peyret, président de l'ASPF, FSGT, le 15/03/2017)

Il va ainsi dans le sens de Michel Fuchs, président du comité FSGT 75, qui explique l'importance du rôle du comité départemental dans la construction d'espaces collectifs qui permettent de passer d'un stade de bénévole à un stade de militant. Le président du comité essaie donc d'être porteur d'une stratégie qui permet de transformer les temps collectifs (assemblée générale, événements sportifs, etc.) en espaces de formation qui suscitent une envie d'engagement et d'un engagement qui, si possible, prend un sens politique :

« Michel Fuchs : Un bénévole c'est quelqu'un qui vient comme ça, au coup par coup, parce qu'il trouve un espace pour trouver des gens, des projets. Je pense que le militant est plus porteur du sens et de ses valeurs portées par le sport, du moins par le sport tel que conçu à la FSGT. Le militant c'est celui qui développe des espaces. C'est dans cet esprit-là qu'il y a une différence pour moi essentielle entre celui qui pilote et celui qui vient au coup par coup. Après la question c'est comment on construit ça dans la durée pour que les gens prennent conscience qu'on ne fait pas une activité pour faire une activité ? [...]

Je pense que le comité doit être porteur d'une stratégie d'organisation d'événements. Quand je dis événements, c'est très large. C'est à la fois organiser un tournoi, une course, etc. ou le quotidien. Mais en tous cas, il doit être source de création d'événements pour que des gens s'agrègent à ça. À partir de là, c'est quel accompagnement on fait pour donner du sens politique à l'action qu'on entreprend ? Comment n'importe quel événement peut être formateur ? »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

À travers ces deux exemples, nous voulions d'abord étudier les logiques d'engagement des pratiquants qui sont la base des fédérations sportives. Certains, comme les joueurs du Viking Club Paris, restent à un niveau de consommation de l'activité sportive parce que leur association n'émet pas de besoin suscitant leur mise en action ou parce que le fonctionnement impulsé par les dirigeants n'est pas de nature à permettre la prise de responsabilité des licenciés, ne serait-ce que pour qu'ils puissent donner leurs avis. Nous avons vu que, toutefois, si les conditions de la pratique ne sont plus satisfaisantes pour les joueurs, ils peuvent se mettre en action. Alors ils doivent pouvoir, en tant qu'acteurs, trouver leur place dans l'association. Si ce n'est pas le cas, ils menacent de partir. Nous n'avons évidemment pas décrit toutes les raisons de la non prise de responsabilité au sein de l'association. Ce cas nous a néanmoins permis de montrer que le

profil de licencié, considéré comme « simple » consommateur, est porteur de plus de complexités. Dans le deuxième cas, nous avons vu que les joueurs de l'ASPF, comme au Viking Club Paris, adhèrent d'abord au club et à la fédération pour pouvoir pratiquer leur activité de manière organisée, en disposant de championnats de qualité et accessibles. À des niveaux d'engagement différents, certains ont pris des responsabilités afin d'assurer la pérennité de leur pratique et le maintien d'un collectif au sein duquel ils s'épanouissent. Les acteurs sont animés par une logique d'utilité découlant d'une prise de conscience du fonctionnement associatif et de la nécessité de participer à l'œuvre collective pour maintenir l'activité. Dans ce comportement, s'il y a souvent une passion pour l'équipe et pour l'activité, il n'y a pas forcément de passion pour la fédération ou pour son « idéologie ». L'attachement à la fédération peut tout de même se développer à travers la reconnaissance des bons moments vécus grâce à l'organisation. L'assimilation des références fédérales est alors facilitée. Pour les joueurs de l'ASPF, cette dimension utilitariste de l'engagement n'est incompatible ni avec le plaisir, ni avec un travail identitaire. Que ce soit pour les joueurs de l'ASPF ou ceux du Viking Club Paris, l'institutionnalisation et la rationalisation du bénévolat, provoquées par la bureaucratisation du monde associatif, pouvaient être des freins à leur action. Pour Lapassade, « le véritable esprit de la bureaucratie, c'est la routine administrative, et l'horizon d'une sphère limitée. Bref, c'est le contraire de la création » (2006, p. 70). En faisant appel à une forme d'engagement ludique, notamment rendue possible par la petite taille de leur association, les acteurs de l'ASPF montrent la manière dont la dynamique de groupe permet aux acteurs de contourner la bureaucratisation du monde associatif pour conserver leur créativité et s'attacher (Loyalty)³³⁰ aux aspects de la fédération qui leur conviennent, notamment pour des raisons identitaires : la volonté de concilier une diversité de références dans le cadre de leur engagement. Ainsi, ils protègent une liberté nécessaire à la création « d'identités virtuelles » telles que décrites par Kaufmann (2009, p. 107). L'auteur explique que « toutes les identités virtuelles que nous imaginons ne vont pas se réaliser. Et c'est justement parce qu'il y a une grande liberté dans l'imaginaire que les individus osent se rêver dans des identités diverses qui vont éventuellement faire évoluer les projets ». Nous avons également ressenti cette dynamique de groupe au Viking Club Paris où les joueurs envisagent et organisent collectivement leurs mouvements, la contestation (Voice) ou le départ (Exit), notamment face à des dirigeants avec lesquels ils ne sont pas toujours d'accord, ni-même en relation. Ils peuvent ainsi participer à l'évolution du club si on considère que les « comportements désintégrant » (Goffman, 1968, p. 156) peuvent conduire « à briser la bonne marche de l'organisation » et à en modifier profondément la structure. La bureaucratisation des associations, « organisation de la séparation » (Lapassade, 2009, p. 155), a toutefois tendance à renforcer la domination de cette « nouvelle classe dirigeante » et à freiner la prise de responsabilité des licenciés. Lapassade décrit cette nouvelle classe dirigeante en disant d'elle qu'elle nie « en permanence son caractère de classe dominante. Elle affirme au contraire, et c'est le fondement même de son idéologie, qu'elle se sacrifie pour le bien commun » (2009, p. 160).

Nous avons donc ici montré que certaines motivations et certaines dynamiques peuvent plus ou moins faciliter la prise de responsabilités au sein du club puis, éventuellement, de la fédération. Nous allons poursuivre sur ce thème de l'interaction entre motivations personnelles et dynamiques collectives afin de présenter d'autres processus qui peuvent aider l'acteur à s'affirmer dans une prise de responsabilités et une identification à l'organisation.

³³⁰ Pour reprendre ici l'analyse déjà amorcée dans la partie 1 (Cf. p. 50) suivant le modèle d'Hirshmann (1970).

2. Des Parcours d'acteurs : entre motivations personnelles, jeux d'influence et hasard biographique

Après avoir vu ce qui, dans les motivations initiales des pratiquants, pouvait susciter le début d'un intérêt pour une prise de responsabilité dans le club et, éventuellement, pour la fédération, nous allons maintenant montrer que cet intérêt peut parfois se développer sous l'influence d'autres acteurs de l'association. Des jeux de passation de responsabilités au sein de l'association, et de transmission des valeurs, qu'elles soient celles du club ou de la fédération, se mettent parfois en place. Ces stratégies donnent lieu à ce qui pourrait ressembler à un système de succession. L'identité de l'acteur au sein de l'organisation peut donc aussi se construire en partie par rapport aux « anciens » devenant des références dans la légitimation de la prise de responsabilités et dans l'exercice de celles-ci. Cette dimension de filiation, qui peut-être plus ou moins forte selon les acteurs, est apparue à un degré quasi familial dans plusieurs des entretiens menés dans les fédérations étudiées. Nous analyserons, par exemple, la manière dont la culture particulière de l'escalade a été le support de ce travail de transmission dans le cas de Tristan Adatte président de CIMES 19 (FSGT). Avec cet acteur, nous serons dans le cas d'une transmission hasardeuse qui n'engendre ni grande passion, ni attachement particulier à une sorte de « lignée » de bénévoles du club, mais qui toutefois permet de construire de premières représentations quant aux différences entre les fédérations et quant à certaines formes d'organisations et de pratiques de l'activité. Dans le deuxième cas, avec Georges Pelle, président de l'ESC XI (FSGT), nous serons au contraire dans le cas d'un acteur qui se décrit comme « héritier », d'une figure « historique » de la FSGT. Nous verrons que cette construction identitaire ne garantit toutefois pas une adéquation parfaite avec ce qui serait « l'héritage » de ces « anciens ».

2.1. La socialisation au sein du club et les dynamiques collectives comme accélérateur de la prise de responsabilité

C'est en classe préparatoire scientifique que Tristan Adatte commence l'escalade. Il arrêtera par manque de temps et afin de se consacrer à ses études. Quand nous le rencontrons en 2016, Tristan entame sa troisième année en tant que coprésident de CIMES 19³³¹. Sa prise de responsabilité est venue assez rapidement. Lorsqu'il revient à Paris pour travailler en tant qu'ingénieur, il s'inscrit en septembre à ce club parce que son amie fait également de l'escalade et que c'est l'association la plus proche de leur domicile. En mai, il participe à un stage de club où il échange et sympathise avec d'autres adhérents qui sont, pour certains, membres du bureau. En juin de la même année, il accepte à son tour de faire partie de ce bureau.

« Tristan Adatte : De retour à Paris avec ma copine qui fait aussi de l'escalade, c'était un hasard pour le coup, on s'est inscrit tous les deux dans un petit club qui n'était pas trop loin de chez nous. On habitait dans le dix-neuvième et CIMES19 qui devait avoir un an d'existence, était installé au gymnase Matisse. »

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

³³¹ Club FSGT présenté p. 123.

« Tristan Adatte : J'ai participé à une sortie qui était organisée en mai et qui était aux Dentelles de Montmirail dans le Vaucluse. C'était une grosse sortie, il y avait peut-être vingt-cinq participants du club. Et donc, en particulier, il y avait tous les membres de l'ancien bureau. Du coup, tu échanges, tu dialogues, etc. Tu sympathises, tu te fais connaître. Et, pour en venir à ta deuxième question, comment j'en suis arrivé à prendre des responsabilités. Lors de l'assemblée générale du club qu'on organise chaque année en juin, on réélit le bureau. Il y avait des personnes du bureau qui ne voulaient pas se représenter et donc il fallait des candidats. Il y avait deux personnes qui étaient candidates, ça faisait longtemps qu'ils en avaient parlé. Et, à un moment, il y a eu un appel général pour savoir s'il y avait d'autres personnes et une fille qui était présidente à l'époque et qui, elle, se représentait et était aussi à cette fameuse sortie m'a proposé comme ça devant tout le monde, "tiens, Tristan tu pourrais rejoindre le bureau". Et moi, j'ai dit "ok, pourquoi pas".

Guillaume Conraud : Il n'y avait pas de freins à ce que tu prennes des responsabilités ou c'est juste que t'as pas eu le temps d'y réfléchir ? Peut-être qu'après tu t'es dit "je n'ai pas le temps" ?

Tristan Adatte : Non, en fait je n'ai pas du tout réfléchi. Vu que j'ai plutôt une nature conciliante, je dis plus facilement oui que non. Ça, c'était la première raison. Puis, qu'on pense à toi, ça flatte un peu l'égo aussi. Donc tu dis "ok, ouais, c'est cool si vous pensez que je peux le faire". Avoir des responsabilités, c'est toujours gratifiant. Là, j'entame ma 3^e année en co-présidence.

Guillaume Conraud : Et les premiers mois, tu étais seulement pratiquant ?

Tristan Adatte : Exactement.

Guillaume Conraud : Tu es juste venu en consommation de la pratique.

Tristan Adatte : Gros consommateur. Donc tu fais connaissance...

Guillaume Conraud : D'accord. Et, quand tu as fait la sortie, tu as ressenti une sorte de passion, ou bien on essayait de vous enseigner des choses, une meilleure adhésion au club.

Tristan Adatte : Meilleure adhésion au club, c'est une chose. Déjà, tu rencontres des gens donc ça forcément, tu te projettes un peu plus dans le club. Tu deviens un peu moins consommateur, ça devient une sorte de réseau social.

Guillaume Conraud : Tu as envie d'être plus acteur, de t'engager un peu plus.

Tristan Adatte : Oui, il y avait de ça. Déjà, quand j'avais participé à cette sortie je m'étais dit que c'était cool et que je savais que j'organiserai des sorties par la suite. Donc, ça déjà c'est une sorte de mini basculement dans la prise de responsabilités. Mais, en fait, je ne pensais pas que ça se ferait si vite. »

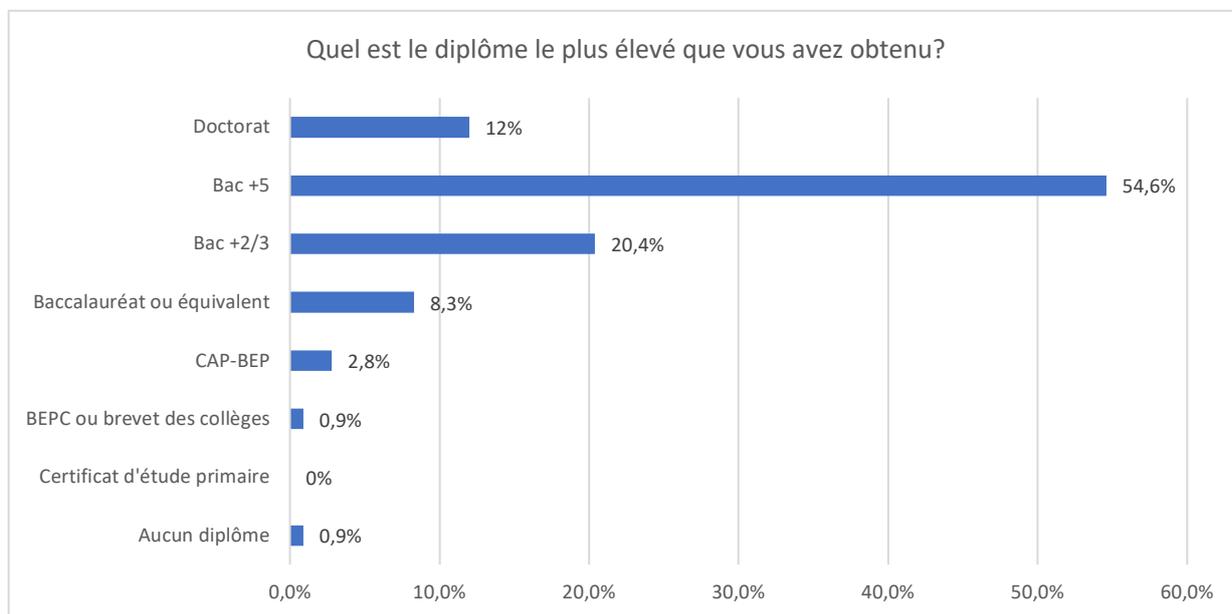
(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

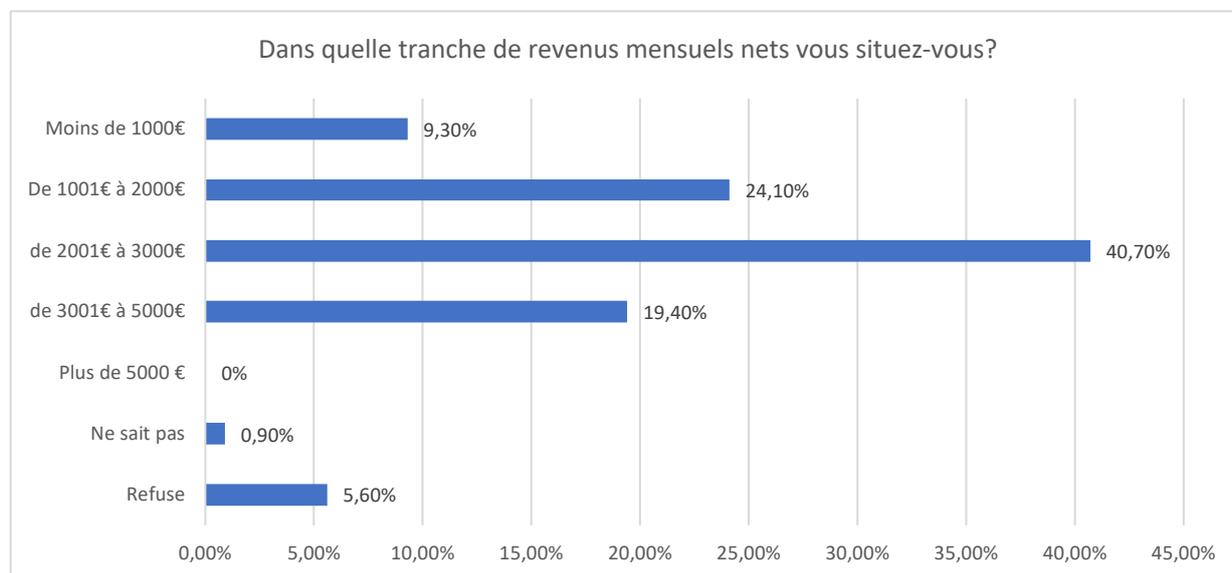
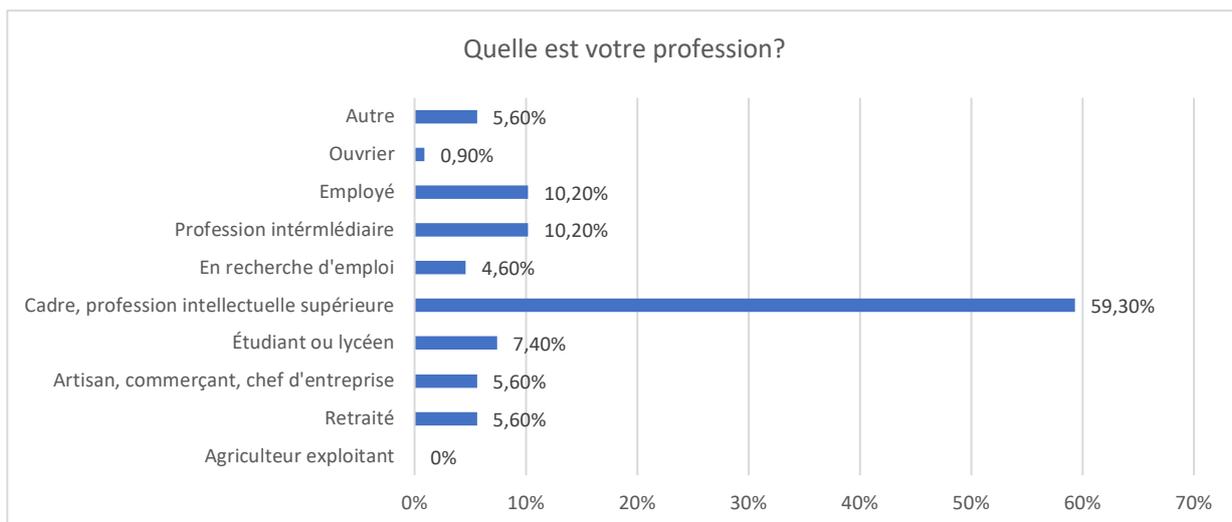
Avec le cas de Tristan Adatte, nous pouvons observer **l'importance de la dynamique collective comme accélérateur de sa prise de responsabilités**. De prime abord, l'acteur avait n'avait pas prévu de s'engager au sein de l'association. Les temps collectifs vécus lui ont permis de commencer à envisager un engagement, d'abord parce qu'il s'est senti membre d'un groupe

dont les relations dépassent celles de l'activité pour aller vers de la sympathie. À la FSGT, on a pu observer que l'escalade était une pratique dans laquelle de nombreux stages et sorties étaient organisés, notamment parce qu'il est nécessaire de varier les parois auxquelles les grimpeurs se confrontent. Ces temps représentent autant de moments où peut se renforcer l'adhésion aux groupes, aux clubs puis à la fédération. Pour Tristan Adatte, cette dimension collective a favorisé le passage d'un statut et d'une logique d'action de pratiquant, à celui d'acteurs dirigeants. Néanmoins, encore loin de s'imaginer responsable du club, c'est parce qu'on le désigne qu'il accepte de devenir membre du bureau. Le rôle de la socialisation est central pour que l'acteur puisse se projeter dans des responsabilités et être choisi par les « anciens ». Lorsqu'il parle d'égo, Tristan Adatte montre bien à quel point il a envie d'être intégré à ce collectif de « pairs ». De plus, son profil semble correspondre au profil « classique » du dirigeant d'escalade, très diplômé et exerçant une profession intellectuelle supérieure (Cf. Graphiques ci-dessous). On observe une certaine ségrégation sociale face à l'engagement bénévole (Cf. p. 206). Il était donc ce que Kaufman (2014) décrit comme une « personne culturellement dotée », ce qui a pu faciliter son intégration et sa désignation comme membre du bureau.

Document 36 - Niveau de diplôme et profession des dirigeants de club d'escalade FSGT

En appliquant un double filtre aux réponses de notre questionnaire en direction des pratiquants FSGT, pour ne garder que les pratiquants d'escalade ayant des responsabilités dans leur club, ils restent 108 répondants. On y trouve alors une forte proportion de personnes diplômées d'un bac+5 ou d'un doctorat (77%) et occupant un poste de cadre ou exerçant une profession intellectuelle supérieure (60%).





À la suite de cette « cooptation », Tristan Adatte décrit sa formation en tant que responsable comme un moment de solitude durant lequel il a dû apprendre par lui-même, par exemple en passant beaucoup de temps sur la boîte de mail collective des coprésidents. Malgré cela, la dimension collective joue tout de même un rôle du point de vue de la transmission et l'acteur rappelle que c'est lors des stages que les « anciens » lui ont notamment appris la différence entre la FSGT et la FFME. Cet apprentissage reste toutefois superficiel et n'encourage pas, dans un premier temps, l'acteur à aller plus loin dans ses recherches ou son engagement. Ces premières références représentent toutefois les apports initiaux de l'acteur dans la construction de son engagement et de son identité en tant que bénévole. Dès lors, et même sans fondements plus solides, il va peut-être commencer à s'identifier à la fédération par mimétisme, parce que les autres membres de son groupe le font.

« Tristan Adatte : Oui, c'est sur le terrain. Ouais, t'apprends ce qu'il faut répondre aux gens et t'apprends aussi, s'il y a des mails de la FSGT, ce que c'est que la FSGT.

Guillaume Conraud : Ah tu l'as appris par mail aussi ?

Tristan Adatte : Non... Ça, typiquement, lors de la sortie, tu discutes un peu avec des anciens, ça veut dire qu'ils avaient deux ans de club quoi, et ils te racontent un peu ce qu'est la FSGT. Alors, j'ai appris aussi les différences avec la FFME. Comme quoi on était hyper concurrent, qu'on avait des esprits totalement opposés.

Guillaume Conraud : Ah oui, on te l'a vraiment présentée comme ça ?

Tristan Adatte : Non, non, on me l'a vendu un peu le sourire au coin de la bouche mais j'ai compris que ce n'était pas forcément les mêmes valeurs, je ne sais pas si on peut parler de valeurs, mais les mêmes esprits quoi.

Guillaume Conraud : Sur cette base, tu as voulu aller plus loin ? Tu as fait des recherches ou tu en es resté à ces discussions.

Tristan Adatte : Non je ne suis pas allé chercher plus loin, je t'avoue.

Guillaume Conraud : Et on ne t'a pas, non plus, amené plus de grains à moudre ?

Tristan Adatte : Non plus, non. Ce n'est pas vraiment un reproche que je fais parce que ça reste associatif et bénévole, les gens n'ont pas envie de faire du compagnonnage mais, effectivement, j'étais un peu seul au monde. »

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

Le processus vécu par Tristan Adatte correspond au **processus d'intégration des acteurs dans un espace social** décrit par Deschamps et Moliner comme permettant, à la fois, de se reconnaître dans une appartenance et, en même temps, de rechercher une place spécifique afin de se singulariser. Les auteurs expliquent que, lors de ce processus de socialisation, se construisent des « représentations identitaires » qui permettent de faire ce travail pour s'imaginer les similitudes et les différences qui lient aux autres acteurs et orientent les pratiques. C'est la dimension collective qui donne de l'importance à ces représentations, aussi, pour les auteurs, « les savoirs et les croyances partagés que nous avons sur le monde social sont finalement plus importants que la réalité "objective" de ce monde » (2012, p. 170). Ici, Tristan Adatte ne ressent pas le besoin de vérifier les propos de ses camarades pour s'identifier aux « valeurs » ou à « l'esprit » d'une FSGT sur laquelle finalement, de son propre avis, il ne connaît pas grand-chose. Ce qui prime, est ce que Kaufmann appelle « l'enveloppement sensible », c'est-à-dire que le fait de se sentir bien dans le groupe suffit à l'acteur. Pour l'auteur, « l'affichage de significations claires et explicites n'est pas obligatoire. La sensation d'être parvient même souvent à faire l'économie de tout contenu cognitif » (2004, p. 112). Ainsi, nourrir des représentations sur les fédérations, aussi partielles soient-elles, permet à l'acteur de s'intégrer aux groupes « d'anciens ». Il intègre le collectif en construisant une position, en tant que membre de la FSGT dans le monde de l'escalade. Ce comportement d'appropriation renforce l'identité du groupe (Bernoux, 2010, p. 66). Pour Bonardi et Roussiau, « les représentations sociales servent alors de guides aux actions et de déterminants aux comportements » (2014, p. 102). Selon Goffman aussi, l'acteur cherche certaines « informations » afin de s'intégrer à « l'équipe ». Il devient alors membre de cette « équipe d'acteurs qui coopèrent pour présenter à un public une définition donnée de la situation » (Goffman, 1973, p. 225).

2.2. Construire une filiation à des figures mythifiées pour donner du sens à son action

Cette logique d'acquisition des responsabilités par l'intégration au collectif est également observable dans le cas de Georges Pelle, président de l'ESC XI, avec une identification encore plus forte à une figure emblématique de la FSGT et donc, par cet intermédiaire, à la fédération. Pourtant, ce qui marque encore une fois dans ce cas, c'est le peu de liens directs entre le président et la fédération.

« Guillaume Conraud : Comment s'est passée votre prise de responsabilité ?

Georges Pelle : C'est le président de l'ESC XI^e qui s'appelait Jean Kacef, qui était un mec remarquable et qui m'a dit "viens avec moi, file-moi un coup de main". Et donc, il m'a entraîné au comité directeur.

Guillaume Conraud : J'ai essayé de rencontrer Serge Slukova qui ne voulait pas me rencontrer car je pense qu'il a eu des derniers moments difficiles avec le club et qu'il n'avait pas envie d'en reparler. Du coup, je me suis redirigé vers Sam.

Georges Pelle : Sam a eu une très belle histoire aussi, dans le club. Il a été là depuis 1949. Les statuts ont été déposés en juillet 49 et je crois que Sam est là depuis le début avec Jean Kacef et Serge aussi. Mais Sam et Serge ont plus de 80 ans tous les deux, ils sont fatigués, et ils essayent de passer la main.

Guillaume Conraud : Il fallait que ça tourne.

Georges Pelle : Il le fallait aussi. Sauf que je n'avais pas du tout d'ambition mais vu le risque que nous faisait courir le tennis s'ils reprenaient le club en installant ses mentalités... il a fallu qu'on se débrouille pour trouver des volontaires et assumer les responsabilités. [...] Moi c'est facile parce que je suis retraité mais c'est aussi une charge. Justement quand on prend sa retraite, il y a un moment où on se débarrasse des charges. Mais moi je les fais parce que les collègues du volley m'ont dit « vas-y ». Dès qu'on maîtrise un peu le verbe, qu'on peut voir les perspectives... mes prises de parole en AG ou comité directeur... C'est ça qui m'a désigné. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/01/2017)

Nous sommes encore face à un acteur qui n'avait pas particulièrement d'ambition du point de vue de son engagement au sein du club. Néanmoins il a, dans un premier temps, été amené aux responsabilités par une figure forte de l'association et a, dans un second temps, accepté de prendre le rôle de président dans une situation qui le nécessitait et suivant la désignation des autres membres de sa section. Il faut revenir sur cette situation pour bien comprendre. Georges Pelle cite trois anciens militants du club : Jean Kacef, Serge Slukova et Sam Altabef. Chacun joue un rôle particulier.

Jean Kacef représente, pour Georges Pelle, la figure idéale du militant sportif. Il est d'ailleurs reconnu par beaucoup comme ayant été un bon joueur et entraîneur de volley, ainsi qu'un dirigeant et « un militant convaincu et amoureux des valeurs du Sport Travailleuse, qui critiquait avec vigueur et conviction la Direction Collégiale Fédérale quand il estimait qu'elle

s'engageait dans des positions erronées »³³². Le militant, président du club de 1978 à 2000³³³, décédé en 2004, a droit aux honneurs de la fédération et est notamment nommé président d'honneur du comité départemental de Paris. Pour toutes ces raisons mais aussi au nom de son parcours de vie, Jean Kacef devient un modèle, une figure quasi mythifiée³³⁴ par Georges Pelle qui, d'ailleurs, l'appelle amicalement « Jeannot ».

« Georges Pelle : Mais Jeannot, c'est un type très particulier. Mêmes origines que Sam. Pendant la guerre, la fuite à Lyon en douce... Il voulait vraiment s'inscrire dans une pratique ouverte, en essayant d'exercer sa responsabilité au mieux. C'est pour ça que c'est un peu un modèle. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/01/2017)

L'importance de Jean Kacef pour le dirigeant correspond bien à ce que Kaufmann décrit comme une « mise en récit » par l'acteur de son identité. Pour l'auteur, l'identité a pris une apparence plus ouverte et dynamique, et une forme s'est progressivement imposée : le récit. L'identité est l'histoire de soi que chacun se raconte » (2004, p. 151). Il précise que « chacun se raconte des histoires, et guette les histoires d'autrui pour nourrir sa propre imagination » (2004, p. 152). En s'attachant à la personnalité et à l'histoire de Jean Kacef, Georges Pelle nourrit ainsi son imaginaire de bénévole sportif ainsi que ses représentations sur ce qu'il est en tant qu'acteur de l'ESC XI^e et de la FSGT.

Ensuite, Serge Slukova a été président du club d'abord de 1973 à 1978, puis de 2000 à 2016. Il est aussi un militant emblématique du club et de la FSGT, qui a par exemple eu des responsabilités dans la commission fédérale montagne-escalade. En mai 2016, fatigué par ses fonctions et n'arrivant pas à trouver de volontaires pour prendre la suite, il démissionne soudainement de son engagement bénévole au sein du club. Une telle situation s'explique peut-être par la prééminence des logiques de sections sur celles du club omnisport. Serge Slukova était membre de la section Montagne, section vieillissante et où finalement personne n'a été trouvé pour prendre le relais. Le compartimentage entre les sections est tel qu'il n'a pu faire ce travail de transmission auprès de bénévoles d'autres activités. L'autre élément, c'est la logique d'action de ce dirigeant qui veut peut-être transmettre l'histoire du club, prendre cette fonction de passeur (Cf. Document 37) mais qui concentre toutefois depuis de nombreuses années les responsabilités. Il laisse alors le club dans une situation délicate après des années de centralisation des pouvoirs autour de lui-même et des autres membres du bureau qui démissionnent au même moment. Sam Altabef, un de ses camarades de longue date, dit d'ailleurs que, du fait de cette centralisation, personne n'était prêt à prendre le relais. Selon lui, cela explique en partie les conflits naissants entre sections, autour de cet enjeu de récupération de pouvoir.

« Sam Altabef : Ils n'ont pas les éléments. Il y en a qui sont là depuis 20 ans et qui n'ont rien appris.

Guillaume Conraud : Sur la gestion du club ?

Sam Altabef : Sur la gestion du club. La faute est à Serge qui a tout centralisé. C'est lui qui détient tout.

³³² Hommage à Jean Kacef, dans le journal du comité FSGT 75, mai 2018.

³³³ Les informations sur l'histoire de l'ESC XI, telle que perçue par ses acteurs, sont compilées dans un livret de 35 pages rédigé par des anciens membres du comité directeur, en 2006 : *Le sport populaire et l'entente sportive et culturelle du XI^{ème} de 1923 à nos jours*.

³³⁴ Sur les mythes alternatifs soutenus par la FSGT voir p. 253.

Guillaume Conraud : C'est peut-être ce qui fait qu'ils arrivent un peu en manque de formation sur ce qu'est la vie démocratique et qu'ils se tirent dans les pattes.

Sam Altabef : Mais bien sûr, bien sûr que c'est ça, bien sûr. Moi, il ne m'a pas neutralisé parce que j'en savais autant que lui.

Guillaume Conraud : C'était plus par facilité ?

Sam Altabef : C'était plus par facilité. Il était capable de le faire, il le faisait. Il avait du temps et il aimait bien ça. Même moi, il ne m'a jamais rien délégué.

Guillaume Conraud : Mais du coup ça a peut-être un peu tué la vie du club.

Sam Altabef : Mais c'est un type qui est à la FSGT depuis presque aussi longtemps que moi, qui a grimpé tous les échelons, qui était à la commission fédérale de montagne, qui a négocié les protocoles entre la fédération de montagne et la FSGT. C'est un militant aguerri, acquis aux idées de la FSGT. Peut-être plus que moi-même, parce qu'il n'a pas les mêmes contestations. Mais, ça ne l'a pas empêché de faire ça. »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/11/2016)

« Guillaume Conraud : On est dans un club avec une histoire riche, particulière... Est-ce que cette histoire sert, à un moment donné dans cette transmission, dans cette formation des dirigeants ?

Georges Pelle : C'était le cas avant, du temps de Jean Kacef. Mais après avec Serge, on fait fonctionner le mécanisme, il y avait finalement assez peu de prise en compte du collectif finalement. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/01/2017)

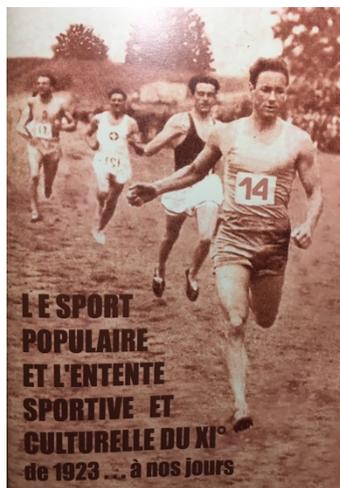
Document 37 - Assurer la transmission par l'écrit

Serge Slukova a peut-être eu des difficultés dans son travail de transmission. Pour autant, il reste un acteur qui cherche à transmettre son expérience puisqu'il est à l'initiative de la publication d'un fascicule sur l'histoire du club qui fait appel à la mémoire collective des militants historiques du comité directeur de l'ESC XI. En quatrième de couverture est soulignée l'importance de la transmission de ce qu'ils appellent « leurs valeurs fondamentales » :

« Quel que soit le rôle qu'ils aient tenu dans la vie active de ce club populaire, animateurs ou moniteurs sportifs, tous bénévoles, ils ont participé et développé par leur culture sociale à l'idéologie novatrice du droit au sport pour tous. Aujourd'hui, ces hommes, ces femmes sont les héritiers d'un passé illustre mais ils se doivent, aussi, d'assurer un avenir difficile. Le respect au quotidien de nos valeurs fondamentales est le garant d'un futur prometteur ».

Ce type d'outils est assez courant dans les clubs omnisport tributaires d'une longue histoire que les anciens militants désirent transmettre. Serge Slukova a d'ailleurs refusé de nous rencontrer mais nous a tout de même fait parvenir ce document. Le président de l'ESC XV, Jean-Claude Colin, a également souligné l'importance d'un tel outil dans son club. Il a aussi souhaité nous fournir un fascicule du même genre que celui de l'ESC XI. Ces fascicules sont les témoignages de la volonté de transmission de ces acteurs. Lahire explique que les pratiques d'écriture sont une manière d'assurer la présence des absents, la transmission d'une certaine mémoire. Pour lui, « les institutions – et tout particulièrement les institutions de savoir – sont comme des sanctuaires hantés par des morts ou des

absents : des textes contraignent l'action des vivants alors que ceux qui les ont produits ne sont plus là depuis bien longtemps. L'écrit permet d'agir à distance ou, en tout cas, hors de la présence immédiate de celui qui entend agir » (2001, p. 231).



Entre mai 2016 et la rentrée sportive de septembre, suite au départ de Serge Slukova, Sam Altabef sort de sa retraite de bénévole afin de mettre en place une nouvelle équipe dirigeante et assurer la transition. En effet, il est sûr qu'avec le départ de Serge le club va devenir un « amoncellement de sections ». Il essaie alors d'organiser la nouvelle élection et de répartir les rôles de président, de secrétaire général, de secrétaire adjoint et de trésorier entre les différentes sections pour maintenir une cohésion. Il propose de confier la présidence du club aux dirigeants du volley, section entièrement FSGT, le poste de secrétaire général à ceux du tennis, et le poste de trésorier à ceux du badminton. Lors de l'AG qui a lieu en novembre et qui doit élire les membres du nouveau comité directeur, il raconte que les volleyeurs ont fait un « coup de Trafalgar ».

« Sam Altabef : Je suis encore membre du comité directeur de mon club. J'ai géré la crise que nous venons de traverser avec la démission de notre président. Je crois que j'en suis venu à bout. J'ai mis en place une direction, enfin un bureau, dont je ne fais pas partie. Mais, j'ai réussi à faire en sorte que ce bureau soit représentatif des différentes sections. [...]

On a eu l'AG. D'habitude, on arrive péniblement à avoir une trentaine de personnes, cette fois-ci on était 44 présents. 44 présents et j'ai réactivé une clause de nos statuts qui était tombée en désuétude, je ne sais pas pourquoi d'ailleurs : le vote par procuration. On a vu arriver 18 volleyeurs, d'habitude ils étaient 3, tous porteurs d'une procuration. Ils nous ont donc fait un coup de Trafalgar qui a notamment éliminé un tennisman qu'il ne pouvait pas supporter et qui a failli éliminer les deux autres candidats qui venaient de la section tennis. En retour, l'un des volleyeurs candidats s'est retrouvé à la limite du nombre de voix nécessaires. Résultat, le consensus est foutu en l'air. Qu'est-ce qu'on fait ? »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/11/2016)

« Georges Pelle : Il a fallu qu'on se réunisse aussi nous pour dire "si Serge s'en va qu'est-ce qu'il se passe ? Est-ce qu'on laisse les gars du tennis ?" Parce qu'il y en a qui sont FN hein... Donc "est-ce qu'on va laisser tomber la responsabilité ou pas ?". [...] Soit on faisait ça, soit on se retrouvait dans une situation qui, politiquement, ne nous conviendrait pas. On avait un impératif avec le départ de Serge parce qu'il n'est pas parti tout seul. Le trésorier et le secrétaire sont partis avec parce que c'était la section montagne aussi, le même âge. C'est compréhensible.

Guillaume Conraud : Je pense que sa démission partait aussi d'une bonne intention.

Georges Pelle : Oui mais si ça part d'une bonne intention, on prépare son coup. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/01/2017)

Lors du comité directeur suivant où il s'agit de décider de la répartition des fonctions des différents membres du comité, Sam Altabef réussit toutefois à maintenir l'équilibre du club et à faire respecter la répartition qu'il avait proposé. Néanmoins, cet épisode le mène à nourrir un regard critique sur Georges Pelle et les membres de la section volley qui l'entourent. Il ne reconnaît pas en eux, les « héritiers de Jean Kacef ».

« Sam Altabef : Les gens du volley, qui ont fait ce coup de Trafalgar, se veulent les héritiers de Jean Kacef. Tu as entendu parler de Jean Kacef ?

Guillaume Conraud : Non.

Sam Altabef : Jean Kacef était un dirigeant du volley. Quand il est arrivé au club, c'est moi qui l'ai reçu. C'était un petit gamin qui n'avait pas 18 ans. Moi, j'étais plus grand, j'avais 23 ou 24 ans. C'est moi qui l'ai reçu. Il a grimpé tous les échelons, c'était un excellent volleyeur et un excellent dirigeant. Et il est devenu président du club. Il est mort prématurément et il est président d'honneur du comité de Paris. Les volleyeurs d'aujourd'hui se disent les héritiers de Jean Kacef. Mais, je leur ai dit : "Mais vous, vous foutez complètement de nous. Vous, vous trompez complètement. Jean Kacef était un humaniste. Vous, vous avez fait votre coup d'état"

Guillaume Conraud : Pourquoi ils disent être les héritiers de Jean Kacef ?

Sam Altabef : Parce qu'il avait une aura, un attachement à la FSGT qu'il a transmis, une aura personnelle comme dirigeant, comme entraîneur, comme joueur. C'était un garçon assez remarquable. Et donc j'ai dit : "Vous n'êtes pas les héritiers de l'humanisme de Jean Kacef. Vous avez fait montre d'une étroitesse d'esprit et d'un sectarisme qui sont à l'opposé de l'humanisme de Jean Kacef". Je ne les ai pas ménagés même si, finalement, je leur ai donné la présidence. »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/11/2016)

Avec ce cas, il est intéressant de pouvoir observer toute la **complexité du processus de transmission entre des acteurs qui développent des logiques d'identification pour être des successeurs à la hauteur et d'autres qui essaient, tant bien que mal, de transmettre leur expérience ainsi que l'histoire du club, leurs valeurs et leurs responsabilités.** Avec Serge Slukova ou Sam Altabef, on a pu voir qu'il y a effectivement une volonté de transmission, mais

certaines pratiques vont parfois à l'encontre de cette volonté. Serge Slukova a, par exemple, concentré les responsabilités pendant plusieurs années. Au-dessus, l'expression de Sam Altabef « *je leur ai donné la présidence* » est également symbolique de cette situation paradoxale, entre transmission et conservation d'une certaine autorité. Ces anciens militants peuvent donc aussi se caractériser par ce « pouvoir de l'expert » que décrivent Crozier et Friedberg. Les auteurs expliquent à ce sujet que « le pouvoir ne découle pas seulement des données "objectives" de la technique, de la tâche et des multiples problèmes que créent des rapports avec l'extérieur. Il naît aussi de l'utilisation active par les acteurs des places et positions qu'ils occupent dans le processus de fonctionnement » (1977, p. 86). Le pouvoir de Serge Slukova et Sam Altabef est aussi garanti par l'image symbolique dont ils jouissent, entre autres, car ils sont tributaires d'une certaine histoire et parce qu'ils assurent le lien avec la FSGT. De leur position, ils peuvent penser que le club ne survivra pas sans eux :

Guillaume Conraud : Tu n'as pas peur que, du fait qu'il n'y ait plus cette identification de la fédération (FSGT) dans le club, que le club s'en détache et finisse divisé dans les différents fédérations délégataires ?

Sam Altabef : Absolument, je suis d'accord avec toi. Je ne donne pas cher de la survie du club quand des militants de notre génération auront disparu. Mais qu'est-ce que je peux y faire ? Moi, j'aurais consacré ne serait-ce que 4 heures par semaine pendant 65 ans... tu fais le calcul. Je ne peux pas faire plus. J'ai sacrifié une partie de ma vie professionnelle, entre autres choses, ça m'a valu une séparation orageuse avec mon associé quand j'avais un atelier de mécanique. Ça m'a coûté cher. Je ne dirais pas que ça m'a coûté cher sur le plan familial parce que j'ai une femme qui est compréhensive et qui m'a accompagné à certains moments de la vie mais voilà.

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/11/2016)

David Chevau, responsable salarié du comité FSGT 75, souligne cette difficulté qu'ont certains anciens militants à céder la place, du fait de leurs convictions, de leur position d'expert, et pensant que, sans eux, plus rien ne fonctionnera. Il explique que, du fait de ce manque de confiance, certaines commissions d'activité du comité sont en difficulté :

« David Chevau : Le comité, c'est un constat, va devenir un comité de foot et de volley. Il y a pas mal d'activité comme le judo enfant, la natation, l'athlétisme qui sont en grande difficulté et qu'on va perdre à terme, je pense.

Guillaume Conraud : Quelles sont les causes ?

David Chevau : Les causes, c'est la sclérose, c'est l'incapacité pour des anciens de lâcher les rênes suffisamment tôt dans les clubs et dans les directions, à l'échelle départementale, voire régionale.

Guillaume Conraud : Donc il y a des commissions d'activités...

David Chevau : Des commissions qui sont déjà ramenées à plus de commission du tout en fait. Il reste une personne, deux personnes qui sont là...

Guillaume Conraud : Des despotes ?

David Chevau : Non je ne pense pas que ce soit volontaire. Ils pensent bien faire sauf qu'à un moment donné la vie change et les attentes des adhérents, des clubs, des parents changent aussi. Et

eux sont en décalage et ne se rendent pas compte. Je pense que laisser la place à des plus jeunes qui auraient pu... je pense que, malheureusement, pour certaines activités, il est peut-être déjà trop tard parce qu'à un moment tu arrives sous un seuil où il n'est plus possible de pouvoir faire des choses. Quand il ne te reste plus qu'un club ou deux, en termes de capacité à organiser des rassemblements ou autre, tu as vite fait le tour.

Guillaume Conraud : C'est quand même fort parce que, dans les entretiens que j'ai faits on me présente souvent la FSGT comme un espace de liberté. Mais il y a ce paradoxe avec d'anciens militants purement FSGT qui ont du mal à céder la place, pas volontairement comme tu dis mais parce qu'ils sont convaincus de leurs idées.

David Cheveau : Ils sont convaincus de leurs idées mais ils se disent : "si j'arrête, il n'y aura plus rien". Alors que ce n'est pas vrai. Enfin, par expérience, je n'ai jamais vu quelqu'un s'asseoir sur une chaise où il y avait déjà quelqu'un d'assis. Par contre, j'ai vu plein de fois des gens s'asseoir sur des chaises vides. Donc oui, ce sera différent. Il ne faut pas avoir peur du changement. Il ne faut pas avoir peur d'accompagner ce changement, d'essayer de tâtonner, de recommencer. Il faut laisser cette possibilité-là. Et je pense que c'est compliqué quand tu as en face de toi un gars qui est à la FSGT depuis 70 ans. Mais comment faire quoi ? Ça, je l'observe à l'échelle de certaines activités du comité, à l'échelle régionale. Je me rends compte que, sur ces activités, on va en mourir. Alors, est-ce qu'on se recomposera autrement ? Je ne sais pas... »

(Entretien avec David Cheveau, responsable salarié du comité FSGT 75, le 05/06/2014)

De l'autre côté et face à cette situation, les « nouveaux » acteurs ne s'activent qu'à condition d'être mis dos au mur, de voir leur espace menacé par un groupe aux valeurs qui diffèrent des leurs et qu'ils vont jusqu'à qualifier de partisan du Front National. Pour légitimer leur action et leur accession aux responsabilités, ils vont faire appel à une figure emblématique du club et de la fédération qui leur sert de référence pour construire leur positionnement, leur légitimité et leur identité en tant qu'acteurs. Même si certains anciens ne leur reconnaissent pas totalement cet héritage, ces jeunes dirigeants se l'approprient et en usent pour fonder leur engagement. À ce titre, nous pensons que le jeu intergénérationnel, fait de temps de transmission et de temps de tensions, que nous avons également pu observer dans d'autres clubs et à tous les niveaux de la fédération, que ce soit dans les comités ou au siège fédéral, est central dans la construction de la relation de l'acteur à la fédération. D'ailleurs, dans le cas de l'ESC XI, le travail de transmission au sein du club s'accompagne d'un parrainage de nouveau dirigeant par l'ancien, afin de l'accompagner lors de ses premiers pas dans les instances fédérales.

« Georges Pelle : Alors, je vais voir parce que je vais aller à l'AG du comité le 27 janvier. C'est Sam qui m'a dit "viens, je te présente les copains". De ma part, c'est normal en tant que président du club que j'aille à l'AG. Mais je demandais poliment s'il est d'accord. Donc il est d'accord.

Guillaume Conraud : Mais auparavant, vous n'y étiez pas allé ? Pour le volley ou...

Georges Pelle : Non. Non, non. »

(Entretien avec Georges Pelle, président bénévole de l'ESC XI, FSGT, le 16/01/2017)

Ici, nous sommes dans le cas de militants emblématiques de la fédération qui sont, comme l'explique Sam Altabef, « *acquis aux idées de la FSGT* ». Ce rôle de transmission que nous avons présenté avec les cas de la FSGT se retrouve toutefois dans beaucoup de nos entretiens des acteurs des diverses fédérations étudiées. Nous avons parfois eu l'impression que l'attachement au club dans un premier temps, puis à la fédération dans un second temps, était d'abord un attachement aux personnes ou aux souvenirs des personnes qui ont pu marquer le parcours des acteurs interrogés. C'est aussi au nom de ces personnes, de ces modèles ou de ces « *pères spirituels* », comme le formule Ludovic Trézières de l'UFOLEP, que les acteurs vont revendiquer certaines représentations de la vie associative et des APSA, qui correspondent pour eux à celles portées par la fédération. Ils sont convaincus de la véracité de leurs représentations qui prennent alors une valeur dogmatique, d'autant plus que celles-ci leur sont souvent inspirées par des acteurs qui ont eu des responsabilités et sont effectivement reconnus au niveau fédéral.

« Ludovic Trézières : Je représente ce qu'était à la base le mouvement de l'UFOLEP à ses origines. Ça c'est mon positionnement à la fédération. Après moi, la particularité c'est que je suis arrivé dans un club de gym à l'âge de 7 ans, qui était à l'UFOLEP. Mon moniteur de gym était un jeune prof qui, très vite, m'a confié des responsabilités en tant qu'aide-moniteur. [...] Je me suis retrouvé à être instituteur, à toujours être bénévole dans cette association et à prendre des responsabilités au sein de l'UFOLEP, entre autres au sein de la commission nationale gymnastique. Quand j'ai eu mon diplôme d'instituteur, ce même monsieur est venu me voir en disant "écoute, à l'UFOLEP on cherche un professionnel, est-ce qu'éventuellement ça te tenterait ? Je pense que tu es trop jeune, mais tu as le profil, tu peux faire un peu bouger les choses". Et donc je me suis retrouvé délégué de l'UFOLEP un peu par son aide. Il était membre du comité directeur de l'UFOLEP à l'époque.

Il est à ma demande aujourd'hui, trésorier de l'UFOLEP Île-de-France. Donc on a des parcours qui se sont plus ou moins suivis. Alors, moi je l'appelle un peu un père spirituel. C'est un peu ça, il m'a fait confiance très tôt et il fait partie des gens à qui je fais confiance. Au gré de mon parcours, je me suis retrouvé dans la fédération à baigner dans un univers de gens militants et convaincus. »

(Entretien avec Ludovic Trézières, délégué salarié du comité UFOLEP 78, le 06/10/2016)

L'acteur qui mobilise des logiques d'engagement basées sur l'identification aux anciens militants n'est pas entièrement dépendant de celles-ci. En fonction des situations, il va procéder à des réglages et modifier son type de comportement. Par exemple, Georges Pelle fait appel à des logiques d'identification et valorise son attachement sentimental à Jean Kacef afin de justifier son engagement et pour mettre en avant certaines valeurs. Lorsqu'il pense au développement du club, par exemple, en expliquant qu'il y a des opportunités pour ouvrir une section escalade -activité qui n'est pas la sienne mais qui représente un potentiel de développement pour le club- il suit des logiques d'engagement plus pragmatiques. Au sein de la section volley, il peut aussi jouer le rôle d'ancien et affirmer ne pas vouloir rester trop longtemps président du club suivant une logique de transmission. Enfin, au niveau de la fédération, au moment où nous le rencontrons, on peut considérer qu'il est toujours dans une logique plutôt consommatrice puisqu'il n'a pas encore pris activement part aux espaces de vie fédérale, mis à part dans son club.

Notons également que le processus de transmission intergénérationnel peut se développer à d'autres niveaux que celui du club. Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade à la ligue FSGT Île-de-France, nous expliquait par exemple qu'il rencontrait l'ancienne coprésidente de

Cimes 19 le lendemain de notre entretien, afin d'essayer de l'encourager à prendre des responsabilités au niveau de la commission fédérale d'escalade. Dans ce cas, le processus d'identification et l'importance de la figure historique ne seront peut-être pas aussi développés. Il y a toutefois une démarche effective de sélection par un acteur en responsabilité et la mise en place d'une stratégie afin d'attirer une nouvelle personne dont on a jugé le profil « valide » pour prendre la suite. Ce processus n'est pas seulement fondé sur des critères objectifs et dépend en grande partie d'une dimension affective et de la qualité des relations interpersonnelles.

« Guillaume Conraud : Cimes19 et quelqu'un comme Tristan, tu les vois dans la vie fédérale ?

Fabrice Lenoir : Tristan vient d'arriver. Je ne peux pas te dire, je n'ai aucune idée. Moi, je n'exclus personne de la vie fédérale.

Guillaume Conraud : Alors prenons Florine, pourquoi elle n'est pas engagée à un autre niveau que son club ?

Fabrice Lenoir : C'est pour ça que je la vois.

Guillaume Conraud : Pour ça, pour la pousser à s'engager au niveau départemental ?

Fabrice Lenoir : Elle ne le sait pas encore mais je vais lui poser la question, si elle veut. Maintenant qu'elle est dégagée de ses fonctions dans ce club. [...] Je sais qu'elle a l'envie, l'ambition d'aller plus loin, je pense. Je pense que Florine est une personne qui peut demain être une des personnes que j'envisage comme étant nos remplaçants. [...]

L'objectif c'est aussi d'arriver petit à petit à prendre les gens et de leur demander s'ils veulent poursuivre leur expérience de club dans des instances différentes ou sur des projets différents. Pour moi ça, c'est une de mes ambitions. Ça ne veut pas dire que ça marchera. »

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié à la ligue FSGT Île-de-France, le 17/10/2016)

Ce travail de transmission fait pleinement partie de la fiche de poste de Fabrice Lenoir et le système fédéral est porteur de stratégies qui vont faciliter l'émergence de nouveaux responsables, « conformes » aux profils souhaités, et qui devront assurer une certaine continuité de l'organisation et de son projet. La politique de publication de la FSGT, valorisant les contenus sur son histoire et ses acteurs « emblématiques », témoigne de ces stratégies. De même, en première partie de cette thèse, nous avons déjà parlé de l'importance des temps commémoratifs et des temps d'anniversaire qui ont aussi pour fonction de rappeler l'histoire et d'aider les acteurs à construire une certaine vision du sport et de la vie associative (Cf. p. 55). Nous reviendrons plus tard sur les stratégies fédérales qui vont dans ce sens mais ici nous voulions souligner l'importance des relations interpersonnelles et des dynamiques collectives dont l'organisation est le support. Nous voulions montrer que les histoires de vie des individus et celle de l'organisation s'entremêlent, permettant aux acteurs de construire et d'ajuster leurs positionnements et leurs représentations. La dimension humaine, la relation et l'attachement à un collectif et à des figures marquantes peuvent consolider, voire fonder, l'identification de l'acteur à la fédération et à ses valeurs, parfois même sans les connaître vraiment. D'ailleurs, plus qu'une lecture unique des valeurs de la fédération, notre analyse valorise la diversité des représentations de ces valeurs. Même si un fil conducteur, une cohérence existe grâce aux

interactions, aux jeux de sélection et aux stratégies fédérales³³⁵, il y a autant de définitions de la fédération que de représentations. Ces interactions et ces stratégies peuvent parfois reproduire des situations de ségrégations sociales comme nous l'avons vu dans le cas des dirigeants de l'escalade. Bien sûr, elles doivent être combattues lorsqu'elles mettent à la marge certaines catégories d'acteurs. Néanmoins, au sein de l'organisation, les ségrégations peuvent remplir une double fonction. Renforcer l'identité du groupe et exclure ceux qui s'en éloignent³³⁶. Elles participent donc aussi des processus identitaires qui vont construire le positionnement de la fédération. Les représentations des acteurs ont une fonction fondamentale dans l'organisation puisque, comme l'expliquent Deschamps et Moliner « l'appartenance des individus à un même groupe implique des expériences et des intérêts relativement communs et donc, des opinions et des croyances partagées » (2012, p. 149). Selon les auteurs, ces représentations vont exprimer la « similitude intragroupe », la volonté de penser les mêmes choses que les pairs, et en même temps la « différence intergroupe », la volonté de cultiver des opinions différentes des autres groupes. Là où la tâche devient complexe, c'est lorsque l'acteur n'appartient jamais à un seul groupe. Dans la fédération, les acteurs peuvent à la fois faire partie du « groupe fédération » et donc s'identifier à celle-ci en opposition à d'autres et, en même temps, faire partie du « groupe club », comité, ou autres groupes informels, et donc se construire en opposition à d'autres groupes internes à la fédération. Bernoux rappelle d'ailleurs que « ces relations informelles servent de défense et de protection contre l'organisation » (2009, p. 11). Les acteurs peuvent également venir chargés des références acquises dans le cadre d'autres appartenances et vouloir se démarquer au sein même du groupe.

3. De l'histoire de vie à l'histoire collective, un lien complexe à construire

Jusqu'ici, nous avons présenté des processus qui permettent à l'acteur de construire des liens d'abord au sein de son groupe sportif, ensuite de son club et, petit à petit, au sein de la fédération. Si, pour la plupart des acteurs, la fédération est une abstraction quelque peu éloignée de leurs intérêts et de leur vie quotidienne, pour d'autres cette appartenance peut prendre plus d'importance, voire prendre une dimension extrasportive. Ils vont se servir de l'appartenance à la FSGT pour construire leur positionnement et leur légitimité en tant qu'acteur de la fédération ainsi que leur identité en tant qu'individu. À travers quelques cas, nous montrerons d'abord que l'attachement à la fédération peut dépasser le cadre sportif et influencer le processus identitaire de l'acteur au-delà de l'organisation. La FSGT, que ce soit à travers la vie du club, du comité, à travers les rencontres, ou dans les responsabilités au niveau fédéral, etc., nous a été décrite par certains acteurs comme étant un tournant dans leur parcours de vie ou, au moins, comme ayant participé à leur construction. Ici, nous prendrons comme exemple trois types d'acteurs, ceux qui se légitiment par un attachement familial à l'organisation, ceux qui ont vu leur parcours modifié par la rencontre avec la fédération, et ceux qui questionnent profondément leur identité du fait de leur appartenance à celle-ci. Nous montrerons qu'au nom de cette enchevêtrement entre l'identité des acteurs et l'identité de la fédération, des stratégies vont être mises en place pour assurer une certaine cohérence et la protection de ce que les acteurs considèrent être leur « espace identitaire FSGT ». Alors que l'arrivée de nouveaux acteurs, chargés de leurs références et de leurs appartenances précédentes, peut donner lieu à des formes de « chocs des cultures ». Crozier et Friedberg expliquent que l'analyse culturelle met en lumière une logique

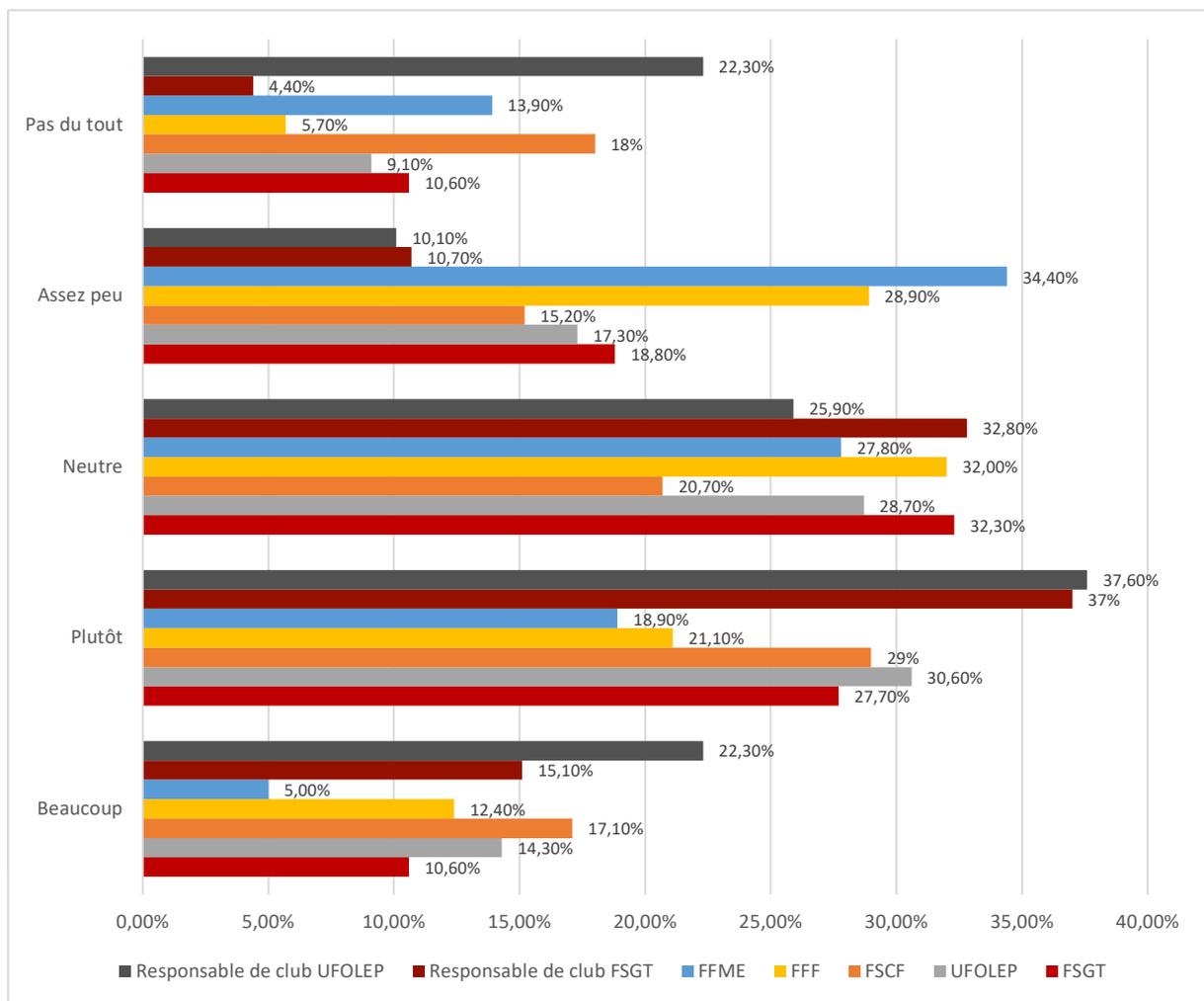
³³⁵ C'est à ce titre que nous préférons parler d'une étude des processus identitaires des fédérations sportives plutôt qu'une étude de leurs valeurs.

³³⁶ Pareil, ici il y a sûrement des effets productifs et contreproductifs à observer d'un tel processus.

de fonctionnement des ensembles organisés « d'ordre affectif et culturel qui, en dernière analyse, fonde l'autonomie du phénomène organisationnel en tant que processus d'intégration de conduites humaines » (1977, p. 222). Pour s'intégrer l'acteur doit assimiler ces logiques qui permettent de « comprendre les règles formelles et/ou informelles qui gouvernent les relations entre les individus et les groupes, comme des construits politiques, donc culturels, que ceux-ci ont inventés pour contenir les risques de tensions excessives et pour rendre ainsi possible leur coopération au sein d'ensemble finalisés ».

Il y a cette représentation d'une dimension fédérale n'ayant pas un impact déterminant dans la vie de la plupart des acteurs et restant éloignée de la réalité des clubs et de l'intérêt des acteurs. Ne considérer que cette vision de la fédération reviendrait toutefois à livrer une analyse partielle de la réalité et oublier que 10,6% des adhérents, sont très attachés à la FSGT, 15,6% lorsqu'il s'agit de personnes en responsabilité dans les bureaux des clubs. Ces chiffres sont encore plus importants pour certaines autres fédérations étudiées (Cf. Graphique ci-dessous). Il semble donc nécessaire de nous intéresser aux histoires particulières de personnes liées à la fédération.

Document 38 - Ressentez-vous un attachement particulier à cette fédération ?



3.1. Des identités d'acteurs « bouleversées » par l'engagement au sein de la fédération

Au-delà des chiffres, dans les instances de la fédération, au siège ou dans les comités, nous avons rencontré des **responsables dont l'histoire est souvent intimement liée à l'organisation ou qui sont, au moins, attachés à celle-ci car elle représente pour eux un système d'analyse et d'action dans la société.** Pour ces acteurs, l'expérience vécue au sein de la FSGT correspond à des rencontres avec des personnes ou des idées, à des moments de vie, à des souvenirs partagés avec d'autres, devenus des amis voire des membres de la famille³³⁷. Cette expérience confère ainsi une place particulière à la FSGT. Ces militants salariés ou bénévoles ont une histoire longue avec la fédération et y ont construit une bonne partie de leur vie. C'est par exemple le cas de Jeannine et René Moustard, à la FSGT depuis les années 60, toujours présents à plus de 80 ans et dont le fils a aussi travaillé au siège fédéral ; de Lydia Martins Viana, à la FSGT depuis ses 10 ans ; d'Yves Renoux qui y a fait toute sa carrière de cadre d'État et qui à la retraite en est encore bénévole ; de David Chevaux, ami du fils d'Yves Renoux avec lequel il a commencé le volley FSGT à 16 ans ; des Voltzenlogel ou des Delamarre, couples à la ville comme à la fédération, qui tiennent bénévolement les comités départementaux FSGT du 67 et du 76 ; ou encore de Maud Corso, « enfant » de la FSGT dont le père et la mère travaillaient au siège, qui dès 14 ans commença à faire partie des collectifs de coordination de l'ES Vitry, club où elle est devenue trésorière de la section football à 18 ans. D'autres exemples d'acteurs dont l'histoire est liée à la fédération auraient pu être mentionnés. Pour eux la FSGT est un espace identitaire, un groupe d'appartenance, un système idéologique auquel ils peuvent se référer et qu'ils veulent à la fois défendre et faire évoluer.

Revenons sur les histoires de vie de ce type d'acteurs afin de montrer que la fédération peut avoir une place importante dans la vie de ses membres qui, dès lors, en deviendront des protagonistes centraux. Lydia Martins Viana, coprésidente de la FSGT, raconte la manière dont elle a réellement vécu en acte « l'amitié sportive » et dont cette amitié a en partie orienté son parcours de vie.

« Lydia Martins Viana : Je suis rentrée dans ce club à l'âge de 10 ans et ça a été le début d'une aventure assez extraordinaire parce que je pense que, sans les rencontres et l'environnement que j'ai eu dans cette association, je ne serais peut-être pas là aujourd'hui pour te parler. D'abord, je ne serais pas là parce que je ne serais pas à la FSGT évidemment, mais je ne serais peut-être même plus là du tout.

Donc les gens de l'association, beaucoup ont été de belles rencontres et nous avons eu de beaux parcours de vie ensemble, au-delà de l'association. Ton étude c'est sur les valeurs, j'ai rencontré des vraies valeurs. Souvent on signe « amitiés sportives » en bas d'une feuille, mais c'est vraiment ça : des amitiés sportives. Ce ne sont pas des amitiés comme au sens où tu vois des amis et tu racontes un peu ta vie. Non, ce sont des amitiés réelles qui se construisent dans un espace donné, avec des valeurs de solidarité et de fraternité qui n'ont pas été des petits mots pour moi puisque j'ai dû quitter mon domicile familial et c'est le président du club qui m'a hébergée avec sa femme que je ne connaissais pas. Ils ont libéré une chambre pour moi. »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

³³⁷ Sur la quarantaine d'acteurs de la FSGT rencontrés dans le cadre de nos entretiens, nous savons qu'au moins 13 d'entre eux ont ou ont eu un membre de leur famille dans la fédération.

Comme nous le verrons dans les extraits d'entretien cités plus bas, le mot « espace » revient souvent dans le lexique utilisé par les acteurs pour qualifier la fédération. **Un espace délimité, à protéger, au sein duquel peuvent s'exprimer les rencontres et peuvent se construire les acteurs.** Ces rencontres ne sont pas anodines et durent parfois le temps d'une vie avec des liens affectifs forts qui se nouent. Maisonneuve rappelle que l'attachement d'une personne à un groupe peut, en effet, tenir pour une large part à des sympathies électives envers tels ou tels membres avec lesquels cette personne a établi – ou cherche à établir – des relations amicales (2014, p. 28). La fédération sportive ne doit alors pas être analysée comme une organisation « froide », technocratique, bureaucratique mais plutôt comme le support de relations humaines et d'interactions fondamentales pour l'acteur, comme nous l'avons déjà montré à travers les relations entre anciens et nouveaux dirigeants, dans les clubs. Ainsi, quand nous demandons à René Moustard de proposer une réflexion sur l'identité de la FSGT, il rappelle en premier lieu les conditions actuelles de son engagement, expliquant qu'il a consacré sa vie à la FSGT. Il nous parle ensuite, avec émotion, de Robert Mérand³³⁸ avec lequel il était lié.

« René Moustard : J'énonce simplement le fait qu'étant toujours intéressé, en vie et actif entre guillemets intellectuellement, c'est une manière de me faire vivre aussi. C'est une manière, pour moi, de ne pas chercher je ne sais quelle activité qui viendrait se substituer à ça. J'ai consacré ma vie à tout ça, je m'aperçois que ça va probablement durer jusqu'à ma mort. [...]

Ma réponse à ta question n'est pas très difficile. Enfin elle me vient au bout des lèvres assez vite mais en même temps, avant de la formuler le mieux possible, c'est un peu... J'allais dire que ça pèse un peu. C'est un peu douloureux ce que je vais dire là. Le 28 août 2011, Robert Mérand est décédé. Toute mon activité, toute ma vie militante est directement articulée, associée à Robert Mérand. [Le ton est lourd] Et donc son activité, c'était pour moi l'espace, le milieu de vie d'une manière continue. À partir du moment où j'étais responsable, Robert Mérand était là. [...]

Et puis, jusqu'à sa mort, j'allais le voir à l'hôpital, on discutait FSGT. Je raconte ça un peu affectivement. »

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

Pour montrer l'importance que peut avoir la fédération dans le processus identitaire de l'acteur, prenons aussi l'exemple du secrétaire général du comité FSGT 75. Au-delà des rencontres, l'organisation peut également être le support de questionnements profonds. Nous avons déjà présenté Michel Fuchs, salarié et militant du comité FSGT 75, né dans une « famille FSGT ». Michel Fuchs est juif, son père était un survivant d'Auschwitz. Pour lui, l'engagement de la FSGT sur le territoire palestinien est quelque chose de difficile à gérer du point de vue identitaire. Son attachement à la FSGT est tel qu'en 2000, il part avec la fédération à Hébron en Cisjordanie. Il raconte qu'il est ressorti « bouleversé » de ce séjour qui lui a permis d'enrichir son regard sur les actions de l'État israélien envers le peuple palestinien. Il continue à porter un regard critique sur l'engagement de la FSGT dans ce projet, notamment parce que selon lui il n'est pas mené dans le cadre du processus démocratique. Il accepte toutefois d'en débattre malgré les dissonances identitaires que cela peut créer en lui. C'est peut-être même au nom de

³³⁸ Dirigeant emblématique de la fédération. Au cœur des stages Maurice Baquet, il a influencé toute une génération de professeurs d'EPS passés par la FSGT.

cette volonté de rendre cohérentes son identité FSGT et son « identité juive » qu'il s'attache, avec ouverture, à ce sujet.

« Guillaume Conraud : Le projet en Palestine... Est-ce ça, ça fait discussion au comité de Paris ?

Michel Fuchs : (il rit) Un peu.

Guillaume Conraud : Quelles positions, quelles visions par rapport à ça ?

Michel Fuchs : Pfu... (il rit). Non, je pense que sur le côté Palestine c'est compliqué. C'est compliqué mais c'est aussi moi. Moi, je suis juif donc j'ai un regard plutôt partisan. J'ai toujours eu du mal avec ça. Maintenant, je suis aussi allé à Hébron en tant que militant FSGT. J'ai pu aussi voir ce que faisait la FSGT en acte là-bas. J'en suis ressorti un peu bouleversé parce que je n'imaginais pas qu'on puisse mettre des gens dans ces conditions-là et que l'État d'Israël pouvait, d'une certaine manière, créer de l'Apartheid en direction des populations palestiniennes. Toujours est-il que je conteste quelque part le choix partisan de la FSGT d'être en permanence sur les questions palestiniennes et pas forcément sur d'autres terrains et que ce soit des chasses gardées. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de lieu réel de discussion, de choix politique de cela. De mon point de vue à moi, ce sont des chasses gardées d'Yves Renoux, d'Hervé Brezot, de la DNC, des Moustard à une période. En fait, les décisions étaient prises avant qu'on puisse en parler ensemble. Et le regard porté sur Israël était toujours négatif, y compris dans la relation de ne pas vouloir travailler, à un moment donné, avec la fédération travailliste israélienne.

La FSGT est un espace de liberté. C'est indéniable mais à un moment donné, il y a des chasses gardées. C'est-à-dire que les chefs ont décidé ou que certains ont décidé. En 2000, je suis parti à Hébron. Le camarade Renoux... Il y a des gens qui sont venus là-bas, qui ont pris des décisions alors qu'il n'était pas des adhérents de la FSGT. Et on s'est appuyé nous, la FSGT, sur des décisions ou des préoccupations qui n'étaient pas celles de nos adhérents. »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Il peut sembler improbable que l'appartenance à l'organisation sportive questionne aussi profondément les acteurs sur le plan de leur identité. Néanmoins, il s'avère que **ce rapport entre l'identité individuelle, notamment liée ici à une croyance religieuse, et l'appartenance à une organisation sportive est réelle et peut être très forte**. Michel Fuchs, raconte par exemple le ressentiment des « anciens » membres du CSP X, de confession juive, vis-à-vis d'autres « anciens » qui auraient voulu gommer leur « identité juive » au moment de la fusion avec le YASC.

« Michel Fuchs : Je prends l'exemple de mon club. Mon club s'est créé en 1934. Le CPS X, dans le 10^e arrondissement, avec une population importante juive, de la diaspora polonaise. Donc forcément dans le club, il y avait des juifs. À côté de ça, il y avait un autre club qui s'appelait le YASC. C'était vraiment le club juif. YASC, ça veut dire Yiddish Arbeit Sporting Club. Dans ce club, ils parlaient même en hébreu. Puis un jour, les deux clubs étaient tous les deux sur les mêmes logiques. Le YASC était même plus important que le CPSX. Toujours est-il qu'il y a eu une fusion. Le CPSX a bouffé le YASC et le YASC a disparu. Quand on a fait le livre, on a questionné les gens

du YASC qui étaient beaucoup plus âgés que les gens du CPSX. Tous les deux étaient fortement influencés par la mouvance communiste, il n'empêche que les gens du YASC ont dit : "vous avez voulu détruire notre culture." Quelqu'un comme mon père qui est juif, qui est parti 3 ans de sa vie à Auschwitz parce qu'il était juif, était aussi militant communiste. À aucun moment le parti ne lui a dit "il faut détruire l'identité juive du YASC" mais il a été accusé par les gens du YASC comme quelqu'un qui voulait détruire cette identité. C'est très profond cette manière de gommer. Quand tu n'étais pas dans la ligne on te disait merci et on te faisait démissionner. Mon père quand il a vu les chars entrer à Prague, il a posé des questions. On l'a fait démissionner parce qu'il ne posait pas les bonnes questions ou en tous cas pas celles que le parti communiste français voulait entendre. »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Pour Kaufmann, le processus identitaire est « très proche de la cognition religieuse : il faut croire, croire à l'histoire que l'on se raconte » (2014, p. 51). Seulement, l'acteur pris dans une diversité de socialisation peut se raconter des histoires divergentes. Pour Durkheim, « l'être collectif » se caractérise par « un système d'idées, de sentiments, d'habitudes qui expriment en nous, non pas notre personnalité, mais le groupe ou les groupes différents dont nous faisons partie. Telles sont les croyances religieuses, les croyances et pratiques morales, les traditions nationales ou professionnelles et les opinions collectives de toutes sortes » (1922, p. 119). La diversité de ces croyances peut provoquer de fortes dissonances identitaires. Dans le sens de l'homme pluriel de Lahire, les acteurs de la FSGT confrontés à de telles contradictions vont alors être capables de faire un travail de sélection et de compromis pour prendre, dans la fédération, ce qui leur convient et pour pouvoir continuer à affirmer leur identification à celle-ci. Dans notre étude, le cas le plus emblématique de cette situation est Sam Altabef, acteur également de confession juive, dont l'histoire et l'engagement sont intimement liés à l'affinité de la fédération.

Sam Altabef : J'ai toujours fait du sport. À partir de mes 12 ans, j'étais réfugié, enfin replié dans le jura. Et là, je faisais de la gymnastique dans un club ou une association qui dépendait d'une association qu'on appelait la Fraternelle. La Fraternelle est une très vieille structure qui existe dans plusieurs villes. C'est une structure coopérative, collective, multidisciplinaire et très proche du socialisme primitif. La Fraternelle approvisionnait le maquis. En 1944, les Allemands ont surgi au siège et ils ont tout mis à sac. La salle de gymnastique à laquelle je faisais de la gymnastique au sol, des agrès, etc., c'est là que j'ai commencé. Quand, en 1945, on est venu à Paris, j'ai continué dans les mêmes activités physiques dans différentes salles privées. J'en ai fait trois je crois. Et sur les trois, il y en a deux qui étaient des annexes de clubs de boxe. La boxe a connu un grand développement dans les années 45.

Guillaume Conraud : Alors, il y avait des salles privées comme aujourd'hui où on pouvait s'inscrire pour faire de la gym ?

Sam Altabef : Oui, privées mais pas à but lucratif. Ils faisaient ça par passion. Bon, on payait une cotisation mais ce n'était ni associatif, ni marchand si on peut dire. Je suis parti à l'armée et quand je suis revenu, j'ai voulu reprendre ces mêmes activités. À l'armée, on a fait quand même pas mal d'activités physiques. À ce moment-là, j'avais un cousin qui était plus âgé que moi de cinq ans et,

qui prenait très au sérieux son rôle de mentor. Ce cousin avait fait la résistance dans l'union des jeunesse juive, l'UJJ, qui était une branche de la MOI³³⁹, donc proche du parti communiste. Ce cousin jouait au volley dans un club qui ne s'appelait pas encore l'Entente Sportive et Culturelle, ni même l'Entente Sportive. Son équipe de volley, je peux te donner une photo, était composée à 95% d'anciens résistants (MOI, FTP³⁴⁰, etc.), soit des forces françaises libres. Il y avait également le gendre du député communiste du 11^e. Mais ce n'était pas par conviction idéologique, c'était affinitaire. Tout le monde avait les mêmes idées politiques. Ils se regroupaient d'une façon affinitaire, au sens étymologique du terme. Il était naturel pour une équipe pareille de s'affilier à la FSGT qui était, de par son histoire, de par sa création en 1936, nettement classée comme organisation de gauche. Quand la gauche avait un sens. Et donc, il a insisté pour que je vienne jouer. J'ai été relégué dans l'équipe deuxième parce qu'il n'y avait pas d'équipe 3^{ème}. J'ai donc joué là. Au début uniquement pour des raisons d'opportunité familiale parce qu'il y avait mon cousin que je connaissais, et d'autres que j'avais déjà fréquenté. À partir du moment où j'ai été recruté pour la commission régionale, je me suis aperçu que le sport pouvait être autre chose que de l'éducation physique. Et pour moi, c'est devenu la composante essentielle, le sport est un moyen éducatif. »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, le 16/11/2016)

Le militant nous a également parlé de ses points de désaccord avec la fédération et sa direction. Deux éléments se sont dégagés, l'autogestion et l'engagement de la fédération sur les projets en Palestine. Pour lui, la direction de la FSGT serait aujourd'hui beaucoup plus « politisée » -même si ce serait d'une manière plus insidieuse- qu'à une époque où les libertés de ton et de parole étaient plus présentes. Comme le secrétaire général du comité FSGT 75, il explique que c'est dans ce cadre de démocratie limitée que le maintien des projets en Palestine est décidé. L'acteur, face à une dissonance identitaire produite par les orientations de l'organisation, remet en cause son fonctionnement démocratique, animé par le sentiment de ne pas être écouté, de ne pas être pris en compte³⁴¹. Ce qui est intéressant avec le cas de ce militant est que, malgré ces désaccords, il ne s'imagine pas ailleurs qu'à la FSGT. Il explique avoir pourtant essayé et démissionné trois fois de ses responsabilités à la fédération. Il s'est effectivement éloigné du niveau fédéral pour se consacrer à la vie du comité. Un attachement sentimental, une vie passée au sein de l'organisation ainsi qu'une cohérence entre ses idées et ce qu'il perçoit être l'idéologie sportive de la FSGT, font qu'il ne s'imagine nulle part ailleurs. C'est finalement par « *habitude* » que Sam Altabef reste à la FSGT, « *habitude* » qui est « liée à tout un passé socialisateur qui l'a progressivement constitué » (Lahire, 2017, p. 130). Du fait de ces dissonances, il se décrit tout de même comme un « *militant atypique* » :

³³⁹ La « *Main-d'œuvre immigrée* » était une organisation syndicale, elle dépendait initialement de l'Internationale Syndicale Rouge et était dirigée par le Parti communiste français.

³⁴⁰ Les « *Franco-tireurs résistants* » étaient les unités de résistance communistes liées au MOI, dont faisait notamment partie les résistants du groupe Manouchian.

³⁴¹ Il existe effectivement des défaillances démocratiques comme le soulignent les deux acteurs. Nous analyserons cette question plus loin. Dans cette partie, il est toutefois question de mettre en exergue ce qui pourrait être de l'ordre de mécanismes de défense de sa conception de l'organisation et de son identité. Souligner des défaillances de l'organisation, réelles ou non, en fait partie.

« Sam Altabef : Je suis un militant atypique. Je suis un militant atypique parce que j'ai eu un parcours, dans le club, dans la ligue, dans les comités départementaux, à la direction nationale, mais je ne fais pas partie du courant majoritaire d'idées. Je suis en conflit sur un certain nombre de points avec la direction nationale. Ça ne signifie pas que je veux faire prévaloir mon point de vue à l'extérieur. Je ne cherche pas à aller ailleurs pour faire prévaloir mon point de vue. Je conteste chaque fois que j'en ai l'occasion, je fais valoir mes points de désaccord. Il ne faut pas non plus me présenter comme l'opposant idéal. Lydia t'a peut-être parlé de moi, on a eu souvent des explications. Mais, il y a des militants avec qui, à la direction nationale, je suis en opposition permanente parce qu'ils ont des conceptions auxquelles je n'adhère pas. Je ne vais pas dire de noms pour l'instant. Des conceptions de gouvernance, mais également des conceptions de finalités idéologiques. [...]

Guillaume Conraud : C'est intéressant parce que, tout à l'heure, tu disais que quand toi ça n'allait pas à la FSGT, tu n'allais pas voir ailleurs. Aujourd'hui, j'ai l'impression que si l'offre de la FSGT n'est pas suffisante, le réflexe est de tout de suite d'aller voir ailleurs.

Sam Altabef : On peut voir ça comme ça. Mais, ce n'est peut-être pas aussi simple. Pourquoi je ne vais pas voir ailleurs outre le côté sentimental ? Parce qu'aller voir ailleurs... j'ai donné ma démission au moins 3 fois mais enfin bon. Aller voir ailleurs, ça signifierait tirer un trait sur 60 ans de militantisme, ou 65 ans. Ça serait un échec pour moi, pas seulement un échec pour la FSGT. Mais, il y a autre chose. Il y a, avec les années de fréquentation de la FSGT, je me suis aperçu qu'elle développait tout de même une idéologie du sport. Il ne faut pas séparer les deux mots hein. Je ne parle pas de l'idéologie FSGT en général. Je ne parle même pas de l'entrisme politique qu'il y a au plus haut niveau. Je parle bien de l'idéologie du sport. Est développée une idéologie du sport qui me convenait parfaitement parce qu'elle est basée sur une éducation, elle n'est pas basée sur la compétition pour la compétition, elle n'est pas basée sur la récompense sportive, chacun trouvera sa propre récompense dans sa propre pratique. Donc, il n'y a pas ailleurs une offre qui m'aurait attirée. Il y a peut-être l'UFOLEP, je ne sais pas. Je connais certains gens à l'UFOLEP, ils partagent certaines de nos idées mais il y a certaines autres positions qui ne me conviennent pas. Donc si je quitte la FSGT, je ne vais nulle part. Donc, comme je n'ai pas envie d'aller nulle part, je reste à la FSGT et je porte ma voix chaque fois que j'en ai l'occasion. »

(Entretien avec Sam Altabef, dirigeant bénévole de l'ESC XI, le 16/11/2016)

Jusqu'ici, nous observons la force des liens et de l'attachement à la fédération, par l'intermédiaire des rencontres humaines, dans des cas d'acteurs dont le parcours à la FSGT est déjà long. Toutefois, **même chez des acteurs qui sont à la FSGT depuis un temps relativement court, cet attachement peut se construire.** Par exemple, pour Thomas Valle, responsable de la ligue FSGT Île-de-France, c'est lors de la formation jeunes dirigeants³⁴² que les contenus orientés notamment sur l'histoire de la FSGT, les rencontres avec des acteurs emblématiques, ainsi que les liens d'amitié qui se sont noués au sein du groupe, ont participé à

³⁴² Formation proposée aux adhérents de la FSGT de 18 à 30 ans qui s'est déroulée sur une saison et qui avait pour objectif de sensibiliser la nouvelle génération de salariés à la culture FSGT.

renforcer son attachement à celle-ci. Le poussant à son tour à la décrire comme un espace de liberté où, chargé des éléments précédemment cités, il peut marquer sa place.

« Guillaume Conraud : Par exemple, dans la formation jeunes dirigeants, comment ressort cette idée de valeurs et d'identité ?

Thomas Valle : Pour moi, elle ressort dans la méthodologie de travail et dans le contenu parce que la première séquence qu'on a faite, c'était sur l'histoire de la FSGT. Ce qu'on a fait, d'où on venait, etc. Ça ressort aussi dans les intervenants, Jacques Journet et d'autres. Là, il y a eu Maud, Farid, et d'autres gens qui sont intervenus et qui sont porteurs de valeurs et d'une histoire au sein de la fédération. Je pense que ça ressortait à tout point de vue mais on ne se rend pas compte à quel point nos formations transpirent la FSGT, malgré tout. C'était Olivier qui était à la place de Marion avant qui, en partant, dans son discours de pot de départ, avait dit "la FSGT nous marque à vie. Un passage à la FSGT nous marque à vie qu'on le veuille ou non". [...]

Je pense qu'on a quand même un espace de liberté qui est important et il faut profiter de cet espace de liberté pour justement venir marquer notre place, ce que nous on peut apporter. Et je pense que dans la formation jeunes dirigeants, ce qui ressort c'est que ça nous a fidélisé un peu. Sans s'en rendre compte, ça transpire un peu partout. Il y en a beaucoup qui, en entrant dans la formation, se disaient "je quitterai la FSGT dans deux ans, trois ans, je ne me vois pas vieillir à la FSGT. Je ne me vois pas comme les anciens militants".

Et l'esprit de groupe est aussi important, de voir qu'il y a des gens avec toi. Aussi intégrer ce qu'est la FSGT. Tu as fait une formation FSGT qui t'a fait aimer la FSGT mais pas aimer au sens bourrage de crâne. »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue FSGT Île-de-France, le 15/05/2014)

Son cas n'est pas sans rappeler celui de Noémie Jost, présidente du comité FSCF 75, qui a pris des engagements suite au camp So'Leader, sorte de formation de jeunes dirigeants mise en place par la FSCF. Elle raconte d'ailleurs qu'une de ses amies a même changé ses perspectives de carrière à l'issue de cette formation. Autre point commun aux deux formations, elles visaient la mise en place d'actions ou de projets concrets et permettaient aux individus de se sentir pleinement acteurs de l'organisation.

« Noémie Jost : Je sais que j'ai une amie qui a participé à So'leader 2012. On était tous au moment du passage du lycée à la fac. Elle devait faire une fac de théâtre et finalement en rentrant de So'leader, elle a fait STAPS. Donc ça a complètement changé ses perspectives. Pareil, ça m'a donné envie de m'investir dans mon club et au niveau du comité.

Du coup, à l'issue de So'Leader, c'était une année électorale, je me suis présenté au conseil d'administration de mon association et au conseil d'administration du comité départemental où j'ai été nommée secrétaire. »

(Entretien avec Noémie Jost, présidente bénévole du comité 75 de la FSCF, le 17/02/2017)

Les dirigeants fédéraux mettent donc en place des stratégies pour favoriser l'identification et l'attachement à la fédération, à travers le partage d'expériences pouvant marquer les itinéraires d'engagement et faire ressortir le caractère militant des acteurs. Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, coordinatrice générale salariée de la FSGT³⁴³ et Marion Chaizemartin, coordinatrice salariée du domaine de la politique internationale de la FSGT, expliquent ainsi la manière dont les projets internationaux de la fédération, que ce soit les projets coopération ou les participations à des compétitions internationales, permettent de former de futurs dirigeants.

« Emmanuelle Bonnet-Oulaldj : La dimension internationale, le deuxième enjeu c'est évidemment de promouvoir le sport populaire. Et l'enjeu aussi, c'est de former nos dirigeants. La valeur de la politique internationale dans la FSGT, c'est vraiment sa capacité à former les dirigeants et les adhérents. Et en général, on constate que la participation à des projets internationaux permet de réelles transformations chez nos dirigeants et nos adhérents. Et c'est un excellent marchepied pour s'engager un peu plus à la FSGT.

Guillaume Conraud : Et comment ça se passe alors cette formation des dirigeants par la politique internationale ? C'est juste par la participation aux projets en Palestine ? En quoi, travailler à l'international permet de former des dirigeants et de développer la FSGT ?

Marion Chaizemartin : Alors, il y a les dirigeants mais il y a aussi les simples adhérents qui participent et qui n'ont pas forcément de responsabilités dans leur club. Soit il y a des projets qui ont, dans leur conception, une partie formation de ceux qui viennent participer. Comme, par exemple, le projet au Maroc où il y a quelques formateurs FSGT qui vont sur place et qui profitent de ce séjour pour construire une formation franco-marocaine. À la fois, il y a formation de certains animateurs ou certains jeunes sur place et, en même temps, des français qui font partie de la délégation. Donc voilà, ça se fait comme ça de manière assez intuitive. Ils sont pris dans la dynamique. Et après, quand ce sont des projets qui ne le prévoient pas dans leurs actions initiales, comme par exemple participer à des compétitions internationales, là, c'est à travers les chefs de délégations ou les dirigeants qui sont sur place qu'on fait passer des choses dans les discours, dans la préparation, les moments collectifs ; nos valeurs, les valeurs qu'on défend ici. Et puis après, quand on parle Palestine ou dernièrement Sahara Occidental, c'est formation... C'est formation au sens critique, à la prise de recul, c'est la découverte de l'autre, d'une autre réalité qui n'est pas souvent visible.

Tu demandais comment le domaine travaillait là-dessus. Pour l'instant, on ne travaille pas vraiment de manière explicite à ça. En fait, on le prend comme un présupposé présent dans chaque action mais là justement, en Palestine.

Guillaume Conraud : Je ne sais pas si j'ai bien compris. Il y a tout ce que vous faites et il y a la manière de le transmettre aux adhérents, aux dirigeants, etc. Et sur ça, il n'y a pas un réel travail sur cette idée de formation. C'est implicite dans le projet ?

Emmanuelle Bonnet-Oulaldj : Il y a une autre dimension qui est importante. À mon avis, à la FSGT, ou ailleurs, c'est que la dimension internationale est forcément marquante pour tous ceux qui

³⁴³ Ancienne coordinatrice du domaine international.

participent à ces projets. *Quand je dis que ça les transforme et qu'ils n'en ressortent pas comme ils y sont entrés, à la limite, ça pourrait aussi être le cas lorsqu'à titre personnel on prépare un voyage...*

(Entretien avec Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, coordinatrice générale, salariée de la FSGT et Marion Chaizemartin, salariée, coordinatrice du domaine international, le 04/06/2014)

À travers ces cas, on voit bien que la dimension collective, le poids l'histoire de la fédération, la possibilité donnée aux individus de devenir acteur de la fédération et de faire partie de cette expérience collective, en y trouvant une place spécifique, participent à donner une place particulière à la fédération. Elle devient alors **un espace de liberté, d'écriture de soi en référence à un collectif, à un passé commun, à des actions à mener ensemble**. Elle est le support de ce que Lahire appelle les « pratiques d'accompagnement » (2004, p. 495). Pour l'auteur certaines pratiques culturelles sont sous influence conjugale, amicale, « sous contraintes relationnelles ». Ici aussi, ces contraintes relationnelles peuvent donner goût, dans un premier temps, à la fédération, à l'action au sein de celle-ci malgré un « patrimoine personnel de dispositions culturelles » qui pourraient en être quelque peu éloigné. Par exemple, ce qui est également intéressant avec le cas de Thomas Valle est qu'il va aller jusqu'à reconstruire un lien familial avec la fédération, à reconstruire ce patrimoine personnel pour renforcer la cohérence de son histoire et de son engagement, dans le sens de ce travail de mise en récit de « soi » décrit par Kaufmann (2004).

« Thomas Valle : Moi, je suis contre ce discours des gens qui sont plus royalistes que le roi. Quelqu'un qui me dit "moi, la FSGT j'y suis depuis 1960. Qu'est-ce que tu veux ?". [...] Ce phénomène, on l'a beaucoup. La question est de savoir comment tu acceptes les gens qui n'ont pas cette histoire FSGT. C'est pour ça que le jour où j'ai appris que mon arrière-grand-père l'avait fondé, j'ai dit "maintenant le premier qui me met un taquet, je vais lui renvoyer ça direct" parce que celui qui est plus FSGT que moi au niveau de la famille, il va falloir aller les chercher. Même les Moustard, je ne sais pas s'ils étaient là en 1934. Je réponds de la manière dont on m'attaque. [...]

Mon activité FSGT a démarré en 2008 si je ne me trompe pas. Pourquoi aujourd'hui je suis moins légitime que quelqu'un qui est arrivé en 1960 ? Je ne vois pas. Moi, les valeurs je les ai embrassées. Il y en a avec lesquelles je suis d'accord, il y en a avec lesquelles j'ai plus de mal et voilà. Après, dans l'idée, pourquoi moi je serai moins FSGT que quelqu'un d'autre ? Quelqu'un qui va avoir une vision ouvrière de la FSGT. Aujourd'hui, le sport ouvrier n'existe plus tout simplement parce qu'il y a de moins en moins d'ouvriers. Aujourd'hui, tu as des ouvriers du tertiaire. Des ouvriers tu n'en as plus. Comment tu fais pour t'adapter ? J'ai une vision qui ne peut pas être la même que quelqu'un qui a grandi avec la grève dans les usines dans les années 1960, etc. Je regardais la biographie de mon arrière-grand-père parce qu'il est dans le dictionnaire du monde ouvrier. Il a fait sa première grève, il avait 14 ans, il était en troisième. Comment tu veux comparer. Il était prisonnier de guerre à je ne sais plus quel âge, il s'est évadé... Comment tu veux que j'ai ça. »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue FSGT Île-de-France, le 15/05/2014)

La manière dont les acteurs revendiquent dès qu'ils le peuvent un attachement « du sang » avec l'organisation, valorisant alors une logique d'engagement qui s'inscrit dans un « héritage » au sens premier du terme, est à souligner. Cela légitime à la fois leur action, leur position au sein de l'organisation et, en même temps, le travail identitaire qu'il peuvent faire sur eux-mêmes dans le cadre de cet espace. L'organisation est le support de cette « narration de soi », c'est-à-dire « d'une mise en récit de la réalité, un agencement d'évènements permettant de les rendre lisibles et de donner sens à l'action » (Kaufmann, 2004, p. 151). C'est peut-être ce qui explique l'intérêt pour l'histoire de la fédération, d'une part non négligeable des adhérents (18,2%)³⁴⁴ qui se disent attachés à la FSGT. L'institution fédérale fournit alors une partie de ces « abstractions unificatrices » dont parle Lahire et qui garantissent une certaine unité de l'acteur, loin d'une lecture qui « dans une sorte d'empirisme radical ne saisisait plus qu'un poudroisement d'identités, de rôles, de comportements, d'actions et de réactions sans aucune sorte de lien entre eux » (2001, p. 33). Néanmoins, ce travail d'agencement, de modelage de l'histoire, ce processus de valorisation d'une attache familiale n'empêche pas l'acteur de construire son propre positionnement. Ce qui fait aussi l'intérêt de témoignages d'acteurs comme Thomas Valle, Michel Fuchs ou encore Sam Altabef qui valorisent leur lien familial à la FSGT et à son histoire, c'est leur capacité à confronter ces éléments à leurs autres appartenances, leurs envies, leurs contextes actuels, ce que Lahire appelle leurs dissonances, afin de construire leur action au sein de l'organisation.

« Michel Fuchs : Mon engagement il est familial. Dans un premier temps mon père est un militant de la FSGT. J'ai découvert avec lui la pratique des activités physiques et sportives et un club qui s'appelle le CPS X que je n'ai jamais quitté. Ma mère était également impliquée dans la vie associative de la FSGT après-guerre. Je suis un peu né dans la marmite, si on peut dire ça comme ça.

Après, j'aurai pu y rester ou ne pas y rester. J'ai été très rapidement un responsable du club par le bout du tennis de table. Puis après, les concours de circonstance ont fait que je me suis engagé dans la formation, enfin dans l'organisation de la vie associative au travers du tennis de table à la fois au plan local pour mon club, au plan départemental dans le comité et au plan national. [...]

Mon père est un militant communiste, un militant engagé, un ancien déporté, c'est un exemple. C'est quelqu'un qui représente encore aujourd'hui beaucoup pour moi du point de vue de son engagement et du point de vue de ce qu'il a pu m'ouvrir comme porte dans la vie associative même si après chacun fait son trou. C'est dans cette esprit-là, après on reste là-dedans parce qu'on s'y amuse. »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

En première partie de cette thèse, nous avons parlé des commémorations que la FSGT fait de la mémoire de certains de ses militants et introduit le concept de « mythe sportif alternatif », en référence au rôle du mythe sportif dans le processus identitaire des acteurs mis en avant par Callède (1987). Avec ces cas, nous soulignons à nouveau ce **travail des acteurs pour renforcer des mythes qui leur sont accessibles, dont ils peuvent se sentir proches et auxquels ils peuvent directement et légitimement se référer**. Le mythe alternatif sert alors la narration de soi et permet de construire des ressources pour s'identifier au collectif FSGT.

³⁴⁴ Selon notre étude par questionnaires. Pour les autres fédérations, les taux d'adhérents attachés aux fédérations notamment à cause de leur histoire sont dans le même ordre de grandeur UFOLEP (14%), FFME (19%), FSCF (20%), FFF (27%). (Cf. annexe 24 – Résultats du questionnaire)

Tout en reconnaissant que certains procèdent ainsi au sein de la fédération, la coprésidente de la FSGT explique qu'elle n'a pas ce fonctionnement. Pour elle, il est important de reconnaître le rôle de chacun dans l'évolution de l'organisation mais il est également nécessaire que l'acteur s'émancipe des figures historiques afin de mener ses propres combats et construire son propre positionnement. Elle nous permet de comprendre les dérives qu'il pourrait y avoir à survaloriser certains mythes, participant ainsi à la construction de stéréotypes figés. Elle confirme que l'acteur, même s'il s'inscrit dans la lignée de ses prédécesseurs, ne suit pas uniquement un processus de reproduction de l'histoire. Il va aussi construire son propre positionnement au sein de l'organisation, sur la base de ses caractéristiques personnelles. Par exemple, quelques minutes après cette discussion sur les mythes, la coprésidente nous indiquera qu'elle veut apporter un supplément à notre étude, en parlant notamment de la question de la place des femmes dans les responsabilités.

« Guillaume Conraud : Est-ce que tu ne trouves pas justement qu'on a essayé de construire des mythes à la FSGT. Je pars d'une hypothèse où on essaye de construire des mythes qui sont en concurrence avec les mythes classique du grand champion. Auguste Delaune, c'est un mythe à ce titre-là qui est intéressant et qui permet de montrer une autre conception du sport.

Lydia Martins Viana : Auguste Delaune, c'est parce qu'il est mort aussi...

Guillaume Conraud : Oui...

Lydia Martins Viana : Voilà, c'est un résistant qui est mort.

Guillaume Conraud : Est-ce que ce sont des choses qui nous permettent d'avancer ou est-ce que ce ne sont pas des choses qui nous font rester bloqués dans le passé ? René Moustard, c'est en train de devenir un mythe ici en quelque sorte par rapport à tout ce qu'il a fait...

Lydia Martins Viana : Non. Je ne ressens pas ça comme ça, mais peut-être parce que moi c'est particulier. J'ai connu René, j'avais 20 ans. René ça a toujours été quelqu'un d'hyper ouvert, à l'écoute, avec aussi plein de défauts. Je n'ai pas eu ce rapport à lui. Enfin, si je l'ai eu un peu mais pas comme d'autres. C'est à dire qu'il y'en a d'autre c'était comme : "Voilà, il a parlé". Comme à l'époque : "Mérand a parlé". Mérand, c'était le pape. Enfin, il y en a d'autres qui sont en train de reconstruire un "dieu" parce qu'ils l'ont appelé comme ça. C'est Jacques Journet qui devient le "dieu" des jeunes dans le cadre de la formation des jeunes dirigeants. [...]

Lydia Martins Viana : À l'occasion j'aimerais bien évoquer cette question. C'est la question de la place des femmes... Je voulais te parler de la place des femmes dans les responsabilités, ça a été un parcours du combattant et ça l'est toujours aujourd'hui pour moi parce que, en partie, je suis une femme. »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

Néanmoins, la référence à l'histoire, l'appel à une figure mythique n'est jamais bien loin. Emmanuelle Bonnet Oulaldj qui partage avec Lydia Martins Viana ce combat pour une plus grande reconnaissance des femmes dans les instances sportives, a ainsi milité pour qu'une statue

ou une œuvre d'art d'Alice Milliat³⁴⁵ soit installée à côté de celle de Coubertin au siège du CNOSF. Dans ce cas, l'usage et la revalorisation d'une figure historique servent à dénoncer des inégalités effectives et à porter un message politique. Néanmoins, suivant les propos de la coprésidente, nous avons en effet observé que, pour certains acteurs, l'appel à l'histoire de la fédération, à un passé décrit comme glorieux peut prendre **une dimension nostalgique et participer à une forme « d'écrasement affectif »**³⁴⁶ bloquant l'action et procédant d'une fermeture à ce qui pourrait être différent des stéréotypes créés par ce regard sur le passé. Pour certains acteurs de l'organisation plus jeunes, le rappel permanent de l'ancienneté du militant peut être douloureux et sonner comme : « nous sommes de vrais militants, ce n'est pas ton cas ». De même que la description de certaines périodes, comme celle des stages Maurice Baquet, peut correspondre à la volonté de valoriser un âge d'or où la FSGT était « vraiment FSGT », où elle aurait été plus innovante, où les valeurs auraient été plus affirmées et plus partagées. L'enjeu pour ces acteurs dont la logique d'engagement se base en partie sur une dimension nostalgique est de défendre leur espace identitaire, leurs représentations de la FSGT, en convoquant ce que Marchal appelle le « mythe des racines identitaires » (2012, p. 122). Ainsi pour ces acteurs, il existe un unique « ADN FSGT », fixé historiquement. À ce titre, l'auteur explique que le « pouvoir de l'identité culturelle puise en grande partie sa force dans la croyance selon laquelle notre culture renvoie à quelque chose qui a existé depuis toujours ». Ces références peuvent conduire à des réactions défensives, de rejets de ceux qui seraient trop différents et qui n'accepteraient pas d'assimiler les normes du groupe puisque « la création d'une identité de groupe se voit à la création de normes relationnelles particulières » (Bernoux, 2009, p. 229).

3.2. Des chocs des cultures preuves de la prégnance des liens acteurs-fédérations

On observe notamment ce type de réactions lors de **l'arrivée, dans la fédération, d'acteurs porteurs d'une culture différente**. Donnons ici deux exemples : l'arrivée de clubs et d'acteurs venus d'autres fédérations et l'arrivée d'une salariée issue du monde de l'éducation populaire. Il ne s'agit pas de dénoncer ce qui pourrait être perçu comme un ostracisme des acteurs des fédérations mais d'analyser les dynamiques de groupe telles que décrites par Maisonneuve (2014). Pour l'auteur, la cohésion du groupe « se manifeste par un ensemble de conduites collectives qui en sont non seulement les symptômes, mais constituent aussi par elles-mêmes des facteurs dynamiques ». Il présente trois conduites, le conformisme, la résistance aux déviations et l'agression potentielle envers l'extérieur ; et explique que « dans les groupes institutionnels, les modèles prennent la forme de coutumes auxquelles les nouveaux venus doivent se soumettre plus ou moins volontiers pour s'intégrer au groupe » (2014, p. 32). Lorsqu'ils estiment que leurs repères collectifs risquent d'être compromis, les acteurs des fédérations peuvent suivre de telles conduites qui représentent autant de stratégies de défense et « stigmatiser »³⁴⁷ les nouveaux arrivants. Il y a aussi un processus d'autorégulation du

³⁴⁵ Reconnue comme pionnière du sport féminin, Alice Milliat a notamment participé à la création de la fédération des sociétés féminines sportives de France en 1917. En 2018, la commission Alice Milliat fait voter au conseil d'administration du CNOSF, l'installation d'une œuvre d'art représentant ce symbole du sport féminin.

³⁴⁶ Selon Mucchielli, l'écrasement affectif bloque la création de valeurs nouvelles par la puissance identitaire trop forte d'autrui ou d'événements passés (2013, p. 101).

³⁴⁷ Au sens entendu par Goffman lorsqu'il affirme que « tout le temps que l'inconnu est en notre présence, des signes peuvent se manifester montrant qu'il possède un attribut qui le rend différent des autres membres de la catégorie de personnes qui lui est ouverte, et aussi moins attrayant, qui, à l'extrême, fait de lui quelqu'un

collectif d'acteurs, afin de permettre à l'organisation de rester ouverte tout en gardant une certaine cohérence. Cela n'empêche pas l'existence de chocs culturels et de comportements de repli plus ou moins importants.

La commission fédérale des sports de combat et arts martiaux (SCAM) de la FSGT est confrontée à cette position paradoxale. Les acteurs de cette commission expliquent qu'il existe à la FSGT « *un matelas d'absorption* » de clubs et d'acteurs qui, pour diverses raisons, cherchent une nouvelle fédération. La FSGT représente alors une alternative, ce que les acteurs de la commission SCAM considèrent comme une des raisons d'être de la fédération.

« Au sein de la FSGT il existe un matelas d'absorption. Ce matelas d'absorption met en exergue deux choses. Les susceptibilités des arrivants, susceptibilités justifiées ou pas, très fortement liées au fait que lorsqu'au sein de la FSGT il leur est demandé de suivre des cursus de formation, lorsqu'il leur est demandé de suivre des stages de mise en conformité, cette façon de fonctionner peut-être perçue comme une remise en cause de leur compétence et de leur expérience. C'est là où nous devons effectivement faire preuve de beaucoup de diplomatie mais la tolérance n'est pas ni complaisance, ni faiblesse. En même temps, cette arrivée demande une prise en compte de la structure qu'en étant de l'extérieur, ils souhaitent intégrer. Alors, je pense que nous devons, au sein de la FSGT, développer une faculté de recevoir. Non pas qu'elle n'est pas. C'est la valeur même de la FSGT, intrinsèque, historique, et encore actuelle. D'ailleurs, si la FSGT n'était pas en mesure de recevoir des gens qui se sentent mal ailleurs alors elle n'a plus lieu d'être. »

(Entretien avec la commission SCAM, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 30/04/2016)

Dans cette commission, on sent à la fois la volonté d'accueillir et l'inquiétude d'être face à de nouveaux acteurs qui ne comprennent pas ce qu'est la FSGT, qui ne veulent pas se mettre « *en conformité* », puisque c'est ainsi que sont nommés les stages d'accueil. Encore une fois, au-delà de vouloir formater les arrivants à son image, l'acteur FSGT craint d'être face à des individus qui fonctionneraient sur un modèle clientéliste. Cela est d'autant plus vrai que, dans le cas des SCAM mais aussi du cyclisme, les arrivées massives de clubs ces dernières années ne sont pas consécutives d'une recherche d'un projet sportif ou associatif différent. Ces arrivées sont plus souvent conséquences d'une contrainte parce que leurs fédérations précédentes ont perdu leur agrément (dans le cas des SCAM) ou parce que les coûts de licences ont augmenté (dans le cas du cyclisme). Par exemple, l'UFOLEP, suite à une augmentation de son assurance, a vu ses clubs partir massivement, notamment vers la FSGT qui a mis en place des conditions particulières d'affiliation afin de les accueillir³⁴⁸. Il est intéressant de comparer le regard d'acteurs des deux fédérations sur cette situation. Ludovic Trézières, de l'UFOLEP, explique que les cyclistes n'ont aucun attachement à la fédération.

« Ludovic Trézières : Le cyclisme, on est en train de tout perdre. C'est la FSGT qui récupère tout. Je pense que bientôt, on existera plus. C'est d'ailleurs une difficulté sur l'Île-de-France, c'est qu'il

d'intégralement mauvais, ou dangereux, ou sans caractère. Ainsi diminué à nos yeux, il cesse d'être pour nous une personne accomplie et ordinaire, et tombe au rang d'individu vicié, amputé. Un tel attribut constitue un stigmatisme » (1963, p. 12).

³⁴⁸ Mise en place d'une période d'affiliation et d'adhésion de 16 mois pour les nouveaux clubs et nouveaux licenciés, afin de permettre l'arrivée en cours d'année. C'est une sorte de période d'essai. Entre 2007 et 2016, la FSGT gagne 8900 licenciés dans les activités vélos et 5600 dans les SCAM (source : compte-rendu de l'assemblée des comités, octobre 2017).

Il y a des comités départementaux FSGT qui sont implantés sur le 78 et sur le 91 et très peu sur les autres donc, là où il n'y a pas la FSGT, l'UFOLEP ou la FFC restent bien implantées. Donc nous le cyclisme ça va être compliqué. [...]

Guillaume Conraud : C'est tout de même particulier cette histoire de partir pour des questions de coûts d'assurance, sans avoir un attachement à la fédération à laquelle on a appartenu toutes ces années ?

Ludovic Trézières : Ils s'en foutent. Pour le dire vulgairement, ils s'en battent les c*****.

Guillaume Conraud : Est-ce que c'est propre au cyclisme ?

Ludovic Trézières : C'est une particularité qui est liée aux publics. C'est à dire qu'un cycliste a entre 30 et 55 ans en moyenne, la moyenne d'âge doit être autour de 40-45 ans, ce sont des gens qui bossent, des gens qui veulent rouler. Et rien ne ressemble plus à une course qu'une autre course, quelle que soit la fédération. On va là où c'est le moins cher même si on a investi 4000-5000€ dans un vélo. »

(Entretien avec Ludovic Trézières, délégué salarié de l'UFOLEP 78, le 06/10/2016)

Antonio Fonseca, de la FSGT, explique quant à lui que la fédération a l'habitude d'accueillir ceux qu'il appelle les « SDF de la vie associative ». Il explique que les clubs viennent, en effet, d'abord parce qu'ils n'ont pas d'autres fédérations adaptées ou parce que les coûts sont moindres, mais qu'il est possible de leur transmettre « les valeurs de la FSGT ». Revient alors encore ce concept « d'espace de liberté ».

« Antonio Fonseca : On a tendance à accueillir les SDF de la vie associative. C'est à dire, grosso modo, les clubs que personne ne veut ailleurs parce qu'ils ne sont pas assez structurés, ils n'ont pas assez de moyens pour être acceptés. Donc tu as ça et aussi l'offre sportive, le coût de la pratique qui est moindre. Bon après, les valeurs viennent au fur et à mesure qu'ils connaissent la FSGT. Par exemple, le cas le plus typique c'est le cas des clubs de vélo qui étaient à l'UFOLEP et qui sont venus à la FSGT. En deux ans, on en est à 6000 personnes qui sont passées de l'UFOLEP à chez nous.

Quand on leur dit "quels sont les points forts et les points faibles de la FSGT ?", la première chose qu'ils disent, c'est que la FSGT c'est un espace de liberté. Il n'y a pas quelqu'un qui va te dire à chaque fois ce que tu dois faire, etc. Ils sont à chaque fois étonnés d'avoir des marges, de pouvoir eux-mêmes décider de ce qu'ils vont pouvoir faire dans leur activité. Par exemple sur les compétitions, ils me disaient : "Mais les règlements ?" Je leur dis, "écoutez, c'est vous qui faites l'activité, c'est à vous d'organiser l'activité". »

(Entretien avec Antonio Fonseca, coordonnateur salarié du domaine des comités et régions FSGT, le 19/05/2014)

Dans un environnement contraint, les clubs vont donc s'intéresser à des questions pragmatiques de coût de l'activité. La FSGT revendique d'ailleurs sa volonté politique de maintenir des coûts d'affiliation et d'adhésion relativement bas afin de permettre un accès à la pratique du plus grand monde. C'est aussi dans un esprit de développement, que les dirigeants de la FSGT souhaitent accueillir toutes les associations. Un des objectifs de la période d'accueil de ces clubs est de réussir à les faire adhérer à ce qui serait un système de fonctionnement, des règles et des valeurs propres à la FSGT. Si, dans les discours, ces différences ne sont, encore une fois, pas toujours détaillées, les accepter et les intégrer semblent être une condition *sine qua non* de l'acceptation des nouveaux acteurs au sein du système. Sous contrainte, ces nouveaux acteurs sont « obligés » de se plier au régime identitaire de la FSGT pour être reconnus et associés. Ces processus de socialisation sont finalement assez classiques, comme l'explique Vinsonneau, chaque groupe social possède des « significations culturelles propres » que l'individu doit assimiler pour s'intégrer et que le groupe veut transmettre. L'auteure explique que ces « significations culturelles », d'origine collective, « sont reliées à des logiques partagées et elles se transmettent, en perdurant dans le temps » (2009, p. 64). Elle précise plus loin que la transmission de ces significations s'opère « par la tâche à accomplir, par les mythes et croyances, par les espaces et les temporalités de la société ». Toutefois, former ces nouveaux arrivants à ce qu'est la FSGT semble parfois être une tâche complexe, notamment peut-être à cause du flou qu'il y a autour du contenu des valeurs et du projet politique de la fédération. Kaufmann parle de ce vide qui peut caractériser les identités collectives en disant que « le mécanisme de leur fabrication, continu et multiforme, est semblable à une immense usine à la fois menacée de surchauffe et tournant à vide ; la dynamique du processus est plus forte que ses contenus réels » (2004, p. 145). Les acteurs de la SCAM expliquent alors que la fédération agit de façon « palliative ». C'est-à-dire en acceptant de nouveaux membres de manière clientéliste, sans avoir pensé en amont le sens qui doit être mis derrière l'affiliation et la licence (Cf. Document 39) et la façon de transmettre ce sens. Cette situation menacerait alors la cohérence de la fédération.

« Certains ne savent pas comment qu'on fonctionne encore, certains ne savent pas les règles de notre fédération. Tout le monde croit que la FSGT c'est une fédération comme les autres et bien non. [...] »

C'est aussi de dire aux gens qui arrivent qu'on ne vient pas à la FSGT pour faire la même chose qu'ailleurs. On vient faire quelque chose de nouveau. On vient innover dans les sports de combats et les arts martiaux. Ça fait un an ou un an et demi que, en tout cas pour le collège boxes pieds – poings, on fonctionne de manière palliative plutôt que constructive. On est en train de palier aux problèmes qui sont apportés de l'extérieur par des fonctionnements qui viennent d'autres fédérations, par des nouveaux arrivants alors qu'on n'avance pas en créant notre identité.

On est en train d'essayer de répondre tant bien que mal à une demande à laquelle on n'est pas forcément capable de répondre. On va y répondre comment ? En essayant de satisfaire des nouveaux adhérents, des nouveaux arrivants, des nouvelles licences finalement. Ça crée finalement une sorte de fonctionnement qui ressemble aux autres fédérations qui est un peu clientéliste peut-être parfois [...] Je ne suis pas un identitaire FSGT, mais je pense qu'à mon sens la chose la plus importante à préserver à la FSGT c'est notre indépendance, tout ce qu'on a il ne faut surtout ne pas le perdre. Notre indépendance donc c'est notre légitimité »

(Entretien avec la commission SCAM, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 30/04/2016)

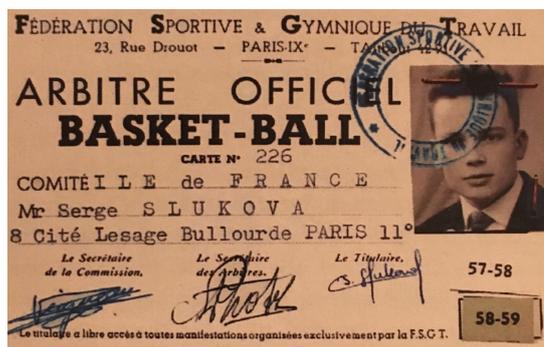
Durant notre immersion au sein de la FSGT, nous avons observé à plusieurs reprises des débats sur la dématérialisation des licences. Nous ne comprenions alors pas la colère que cette proposition pouvait provoquer chez certains acteurs. Il s'avère que, pour eux, la licence représente plus qu'un carton, qu'un « ticket de métro » comme la qualifient certains, ou qu'un laissez passer pour les compétitions. Selon ces acteurs, l'objet est un symbole de l'appartenance à la fédération, de l'adhésion à ses valeurs et chaque adhérent devrait l'avoir en sa possession :

« Roland Besson : Il ne faut pas non plus réduire l'adhésion à son coup financier... il ne faut pas rigoler !

X : Bah c'est ce que je te dis sur la question de l'adhésion c'est l'autre versant !

Lydia Martins Viana : Tu dis justement, au sujet de l'adhésion incarnée par une licence, que dans certains clubs les gens qui ont une licence FSGT ne le savent même pas, ils ne l'ont même pas matériellement. »

(Entretien avec un acteur de la FSGT dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », 2016)



Ce type de discours illustre l'importance, pour certains acteurs, de la protection d'un « espace identitaire FSGT ». Les réflexions autour du sens de l'adhésion préoccupent les acteurs de la fédération parce qu'il en va de la préservation, de la transmission et de la réalisation de son projet. De plus, en ne parvenant pas à donner une consistance politique à l'adhésion des associations, il y a effectivement un risque qu'elles aillent toujours « là où le ciel est plus bleu », comme le dit cet acteur de la commission SCAM. On ne leur permet alors pas de prendre leur dimension d'acteur de la fédération et de dépasser ce rôle de d'adhérent.

« On a quand même fait le bilan sur plusieurs années et là on espère que ça va changer parce que ça a été une réalité : on est une CFA qui a un turnover extrêmement important. C'est-à-dire qu'il y a des années où on a 30 clubs dans telle activité et puis, l'année suivante, ils ont disparu. Par exemple, on a eu pas mal de clubs de Capoeira. Je crois qu'on en a encore pas mal mais on en a eu beaucoup plus. Les clubs de karaté, il y en a qui ont disparu. Et on ne sait jamais trop pourquoi. On n'est pas capable de dresser le bilan mais c'est vrai que ce sont des clubs qui rentrent chez nous un peu par confort, en disant : "Je suis en divergence avec vous donc je vais aller dans l'autre fédération agréée et ça va être bien." Puis comme il ne se passe rien, ça ne bouge pas dans le secteur et bien ils repartent, ils vont ailleurs parce qu'on leur a proposé un ciel plus bleu. »

(Entretien avec la commission SCAM, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 30/04/2016)

L'espace de liberté FSGT doit alors aussi être un espace de contraintes. L'organisation est divisée entre une ouverture réelle, symbolisée par les processus impulsés depuis les années

80³⁴⁹, et l'affirmation d'une culture spécifique qui semble nécessaire au maintien du système³⁵⁰ FSGT, mais peut rendre l'expérience collective compliquée à vivre pour ceux qui ont un comportement « divergent » tel que défini par Maisonneuve. Selon l'auteur, « les déviations ne se réfèrent pas simplement à toute variation dans les conduites, mais à des variations qui se situent en dehors du champ des conduites tolérées couramment par le groupe » (2014, p. 33). Le manque de clarté de la fédération quant à son positionnement politique, ou du moins la complexité de ce positionnement, que tous les acteurs ne comprennent pas et n'interprètent pas de la même manière, participe à la mise en place de réactions défensives qui vont parfois effectivement empêcher de « *partager l'expérience et les différences* » et favorisent l'affirmation de comportements divergents. Selon Maisonneuve, « si les divergents refusent toute concession, ils sont isolés, sanctionnés et finalement expulsés » (2014, p. 34). Lapassade ajoute qu'il y a « dans les groupes, une pression vers l'uniformité qui implique notamment, comme conséquence, le rejet des déviants, c'est-à-dire des membres qui n'adoptent pas les valeurs normes et les buts du groupe » (2006, p. 35). Certains vont en effet vouloir protéger ce qui leur semble être leur FSGT, au risque de rejeter des acteurs qui eux aussi essaient pourtant de s'intégrer et de construire un rapport identitaire à la fédération. Comme l'explique Bernoux, « un des moyens de renforcer la cohésion du groupe, est de mettre l'accent sur le lien libidinal en empêchant l'agressivité de s'exprimer entre les membres du groupe et de détourner cette agressivité vers l'extérieur. Tout groupe est ainsi tenté de désigner comme des adversaires les membres extérieurs, les étrangers » (2009, p. 204). C'est notamment le cas d'un salarié de la FSGT dont parle ici la coprésidente de la fédération, en même temps qu'elle évoque cette situation paradoxale que vit la fédération entre une affirmation trop forte et l'effacement de sa culture.

« Lydia Martins Viana : La FSGT est un espace de liberté. Un espace où on peut faire, on peut innover, on peut créer, on peut venir ici pour être un acteur associatif. On trouve un espace pour faire ce qu'on voudrait et où ailleurs on ne pourrait pas. Et paradoxalement, parfois ça apparaît aussi comme un espace de frustration, de difficulté à s'exprimer, à s'imposer.

« À la fois on ressent vraiment un bonheur, un attachement fort à la FSGT du fait d'avoir cet espace de liberté et de l'autre côté on ressent beaucoup de frustration parce que, dans les temps collectifs, on a du mal à partager l'expérience, les différences. Tout à l'heure, "X" a dit à juste titre que la FSGT c'est génial sur le plan individuel mais sur le plan collectif, c'est compliqué. René m'avait dit que tant qu'on ne détermine pas la relation de la FSGT à l'objet politique communiste on n'arrivera pas à avancer. Je remets un peu ça en question parce que c'est peut-être la culture et l'histoire un peu lourde de la FSGT, en relation avec des militants et des façons de faire comme tu as dit « partisans » à l'époque qui font qu'aujourd'hui dans les espaces collectifs, on a du mal à échanger. Il y a une culture du militantisme qui est trop forte peut-être et, paradoxalement, il y a une culture du militantisme qui se perd. Il y a plein de paradoxes comme ça qui se cultivent en ce moment et c'est assez impressionnant en fait. »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

³⁴⁹ Notamment le processus d'ouverture par l'éloignement de la politique partisane que nous avons présenté en première partie de cette thèse (Cf. p. 28).

³⁵⁰ En référence à la définition de culture donnée par Vinsonneau (2009, p. 65) : « la culture peut être ici considérée comme un ensemble, cohérent et précis, qui forme un système, c'est-à-dire une philosophie ordonnée de l'existence ».

Ce salarié issu des mouvements d'éducation populaire et revendiquant cette culture, a pu ressentir un manque de reconnaissance ainsi que du rejet de la part d'acteurs de la fédération. Avant de travailler au siège de la fédération en tant que responsable du chantier milieux populaire, le salarié a travaillé aux CEMEA³⁵¹ durant presque dix années. Il arrive à la FSGT chargé de cette expérience et essaie de construire et légitimer son action. Il raconte la difficulté à travailler avec les autres acteurs de la fédération.

« X : À un moment donné, avec le projet « en scène les filles », on a eu la question des licences et des adhésions. À ce moment, on va vers le domaine des comités et régions pour réfléchir à quelque chose. À chaque fois, il y a eu des heures de travail. Ensuite, il y a eu récemment des relations avec le domaine des activités. Là, on avait un peu d'expérience et je pense que c'est pour ça que ça a abouti à quelque chose. On est allé les voir parce qu'on avait une innovation et que pour nous ça concernait le domaine des activités. Et en fait, le dialogue est difficile. Le dialogue est difficile parce qu'on arrive de nulle part puisque le chantier est jeune. On ne vient pas du système, donc on arrive en plus en mouvement, en questionnement. On arrive face à quelque chose qui est organisé voir même désorganisé. Je prends le domaine formation, on n'a jamais réussi à travailler ensemble et je reste étonné encore aujourd'hui parce que pour moi la formation ce n'est pas si compliqué, on peut travailler ensemble même si ça concerne les milieux populaires. Je me rends compte qu'on n'a pas réussi parce que le domaine formation n'avait pas de projet.

Donc je ne pousse pas l'analyse mais je pense d'abord que le chantier va vite, il est dans un rythme qui est rapide. Dans les domaines, c'est un autre rythme. Ce n'est pas péjoratif ce que je vais dire. C'est un rythme qui est plutôt dans gérer, dans de la gestion. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de projets ou d'activité, mais on est plus dans ce rapport-là de gestion, de gérer. Le chantier est dans l'action et dans le projet, et je pense que ces deux mondes n'arrivent pas à se rencontrer, je pense qu'il y a vraiment une difficulté à faire se rencontrer. [...]

Ce que je pense c'est que le chantier, il ne faut pas qu'il soit contraint par les contraintes que vit déjà la FSGT ici dans son fonctionnement qui a été créé, tu le disais Lydia, avec les domaines. Le chantier, c'est quelque chose de vivant et c'est quelque chose qui bouge sans cesse et c'est quelque chose qui expérimente.

Lydia Martins Viana : Sous-entendu le reste c'est mort... »

(Entretien avec le chantier « milieux populaires » dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », 2016)

Le chantier « milieux populaires », déjà par sa nature, est différent des autres espaces du siège fédéral. Ce n'est pas vraiment un domaine politique comme peuvent l'être le domaine des activités ou celui de la politique internationale. Les chantiers ont été créés pour permettre à des thèmes transversaux d'être traités avec plus de collaboration entre les différents domaines. Ce chantier est ainsi décrit comme un « lieu-ressource, un laboratoire d'expérimentations au croisement des domaines du sport, du social et de l'éducation populaire » qui a pour objectif « [d'] atteindre des personnes éloignées de la pratiques sportive, souvent en situation de difficulté

³⁵¹ Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active, c'est un mouvement d'éducation populaire créé en 1937 qui met en place des formations fondées sur des méthodes et approches pédagogiques particulières.

sociale et économique »³⁵². Néanmoins, cette recherche de transversalité aboutit difficilement. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Le chantier n'est pas toujours reconnu par des acteurs qui pensent que cette question transversale devrait être au cœur du projet FSGT, transpirer dans tous les espaces, être pris en charge par tous les acteurs et donc n'auraient pas à faire l'objet d'un chantier particulier. De plus, le salarié explique ici que le chantier a un fonctionnement différent. En effet, celui-ci travaille majoritairement et directement avec des structures associatives ou parapubliques qui ne sont pas des clubs affiliés à la fédération, adresse ses projets à des personnes qui ne sont pas licenciées et ne passe pas par l'intermédiaire des comités. Pour d'autres acteurs de la fédération, ce sont autant de symboles de l'identité de la FSGT, de sa culture sportive qui sont ignorés par le chantier et son responsable. Ces éléments poussent le salarié à imputer la difficulté à travailler collectivement au système qui serait incompatible, selon lui, voire intolérant au dynamisme du chantier, aux questionnements et aux changements qu'il voudrait apporter. Il explique que les autres domaines sont concentrés sur la gestion et non sur l'action, ce qui est une accusation grave pour des acteurs de la FSGT³⁵³.

En valorisant le chantier, l'acteur met en place une réaction défensive visant à légitimer son action au sein de l'organisation. Il construit alors une « identité négative ». Comme l'explique Tap, « l'identité individuelle passe aussi par l'appropriation et la gestion d'identité collective » et se caractérise ainsi « autant par la gestion de ressemblances que par l'affirmation de différences » (2009, p. 57). Dans ce comportement type d'acteur, « le déviant peut se définir comme membre d'un groupe déterminé qui, seul ou en compagnie d'une minorité, choisit plus ou moins délibérément de transgresser ou de transformer les normes de ce groupe sur le plan pratique ou sur le plan idéologique, en provoquant, contre lui, les réactions plus ou moins violentes de la majorité conformiste » (Maisonneuve, 2014, p. 34). C'est donc peut-être parce qu'il s'identifie à la FSGT, pensant toutefois que celle-ci a besoin d'évolutions, que l'acteur essaie d'y projeter ses propres valeurs. Seulement, cela peut mener à une marginalisation encore plus forte. L'acteur propose une remise en question de l'organisation et de son fonctionnement qui, pour les autres acteurs, est trop brutale. En venant à parler de désorganisation, d'absence de projet, de gestion, la stratégie d'acteur pour justifier la difficulté à travailler ensemble, il offre un regard critique du système FSGT. Cette logique d'engagement peut toutefois être reçue comme une discréditation et une attaque de l'unité de ce système. Le principe de solidarité semble essentiel à la cohérence et la cohésion de l'organisation. Ses membres, au risque de limiter les remises en question et les dynamiques de changement, peuvent rejeter les jugements critiques. Toutefois, ce processus est nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, à l'existence de dynamiques collectives par la préservation de ce qu'on pourrait paradoxalement présenter comme un « espace d'autonomie » caractérisé par cette volonté de s'intégrer au groupe. « La création de cette zone d'autonomie a aussi pour fonction de créer de l'identité. En créant cette marge de liberté, les acteurs se donnent la possibilité de l'utiliser pour se faire reconnaître, et donc la coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au moins en partie au même univers qui lui, que nos identités sont proches, et qu'un accord est possible » (Bernoux, 2010, p. 237).

Tout n'est pas à imputer au système, aux dynamiques collectives et à la défense d'un espace identitaire. Il faut se garder de survaloriser les phénomènes organisationnels et de minimiser l'importance des relations humaines ainsi que le rôle des acteurs, leur capacité personnelle à s'intégrer et à accepter les autres. Cela relève également d'une analyse de savoir-être et de dispositions psychologiques qui ne concernent pas directement notre travail. Cette situation fait

³⁵² Dossier de présentation de la FSGT saison 2016-2017, fiche « Milieux populaires ou la fabrique du lien sociale ».

³⁵³ Dont une des normes est justement cette opposition à une vision du monde associatif noyé sous les problématiques gestionnaires.

donc bien état de l'existence d'obstacles qui empêchent « deux mondes », comme le dit le salarié, de se rencontrer. L'usage de cette expression est intéressant et montre toute la difficulté à faire vivre et interagir la diversité au sein de l'organisation. Au-delà du système, le salarié reconnaît qu'il y a un problème de « choc des cultures ».

« X : Là si on parle d'identité et de culture moi je pense que ce n'est pas parce qu'on a une ancienneté de 15 ou 20 ans à la FSGT qu'on porte le projet FSGT. Moi, j'ai le sentiment que je porte fondamentalement et foncièrement le projet FSGT d'origine, par mon parcours, par ce que je suis et par ce que je fais à la FSGT. Je pense qu'il y a des personnes ici qui sont là depuis longtemps qui sont dans des bureaux, je ne sais pas si elles portent le projet FSGT. [...] »

Pour moi, les systèmes et les institutions, à un moment donné, pour être renouvelées, il faut peut-être aussi qu'elles soient renouvelées par ses membres et par les personnes qui la constituent et qui sont les chevilles ouvrières. Je pense que j'ai choisi la FSGT, je pense que la FSGT m'a choisie, je pense qu'on a fait un bon choix tous les deux. Je pense qu'il faudrait le faire plus souvent parce que c'est nourrissant. Pour moi ça a été nourrissant mais pour la FSGT aussi. Donc oui je pense que c'est un peu sclérosant certaines situations mais je ne dis pas que ce n'est pas vivant. »

(Entretien avec le chantier « milieux populaires » dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », 2016)

Il ne se sent pas reconnu au sein de la FSGT, parce qu'il n'est pas porteur de la même expérience que des militants plus « anciens » ou plus « typiques ». Il est intéressant d'observer qu'afin d'affirmer son « identité FSGT » et d'être reconnu, l'acteur procède lui aussi à une catégorisation et à un rejet de ceux qu'il ne considère pas autant porteurs du projet que lui. Cette représentation peut s'apparenter à une réponse au rejet vécu. L'utilisation de ce même procédé par les deux parties, qui s'accusent mutuellement de ne pas « être FSGT », montre que l'identité de la fédération est toujours sujette à interprétation des acteurs et n'a pas le même sens pour tous. Ce salarié n'est peut-être pas plus tributaire du projet FSGT qu'un autre mais est certainement plus porteur de son interprétation de ce projet. Cette interprétation donne lieu à une certaine manière d'agir. Les acteurs sont souvent capables de reconnaître que la diversité des parcours et des profils est une richesse pour la fédération. Ils ont toutefois, parfois, du mal à faire coexister leurs interprétations de l'organisation et de son projet.

Finalement, dans ce cas, on peut se demander si les conflits portent réellement sur les actions, sur le travail du chantier, son fonctionnement, sur les défaillances de la fédération, son projet, son dynamisme ou s'ils ne sont pas finalement d'abord des conflits identitaires, propres aux processus de socialisation des acteurs. Il semble en tous cas nécessaire de s'intéresser à ces relations entre acteurs et à l'influence de la culture de la fédération sur celles-ci, afin d'observer ce qu'elles vont produire concrètement en termes de pratiques sportives et de vie associative. Crozier et Friedberg affirment qu'en « partant des problèmes et difficultés de l'action collective qui passe toujours et nécessairement par des relations de pouvoir et de dépendances, exigeant certaines capacités relationnelles de la part des acteurs, l'analyse culturelle met en lumière une deuxième logique de fonctionnement des ensembles organisés, logique d'ordre affectif et culturel qui, en dernière analyse, fonde l'autonomie du phénomène organisationnel en tant que processus d'intégration de conduites humaines » (1977, p. 222).

Le rapport entre acteurs et fédération participe à la fois d'une conservation et d'un développement d'une identité collective, d'une culture de la fédération cohérente, spécifique,

construite par l'apport de chacun. En effet, on peut considérer que « le phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel, comme l'instrument que des acteurs sociaux se sont forgé pour “régler” leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres » (1977, p. 197). Néanmoins, paradoxalement, cette cohérence est en permanence menacée à la fois par la volonté d'affirmation des individualités et des groupes composant l'organisation et les tentations de replis identitaires de certains acteurs de la fédération lors de l'accueil de nouveaux membres. Cette diversité d'acteurs qui adoptent, en fonction de leurs statuts, de leurs histoires et de leurs situations, des logiques d'action variées, fait toutefois la richesse des fédérations sportives et favorise leur dynamisme.

Les fédérations et les processus de socialisation qui s'y développent peuvent donc participer de la construction identitaire de leurs acteurs. Nous avons considéré que « la question centrale, celle de la relation de l'acteur à l'organisation, ne supporte pas une réponse en termes de pouvoir et de stratégie seulement » (Bernoux, 2009, p. 196). Aussi, loin d'une vision uniquement technocrate ou bureaucratique des fédérations sportives, elles sont des espaces vécus au sein desquels les acteurs construisent des relations et des positionnements idéologiques marqués par l'émotion qui vont tous conduire à l'adoption de différentes logiques d'engagement (Cf. document ci-dessous). Au travers des différents cas évoqués dans ce chapitre, nous avons pu observer des logiques d'engagement plutôt orientées vers la consommation, la promotion de l'association et de l'activité -c'est-à-dire la volonté de faire fonctionner et de développer l'activité, le club/comité/fédération ou l'un de leurs projets-, ou encore la transmission/l'acquisition de l'expérience militante. Pour tendre vers une généralisation, nous proposons donc ces trois logiques auxquelles nous faisons correspondre cinq figures synthétisant les motivations qui sont apparues au fil de nos exemples. La volonté de synthèse ne doit pas enfermer dans une seule catégorie des acteurs qui, en fonction des situations, sont toujours animés par une diversité d'expériences, de réactions et de motivations. Il faut donc retenir que l'action d'un membre de la fédération peut répondre simultanément à plusieurs logiques d'engagement et correspondre à plusieurs figures. Seule la lecture croisée des cas présentés précédemment et de cette typologie permet au lecteur de se représenter de manière complète ce que nous avons souhaité présenter de la complexité des logiques d'action déployées au sein des fédérations sportives.

3 Logiques d'engagement				
Consommation	Promotion		Transmission/Acquisition	
Motivations : - Préserver et améliorer les conditions d'une pratique sportive structurée (exemple : accès à des championnats officiels). - Préserver et renforcer les liens de l'équipe, du groupe de club. - Être rassuré sur le bon fonctionnement de l'association.	Motivations : - Préserver les conditions de pratique et participer au développement de l'association. - Participer au projet collectif. - Avoir accès à des responsabilités pour défendre une certaine vision du sport. - Agir selon « un juste retour ».		Motivations : - Mettre en la place des échanges intergénérationnels. - Assurer la pérennité de l'organisation et la permanence de son identité. - Transmettre ou acquérir l'expérience, l'histoire, les valeurs. - S'intégrer aux groupes (club ou fédération) et développer un attachement à ses membres.	
5 figures				
Consommateur	Pragmatique	Divergent	Héritier	Passeur

Consommateur :

Le consommateur n'agit que s'il considère que l'état de l'organisation ou les choix stratégiques pris par les dirigeants le nécessitent. Il ne prend pas d'engagement concret au-delà de la participation à la vie sociale du groupe. Si c'est nécessaire à la pérennité de l'organisation et de son activité, le consommateur va porter des revendications, s'auto-organiser. Si la possibilité lui en est donnée ou qu'il y est encouragé, il peut progressivement prendre des responsabilités. S'il y a rupture avec les dirigeants, il va menacer de quitter l'organisation. En revendiquant son attachement au terrain, à l'activité concrète et à la vie des groupes primaires, il est garant de la connexion des dirigeants et des décisions stratégiques avec ces réalités.

Pragmatique :

Par tâtonnements, il va essayer de prendre des responsabilités, sans pour autant développer un attachement passionné pour l'organisation et apprendre à la connaître petit à petit. Dans ce type de comportement, c'est le concret et le terrain qui priment sur la dimension politique même. Son engagement se fonde toutefois sur la reconnaissance envers les autres acteurs de l'organisation et l'organisation elle-même pour les bons moments

passés en son sein. Il y a donc une conscience de la nécessité d'un effort collectif pour faire vivre l'organisation. Toutefois, le pragmatique, à divers degrés, a un seuil de tolérance limité à la contrainte (il rejette notamment rapidement les tâches administratives si celles-ci sont incompatibles à son rapport au terrain et aux activités réelles). Il participe donc au bon fonctionnement de l'organisation et permet d'entretenir une passion « mesurée » au sein de celle-ci.

Divergent :

L'acteur adoptant ce comportement souhaite faire évoluer l'organisation en important ses idées et points de vue, fondés sur la diversité de ses appartenances et expériences. Il dénonce ce qu'il considère comme des défaillances de l'organisation. Il réalise en permanence un double travail identitaire vis-à-vis de l'organisation, tantôt revendiquant ses différences, tantôt défendant son appartenance et sa part d'identité de cette organisation. En fonction, qu'il soit nouvel arrivant ou déjà présent depuis longtemps au sein de l'organisation, ses prises de positions ne sont pas reçues de la même manière. Questionnant les normes de l'organisation, il peut être source de dynamisme, même si parfois ce dynamisme rime avec conflits. Il est toutefois nécessaire de garder ces conflits maîtrisés au risque que, au contraire, l'organisation ne se sclérose.

Héritier :

Deux cas : Dans le premier cas, l'héritier fait partie d'une famille d'acteurs historiquement engagés au sein de l'organisation. Il va à la fois fonder et légitimer son action sur cet attachement familial et marquer sa liberté de choix quant au fait de rester et de se positionner d'une certaine manière au sein de l'organisation. Dans le second cas, l'héritier ne fait pas partie d'une famille d'acteurs de l'organisation. Il va alors s'attacher à des militants emblématiques qu'il a côtoyés et revendiquer une filiation à ces derniers. Dans les deux cas il y a une mise en récit par l'acteur de son engagement et de son parcours au sein de l'organisation, qui crée un attachement fort à celle-ci, basé sur les représentations et les références à un imaginaire collectif. Avec le passeur, il est ainsi garant de la transmission et de l'évolution des références, mythes et modèles qui traversent l'histoire de l'organisation.

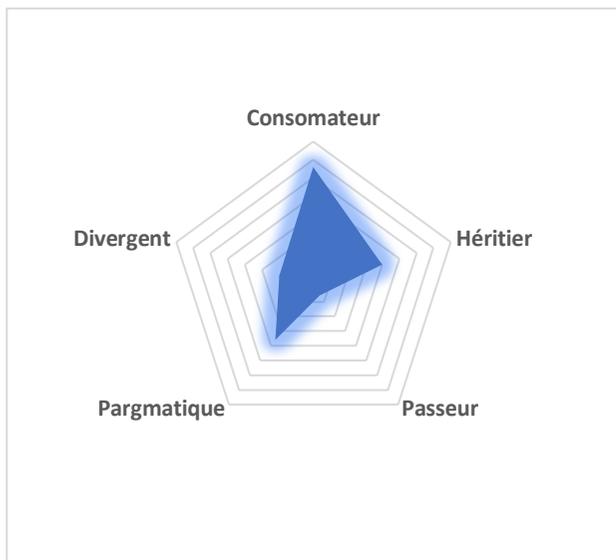
Passeur :

Ses logiques d'engagement sont paradoxales. Il veut en effet passer le relais, laisser la place à de nouveaux responsables. Ce qui peut l'amener à laisser une relative liberté et une place à de potentiels remplaçants. Il peut toutefois manquer de confiance envers les autres acteurs, avoir du mal à céder la place et être relativement écrasant pour les nouvelles générations de responsables. Il procède en tous cas souvent à une sélection des remplaçants ainsi qu'à une tentative de formatage de ces derniers. L'écrit est un des outils qu'il mobilise, comme la volonté de se placer dans un statut ambigu « d'observateur » ou « d'accompagnateur » qui peut parfois être l'occasion d'orienter insidieusement les actions des « héritiers » afin de garantir la permanence d'une organisation qui a souvent marqué sa vie. Il semble être essentiel à l'alimentation de l'imaginaire collectif, à la transmission de l'expérience de l'organisation.

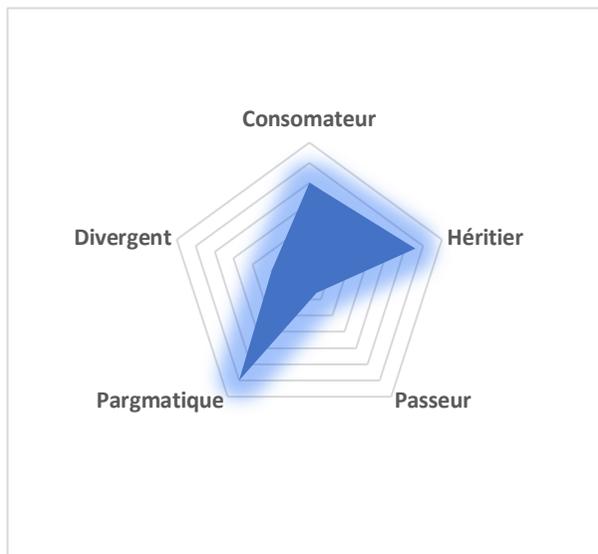
Note :

Un acteur peut, en fonction des situations et de son évolution, activer ou inhiber plusieurs de ces figures, simultanément et à des degrés différents. On peut par exemple imaginer qu'une personne venant de se licencier, sans connaître la fédération, ni l'association, mais d'abord pour le choix de l'activité et la proximité du club, soit plutôt dans une logique de consommation (forme 1). Il peut par la suite sympathiser avec les dirigeants de son association et, en héritier, s'inscrire dans une logique d'acquisition de l'expérience. Dans le même temps, pragmatique, il peut prendre conscience du besoin de forces bénévoles pour faire fonctionner le club (forme 2). Après plusieurs années d'engagement, il a pu arrêter de pratiquer son sport pour se consacrer pleinement à ses responsabilités associatives qu'il souhaite, en passeur, à présent transmettre. Acteur expérimenté de son club, on peut imaginer que sur la base de son expérience de terrain, il s'engage également au niveau de son comité ou au niveau fédéral, n'hésitant pas à faire part de ses désaccords et développant un caractère divergent (forme 3).

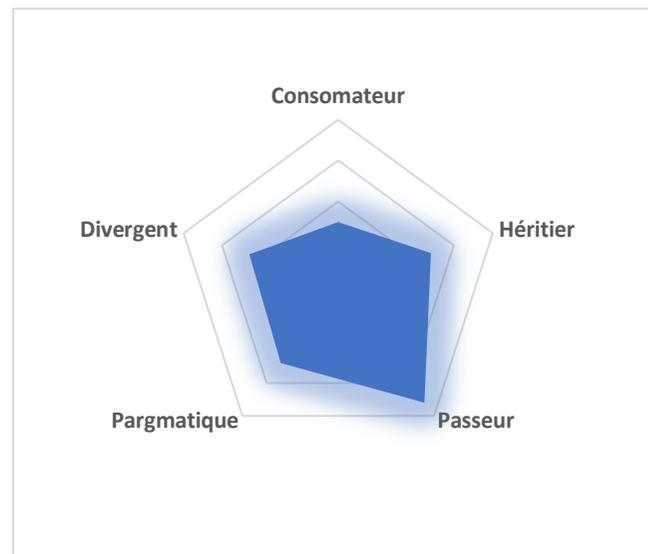
Forme 1 : Acteur plutôt consommateur



Forme 2 : Acteur plutôt héritier/pragmatique



Forme 3 : Acteur plutôt passeur/divergent



Dans cette partie nous avons d'abord vu que les fédérations, traversées par le sentiment d'une crise de la vie fédérative, étaient toutes préoccupées par les risques d'éclatement (chapitre 3). Ce sentiment de crise est le produit naturel de la structuration des fédérations, mais également de l'évolution du secteur associatif marquée par un rejet du politique, de la professionnalisation et par un détachement des logiques nationales. Nous allons ainsi dans le sens de l'analyse de Bernardeau-Moreau lorsqu'il affirme que « les fédérations suivaient un processus commun d'évolution » et « que certaines d'entre elles sont désormais entrées dans une période critique de crise et de tension parce que le modèle entrepreneurial porté par les professionnels du sport tend à remplacer le modèle associatif dirigé traditionnellement par les bénévoles amateurs » (2004, p. 62). L'enjeu de la préservation de la capacité d'action des individus, qu'ils soient pratiquants, bénévoles ou salariés, est central pour la FSGT. C'est face à « *un sport marchand* » qui déposséderait ces acteurs de leur autonomie, du sens politique de leur action, de leur possibilité de prendre en main l'organisation de la vie associative et du développement des APS que la fédération souhaite revendiquer un modèle culturel.

Ensuite, au-delà de cette analyse des fédérations comme organisations bureaucratiques, transformées par le « modèle entrepreneurial », en nous intéressant aux histoires des acteurs des différents niveaux, nous avons vu qu'elles étaient aussi des espaces de socialisation marqués par des relations parfois fortes (chapitre 4). Les identités culturelles des fédérations sportives peuvent alors être lues comme des dynamiques constantes, animées par leurs acteurs, les stratégies qu'ils construisent et les comportements types qu'ils adoptent en s'insérant dans les différents groupes et les différentes histoires existants au sein de la fédération. Selon Marchal, « le fait d'insister sur le caractère construit ou artificiel de l'identité culturelle semble salutaire et même fondamental, dans la mesure où l'illusion d'être le dépositaire d'une identité sacrée absolue génère des attitudes de repli, quand ce n'est pas d'exclusion, de haine de l'autre ou encore de racisme pur et simple » (2012, p. 124). Des traces de ces attitudes de repli et de ces processus d'exclusion existent bien au sein des organisations étudiées. Néanmoins, le travail identitaire de l'acteur, caractérisé par la volonté de s'attacher à l'identité d'une organisation, de se référer et de modeler son histoire et certaines de ces figures, correspond à un besoin réel et actuel des individus de s'identifier à un système idéologique ; système d'action capable de donner des repères. Kaufmann explique que « ce nouveau régime sociétal basé sur un mode différent de production des individus n'est pas intrinsèquement porteur de ces dérives. Il réclame simplement beaucoup plus de vigilance. Car la perspective grandiose de l'autonomie individuelle se paye d'une montée du rôle de l'émotion et des images, directement liées à la mécanique identitaire » (2014, p. 61). En proposant un projet politique, un réservoir de références sur la vie associative et les pratiques sportives, les fédérations peuvent participer à répondre à ce besoin d'identification des acteurs.

Ainsi, du fait de l'importance de la fédération dans la vie de certains acteurs, il y a une volonté, à la fois productive et contreproductive, de protéger cet « espace de liberté », ce « foyer identitaire ». Au sein de cette organisation, les acteurs peuvent déployer leurs imaginaires, développer leurs représentations afin de donner du sens à leur action et de donner une certaine unité à leur identité. Les interactions de ces divers acteurs influencent la culture de la fédération. Afin de maintenir la coopération nécessaire au fonctionnement du système, la difficulté est alors de passer d'un conflit passionné, qui se crispe autour de l'enjeu identitaire³⁵⁴, à un conflit cognitif constructif qui porte sur le contenu et la concrétisation de cette culture fédérale en pratiques réelles. Les acteurs n'ont pas forcément besoin d'avoir beaucoup de détails sur cette culture, sur les valeurs et les pratiques de la fédération, pour y adhérer. Comme l'explique

³⁵⁴ Cette fois au sens négatif du terme.

Kaufmann, « les ressources identitaires fonctionnent toujours sous forme d'images stéréotypées. Plus les traits sont simples et clairs, plus la ressource dégage de puissance. La logique de l'identité se refuse à l'émission froide de la rationalité. Elle est du côté du récit, idéalement mythologique, contre l'hypertexte » (2004, p. 150). Les identités collectives reposent donc en partie sur des représentations partielles de ce qu'est la fédération nourrie par des acteurs qui n'ont pas besoin de plus pour édifier les bases de leur appartenance. Il n'est pas question ici de nier le haut niveau de réflexion et de compétence des acteurs que nous avons rencontrés. Beaucoup sont conscients de l'importance du travail à mener pour donner de la profondeur et de la rationalité à cette culture sportive, ainsi que pour capitaliser l'expérience collective et la diffuser. Toutefois, nous voulions aussi montrer que la fédération, comme toute organisation, est un construit humain fondé sur les émotions, sur les relations interpersonnelles et sur des phénomènes de socialisation et d'identification. Il n'empêche que « l'identité d'un groupe ne peut pas ne pas se traduire en comportements concrets dans l'organisation » (Bernoux, 2009, p. 229). Si les représentations influencent les comportements de l'acteur, « la relation inverse, d'incidence des conduites sur les représentations, se conçoit aussi » (Bonardi et Roussiau, 2014, p. 102). À ce titre, Benjamin Chevit³⁵⁵ rappelait que, malgré le sentiment de rupture entre niveaux et l'existence de conflits, « *il doit quand même y avoir un fond commun à nous tous sinon on aurait disparu. Donc qu'est-ce qui fait suffisamment sens entre nous pour qu'on continue à travailler ensemble ?* ». Ce fond commun, ce contenu, c'est notamment le travail mené par les acteurs sur la conception des APS et de la vie associative. Ce travail est mené dans le cadre de la zone d'autonomie que peut représenter la fédération, garanti par cet équilibre entre espace de liberté – entretenu par les acteurs, par exemple dans leur manière de maîtriser les ruptures entre niveaux – et espace de contraintes – accepté par ces mêmes acteurs qui y puisent les références identitaires dont ils ont besoin pour agir. Pour Bernoux, les comportements d'appropriation et l'acceptation des contraintes de l'organisation n'empêchent pas le développement et la protection d'une zone d'autonomie. Il affirme que « Loin de s'opposer au changement, les comportements d'appropriation en sont une source et les salariés qui les adoptent sont moteurs du changement. Chercher à maîtriser son environnement en se l'appropriant, se créer une zone d'autonomie, c'est avoir une attitude active, et donc accepter, voire anticiper des changements possibles » (2010, p. 66)

³⁵⁵ Coordonnateur du domaine de la politique financière de la FSGT, membre de la DNC.

Partie 3 – Pratiques sportives et formes de vie associative : les fédérations sportives lieux « d'innovation » ?

La situation de concurrence qui caractérise le mouvement sportif place l'innovation comme un enjeu central pour les fédérations, notamment affinitaires. Toutefois, « malgré les enjeux que l'innovation suscite dans le contexte concurrentiel actuel, aucune étude transversale n'a été réalisée qui permettrait de mieux comprendre la perception d'acteurs d'organisations sportives innovantes. Pourtant, leur attitude et leurs perceptions envers la nouveauté et le changement influenceraient le développement d'innovations » (Winand, Qualizza, Vos et *al.*, 2013, p. 5).

Dans le chapitre cinq, nous analyserons d'abord la manière dont les fédérations impulsent des dynamiques d'innovations afin de mettre en adéquation leurs projets politiques et les pratiques de terrain. L'innovation ne concerne pas seulement les APSA, il s'agit également pour les fédérations de repenser leur structuration et leur fonctionnement afin de répondre à cette crise de la vie fédérative abordée dans la partie précédente. Ainsi, à la FSGT, il est considéré qu'atteindre les objectifs éducatifs et « émancipateurs » de l'omnisport suppose de faire évoluer en permanence les pratiques sportives (que ce soit sur le plan des règlements, des modalités d'organisation ou encore des approches pédagogiques) ainsi que la structuration, le mode de fonctionnement, les formes de vie associative de la fédération. C'est ce qu'explique la coordinatrice générale de la FSGT lorsqu'elle affirme : « *par rapport aux fédérations délégataires, comme les fédérations sportives françaises de judo, de football, de tennis, etc. la FSGT a transformé les contenus et les règles. On n'applique pas les mêmes modes d'organisation et les mêmes règlements que dans les autres fédérations parce qu'on estime que pour répondre aux besoins de l'enfant comme de la personne âgée, on a besoin de les adapter. Le but est de faire en sorte que tout le monde joue le plus longtemps possible. On construit donc des contenus pour que chacun puisse rentrer dans l'activité, y rester et progresser* »³⁵⁶. Si effectivement, nous avons pu observer de réelles innovations, ce sont toutefois les constats d'une reproduction des activités développées par les fédérations délégataires, ou dans le système sportif en général que nous ont aussi souvent proposé les acteurs de la FSGT. En effet, des résistances internes, des freins contextuels empêchent l'émergence de nouvelles approches en termes d'activité ou d'organisation de la vie associative.

Dans le dernier chapitre, nous approfondirons certaines thématiques -formation, conception de la compétition, politique internationale- et analyserons la manière dont se concrétisent certains principes constitutifs de l'approche spécifique de la FSGT tels que la démocratisation des APSA, la recherche d'autonomie du pratiquant, l'importance du jeu ou encore celle de l'accès de tous à la performance. Ensuite, par un focus sur deux pratiques « emblématiques » de la fédération, l'escalade et le football auto-arbitré à 7, nous reconstituerons la manière dont les acteurs traduisent les principes évoqués, les évolutions du contexte, les besoins du pratiquant, afin de faire évoluer les activités dans le sens du projet fédéral. En filigrane nous conserverons l'usage de « l'effet miroir » et nous essaierons de montrer que, malgré des résistances, des échecs, une difficulté à impulser et généraliser les innovations, les fédérations étudiées font preuve d'un certain dynamisme, rompant avec la vision d'organisation traditionnelle et sclérosée qui peut parfois en être donnée.

³⁵⁶ Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, dans un entretien donné au journal la Marseillaise, le 07 mai 2015, à l'occasion des assises du sport populaire organisées dans la cité phocéenne. Les assises sont des temps de réflexions organisés environ tous les 4 ans par la FSGT. En 2015, « ce sont 450 personnes qui se sont réunies quotidiennement autour de 25 ateliers, 10 carrefours et 4 conférences sur les thématiques liées au sport et à la vie associative dans un objectif commun : construire la société de demain ».

Pourquoi la FSGT existe toujours ?

« Jacques Journet : **Pourquoi la FSGT existe toujours, bien qu'elle ne soit plus sur le discours de l'opposition au sport bourgeois, sur les discours fondateurs ? Moi je crois que les valeurs d'aujourd'hui sont les valeurs qui relèvent des mots qu'on entend le plus souvent à la FSGT comme la "convivialité".** Quand les militants de la FSGT disent qu'ils sont à la FSGT parce que c'est plus convivial, il faut le voir sous l'angle de **"la relation humaine reste plus forte que l'enjeu de la compétition"**. Je pense que c'est ça qu'il faut entendre. Et puis, **il y a l'innovation. C'est-à-dire que la manière dont les pratiques se passent d'une façon globale et dominante ne convient pas aux gens qui se retrouvent bien dans la FSGT et qui veulent faire un peu autrement.** Alors au foot, plutôt du foot à 7 et plutôt du foot à 11 avec des règles adaptées que le foot à 11 de la FFF qui est beaucoup trop carré et contraignant. En volley, bah oui, la possibilité de jouer à 4, de jouer en mixte, de mélanger les âges, de décider avec l'autre équipe du moment de la confrontation et de ne pas laisser ça à des calendriers établis au mois de septembre dans lesquels on s'inscrit et, si jamais on a cinq minutes de retard, on est pénalisé. Voilà, c'est ça le côté convivialité et innovation. Pour moi, ce sont les mots modernes qui ont le même sens que la lutte contre le sport bourgeois à l'époque. Dans un monde qui a changé, nous ne sommes plus sur les mêmes schémas, mais c'est ce qui fait qu'on retrouve aujourd'hui dans la FSGT un public très divers selon les pratiques, les âges, les lieux, et qu'on s'en fiche un peu de savoir s'ils votent à droite ou à gauche. [...]

Aujourd'hui, je pense que la FSGT est en prise avec la diversité de la population. »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

« *Pourquoi la FSGT existe toujours ?* », la question soulevée ci-dessus par Jacques Journet, se pose effectivement pour nombre d'acteurs de la fédération. Cela d'autant plus que la FSGT est prise dans un environnement sportif de concurrence entre fédérations, mais également entre sport fédéral et autres formes de pratiques sportives (auto-organisées, marchandes, etc.). Dans ce contexte, ce qui permettrait d'abord à la FSGT de se démarquer, de se différencier de manière concrète, serait sa culture sportive, les approches et les contenus en termes d'APSA. Cette culture sportive, à la fois support et produit de l'histoire de la fédération ainsi que des interactions entre acteurs³⁵⁷, est marquée dans les discours, par des éléments de langage : « *l'autonomie* », la « *convivialité* », « *l'ouverture* » à une diversité de publics cibles, etc. La FSGT se veut porteuse d'un projet politique et revendique une certaine approche des activités et des pratiquants qu'elle voudrait acteurs et organisateurs de leurs activités, autonomes mais impliqués dans une vie collective porteuse d'apprentissages. Pour cela, elle considère que ses activités sportives sont « *bien plus qu'un divertissement* »³⁵⁸, qu'adhérer à la FSGT « *c'est la possibilité de pratiquer tout au long de sa vie son sport préféré et de réaliser ses meilleures*

³⁵⁷ Présentées dans la partie précédente.

³⁵⁸ Guide pratique FSGT, saison 2016-2017, p. 5.

performances. Grâce à la licence omnisport unique, l'adhésion dans un club permet de découvrir toutes les pratiques sportives de gérer sa santé, d'être autonome et d'agir en responsable »³⁵⁹. Nous allons voir qu'à ce titre, elle entretient un travail constant sur le contenu de ses activités et sur ses modes de fonctionnement. Ce travail doit participer à l'émergence « d'innovations » permettant de réduire les décalages entre le projet et les pratiques réelles qui se déploient au sein de la fédération que ce soit sur le thème des APSA ou sur celui de la vie associative.

Les acteurs de la FSGT ne sont pas les seuls à mobiliser le concept « d'innovation » et à entretenir certaines dynamiques. Toutes les fédérations sportives étudiées valorisent les dynamiques d'innovation que ce soit sur le plan des activités ou sur celui des modes de fonctionnement³⁶⁰. Elles le font notamment pour essayer de casser l'image traditionaliste qu'on leur attribue et de s'adapter au contexte ainsi qu'aux besoins des pratiquants. Pour Fuchs et Augustin, « plus que les pratiques “nouvelles”, ce sont bien ces usages limités des temps et des espaces sportifs qui bousculent les acteurs associatifs et interrogent le mouvement sportif traditionnel comme les responsables politiques. Si tous s'accordent à considérer qu'il est de plus en plus difficile d'“accrocher” les jeunes et déplorent une relative volatilité de l'engagement associatif, c'est qu'ils font fonctionner ici une perception relativement machinale de la socialisation, pensée comme linéaire, permanente et confiée à des acteurs presque immuables, à l'heure où la diversification des références pour les jeunes et les mutations de leurs liens sociaux les incitent à davantage d'ouverture culturelle. En d'autres termes, ce ne seraient pas les pratiques elles-mêmes qui seraient en cause dans cette relative désaffection, mais bien davantage la difficulté des structures traditionnelles de socialisation sportive à intégrer ces recompositions » (2014, p. 58). L'importance donnée aujourd'hui au concept « d'innovation » semble donc faire état de la prise de conscience des fédérations d'une telle réalité. Comme le remarque Zintz, « les fédérations semblent être conscientes des changements induits par les activités nouvelles qu'elles proposent. L'innovation fait donc partie du processus de changement. Les parties prenantes internes aux fédérations (par exemple, président, directeur technique, volontaire du conseil d'administration, directeur administratif) soutiennent particulièrement les initiatives développées » (2013, p. 43). En accord avec le projet fédéral et l'histoire de l'organisation, ces « innovations » ne prennent toutefois pas le même sens. Le terme « innovation » recouvre des conceptions et des manières de faire différentes. Il peut être question : « d'innovation sociale », la recherche d'adaptation des APSA pour répondre à des enjeux de société, éducatifs, etc. ; « d'innovation pratique », concentrée sur l'évolution des activités ; « d'innovation institutionnelle » qui concerne le fonctionnement et la structuration des organisations ; ou encore « d'innovation démocratique » qui vise l'amélioration des processus démocratiques. À la FSGT, c'est le projet omnisport qui synthétise et oriente « l'innovation pratique ». « L'innovation institutionnelle » quant à elle émane de l'expérience autogestionnaire de la fédération depuis les années 80. Ces deux axes sont indissociables et s'influencent mutuellement pour aller vers une vie associative qui se voudrait non hiérarchique, où chacun pourrait prendre la responsabilité de l'organisation et le développement de l'activité, à l'élaboration de la politique fédérale. D'autres fédérations vont construire des systèmes plus hiérarchiques ou travailler sur d'autres axes afin de diffuser ces « innovations » ; comme le fait

³⁵⁹ Guide pratique FSGT, saison 2016-2017, p. 6.

³⁶⁰ À ce titre, Bernardeau-Moreau et Delalandre indiquent que la nouvelle architecture des diplômes a « été l'occasion de revoir en profondeur les compétences attendues des futurs éducateurs sportifs, notamment par la mise en valeur des compétences d'innovation » (2019, p. 88).

par exemple l'UFOLEP³⁶¹ en développant toute une stratégie pour s'ouvrir aux organisations à objet non sportif, en adéquation avec son projet de sport pour tous, non compétitif et outil éducatif ou d'insertion ; comme le fait également la FFF en mettant en place des labels afin de s'assurer de la diffusion et de la mise en pratique de son « projet fédéral éducatif (PEF) ». Ces fédérations vont donc adopter des manières relativement différentes de concevoir l'activité et la vie fédérale. « L'innovation » n'a donc pas totalement la même signification d'une fédération à l'autre, ni même à l'intérieur de celles-ci. En effet, « ces organisations à but non lucratif sont composées d'acteurs bénévoles et salariés qui influencent inévitablement la manière dont sont appréhendés le changement et l'innovation » (Winand, Qualizza, Vos et *al.*, 2013 p. 5). Ils participent à l'évolution des APSA car « les sports se transforment profondément avec le temps [et] il est avéré, par ailleurs, que les sociétés modernes complexes et hiérarchisées, qui leur donnent naissance, les remanient fortement en distribuant leurs modalités dans un espace social structuré » (Pociello, 1999, p. 89). Les fédérations sportives concourent à leur manière à ces transformations qu'elles appellent « innovations ».

Dans un premier temps, nous présenterons donc les enjeux de « l'innovation » ainsi que les éléments expliquant le succès relativement récent du terme. Nous verrons que c'est à la fois pour mettre en adéquation leur projet fédéral et les pratiques de terrain que ces fédérations s'engagent sur cette voie, souhaitant aussi réduire les décalages entre niveaux. Ce faisant, les fédérations sportives, notamment affinitaires, veulent également affirmer leurs différences et les spécificités de leurs approches par rapport au reste du mouvement sportif. Toutefois, sur le plan du discours du moins, ces différences ne sont pas toujours perceptibles. La démocratisation des pratiques ou la remise en question de la dimension performative des APSA, par exemple, sont des thèmes devenus communs à l'ensemble du mouvement sportif. Néanmoins, notamment du fait de leur histoire et de leur orientation politique, des nuances effectives existent dans les pratiques de terrain et ce bien que toutes les fédérations partagent les problèmes de diffusion, de centralisation et de capitalisation des innovations.

Afin de répondre à ce qui relève, d'une certaine manière, d'une injonction à l'innovation, les fédérations sportives doivent, selon Zintz, « entretenir une attitude et un climat propices à leur développement. L'adoption d'une attitude en faveur de l'innovation et du changement semble, en effet, être une réaction positive et constructive par rapport à l'environnement concurrentiel auquel elles font face » (2013, p. 42). C'est en cela que nous pensons qu'innovation pratique -axée sur l'évolution des APSA et du projet politique des fédérations- et innovation institutionnelle sont indissociables. Sur ce plan, il y a une volonté partagée d'aller vers un renforcement de la vie démocratique. Des nuances sur les manières de structurer les fédérations existent, mais peu d'entre elles ont la volonté de remettre en question le modèle hiérarchique traditionnel qu'est celui de mouvement sportif. La FSGT tente de se démarquer sur ce thème, en essayant de réellement questionner les modèles d'organisation associatif et en traitant de la question de la répartition du pouvoir. Nous verrons toutefois que cette volonté de « révolutionner » le fonctionnement associatif n'est pas partagée par tous les acteurs de la fédération, poussant à la mise en place d'une approche plus nuancée.

³⁶¹ Fanny Sarraïl-Brassens, réalise actuellement une thèse traitant notamment de ce sujet sous la même direction que nous.

1. « L'innovation » pour réduire les décalages entre niveaux et se démarquer des autres fédérations

Un festival pour valoriser une caractéristique identitaire centrale

En 2016, dans le cadre des festivités du 80^e anniversaire de la FSGT, sont organisés plusieurs événements, dont le « Festival des innovations du sport populaire ». Il propose des temps de réflexion, des ateliers de pratiques et des compétitions, censés montrer et développer la capacité d'innovation des acteurs de la FSGT. Cet événement est aussi l'occasion pour la fédération de faire valoir une dimension de son identité qui semble primordiale. On peut par exemple lire dans un compte-rendu d'une réunion du comité de pilotage³⁶² de l'évènement que « la FSGT veut organiser une initiative sportive, festive, exceptionnelle et inédite. Plus précisément, elle souhaite afficher l'identité FSGT, se montrer et se faire connaître auprès de ses licenciés et des autres publics également. Afin que cette identité soit la plus visible, le festival doit contenir plusieurs critères à caractère innovant, multisports, populaire, convivial et intergénérationnel »³⁶³. Ce festival avait également pour objectifs de : « valoriser la contribution du sport populaire à la culture sportive, créer les conditions d'échanges fructueux entre les militants du sport populaire, le grand public, les universitaires et les institutions, poursuivre la dynamique de création d'innovations sportives ». Pour introduire ce temps, la fédération explique que « depuis sa création, en mouvement permanent, la FSGT a toujours cherché comment démocratiser les activités physiques, sportives et artistiques (APSA) comment inscrire son développement dans un projet de société plus large de formation de sportifs citoyens et émancipés. Ces enjeux sont toujours au cœur de la vie de la fédération et de ses clubs aujourd'hui. En 2016, que reste-t-il des innovations du sport populaire ? Quels sont les apports de la FSGT à la culture sportive ? Que reste-t-il à inventer ? Et comment imaginer les APSA de demain ? »³⁶⁴. L'évènement se fonde donc sur deux motivations bien distinctes et caractéristiques de la situation de la FSGT quant à cette notion « d'innovation ». D'une part, ce festival est organisé pour valoriser ce que ses acteurs considèrent comme des « innovations », passées ou présentes, produites au sein de l'organisation dans le sens de son approche omnisport. D'autre part, c'est peut-être aussi par peur d'un effacement de cette culture de l'innovation et pour la réaffirmer que certains acteurs portent ce projet.

Nous allons chercher à caractériser le rapport des fédérations au concept « d'innovation ». Nous le ferons en nous concentrant particulièrement sur les fédérations affinitaires qui semblent particulièrement concernées par les enjeux qui s'y rattachent. Les fédérations ont des interprétations et des manières de faire « l'innovation » qui varient même s'il est possible d'analyser, dans leur pratique, certaines caractéristiques communes. Ces approches singulières sont notamment liées à l'histoire et l'ancrage politique de ces organisations, comme nous le montrerons dans un second temps à travers le cas de la FSGT. En valorisant cette histoire et certaines figures emblématiques qui peuvent l'incarner, la fédération développe des stratégies à même d'encourager et d'orienter les acteurs de tous les niveaux dans leur travail d'adaptation des APSA et de la vie associative. En effet, les « innovations » ne sont pas des créations du niveau fédéral descendant vers les clubs. Le processus est plus complexe, collectif et dépend

³⁶² Dont nous faisons partie notamment pour participer à l'organisation de la partie forums/débats dans un collectif composé d'Yves Renoux, de Raphaël Million (cadre d'État arrivant à la FSGT), de Mylène Douet Guérin (salariée du domaine des activités), de Christian Novales (bénévole de la commission Volley) ainsi que de Jean-Yves Pencreach (bénévole du comité de Paris).

³⁶³ Compte-rendu de la réunion de pilotage du festival des innovations du 10/09/2015, Paris.

³⁶⁴ <http://80ans.fsgt.org/festival-des-innovations>

autant du travail des acteurs de terrain³⁶⁵ pour s'adapter aux contraintes et aux demandes quotidiennes (« innovation d'usage »³⁶⁶), que des stratégies fédérales afin d'orienter, de synthétiser et capitaliser ces expériences. Malgré ces stratégies des freins, notamment institutionnels et relatifs aux normes du mouvement sportif, rendent compliqué le déploiement des innovations. Ce sont, entre autres, ces freins qui incitent les fédérations à repenser leur fonctionnement.

1.1. Caractériser « l'innovation » dans les fédérations sportives affinitaires

Avant d'étudier l'état de l'innovation à la FSGT et dans les autres fédérations, il faut se poser la question du sens et du contenu de ce terme pour leurs acteurs car c'est leur perception qui fait « la différence entre l'invention et l'innovation, celle-ci étant le résultat de la diffusion et de l'appropriation de l'invention par un ensemble d'acteurs, ce qui se produit par des processus sociaux » (Klein, Laville et Moulaert, p. 17, 2015). À ce titre, on peut définir les innovations comme « toutes activités ou initiatives nouvelles adoptées et mises en place par une organisation comme des innovations, peu importe si elles ont été implémentées par d'autres. En effet, ce qui importe n'est pas tant que l'idée soit entièrement nouvelle pour le secteur (point de vue économiste), mais qu'elle soit nouvelle pour les personnes qui la mettent en place, parce que c'est leur perception de ce changement qui affecte l'organisation. L'initiative devra donc être différente de ce que l'organisation et ses acteurs ont mis en place précédemment » (Winand, Qualizza, Vos et *al.*, 2013 p. 8). Dans ce mouvement de valorisation de l'innovation par les acteurs, les fédérations se disputent la filiation de certaines évolutions des APSA :

« Jacques Journet : À l'occasion de ses 110 ans, la FSCF avait fait un petit document dans lequel elle mettait quelques mots sur ce qu'elle était. J'ai été surpris en le lisant que la FSCF revendique la primauté du sport féminin, les innovations en athlétisme notamment féminin, en judo... Moi, je dirais exactement la même chose de la FSGT. Si on prend la revue Sport et plein air, à la sortie de la Guerre, quelqu'un comme Ginette Pouillard qui était prof d'EPS, proche de Mérand, etc., avec son mari, ils ont été très novateurs sur le terrain des pratiques féminines. Elle-même était athlète de haut niveau et a fortement contribué au développement du sport féminin. Il y a eu dans ces années-là, des innovations de la FSGT sur le foot féminin. À ma connaissance, la FSGT a été la première mais d'autres se réclament de ça. Pourquoi ? On ne va pas faire un procès à la FSCF et peut-être qu'ils ont raison, mais comme on ne vit pas les innovations, dans la FSGT, à partir des innovations de la FSCF, on les vit à partir des innovations qu'on fait nous-même. À partir du moment où le novateur sur le terrain estime que l'innovation qu'il fait a une signification FSGT, alors oui c'est une innovation FSGT. Ce n'est pas une innovation que le siège fédéral transpose dans les pratiques, ce sont des innovations qui naissent sur le terrain. »

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

³⁶⁵ Notamment des éducateurs sportifs qui « sont particulièrement concernés. Ils doivent adapter leurs pratiques et ajuster leur posture afin de répondre à ces nouveaux enjeux » (Bernardeau-Moreau et Delalandre, 2019, p. 79).

³⁶⁶ Hillairet souligne l'importance des « innovations ascendantes (ou d'usage) qui découlent de cette activité suivent un processus de réalisation où ce sont l'inventivité et la créativité des utilisateurs les plus experts, les super-utilisateurs ou les utilisateurs-pionniers qui sont les principaux leviers du changement » (2012, p. 92).

Bien que la dimension de « nouveauté » soit importante, il semble que pour la FSGT, comme pour les autres fédérations affinitaires, ce qui est primordial, c'est **d'abord l'objectif de l'innovation et, pour la FSGT, son adéquation avec son projet « omnisport »**. Dans le processus "Vers l'AG 2017", ce concept est d'ailleurs positionné au cœur du projet de la FSGT :

« La finalité du projet FSGT peut se résumer ainsi : permettre une pratique sportive associative tout au long de la vie, ouverte et accessible à tout.e.s, qui contribue à la formation d'un.e sportif.ve émancipé.e et citoyen.ne, qui permette à chacun.e d'atteindre son plus haut niveau d'accomplissement, et facilite la prise de responsabilité. Tous ces aspects concrétisent son approche de l'omnisport, que l'on ne saurait réduire à de la multi-activité »³⁶⁷.

« L'omnisport » revient très souvent à la FSGT et est toujours présenté comme une conception humaniste des APSA qu'il s'agit de défendre. Comme beaucoup des mots qui sont censés marquer l'identité de la fédération, il est difficile pour la diversité des acteurs de s'accorder sur une définition unique de l'omnisport. Une perception approximative de ce concept se transmet et se débat de manière relativement libre. Les acteurs de la fédération demandent souvent de « préciser le contenu du projet omnisport pour rappeler les valeurs qui nous animent »³⁶⁸ (Cf. Ci-dessous).

Document 41 - Réflexions sur le terme omnisport

Dans le document de propositions, daté du 2 novembre 2017 et envoyé pour mise en débat à l'ensemble des comités et des commissions fédérales d'activité, était posée la question « **Pensez-vous que le moment soit venu de réaffirmer des valeurs autour d'un projet omnisport ?** ». Dans le cadre de l'assemblée fédérale des activités³⁶⁹ de janvier 2017, un temps en groupes a été consacré à cette question. Ci-dessous les réponses de trois groupes montrent le « flou » qui existe autour du concept « omnisport » et la difficulté à partager des référents communs permettant sa concrétisation en pratiques réelles.

Groupe n°1 : « Lors du début des échanges, il est rappelé l'importance de bien préciser ce qu'est l'omnisport. Il ne s'agit pas de confondre le concept avec celui de multisport.

L'omnisport correspond au fait de répondre aux besoins de la population dans toute sa diversité (âge, sexe, pratique compétitive ou non...) en leur permettant de mettre en place les conditions pour qu'ils aient accès et organisent eux même des pratiques physiques et sportives peu chères et de qualité. Il est ainsi rappelé qu'à la FSGT, "omnisport" s'écrit sans "s" car cela renvoie à une valeur qui nous guide pour donner du sens à nos activités. La référence à l'omnisport renvoie aussi à la démarche pédagogique qui est celle de partir de ce que sait faire l'individu pour lui permettre de progresser. L'importance du jeu pour progresser dans l'activité sans s'intéresser seulement à l'apprentissage technique est rappelé... »

Groupe 2 : « Pour la plupart des participants de ce groupe, il apparaît essentiel de travailler autour d'un projet omnisport, mais le passage à la mise en œuvre ne semble pas si évident. De manière paradoxale, se posent les questions de la définition de l'omnisport FSGT et de la différence entre omnisport et multisport... »

Groupe 3 : « L'ensemble du groupe est d'accord avec la finalité du projet FSGT, de permettre la pratique sportive associative pour le plus grand nombre tout au long de sa vie... C'est même l'identité commune quelle que soit la pratique, le projet commun à réaffirmer par le biais de l'adhésion. L'omnisport porte sur des valeurs et des finalités. **Cependant les pratiques FSGT ne sont pas hors de la société. Les pratiques FSGT doivent évoluer en fonction des demandes et besoins.**

³⁶⁷ Extrait du document de propositions, daté du 02/11/2017 et envoyé pour mise en débat à l'ensemble des comités et des commissions fédérales d'activité.

³⁶⁸ Extrait du compte-rendu de l'assemblée fédérale des activités, Paris, 14 et 15 janvier 2017, p. 20.

³⁶⁹ Assemblée qui réunit les responsables bénévoles et salariés des commissions d'activités de la fédération.

Seulement associer cette définition de la finalité du projet FSGT au terme omnisport est hasardeux. Pour une partie du groupe, **le terme omnisport n'est pas correctement associé à la finalité de la FSGT** si la vision est une interaction entre les différentes activités. [...] Il ne faut pas réduire le terme omnisport à la multi-activité. Le terme omnisport s'entend par le fait que le pratiquant est placé au cœur des pratiques, au cœur de la réflexion. »

(Extrait du compte-rendu de l'assemblée fédérale des activités, Paris, 14 et 15 janvier 2017, p. 20)

Malgré les difficultés à définir le projet fédéral, l'idée n'est donc pas uniquement de faire émerger de nouvelles pratiques pour l'aspect « moderne » ou « nouveau » en soi. Pour les fédérations affinitaires notamment, en accord avec leurs histoires et leurs projets politiques, les adaptations de règles, de terrains, d'organisation, d'approches pédagogiques, etc. ont pour objectif de mettre l'individu au centre des préoccupations et du développement des APSA. Lors du Festival des innovations, la FSGT, a par exemple décidé de proposer du hardbat. Avec cette forme particulière de tennis de table, l'innovation n'est pas de l'ordre de la nouveauté mais de la réutilisation d'une activité ancienne. Alors que le tennis de table moderne se joue en 11 points, le hardbat se joue en 21 points. De même, le joueur de hardbat doit utiliser une raquette telle que celles utilisées avant les années 1950, c'est-à-dire recouvertes de caoutchouc à picots mais sans mousse. Les acteurs de la FSGT défendant cette activité justifient ce retour en arrière, sur le plan du règlement et du matériel, en expliquant qu'ainsi le jeu est plus long et le joueur doit faire preuve de plus de stratégie. Les raquettes dépouillées sont, d'une part, plus accessibles du point de vue du prix et, d'autre part, permettent surtout moins d'effets de balle, moins de vitesse que les raquettes modernes. Cette caractéristique rend les échanges plus longs qu'au tennis de table classique. Un match de hardbat serait donc à la fois plus ludique et plus physique pour les pratiquants. Par de telles réflexions, il s'agit de mettre « en relation l'espace des différentes variantes de l'activité (niveaux techniques, types d'instrumentations, cadres et milieux préférentiels d'exercice, modes d'organisation, etc.) avec les variables sociodémographiques (âges, sexes, professions et catégories sociales) et les propriétés socioculturelles (niveaux et types de diplômes, « structure du capital » détenu...) des différentes fractions sociales qui les produisent ou qui les adoptent » (Pociello, 1999, p. 55) Cette pratique ne fait toutefois pas l'unanimité au sein de la fédération. Certains ne la considèrent pas comme une innovation :

« Yves Renoux : [...] Les personnes qui sont dans les événements, sont de purs traditionnels et de temps en temps, ils innovent avec un petit truc biscornu par-ci, par-là.

Guillaume Conraud : Ils enlèvent le grip des raquettes par exemple ?

Yves Renoux : Non, mais je ne tourne pas en dérision ce qu'ils ont fait.

Guillaume Conraud : Non, mais c'est une innovation comme une autre.

Yves Renoux : Non, ce n'est pas une innovation. C'est une rétro innovation parce qu'en fait ils reviennent au tennis de table d'il y a 150 ans. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

Avec cet exemple, on voit bien que **la définition de ce qu'est une innovation porte à débat dans les fédérations**. Est-ce qu'une innovation doit toujours amener de la nouveauté ? La présence et la rencontre, au sein de l'organisation, d'innovateurs nourrissant des points de

vue différents permettent l'existence d'une forme de débat propice à la réflexion sur le contenu des activités et sur son adéquation avec le projet fédéral. Il semble donc bien que les représentations de ces acteurs influencent « directement le développement d'innovations. Dès lors, il est intéressant d'analyser la manière selon laquelle l'innovation et le changement sont perçus par les acteurs d'organisations sportives et l'influence que cette perception a sur l'innovation elle-même » (Winand, Qualizza, Vos et *al.*, 2013 p. 5). Dans le discours du président de la FSCF, le terme « innovation » ne ressort pas particulièrement : on ne peut pas identifier clairement un champ lexical -qu'on pourrait considérer comme habituel lorsqu'on parle d'innovation- autour de la nouveauté, de la modernité. Ressort plutôt l'idée de différence et de se démarquer des fédérations délégataires, avec « *quelques règlements* », « *quelques manifestations* », quelques « *particularités* » pour trouver ce que l'activité développée au sein de la fédération peut « apporter » aux adhérents :

« Christian Babonneau : J'accorde complètement que sur nos associations de base, quand on fait de la gym, du foot... on ne fera jamais du foot avec un ballon carré. C'est à nous de trouver des choses innovantes. Dans nos activités, quand on fait pareil que la fédération délégataire, je peux concevoir qu'on peut se poser la question de notre différence. Par contre, à nous de bien nous demander : "Qu'est-ce qu'on peut apporter d'autre à nos adhérents ?". C'est quand même pour ça qu'on a encore un certain nombre d'adhérents et qu'on est très envié par les fédérations délégataires. C'est un fait en termes d'effectifs, certains sont quand même plus que fidèles. Et ceux-ci ne partiront que si nous disparaissions. [...]»

Pourquoi venir à la FSCF ? Un, c'est souvent dû à l'éducateur qui a pratiqué FSCF, c'est clair. L'histoire, l'éducateur, le dirigeant. Et puis après, parfois quelques règlements. Chez nous on a quelques manifestations... Si je ne parle que de la pratique culturelle, c'est vraiment de la pratique qui est adaptée à tout le monde, sans sélection préalable, il y a de la différence.

Sur les pratiques de sports collectifs, c'est plus difficile de pointer la différence parce qu'on en a peu. Même si on a des particularités, par exemple au basket où, sur les jeunes, avant de faire des matchs de basket, on fait ce qu'on appelle un critérium où on mélange athlétisme et agilité. Voilà, c'est une particularité qui existe depuis très longtemps. Après, sur le foot, il y a peu de particularités. Et puis, sur la gym il y a de grosses particularités parce que la gym a des compétitions qui sont vraiment différentes avec leurs propres règlements, sans doute abordables au plus grand nombre. »

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

D'ailleurs et bien que d'autres éléments expliquent le succès des activités gymniques pour la FSCF³⁷⁰, on peut imaginer que les différences dont vient de parler Christian Babonneau concourent au fait que ces pratiques représentent 46,5% des licenciés de la fédération³⁷¹. Il est donc essentiel de travailler sur le contenu des activités pour être cohérent avec le projet politique de la fédération, mais aussi pour être « différent » des délégataires et faire face à la concurrence que décrit le président de la FSCF :

³⁷⁰ Notamment parce qu'historiquement, cette fédération s'est d'abord structurée autour de ces activités.

³⁷¹ Rapport annuel 2015-2016 de la FSCF.

« Cristian Babonneau : Une concurrence avec les fédérations délégataires qui est infernale puisqu'elles mettent des pressions à tous les niveaux. Et si demain on ne travaille pas, déjà en interne, sur les activités... »

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

Bruno Gendron, président de la ligue FSCF Île-de-France, confirme la position du président de la FSCF en affirmant que si la fédération ne se démarque par sur le plan des valeurs qu'elle revendique, elle le fait sur la manière dont elle les retranscrit dans ses pratiques :

« Bruno Gendron : Les valeurs. Les valeurs de la fédération.

Guillaume Conraud : C'est-à-dire ?

Bruno Gendron : **Ce sont les valeurs qu'on trouve ailleurs** hein, non seulement dans les fédérations mais aussi dans la rue. C'est le respect, c'est l'autonomie, c'est la responsabilité, ce sont toutes ces valeurs-là. J'appuie sur le respect parce que ça, c'est vraiment une valeur que j'essaie vraiment d'affirmer au sein du conseil d'administration, dans les associations, dans les manifestations. C'est vraiment la valeur principale sur laquelle je m'attarde.

Alors après, comme je dis, **ce sont des valeurs qu'on retrouve partout. Toutes les fédérations nous disent la même chose.** On n'est pas mieux que les autres là-dessus. Après, **c'est sur le terrain effectivement : ceux qui sont chargés de faire vivre ces valeurs font qu'on va les vivre plus qu'ailleurs. On va les faire comprendre plus qu'ailleurs. Et plus on appuie dessus, plus effectivement on se différencie par rapport aux autres.** Parce que ce n'est pas tout d'annoncer des grandes phrases, des grands mots. Si ça ne suit pas, ça ne sert à rien et on ne se différencie pas des autres. »

(Entretien avec Bruno Gendron, président bénévole de la ligue FSCF Île-de-France, le 17/02/2017)

Dans les fédérations, l'innovation relève donc de représentations et de pratiques diverses. Pour les fédérations affinitaires étudiées, nous pouvons néanmoins observer que l'innovation se caractérise par quatre dimensions :

- **l'objectif**, avec l'idée que l'adaptation doit être au service du projet de la fédération ;
- **la nouveauté**, ou du moins l'adaptation des règles, des modes de pratique, des approches pédagogiques ou des formes compétitives ; ce, même si cette nouveauté peut être de l'ordre d'un retour en arrière ;
- **la différenciation**, l'innovation doit permettre de se démarquer de la concurrence à l'intérieur et hors du mouvement sportif, au-delà des valeurs déclaratives qui sont sensiblement similaires. En effet, les fédérations « semblent innover afin de rivaliser avec leurs concurrents et/ou augmenter leurs ressources financières *via* des canaux peu ou pas encore exploités » (Zintz, 2013, p. 44).
- **L'institutionnalisation**, l'innovation dans les fédérations sportives est instituée et se développe par l'appropriation des acteurs, par des processus sociaux. Cette dimension institutionnelle, nous le verrons, est à la fois support et frein à l'innovation.

Dans ce sens, Winand, Qualizza, Vos et *al.* (2013) établissent un lien entre ces dynamiques d'innovations qui se développent dans les fédérations et la situation de concurrence présentée ci-dessus. Ils expliquent que « soumis à une concurrence accrue de la part d'autres prestataires de services sportifs, par exemple commerciaux, les organisations sportives à but non lucratif sont amenées à mieux satisfaire leurs adhérents. Pour ce faire, elles peuvent adopter de nouvelles initiatives pour les fidéliser et en attirer de nouveaux. Ces initiatives, mises en place pour la première fois, sont considérées comme étant des innovations » (2013, p. 5). Pour l'UFOLEP également, penser au contenu de son projet et de ses activités répond à une nécessité de se démarquer des fédérations délégataires qui ne sont plus uniquement concentrées sur la question du haut niveau, comme l'explique Benoît Gallet. L'UFOLEP ne pouvant plus faire la différence sur le prix de la licence ou sur le « sport pour tous », elle doit pourtant « *travailler un modèle* », « *injecter de l'éducatif* », c'est-à-dire donner plus de profondeur à son offre sportive et concrétiser son projet politique :

« Benoît Gallet : Fin des années 70, c'était une période de démocratisation des activités sportives et les fédérations délégataires, ce n'était pas leur sujet. Elles étaient sur leur activité mais côté compétition et haut niveau. Donc nous, on se développait, on était complémentaire aux délégataires et donc on ne s'est pas trop interrogé, pendant vingt ans, sur le sens qu'on voulait donner. Les gens venaient à nous, on était moins cher sur les activités parce qu'on n'avait pas un secteur "haut niveau" à financer. Donc, on avait des coûts d'assurance, des coûts de licence très bas par rapport aux fédérations concurrentes. Je pense aux sports mécaniques moto, aux activités cyclistes... Enfin ce sont des choses qu'on a développé sans trop de stratégie de développement.

Par contre, cette période de complémentarité s'est transformée, dans les années 90, en une période de concurrence et on a commencé à en voir les effets au début des années 2000. Parce que, comme te le disait certainement le président du CNOSF, les fédérations délégataires ont commencé à se mettre sur notre créneau, avec toutes les limites que j'y vois, aussi sous l'impulsion des politiques publiques, du ministère des Sports qui contractualisait avec les fédérations sportives de plus en plus sur des indicateurs socio-sport. Donc, on a commencé à voir notre nombre de licenciés baisser. Et, en 2012, il y a eu une autre période forte durant laquelle nos coûts d'assurance ont augmenté. On était moins cher depuis plusieurs années, donc il a fallu résoudre le différentiel de cotisation et donc on a perdu beaucoup de licenciés sur de grosses activités que sont les activités cyclistes et les activités sports mécaniques, deux gros bastions de la vie associative chez nous.

*Du coup, on s'est réinterrogé sur les valeurs parce qu'on a fait le constat, qui n'était pas une découverte, que les gens n'étaient pas forcément là pour l'UFOLEP. S'ils étaient là, c'est parce qu'on était moins cher, c'est parce qu'on a un tissu associatif qui maille bien le territoire [...] On a une particularité, peut-être un peu comme la FSGT, d'avoir des associations à double appartenance. Ce n'est pas toujours très lisible en termes de sentiment d'appartenance. On connaît la fédération française de X mais l'UFOLEP... [...] **Sur certaines activités on ne voit pas bien la différence entre la délégataire et nous. Donc, on retravaille sur le modèle. On essaie d'injecter de l'éducatif.** »*

(Entretien avec Benoît Gallet, directeur technique national adjoint de l'UFOLEP, le 27/01/2017)

C'est donc notamment pour **faire face à un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel** que la FSCF et l'UFOLEP, comme la FSGT, tentent de renforcer la signification de l'adhésion à leurs fédérations, de renforcer également leur identité comme acteurs d'un sport axé sur « la dimension sociétale » et sur « les publics éloignés de la pratique ». Les fédérations affinitaires affirment, en effet, concevoir leurs APSA avec intérêt particulier pour le développement des individus, considérant alors le sport d'abord comme un outil et non plus comme une fin en soi. On retrouve ce type de discours par exemple sur le site de la FSCF :

Document 42 - Valoriser « l'innovation sociale »

« Quelques différences avec les fédérations multisports et fédérations délégataires :

Dégagées de la lourde charge de l'organisation du sport de haut niveau, elles peuvent orienter plus clairement leurs actions prioritaires vers l'éducation, la santé, le culturel et le social. La sportivité, l'esprit d'équipe, le dépassement de soi, le fair-play sont au nombre des valeurs qu'elles apprécient et cultivent. Mais quand elles prennent en charge un pratiquant, non seulement elles respectent la personne (ce qui s'impose à tous) mais elles se sentent responsables, chacune selon ses propres normes et dans la limite de l'autonomie individuelle, de son épanouissement total auquel le sport et les activités physiques peuvent apporter une contribution efficace mais par nature incomplète.

Les fédérations et l'union affinitaire ont en commun de voir l'activité physique, sportive, culturelle, artistique comme un moyen, un outil de construction des individus, et non une fin en soi. »

(<https://www.fscf.asso.fr/actualites/tout-connaître-des-federations-affinitaires>)

Cette déclaration d'intentions doit prendre corps dans « l'offre sportive » et être en accord avec le projet politique, porteur d'une dimension sociale voire « humaniste », de ces fédérations affinitaires. Elles s'engagent donc sur le chemin d'une « innovation sociale » qui, dans la société, « connaît depuis vingt-cinq ans une montée remarquable [et] correspond à une période historique qui a vu une propagation remarquable à l'échelle internationale d'un certain idéal de la citoyenneté, axé sur un égalitarisme en termes de statut et de droits (sinon de fortune et de condition) et sur la participation » (Leduc Browne, 2016, p. 55). On peut définir « l'innovation sociale comme une réponse à des besoins sociaux non ou mal satisfaits par le marché et les pouvoirs publics introduisant des solutions nouvelles » (Bucolo, Fraisse, & Moisset, 2015, p. 5). C'est aussi l'orientation que semblent prendre les innovations de la FSGT selon René Moustard :

*« René Moustard : C'est vrai qu'il y a une phrase clé, entre guillemets. Cette phrase sort quand même du discours un peu convenu. La phrase clé, c'est que **“le sport affinitaire ne doit pas lâcher l'idée de placer l'individu au centre de l'activité sportive”**. C'est une phrase qui nécessite d'en dire plus, de pousser plus loin. Qu'est-ce que c'est que l'individu au centre de l'activité sportive ? **Est-ce que dans l'histoire de la FSGT, dans les innovations de la FSGT, on a les éléments qui nous permettent de dire : “Oui, la volonté de mettre l'individu au centre de l'activité c'est ça notre spécificité”** ? Il y a des moments, indiscutablement, où il est important de voir comment la FSGT est intégrée dans le milieu sportif. Elle en fait partie, elle est comme les autres, elle joue un rôle comme les autres du point de vue d'un objectif qui est commun à tout le mouvement sportif. »*

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

Toutefois, comme pour « l'innovation » en général, les définitions de « l'innovation sociale » laissent largement de place aux interprétations des acteurs et à des « usages pluriels ». En effet, « la notion d'innovation sociale n'est pas stabilisée et fait l'objet d'usages pluriels, du fait, d'une part, de son positionnement par rapport à l'innovation technologique et d'autre part, de la diversité des acteurs qui sont impliqués et qui la mobilisent à des fins multiples » (Richez-Battesti, 2015, p. 21). Ce sont aussi ces usages pluriels que nous souhaitons analyser par « l'effet miroir ».

C'est donc avec l'idée que « le sport affinitaire ne doit pas lâcher l'idée de placer l'individu au centre de l'activité sportive », que les acteurs de ces fédérations vont accorder une certaine importance aux contenus des APSA qu'ils développent. Ils essaient de le faire en accord avec le projet politique de leur fédération. La définition de ce projet est parfois approximative, porte à débat et laisse toujours un espace suffisant au déploiement « d'usages pluriels » du concept « d'innovation ». Ces fédérations se caractérisent par une volonté politique de favoriser « l'innovation sociale ». Néanmoins, face aux difficultés à faire évoluer les activités et leurs modes d'organisation au-delà de leur conception « traditionnelle », elles vont produire des réponses différentes. Toutes les fédérations n'ont pas la même histoire, ce qui explique qu'elles peuvent se différencier par leur approche du concept « d'innovation » et mettre en œuvre des adaptations différentes, sur le plan du contenu et de l'objectif.

1.2. Le rapport particulier de la FSGT au concept « d'innovation »

À la FSGT, la présence du terme « innovation » et la valorisation permanente des pratiques innovantes par ses dirigeants apparaissent particulièrement importantes. Les unes de la revue fédérale sont souvent consacrées aux « innovations FSGT » et ses rédacteurs abordent régulièrement ce sujet travers des articles basés sur des retours d'expériences et des questionnements des activités déployées dans les clubs ou dans les comités de la fédération. C'est également le cas pour d'autres fédérations comme l'UFOLEP dont le slogan est « tous les sports autrement ». L'objectif de ce paragraphe est de montrer que sous le terme générique « innovation », les fédérations peuvent développer des manières de faire, d'adapter, de concevoir ce qu'est cette « innovation » totalement différentes du fait de leur histoire et de leur ancrage politique.

Les raisons d'un intérêt singulier de la FSGT pour l'innovation sont notamment à chercher du côté de ses racines communistes. La pensée communiste attachée à l'idée de progrès, de modernité est porteuse, dès ses origines, de cette importance du concept d'innovation et de son rapport avec des enjeux sociaux. Leduc Browne explique que « l'innovation incarna la répudiation de la tradition, l'ouverture vers l'avenir, l'émergence d'une conscience nouvelle de l'historicité du monde et de l'être humain. Texte programmatique, le Manifeste du Parti communiste la situa dans le double mouvement vers le progrès de l'accumulation capitaliste et de la révolution prolétarienne : l'incessante quête de nouvelles occasions de profit nourrit d'un côté un processus de constante modernisation, bouleversant sans arrêt tous les rapports sociaux, toutes les conditions de vie, toutes les pratiques et toutes les institutions ; de leur côté, les mouvements socialistes et communistes, eux-mêmes les rejetons du capitalisme, promirent de mettre ce dynamisme productif et émancipateur au service non seulement de la minorité des exploités, mais de tous les producteurs associés dans la

liberté et l'égalité. [...] L'innovation n'est pas qu'une idée moderne ; elle est l'idée moderne par excellence » (2016, p. 55). Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent (Cf. p. 283), bien que la FSGT se soit en partie éloignée de ses origines communistes, la place que tient « l'innovation » dans son identité n'est pas indépendante de cette histoire, qui situe la question de l'émancipation des pratiquants comme enjeu central du projet fédéral et l'expérimentation comme mode de fonctionnement. La fédération se reconnaît « dans la filiation d'un sport ouvrier fondé dès 1907, ses racines forgèrent ses principes au cœur des universités populaires et coopératives ouvrières »³⁷².

Sabatier (2017) établit également un rapport entre les liens de la FSGT avec le « monde » communiste et le sens que prennent les innovations qu'elle développe. Il présente, par exemple, l'influence des professeurs d'EPS membres du SNEP. Dans les années 70, ces derniers trouvent à la FSGT, et notamment dans les stages Maurice Baquet³⁷³, l'espace propice à l'évolution de leur discipline et à l'expérimentation de leurs « innovations pédagogiques ». Sabatier explique ainsi que « la réorientation doctrinale de cette discipline scolaire a favorisé l'innovation et la pénétration de ce militantisme FSGT dans le domaine scolaire. En outre, le Syndicat national de l'éducation physique (SNEP), au sein duquel le courant communiste devient majoritaire en 1969 joue en partie un rôle signifiant de relais de l'approche FSGT en matière d'apprentissage sportif scolaire » (2017, p. 9). Il affirme également qu'à la FSGT « le travail d'innovation sportive est largement conçu sous la bannière du matérialisme dialectique³⁷⁴ ». Yves Renoux raconte son expérience dans ces stages :

*« Yves Renoux : Donc stage Maurice Baquet en 1969. Je découvre que je suis en affinité avec cette idéologie ou avec ses options. Qu'est-ce que c'est ? Disons que c'est **une démarche pédagogique qui se démarque de la pédagogie traditionnelle et de la pédagogie prescriptive**. C'est surtout ça notre conception de l'éducation et de la pédagogie. La deuxième chose très importante, **c'est un autre rapport théorie-pratique**. Ce qui était stimulant et qui peut le rester, c'est que tu avais la possibilité de **relier la question des valeurs, la question de la pratique et la question des connaissances**. D'un côté, connaissances scientifiques "option valeur", et de l'autre, dispositifs pratiques pour les mettre à l'épreuve. Parce que le projet globalement, c'était **de faire avancer des contenus et des conceptions de l'éducation physique ou l'éducation sportive, en prenant appui sur les besoins de pratiques et d'éducation d'enfants d'une colonie de vacances**. Donc tous les matins, tu avais quand même la pratique. Ce qui évite de simplement s'échapper vers le haut, dans la pensée spéculative parce que tu avais ce rappel à l'ordre de la pratique. En gros, il fallait que tu repartes de l'analyse de ce que t'avais fait ou de ce que tu avais proposé. Donc ça, c'était fécond. »*

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

Ainsi, « l'innovation éducative va façonner l'identité militante de la FSGT en s'appuyant sur le projet de démocratisation du sport lancé sous le Front populaire » (Sabatier, 2017, p. 7) et **favoriser la formation de ceux qui deviendront avec le temps, des « figures » de**

³⁷² « Le sport populaire en mouvement, document d'étape 1 », décembre 2004, p. 8.

³⁷³ Les stages Maurice Baquet sont décrits p. 30.

³⁷⁴ C'est une méthode d'analyse et de travail qui trouve ses racines dans la pensée marxiste. Il nécessite un croisement entre la pratique et la théorie ce qui s'est concrétisé lors des stages Maurice Baquet par un processus d'expérimentation.

l'innovation sportive au sein de la FSGT. C'est le cas, par exemple, d'Yves Renoux qui, aux yeux de certains acteurs de la fédération, joue cette fonction de figure type voire de figure mythifiée de « l'innovateur FSGT ». L'ancien cadre technique de la FSGT est aujourd'hui un militant bénévole emblématique de la fédération. Il est membre de la commission Montagne-Escalade, participe depuis longtemps aux projets de coopération de la FSGT en Palestine, fait partie du collectif d'organisation de l'espace sport tenu par la FSGT à la fête de l'Humanité, du comité de pilotage du festival des innovations, etc. L'acteur fait partie de ces professeurs d'EPS détachés à la FSGT au parcours singulier : étudiant de l'ENSEP, il participe à partir de 1969 aux stages Maurice Baquet. Avant d'être détaché à la FSGT à partir de 1984, il est donc professeur d'EPS au lycée de Corbeil-Essonnes. C'est dans ce lycée qu'avec ses collègues, il creuse à même le mur du gymnase une des premières structures d'escalade artificielle en France, en 1980. C'est un pédagogue, un acteur de terrain et un membre actif de la vie fédérale puisqu'il s'inscrit dans beaucoup d'espaces de réflexions et de projets menés au niveau de la fédération. Il se définit lui-même comme un innovateur, comme un « marginal sécant » :

« Yves Renoux : Les gens ne fonctionnent pas en circuit fermé. Donc, la mise en réseau en interne, mais surtout se brancher sur des réseaux extérieurs, c'est important. Je m'en suis toujours sorti parce que j'ai toujours été un marginal sécant ... C'est perçu comme un électron libre. Un marginal sécant, c'est quelqu'un qui est branché sur plusieurs systèmes. C'est un terme de sociologie des organisations. Alors en définitif, dans l'organisation, il a deux fonctions. C'est par lui que passe l'innovation, les idées nouvelles, etc. Il est perméable au changement. Et quand ça va mal, c'est le traître. C'est celui qu'on exécute en premier. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

Une position qu'il peut cultiver du fait de son caractère mais aussi de par son statut particulier de cadre d'État, puis ensuite par son statut de militant bénévole expérimenté :

« Yves Renoux : C'est difficile de tordre le cou à un mec comme moi parce que je suis un hargneux et que je ne suis pas un militant qui dépend. Parce que je vois la différence entre les militants FSGT et moi. Moi j'ai un statut poste d'État, mon statut me protège. C'est un abus de pouvoir de ma part certainement, mais tandis que les gars qui sont payés par la FSGT ne peuvent pas non plus être en opposition totale avec la direction [...] pour moi c'était facile. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

Toutefois, bien que ce type d'acteurs incarne l'innovation au sein de la fédération, il semble qu'une des caractéristiques des « innovateurs » de la FSGT soit leur anonymat. En effet, il est difficile d'analyser les processus d'émergence d'une innovation sportive. Néanmoins, nous le verrons dans les exemples que nous donnerons, les innovations sont souvent des œuvres collectives qui émergent des clubs, avant d'être repérées et agréées à d'autres expériences par le niveau fédéral. Il est difficile d'identifier une ou deux personnalités qui en seraient les pères. Il y a tout de même une tendance à construire une personnification de ces innovations qui peut faciliter un travail de commémoration dont nous avons déjà montré la portée en termes de processus identitaire des acteurs. Nul doute qu'Yves Renoux fait partie de ces figures

mythifiées, entretenues par certains acteurs en quête de repères et qui donnent corps à cette culture de l'innovation. Entretenir ce type de figures peut même mener à une certaine réécriture de l'histoire. Aujourd'hui, les cadres d'État de la FSGT sont des titulaires du concours de professeur de sport et ne sont plus ces professeurs d'EPS ayant participé aux stages Maurice Baquet. Dans leur travail de comparaison entre anciens et nouveaux cadres techniques, les autres acteurs de la fédération ont peut-être tendance à idéaliser la situation de ces professeurs d'EPS :

« Il y a quand même beaucoup de gens qui se braquent et qui sont hostiles, parce que ce ne sont plus les bons militants sur le modèle des anciens. Ce que dit Yves, c'est qu'il y a la tendance à penser un âge d'or qui n'a effectivement jamais existé parce que Jacques Journet ou Yves Renoux, pour des raisons très différentes, s'en sont pris plein la gueule et maintenant on les prend comme références. »

(Entretien avec Benjamin Chevit, Coordonnateur du domaine de la politique financière de la FSGT, membre de la DNC, le 06/06/2014)

De l'époque des stages Maurice Baquet, **la fédération hérite donc d'un ensemble de principes pédagogiques, d'approches en termes d'APSA et de vie associative, mais également de stratégies propices au développement d'innovations** : mise en réflexion des acteurs, ouverture aux travaux d'étude, propension à questionner les normes sportives, travail de publication. Par exemple, dans les années 1970, les stages Maurice Baquet ont permis de publier les « mémentos ». Ces fascicules à destination des animateurs des clubs FSGT permettaient de diffuser les expériences vécues lors des stages. Ils ont été distribués au-delà de la FSGT et ont influencé les pédagogues, professeurs ou animateurs, en leur permettant de faire évoluer leurs approches du sport de l'enfant. Au cœur de ces publications, c'est effectivement la question du public cible, l'enfant, qui est centrale et de la manière de prendre en compte ses besoins, passant « d'un sport pour l'enfant à un sport de l'enfant »³⁷⁵. Quarante ans plus tard, dans la continuité de cette activité d'expérimentation, de réflexion et de publication, la FSGT crée sa propre édition (Cf. Document ci-dessous) et publie « des jeux, des enfants, des sports »³⁷⁶. Ce « cahier » contient 120 fiches pratiques, « proposant aux encadrants et aux enfants de décider des formes et des règles de leurs pratiques, il y a bien là une double volonté : celle de permettre l'appropriation du patrimoine sportif et celle de refuser la soumission aux institutions »³⁷⁷. On sent dans cette affirmation l'héritage de ce rejet des normes de l'institution sportive et de l'appel à la création caractéristique de la culture d'innovation de la FSGT.

³⁷⁵ C'est un slogan souvent utilisé au sein de la fédération lorsqu'il s'agit d'aborder la question du sport « de » l'enfant. En parlant du sport « de » l'enfant plutôt que du sport « pour » l'enfant, les acteurs de la fédération montrent que ce sont les besoins des enfants, révélés par eux-mêmes, qui priment sur l'activité jusqu'alors conçue par l'adulte seul. D'où la mise en place, durant les stages Maurice Baquet, de la « République des enfants » (Cf. p. 30). Cette évolution sémantique se retrouve dans les titres des mémentos, en 1966 paraît « l'enfant pour le sport », en 1970 « le sport pour l'enfant », et en 1972 « le sport de l'enfant ».

³⁷⁶ On peut aussi citer d'autres publications. « Progresser en jouant... au foot » (2006), un classeur en deux parties, une sur les approches pédagogiques de l'animateur et la conception de l'activité football, une autre contenant 104 « fiches jeux » à destination des animateurs et entraîneurs. Ou encore « Rugby de l'enfant au champion, 30 ans d'innovation pédagogiques » (2007). Plus récemment, « Escalade pour tous » (2017).

³⁷⁷ P. 6, Brezot (dir.), 2010, Des jeux, des enfants et des sports, Ed. Les cahiers du sport populaire.

Document 43 - Les Cahiers du sport populaire : une édition pour valoriser les innovations et « marquer son identité »

« Les Cahiers du sport populaire rassemblent les innovations qui foisonnent autour de la FSGT, orientées vers un sport alternatif et émancipateur qui cherche à se démarquer des formes dominantes et sélectives de pratique. Les Cahiers du sport populaire poursuivent depuis 2006 l'activité de publication, de capitalisation des acquis, que la fédération a la volonté d'assumer depuis sa création. C'est une nécessité politique pour exister et pour marquer son identité, la revendiquer, la transmettre... à partir de l'expérience et les innovations de ses acteurs. »

(Guide pratique de la FSGT, 2016-2017, p. 29).

L'utilisation de termes tels que « innovations humanistes » ou « innovateurs engagés », la question des liens entre innovation et sport populaire, du « sens, de l'utilité, du potentiel de développement » des innovations, montrent bien qu'un rapport permanent est construit, par certains acteurs, entre le projet omnisport de la FSGT et l'innovation.

Document 44 - L'association de l'innovation au projet FSGT

Dans l'extrait du document de travail ci-dessous, on peut voir la manière dont des acteurs de la fédération peuvent questionner la portée sociale de l'innovation dans les APSA.

« Les thèmes pour les tables rondes

Les conditions favorables à l'émergence et la diffusion des innovations humanistes ?

Lien entre innovation et développement ?

Toutes les innovations sont-elles bonnes à prendre ?

Quels sont les critères des innovations du Sport Pop ? Un « Label » serait-il pertinent ? Faut-il dégager des critères un cahier des charges ?

Y a-t-il une typologie des innovations, leur objet, contenu ?

Quand peut-on considérer qu'une innovation a réussi ou échoué et pourquoi ça marche ou pas ? Les innovations qui ont échouées ?

Convergences, Divergences, Antagonisme, entre innovations issues du sport populaire et du marché ? Quand faut-il rejeter, résister, récupérer, transposer ?

Innovation et mouvement sociaux ?

Innovation et tradition est ce forcément incompatible, existe-il une tradition d'innovation ?

Innovations par le bas et ou par le haut ?

Innovation et contexte politique ?

Quand innovation rime avec solidarité ?

Solidarité internationale et innovation... »

(Extrait document de travail du collectif forum/débats, comité de pilotage du festival des innovations, 18/11/2018)

Toutefois, malgré le rôle essentiel qu'accordent certains acteurs de la fédération à l'innovation, celle-ci n'est pas généralisée et il existe des écarts entre les déclarations d'intentions au sujet de l'innovation, ce qui devrait faire la spécificité concrète d'une fédération affinitaire, et la réalité. Les acteurs sont conscients de cette situation. Cette difficulté à rompre avec un « sport traditionnel » est bien présente dans les discours d'acteurs de la FSGT, comme dans ceux des acteurs de la FSCF et de l'UFOLEP présentés plus haut. Klein, Laville et Moulaert considèrent que « les logiques instituant sont des supports d'innovation sociale dans le développement associatif, elles entrent en conflit avec des logiques isomorphes, rabattant l'entité collective sur les modèles institués de l'entreprise et du service » (2014, p. 63) mais

aussi, dans notre cas, du mouvement sportif lui-même. L'analyse doit donc prendre en compte ces données institutionnelles qui conditionnent la capacité des acteurs à innover.

1.3. Les freins à l'innovation

Certains acteurs considèrent « [qu'] il est à la fois vital d'innover et il est très difficile d'innover ». Dans le passage suivant, Jacques Journet, ancien dirigeant de la FSGT, donne son point de vue sur la situation de la FSGT quant à cette notion d'innovation. Il donne plusieurs éléments d'analyse intéressants et à discuter. Il présente d'abord une série d'innovations dont il a été témoin et explique qu'effectivement existe, au sein de la fédération, une dynamique mais que celle-ci émane exclusivement du terrain. Alors que, selon lui, au niveau fédéral le discours politique n'est pas favorable à l'innovation. Ce propos valorise le rôle des acteurs de terrain dans l'émergence d'innovations concrètes parmi les APSA. Dans ce sens, Klein, Laville et Moulaert considèrent que « le local est un des lieux d'émergence de l'innovation sociale : elle ne découle pas des mécanismes ou processus nouveaux mis en scène par les grandes organisations ou institutions, mais des actions territorialisées » (2015, p. 23). Il faut toutefois nuancer cette vision puisque, comme nous l'avons expliqué, dans les discours des dirigeants fédéraux ainsi que dans les publications et documents de travail de la fédération, une large place est faite au terme « innovation », offrant un cadre propice à son développement. Le regard critique de Jacques Journet, ancien cadre d'État de la FSGT, corrobore toutefois un peu plus l'hypothèse d'un décalage entre les discours et les pratiques réelles, ainsi que l'existence de freins dans l'institutionnalisation des innovations et l'influence des normes du mouvement sportif.

*« Jacques Journet : La complexité de la situation dans laquelle la FSGT se trouve. **C'est-à-dire qu'il est à la fois vital d'innover et il est très difficile d'innover.** Plus c'est vital, plus c'est difficile. Je prends quelques exemples concrets, vécus. Dans les années 1980-1990, la FSGT a beaucoup travaillé - René Moustard, a été un des pionniers, des acteurs principaux - sur le terrain international pour que les idées que défendait la FSGT se partagent avec d'autres. C'est aussi une manière d'être plus fort au plan national, lorsqu'on est capable de partager au plan international avec d'autres. Dans le début des années 70, par exemple, la FSGT s'est illustrée sur le terrain de la lutte contre l'apartheid. Elle a fait beaucoup de choses, elle a été en pointe. Ça lui a permis de travailler longtemps avec Sam Ramsamy qui était alors exilé à Londres. Aujourd'hui, il est membre du CIO, mais à cette époque-là seule la FSGT travaillait avec lui pour faire avancer la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud. Même chose avec la Palestine à la fin des années 70, il y avait une très forte activité sur ce terrain-là. Petit à petit, l'idée d'essayer de modifier la CSIT, la confédération sportive internationale du travail qui était un peu confinée dans les limites de l'Europe de l'Ouest, plus Israël, c'est-à-dire une quinzaine d'unions. La FSGT, avec les Italiens et les Finlandais notamment, a été de ceux qui ont contribué à faire que la CSIT passe d'une quinzaine à une quarantaine d'unions et s'élargisse à l'Amérique de Sud, l'Amérique Centrale, la grande Europe et surtout le Maghreb et l'Afrique. **Cet élargissement, a nécessité d'introduire des innovations dans les pratiques de la CSIT parce que la CSIT ouest-européenne était beaucoup organisée sur les pratiques compétitives traditionnelles, versions fédérations françaises.***

*J'étais à Varna l'année dernière, il y avait les jeux mondiaux de la CSIT et je discutais avec le responsable de l'activité « lutte FSGT » qui était là, un gars de Bordeaux. Lui il était convaincu qu'il fallait continuer d'innover dans la lutte CSIT pour accueillir de nouvelles nations, pour élargir l'âge des pratiquants de lutte. Mais il constatait malheureusement que c'était de plus en plus difficile et que dans le mode d'organisation adopté à Varna, l'organisateur avait confié l'organisation de la compétition de lutte aux représentants de la fédération nationale de lutte de Bulgarie. Donc il était difficile avec ce mode d'organisation de faire avancer les idées d'innovation. **Je dis ça pour dire que j'étais moi-même surpris du discours du responsable de la lutte FSGT qui se déclarait, alors que c'est aussi un gars qui est à la fédération française de lutte, pour le coup de la logique d'innovation. J'ai un peu découvert ce type de réalités. Tu m'aurais posé la question avant, je t'aurais dit "bon c'est foutu". C'est-à-dire que le mode d'organisation choisi par la CSIT en Bulgarie fait qu'on va avoir, en lutte, une compétition de fédération internationale classique. Mais non, ce n'est pas aussi simple que ça et les enjeux, les valeurs dont les militants de la FSGT sont porteurs sont présentes à ce moment-là. [...]***

Enfin, voilà, je m'arrête là pour dire qu'aujourd'hui ça demeure une réalité. Pour la découvrir, il faut aller la chercher. Pour découvrir où sont les innovations aujourd'hui, dans le foot FSGT, dans la gymnastique FSGT, dans le judo FSGT, il faut aller sur le terrain et regarder concrètement ce qu'il se passe. Et je suis convaincu, pour l'avoir fait lorsque j'étais représentant de la FSGT où j'ai eu la chance d'aller sur de nombreuses compétitions pour remettre des maillots, des bouquets et des médailles, en même temps j'ai pu constater la réalité et la vitalité de l'innovation sur le terrain. Je crois que l'innovation est une réalité en pratique à la FSGT mais elle a beaucoup de mal à s'installer dans les discours.

Guillaume Conraud : C'est drôle car dans l'hypothèse qu'on a en tête, on a envie de dire au contraire qu'elle est très présente dans les discours et pas beaucoup sur le terrain.

Jacques Journet : Moi, je crois profondément que c'est l'inverse. C'est exactement l'inverse qui se passe.

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

Cet extrait montre la rupture pratique/théorie et terrain/fédéral, « aussi faut-il, pour bien saisir le processus d'innovation, comprendre le cadre institutionnel comme un ensemble composé de systèmes et de sous-systèmes d'institutions, qui peuvent même s'opposer et qui ont une perméabilité différentielle à l'appropriation des pratiques innovantes » (Klein, Laville et Moulaert, 2015, p. 45). Dans le sens des ruptures entre les différents niveaux d'action (Cf. p. 153) et d'une approche plus gestionnaire des organisations sportives (Cf. p. 194), nous avons effectivement pu observer les difficultés à centraliser, capitaliser et partager les expériences de terrain. Les innovations qui émergent ont parfois du mal à être mises en avant, à être discutées afin de favoriser une dynamique fédérale dans toutes les activités. Le niveau fédéral, lui aussi

pris dans des problématiques de temps³⁷⁸, a du mal à animer ce travail. Il en ressort un sentiment partagé par plusieurs acteurs qui font le constat d'une baisse de niveau de la fédération quant à sa capacité à faire évoluer les APSA.

« Guillaume Conraud : Ce que tu dis est intéressant, ça montre déjà une certaine forme de rupture entre le terrain et les instances fédérales et aussi les lieux de réflexion comme les stages Maurice Baquet et ou le conseil pédagogique scientifique³⁷⁹. Tu as eu ce moment où, à Cahors, tu as essayé de reconnecter théorisation et sensibilités de terrain. Aujourd'hui, tu penses qu'on en est où ? Est-ce que tu penses qu'on est revenu sur une forme de rupture ou est-ce qu'on arrive à établir cette relation ?

*Jacques Journet : Je crois que là c'est un peu sinusoïdal. C'est-à-dire, **pour moi, il n'y a pas de remise en cause du principe d'innovation et du besoin de théoriser les innovations.** À tel point que, une des initiatives annoncées pour les 80 ans de la FSGT, c'est le Festival des Innovations. Après ce qu'on y met dedans, ça se discute. **Qu'en pensent les uns ou les autres, tout le monde ne pense pas forcément la même chose. Pour moi, il ne peut y avoir Festival des Innovations que s'il y a, à la fois, les innovations de terrain qui sont là, là je n'ai pas de doute là-dessus, il va y en avoir, et en même temps, s'il y a une activité cérébrale qui identifie le pourquoi et la portée de ces innovations. Ça, c'est vrai que dans l'étape actuelle, c'est quelque chose qui me paraît plus difficile** parce qu'il y a beaucoup moins. Moi à l'époque dont je parle, en termes de journées d'étude et de réflexion... c'était conséquent. Le CPS, c'était cinq weekends par ans donc déjà dix jours dans l'année, c'était la session théorique de novembre de quatre jours, donc quatorze jours et c'était vingt-et-un jours en juillet. Donc quatorze et vingt-et-un, trente-cinq. C'est-à-dire que les gens qui suivaient le parcours du CPS, ils avaient sur l'année trente-cinq jours de formation, de travail de réflexion, sans compter le travail personnel et les sous-groupes qui se réunissaient pour tels et tels trucs. Il y avait les congrès de la FSGT qui étaient des moments de réflexion et de théorisation. Il y avait les colloques, entre 1975 et 1983, la FSGT a organisé quatre grands colloques internationaux. Un colloque, c'était quatre ans de préparation. Je le sais pour avoir participé à la préparation de trois d'entre eux. Cette activité individuelle collective là, aujourd'hui... bon, il y a les estivales et les hivernales. Encore quand elles se tiennent. Là, il n'y a pas eu d'hivernales par exemple parce qu'on avait fait les journées Robert Mérand quelques jours avant. Il y a des estivales qui se préparent mais on est au mois de mai et il n'y a toujours rien qui est paru en termes de qu'est-ce qu'on va y faire, le thème, comment s'y préparer. **Il y a quand même une baisse globale d'activité de réflexion collective.** »*

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

³⁷⁸ Nombreux sont les salariés du siège fédéral qui, durant notre immersion, regrettaient que les tâches administratives qui les submergeaient empêchaient qu'ils puissent accorder plus de temps à des réflexions sur les APSA, les publics cibles ou encore l'organisation de la vie associative.

³⁷⁹ Cf. p. 31.

Benjamin Chevit, partage ce sentiment, d'une « baisse de niveau » même s'il tend à le nuancer puisque la FSGT se développe malgré les présages négatifs.

« Benjamin Chevit : Après, c'est difficile quand toi tu es au cœur du système. Moi, j'ai l'impression qu'on est moins bon qu'à d'autres époques.

Guillaume Conraud : Ça, selon moi, c'est le côté négatif de l'histoire. J'ai l'impression qu'il y a une "pathologie Maurice Baquet". On se dit qu'on ne pourra plus jamais faire mieux.

Benjamin Chevit : [...] Voilà, la FSGT se développe depuis six ans donc il n'y a pas de catastrophe mais c'est vrai qu'on peut s'améliorer, que par rapport à d'autres époques en termes de réflexion, de richesse, d'apport sur les méthodologies, sur la culture sportive, sur le contenu des activités, j'ai l'impression qu'on a été meilleurs à d'autres époques. On a probablement d'autres qualités. »

(Entretien avec Benjamin Chevit, coordonnateur salarié du domaine de la politique financière de la FSGT, membre de la DNC, le 06/06/2014)

Maud Corso lie notamment cette baisse du niveau de réflexion avec une évolution du profil et de la répartition des forces salariées du siège fédéral.

« Maud Corso : Je trouve qu'on a perdu ça... Enfin, il y a la démarche de généralisation dans les années 80-90. En plus je trouve qu'il y a un trou générationnel entre leur génération et ma génération, ils n'ont pas assuré la transition entre ces décennies. Et du coup, on continue à s'appuyer sur Jacques Journet, sur Serge Tracq... Et en fait eux, ils ont fait le travail théorique. C'est-à-dire qu'ils ont fait le travail à partir des sources : Piaget, Wallon... Voilà, ils ont fait le travail de vulgarisation des textes. Si tu regardes la littérature FSGT, tu vas retrouver, dans la revue D.I.R.E., dans Sport et plein air, le travail de vulgarisation. C'est-à-dire deux, trois pages à propos de Piaget, Wallon... Nous, aujourd'hui, on travaille sur la vulgarisation. Ça veut dire qu'on va manipuler Piaget, Wallon, les schémas de l'acte pédagogique parce qu'on a toutes ces sources-là, on a quand même capitalisé un peu. Par contre, on n'est pas porteur de la source donc tu peux imaginer qu'au bout d'un moment on perde un peu la qualité.

Guillaume Conraud : À l'époque, il y avait la source mais il y avait aussi les lieux où les gens pouvaient s'approprier la source.

Maud Corso : Voilà, là il n'y a pas. C'est les estivales qui devraient jouer un ce rôle là mais elles ne sont pas préparées dans ce sens-là. J'ai vécu ces temps où c'était encore quinze jours. Mon père allait faire le séminaire et moi je partais en tant qu'accompagnatrice. Ça permettait que je ne reste pas à Bobigny mais j'avais 13-14 ans, tu vois. J'étais autonome. Et en fait, à l'époque, il y avait les séminaires des permanents où ils travaillaient un peu sur des questions théoriques en appui sur des questions liées au travail avec Yves Clot... enfin avec des gens comme ça. Des fois, ces gens-là venaient même travailler avec eux. Et il y avait même encore les stages d'activités, des formateurs, des animateurs, tu vois ? Et ça effectivement on l'a perdu. Alors, il y a une question d'époque aussi.

Guillaume Conraud : Quand tu dis qu'on l'a perdu, ça fait depuis combien de temps. Si tu devais repérer une date qui a marqué un changement radical dans ces orientations ?

Maud Corso : Je ne sais même pas si vraiment. Moi, je l'ai vécu depuis que je suis arrivé en fait.

Guillaume Conraud : Toi, ça fait combien de temps ?

Maud Corso : Ça fait 15 ans que je suis là.

Guillaume Corso : Tu penses que ça vient des anciens, René qui s'est retiré, ou plus près de nous encore quand Jacques s'est retiré ?

*Maud Corso : Ah c'est sûr que là, il y a eu un tournant là. Mais, oui, ce niveau-là s'est aussi affaibli parce que, quand même, René et Jacques étaient des postes d'État. Donc **c'était quand même des forces d'appoint militantes, non rémunérées par la fédération, mais qui avaient un volume et une masse de travail... Et pas remplacés. C'est-à-dire qu'on a remplacé les postes mais pas la fonction.***

[...]

*Mais tu vois, le projet de formation qu'on a fait des jeunes dirigeants, c'est cette logique. C'est-à-dire de dire qu'il y a des jeunes qui arrivent. À 25-30 ans, ils arrivent dans la fédération. **Ils n'arrivent plus sur le profil FSGT, moi je suis une des dernières à être arrivée sur un profil où j'arrive d'un club, je connais déjà. Et du coup, j'ai déjà fait l'histoire, j'ai déjà fait un certain nombre de choses.** »*

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine politique de la formation FSGT, le 16/05/2014)

Sur la base de ces témoignages, nous pouvons observer la place écrasante d'une histoire idéalisée. À plusieurs reprises nous avons montré la fonction importante des référents historiques dans les processus identitaires au sein de la fédération. Dans le cas présent, ces référents issus notamment des stages Maurice Baquet et de la période des cadres d'État professeurs d'EPS détachés à la FSGT, participent certes à donner une origine fondamentale aux dynamiques d'innovation. Néanmoins et paradoxalement, leur rappel peut également scléroser les actions des membres de la fédération alors figés sur l'affirmation selon laquelle « c'était mieux avant ». Sauf qu'en réalité la situation n'était pas si parfaite par le passé. Une rupture existait déjà entre ces innovateurs, quelque peu détachés du terrain des clubs FSGT, et le reste de la fédération. D'ailleurs, de cette époque est également peut-être hérité un rejet des innovateurs, pouvant encore être perçus par certains acteurs de terrain comme des intellectuels de la fédération détachés des réalités pratiques. Yves Renoux rappelle cette rupture, toujours présente selon lui, entre les cadres d'État de l'époque et les acteurs de la vie associative.

*« Yves Renoux : **La plupart des postes d'État, soit ils n'ont aucun lien, ni théorico-politique, pédagogique, etc., c'est le cas d'aujourd'hui pour la plupart-, ni d'expérience ou de pratique dans la vie associative. Donc, ils sont loin de tout ça. Même l'ancienne génération était plutôt du côté pédagogique et pas du côté vie associative. Moi j'avais la connaissance de la vie associative. Alors on était des enseignants.***

Guillaume Conraud : Tu étais engagé dans un club à cette époque-là ?

Yves Renoux : Oui, j'étais dans un club. Le problème pour moi, c'est que l'enseignant se trouve toujours en situation de dispenser le savoir. On lui demande de faire ce travail et c'est très difficile de se placer dans une autre position où, là, il y a du partage de savoir. Même si tu ne peux pas faire abstraction du fait que tu sois prof, t'as une sorte de déformation professionnelle. Tu as été formaté par ton métier. Si tu n'as pas pris la vie associative par l'intérieur, tu as du mal... Donc après tu es en difficulté dans la FSGT, après tu passes du côté des blouses blanches. Il y a la séparation entre les blouses bleues et les blouses blanches, les intellos, etc. Ça te renforce du côté d'intello et donc ça te fait perdre de l'efficacité et de la crédibilité.

Guillaume Conraud : Maintenant, en plus, ils ne sont même plus professeurs d'EPS, donc ils n'ont plus la culture d'enseigner... ils sont dans une toute autre culture, ce sont des gestionnaires ?

Yves Renoux : Oui, oui, oui. Ou des administratifs. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

Ainsi, « réfléchir sur l'innovation sociale oblige alors à penser l'ambivalence institutionnelle, à la fois obstacle au changement à un moment donné et tremplin d'expérimentations imposées par la force des acteurs. Marquée par l'ambiguïté, l'institutionnalisation s'avère donc particulièrement complexe parce que les innovations sociales, en touchant au lien social, sont moins reproductibles que d'autres innovations, ou le sont au risque d'une homogénéisation et d'une perte de substance » (Klein, Laville et Moulaert, 2015, p. 70). Déjà évoqué dans le premier chapitre de cette thèse, le passage de permanents aux salariés a eu un impact sur la dynamique d'innovation, de même que l'évolution du profil des cadres d'État. Il faut nuancer les représentations sur cette évolution puisque, même si effectivement aujourd'hui le niveau diplôme prime dans le recrutement, il y a toujours un intérêt accordé à l'expérience associative. Il y a peut-être une connaissance moindre de la FSGT au départ, mais cela semble surtout être le contenu des fonctions qui ne permet pas d'accorder autant de temps qu'avant à un travail de réflexion sur les APSA.

Il n'en reste pas moins que, malgré des missions plus administratives, nous pouvons affirmer que les salariés du siège et des comités restent encore ceux qui sont le mieux formés et qui se posent le plus de questions sur l'évolution des APSA. C'est du côté des bénévoles qu'on retrouve le plus de « réfractaires » à l'innovation. Une part d'entre eux le sont juste parce qu'ils n'ont pas de temps à y accorder, d'autre s'inscrivent plutôt sur une logique d'activité et de reproduction des modèles des fédérations délégataires. Ainsi, pour Klein, Laville et Moulaert « l'innovation soutenue par les logiques instituantes se heurte aux logiques isomorphes mais surtout au cadre institutionnel, ensemble de dispositions préexistantes, qui exerce une pression à la conformité » (2015, p. 41). Nous avons effectivement pu observer que le mouvement sportif représente ce que les auteurs désignent comme un système régulateur et de normes, « qui s'exprime par un ensemble de lois et de règles administratives qui codifient les rapports sociaux et qui influent sur les acteurs, stabilisant leurs relations et fournissant des repères pour l'action au-delà des limites des organisations et des groupes d'appartenance des individus » (2015, p. 41). Comme l'explique Defrance, la singularité du mouvement sportif « réside dans la normalisation des règles des jeux sportifs, qui sont précisées, fixées, systématisées et universalisées comme jamais auparavant et comme rarement dans les autres genres de pratiques culturelles. À leur origine, les organisations fédérales ont essentiellement œuvré à la

normalisation des conditions dans lesquelles s'affrontaient les concurrents dans les épreuves » (2011, p. 82). Cette régulation par le système sportif est d'autant plus forte que la structuration de la FSGT³⁸⁰ autour de commissions fédérales d'activité (CFA), peut aller à l'encontre d'une logique omnisport et favoriser l'émergence de « mini fédérations internes et unisports »³⁸¹. Ainsi cette structuration ne favorise pas non plus la rupture avec les repères fournis par le système régulateur et ne pousse pas les acteurs installés dans une logique d'activité à rompre avec le modèle des délégataires. Les stratégies de défense d'une logique d'activité, pouvant primer sur la philosophie omnisport et donc sur la recherche d'adaptation des pratiques, sont d'autant plus fortes que les acteurs cherchent à défendre leur espace d'action au nom de concurrences internes. Ainsi, « chaque CFA garde son fonctionnement propre »³⁸². Ces CSF semblent alors se caractériser par la notion de « *chasses gardées* » qui souvent est apparue dans les échanges avec les acteurs de la fédération. Pour Gilbert Elles, il y a beaucoup de responsables de commission « *qui pensent qu'ils sont les chefs et qui ne tiennent pas compte des orientations fédérales et ne comprennent pas que la FSGT doit suivre une ligne* »³⁸³. Nous avons déjà montré les jeux de pouvoir et les tensions qu'ils pouvaient y avoir entre les différents niveaux de la fédération. Il y en a également entre les commissions d'activité et les domaines de politiques fédérales³⁸⁴, entre les commissions d'activité et les comités, ainsi qu'entre les commissions d'activité entre elles, comme l'explique Stéphane Vincent, cadre d'État de la fédération.

« Stéphane Vincent : Les responsables de CFA veulent avoir la main sur leur CFA avec toutes les abominations que tu peux avoir. C'est-à-dire qu'il y a des CFA, des fois tu as envie de leur dire "ah oui, on a une activité à la FSGT" mais, en fin de compte, que tu ailles en FF ou en FSGT, c'est les mêmes. C'est pareil. Ça fonctionne pareil. Et justement, le fait de pouvoir articuler les formations au domaine « formation », donc de travailler ensemble, ça permet justement d'afficher une spécificité FSGT. Il y a quelque chose qui m'a fait bondir il y a deux ans quand, à un moment donné, on me dit : "non mais la pédagogie ça va aller dans l'UC de spécialité"³⁸⁵. Moi je dis : "faites ça les gars, mais à ce moment-là, il n'y a plus de brevet fédéral FSGT". Il y aura des brevets fédéraux de spécialité. Et justement, la pédagogie de l'animateur FSGT, il faut que ça soit quelque chose qui soit au-dessus des CFA. Il faut que ça transpire chez tout le monde. Il faut qu'on arrive à pouvoir dire... parce que là aujourd'hui tu as plein de gens qui vont te dire "tu n'as pas les valeurs FSGT". Mais c'est quoi les valeurs FSGT ? Là, sur le projet weekend des formateurs, j'ai proposé qu'on mette ça au centre des débats pour essayer de donner un peu de

³⁸⁰ Et d'ailleurs de toutes les fédérations affinitaires.

³⁸¹ Même si dans certains cas une commission fédérale d'activité peut gérer plusieurs sports. C'est par exemple le cas de la commission petite enfance (axée sur un type de public plutôt que sur une activité, dans une logique omnisport), de la commission montagne-escalade ou encore de la commission sports de combat et arts martiaux (SCAM). Dans ces commissions, on remarque alors une dynamique peut-être plus importante que dans les commissions qui ne concernent qu'une seule activité.

³⁸² Entretien avec Gilbert Elles le 21/08/2014, responsable du comité 67, dont le regard sur les CFA est nourri par la multiplication des responsabilités : membre de la commission départementale tennis de table, membre de la commission fédérale tennis de table depuis 1996, membre de la commission financière du domaine 1 qui pilote les finances des CFA.

³⁸³ Entretien avec Gilbert Elles réalisé le 21/08/2014

³⁸⁴ Pour rappel ce sont les lieux composés de salariés du siège fédéral et des comités, ainsi que de bénévoles de tous les niveaux, qui coordonnent la politique de la fédération par exemple en matière d'activités, de formation, de finance, de relations internationales.

³⁸⁵ Dans les formations FSGT, il y a un tronc commun et une partie spécifique élaborée par la commission fédérale d'activité. C'est cette partie que Stéphane Vincent appelle « UC de spécialité ».

contenu à tout ça. Parce que je crois qu'on en a vraiment. La technique, je t'ai dit que je n'aimais pas ce moment-là, mais la place de la technique dans nos apprentissages... Je ne dis pas qu'il faut rejeter la technique, je ne dis pas qu'il faut être technocentré comme les fédérations délégataires mais on peut repositionner la technique dans les apprentissages. Il faut qu'on travaille dessus. Que tu sois du tennis de table, du badminton, du foot, du tir à l'arc, il faut que là-dessus on partage au moins ces mêmes valeurs. Il faut que la place du jeu dans nos apprentissages, le rapport théorie-pratique, que le fait de dire "on va mettre en situation les gens avec un vrai public. Et après, on va essayer de faire ressortir les éléments théoriques de l'animation ou de la pédagogie", ces choses on peut vraiment les affirmer. Je pense que le domaine formation a un rôle énorme à jouer là-dedans et que c'est lui qui va donner la valeur FSGT à tous les animateurs des CFA. Il faut qu'on travaille ensemble et ça on n'y arrive toujours pas et on a encore des gens dans les CFA qui, quand ils voient certaines régions ou certains comités arriver, ils ne veulent pas. »

(Entretien avec Stéphane Vincent, cadre d'État de la FSGT détaché à la ligue PACA, le 08/07/2014)

La structuration de la fédération en CFA pose donc un problème quant à la diffusion de référents communs, d'approches communes et spécifiques à la FSGT sur les APSA. Cette situation est renforcée par les fonctions réelles des CFA qui se réunissent rarement et se concentrent souvent sur la gestion des compétitions fédérales et des budgets, ne laissant que peu de places aux réflexions sur les APSA. L'actuelle coprésidente de la fédération ainsi que la précédente décrivent toutes deux un « *problème de pilotage politique* » des CFA et d'une certaine situation d'autarcie de ces espaces dans un système dont le fonctionnement semble complexe ou, du moins, où les fonctions, responsabilités et pouvoirs de chacun sont difficiles à délimiter.

« Emmanuelle Bonnet-Oulaldj : Moi j'ajouterai un autre fait qui m'a marquée à l'assemblée générale. Là aussi, une prise de conscience qui était peut-être déjà une réalité. C'est que, autant je pense que dans les comités, il y a quand même toujours des niveaux de direction avec des processus de prises de décisions, autant dans les commissions d'activités je pense qu'il y a vraiment un problème de pilotage politique. Sur le cas de la politique financière à l'assemblée générale, il y a très peu de commissions d'activités qui étaient préparées. Ça veut dire qu'il n'y a pas de prise en compte de la vie institutionnelle dans l'animation d'une commission d'activité. Beaucoup, il me semble, découvriraient les enjeux à l'assemblée générale et se sont même très vite concertés pour savoir ce qu'ils devaient voter. Alors les commissions d'activité sont moins concernées par le tarif des cotisations mais, pour moi, ça a quand même illustré un problème de décalages entre les commissions d'activités et les enjeux de la vie fédérale.

Guillaume Conraud : Et pourquoi ils ne prennent pas en compte...

Lydia Martins Viana : Je pense qu'on ne peut pas mettre au même plan un comité et une commission fédérale d'activité. Là aussi, il faut peut-être qu'on change nos représentations et qu'on réfléchisse à la place des uns et des autres dans le système. Parce qu'une commission fédérale d'activité se réunit deux à trois fois par an, avec tout un tas de questions liées à la discipline et aux activités à mettre en place, que ce soit les épreuves fédérales, la formation, le développement, etc. Donc c'est

un peu compliqué les interactions. Ce qui est bien, c'est que dans notre système désormais, il y a quand même une assemblée qui les rassemble toutes, tous les deux ans, qui permet d'appréhender des questions communes. Il y a aussi les Assemblées Nationales d'Activité. Mais dans notre système, je pense qu'il faut vraiment ne pas les mettre sur le même plan que les comités pour éviter de créer des illusions de part et d'autre, et aussi de créer des espèces de responsabilités... non ce ne sont pas des espèces de responsabilités, c'est un faux pouvoir et un pouvoir qui parfois n'est pas utilisé comme il faut. En sachant que, en toute logique, les personnes qui sont impliquées dans les CFA, sont impliquées dans un club ou une commission départementale ou un comité en fonction du système de fonctionnement des départements. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/05/2016)

Lydia Martins Viana parle de l'assemblée fédérale des activités (AFA), qui rassemble toutes les activités de la FSGT une fois tous les deux ans, ainsi que des assemblées nationales d'activité (ANA), qui réunissent à tour de rôle chaque activité³⁸⁶. Seulement, ces espaces ne sont pas suffisants, ils se réunissent rarement et abordent une grande diversité de sujets³⁸⁷. La FSCF est également concernée par ces problèmes de fonctionnement et la défaillance partielle de ses commissions d'activités. De la même manière qu'à la FSGT, le président présente des commissions qui devraient « apporter », entre autres, « un projet éducatif », ce qui ne semble finalement pas si facile.

« Guillaume Conraud : Vous avez souligné l'importance de reconstituer des commissions, c'est peut-être aussi pour ce qu'elles peuvent apporter en termes de réflexion et d'innovation.

*Christian Babonneau : Les commissions doivent apporter... Alors, **on leur en demande beaucoup parce que ce sont des bénévoles. Les commissions doivent apporter d'une part le diagnostic. C'est le diagnostic, c'est la compétition et l'organisation mais pas que et puis c'est le développement par rapport à un projet éducatif. Qu'est-ce qu'on peut apporter en plus au terrain ? Par rapport à simplement le match, on se réunit une heure avant, on joue, on va boire le coup avec le copain, on s'en va et le secrétaire remplit le résultat sur internet. Est-ce que c'est que ça ? Donc, c'est voir comment nous pouvons apporter du plus. Alors, aujourd'hui on fait des assises par activité. Ce n'est pas facile. Les assises nationales, on fait une réunion ici. On permet aux gens de se connecter par webinaire un peu partout sur le territoire. On fait ça pour arriver à comprendre comment on peut développer les choses, mais ce n'est pas pour autant que c'est simple. »***

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

De même qu'à l'UFOLEP, Benoît Gallet explique qu'il est difficile pour l'UFOLEP de rompre avec une « vie sportive traditionnelle », notamment pour des associations qui

³⁸⁶ Depuis 2012, 12 ANA ont été organisées (Compte-rendu de l'assemblée fédérale des activités, 2017)

³⁸⁷ L'AFA de 2015 a traité en moins de deux journées, de l'organisation des assises nationales et internationales FSGT, de l'organisation de cinq ANA, du brevet fédéral, de la mise en place des inscriptions en ligne pour les rassemblements et championnats fédéraux, de la rédaction d'un guide « droits et devoirs » à destination des responsables de CFA, de l'organisation du festival des innovations...

n'accordent pas forcément d'intérêt au projet politique de la fédération et ce d'autant plus que la structuration de celle-ci serait un « copier-coller des fédérations délégataires ».

« Benoît Gallet : J'ai participé à quelques conseils d'administration d'associations locales vélos et des fois le mot UFOLEP était même tabou parce qu'on était qualifié de “fédération bis”, de “fédération moins bien”, tant par l'interne que par l'externe. [...] Aujourd'hui, on commence à être identifié sur la dimension sociétale, sur notre capacité à intervenir en direction de publics éloignés de la pratique, de notre rôle vraiment important en termes d'éloignement des activités. [...] Donc notre vie sportive est traditionnelle. En termes de structuration, on est un copier-coller des fédérations délégataires. Une activité qu'on veut fédérer et bien dans les années 80 on a créé une commission nationale sportive qui se décline en commissions techniques... Enfin un truc pyramidal où, dedans, il y a des fois des gens qui sont à double appartenance donc ce qu'ils n'arrivent pas forcément à faire en délégataire, ils viennent le faire chez nous. Ça a un peu changé, mais on est toujours un peu là-dessus. »

(Entretien avec Benoît Gallet, directeur technique national adjoint de l'UFOLEP, le 27/01/2017)

Ces problématiques organisationnelles montrent qu'il y a effectivement une ambiguïté sur le rapport innovation-institution. Les limites structurelles des fédérations et l'influence du système régulateur et normatif qu'est le mouvement sportif rendent difficile l'existence de la diversité des conceptions de pratiques et des points de vue. Dans ce sens, les fédérations affinitaires ont parfois du mal à se démarquer des délégataires. Pour Antoine Petitet, coordinateur salarié du domaine des activités FSGT, une partie des activités n'a donc pas la volonté d'innover. Les CFA veulent prioritairement assurer la bonne gestion de ces activités, des formations et des épreuves fédérales. Il nuance tout de même le propos affirmant que, même si ces CFA ont une approche classique, elles appuient sur certaines valeurs spécifiques à la FSGT, comme par exemple « la convivialité ». Néanmoins, même celles-ci semblent favoriser un certain cloisonnement.

« Antoine Petitet : Il y a des activités qui affirment être dans cette attitude-là [d'innovation], qui font des choses et qui sont connues. Par contre, il y a une partie des activités qui n'ont pas du tout cette volonté et, au contraire vont plutôt dire : “nous on organise l'activité telle qu'elle se pratique ailleurs, dans d'autres fédérations et on est très content comme ça. On préfère rester comme ça parce qu'on pense que ça ne va pas perturber les pratiquants. Parce que s'ils pratiquent dans une autre fédération et qu'ils viennent à la FSGT, s'il y a des règles différentes ou des fonctionnements différents ça va les perturber”. Donc au contraire, ils ne veulent pas modifier ou adapter les contenus d'activités. Ils veulent que ce soit les activités telles qu'elles sont organisées partout dans d'autres fédérations.

Guillaume Conraud : Alors comment ils essaient de cultiver l'identité FSGT ?

Antoine Petitet : Souvent ce qui est mis en avant c'est la notion de convivialité. Ça, c'est le côté positif. On pourrait dire que parfois c'est aussi l'entre-soi. C'est-à-dire que c'est un petit réseau qui se connaît bien et qui s'organise. Finalement, ça peut rester assez fermé.

Guillaume Conraud : C'est le système de commission qui fait ça ?

Antoine Petitet : Oui, c'est le système commission puis aussi parce que, sur les compétitions, ce sont toujours les mêmes, les gens se connaissent. »

(Entretien avec Antoine Petitet, coordonnateur salarié du domaine de la politique fédérale des activités FSGT, le 12/05/2014)

Le cloisonnement qui semble marquer la structuration de la FSGT et la difficulté des CFA, des domaines politiques de la fédération et des comités à travailler ensemble peuvent donc questionner la capacité de la fédération à déployer son projet omnisport. Comme l'affirme Stéphane Vincent, cadre d'État de la FSGT, la « courroie de transmission » entre ces différents espaces est en partie rompue et ce, d'autant plus que certaines normes imposées par le contexte, pèsent. Stéphane Vincent explique que cela empêche, par exemple, le développement d'approches spécifiques de la FSGT sur les pratiques sportives des personnes en situation de handicap.

« Guillaume Conraud : Tout à l'heure, tu disais qu'il n'y a pas de courroie de transmission. Tu disais "on fait un rassemblement de formateurs mais pourquoi ?". Donc aujourd'hui, les formations ne permettent pas de diffuser les valeurs de la FSGT au terrain concrètement.

Stéphane Vincent : Non. Pas suffisamment on va dire. Je vais te donner un exemple qui est un peu vieux maintenant mais qui est révélateur de l'état de cette courroie de transmission. Même si aujourd'hui mes collègues conseillers ont essayé d'évoluer un peu et qu'il y a certains messages qui passent. Je me suis retrouvé dans les « 48h en région »³⁸⁸ ici, avec un des co-présidents de la FSGT et un responsable d'un comité, un gros comité FSGT. Il nous explique qu'il développe de la pratique "handi", donc il ne dit même pas "partagée"³⁸⁹, parce que la ville de Nice leur donne une subvention pour tout ce qui est "handi". Après avoir beaucoup tapé sur les collectivités territoriales, ça m'interpelle. Dans la table ronde, je leur dis que je trouve ça dommage que les collectivités territoriales nous donnent de moins en moins de moyens pour fonctionner, qu'on est sur du contrat d'objectifs et non sur du fonctionnement comme avant. Mais, là on a quand même un gros comité FSGT qui va développer une activité, parce qu'il a reçu les moyens d'une collectivité. Alors que dans la FSGT, nous avons un chantier qui s'appelle « pratiques partagées » dont il n'est même pas au courant. Il va développer de la pratique FSGT complètement à côté et en décalage du chantier ou de la politique FSGT dans ce domaine-là. Je pense que ce n'est pas normal. [...] Je suis un peu outré de voir qu'il y a un gros comité de la FSGT qui va développer une pratique non pas parce que c'est la FSGT qui a provoqué ça, mais parce que c'est une collectivité territoriale. Quand il va le faire, en plus, il va le faire complètement à côté du cadre du chantier. Alors que le chantier reçoit, dans la convention d'objectif, beaucoup d'argent du ministère. Peut-être serait-il

³⁸⁸ Dispositif impulsé par le niveau fédéral et qui consistait à envoyer des dirigeants fédéraux bénévoles ou salariés à la rencontre des différents comités et ligues.

³⁸⁹ Par rapport aux pratiques sportives pour les personnes en situations de handicap, le positionnement officiel de la FSGT est de favoriser la mise en place de « pratiques partagées », donc d'activités qui permettent aux personnes « valides » et à celles en situation de handicap de jouer ensemble. Nous allons voir que, notamment du fait du cloisonnement entre les différents espaces FSGT et des normes de l'institution sportive, la FSGT est loin de la réalisation de cet idéal qui, au regard de son discours, devrait être une de ses spécificités identitaires concrètes. Cela malgré la mise en place d'un « chantier » dédié à ces « pratiques partagées ».

utile en termes de politique ou de stratégie sportive d'affirmer que nous avons une vision du sport "handi" : c'est la pratique partagée. Pour inciter les comités à faire ça, à donner du sens, du corps un peu à cette politique là et bien on a une incitation, on a des moyens alors ça peut être de l'argent, ça peut être des kits, des outils... [...]

Et donc derrière on peut se demander : **"Qu'est-ce qu'on est ? On est une fédération omnisport ou on est une fédération multisports ? On est à vocation sportive et on utilise des outils de l'éducation populaire ou on est une fédération d'éducation populaire qui utilise le sport ?"**. Ça paraît bête mais il y a un moment donné, si tu réponds juste à ces questions, tu vois la politique de formation changer complètement. Moi je veux bien mais qu'un jour on réponde à ces questions. »

(Entretien avec Stéphane Vincent, cadre d'État de la FSGT détaché à la ligue PACA, le 08/07/2014)

Une des cadres d'État de la fédération, chargée de ce chantier des « pratiques partagées » et membre de la coordination du domaine de la formation, porte un regard encore plus négatif sur les « supposées innovations FSGT » et notamment sur cette question des « pratiques partagées » au sujet de laquelle elle pense que la fédération reste sur « les grands discours » :

« Guillaume Conraud : À la FSGT, on parle souvent d'innovations...

Carine Esbri : On en parle beaucoup hein mais... C'est comme le monstre du Loch Ness. La seule innovation, pour moi, celle que j'ai vu pour le moment et qui est vraiment parlante, c'est le foot à 7. C'est tout.

Guillaume Conraud : Dans les pratiques. Mais, par exemple dans les formations, ce que tu citais précédemment sur la formation en cascade...

Carine Esbri : Responsabiliser les gens.

Guillaume Conraud : Oui. Est-ce que, pour toi, ça comme tu as dit c'est peut-être le cas ailleurs... mais où on en est des innovations ? Même dans la formation ? Les "pratiques partagées" ?

Carine Esbri : Mais c'est pareil, les "pratiques partagées". Moi, je les ai confrontés ici parce qu'on dit qu'on fait un chantier, que nous on fait différent, que nous on est sur les "pratiques partagées", qu'on ne travaille pas sur le handicap. Mais, je veux dire, regardez l'étude du ministère : aujourd'hui il y a 36 clubs en France. Moi, j'en ai peut-être recensé une centaine dans toute la France, et encore, qui accueillent une ou deux personnes handicapées dans leur club. Sur 4500 clubs... Enfin bon, enfin... On a très vite des grands discours de "nous, nous, nous, nous..." mais qui sont des fois de la fumée, en tous cas qui ne sont pas réels. Enfin, pas vraiment réel...

Guillaume Conraud : C'est quoi l'enjeu du « nous, nous, nous » pour les gens d'ici ?

Carine Esbri : Ah ! Bah c'est facile.

Guillaume Conraud : Est-ce que c'est de se donner bonne conscience ? Est-ce que c'est vraiment d'essayer d'impulser des choses ? Comment tu penses que les gens raisonnent ?

Carine Esbri : (rires) Moi, je pense que cette stratégie inconsciente c'est dire : "tant qu'on reste dans ces grandes considérations sans avoir d'évaluation objective, ça nous évite de nous remettre

en cause”. Parce que, si on faisait la vraie évaluation des “pratiques partagées” à la FSGT - enfin, on l’a fait mais ils ne veulent pas la voir - et bien on se rend compte qu’on n’apporte rien de nouveau et qu’on n’a rien fait de particulier. Et donc, on ne préfère pas la faire et on se cache derrière les illusions. [...]

Et encore, des “pratiques partagées” c’est quoi réellement ? Parce que ça va être une personne qui est handicapée mais qui pratique comme un valide. Donc voilà, il n’y a pas forcément d’adaptation de contenu. Mais ça n’enlève pas la valeur hein. Mais c’est juste que des fois, ici, on dit : “Oui mais nous on adapte les contenus avec les “pratiques partagées”. Mais c’est où ça ? C’est où !? J’aimerais voir. Quand tu vas réellement le voir, l’adaptation des contenus, moi je n’en vois pas. La pratique partagée dans les clubs, je n’en ai pas vu beaucoup. Ce qu’on a, on l’a mis en vidéo et c’est super intéressant. Mais c’est quatre, cinq, six clubs réellement. Donc l’adaptation de contenu, avec des enfants par exemple, pour l’instant je n’en vois pas. Même le comité 93 qui dit qu’ils font des “pratiques partagées”... Enfin moi, j’ai vu des choses sur le festival départemental l’année dernière : j’étais outrée. Donc tu te dis : “Non pour moi ce n’est pas de la “pratique partagée”. Ce n’est pas de l’adaptation des contenus”. Donc du coup, voilà tu restes dans les grands discours. »

(Entretien avec Carine Esbri, cadre d’État à la FSGT, pilote du chantier « pratiques partagées » et membre du pilotage du domaine fédéral de la formation)

Nous voulons souligner ici l’intérêt des entretiens avec les conseillers techniques sportifs (CTS) pour les fédérations sportives. Leur position à la fois dedans et dehors de l’organisation, notamment parce que rémunérés par l’État et porteurs d’une culture sportive allant au-delà de la fédération de rattachement, leur permet de nourrir un regard critique et de porter une parole relativement libérée. Jouant effectivement, comme l’affirmait plus haut Yves Renoux, ce rôle de « marginal sécant », ils sont d’une importance primordiale dans l’évolution des fédérations et dans leur capacité à rester des lieux d’innovation. La FSGT en est un très bon exemple, quand on regarde le rôle que certains CTS ont pu avoir dans son histoire, entres autres René Moustard, Yves Renoux, ou Jacques Journet. Au regard de nos observations, la fin du financement de ces conseillers par l’État, notamment mise en discussion en 2019 par la ministre Roxana Maracineanu, nous semblerait être une source de sclérose majeure pour les fédérations sportives faisant perdre à ces acteurs « le pouvoir dit du “marginal sécant” c’est-à-dire d’un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d’action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d’intermédiaire et d’interprète entre les logiques d’action différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86). En effet, en les intégrant directement aux fédérations, ils perdraient cette « marge de manœuvre, et surtout d’expérimentation, plus grande à l’égard des jeux existants, ne serait-ce que parce que la sanction suprême -l’exclusion de l’organisation- n’a point de prise sur eux » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 220).

Nous avons donc que vu que pour l’ensemble des fédérations affinitaires étudiées, travailler sur les contenus des APSA et les adapter, relève d’une nécessité à la fois pour se différencier des fédérations délégataires et, surtout, pour donner corps à un projet politique, à une vision sociale et éducative du sport. Pour la FSGT, peut-être plus que pour les autres fédérations étudiées, du fait de son histoire, cela passe par une valorisation du concept et des processus d’innovation. Malgré une volonté politique forte de ces fédérations, l’adaptation ou l’innovation dans les APSA, le travail de réflexion sur les contenus restent toutefois quelque chose de

compliqué à animer. La difficulté à centraliser, théoriser et diffuser l'expérience relève d'un ensemble de facteurs : la structuration de ces fédérations, notamment le cloisonnement entre les commissions d'activités et plus généralement entre les différents espaces où s'élaborent et se mettent en œuvre les activités ; les ruptures qu'il peut y avoir entre des acteurs « innovateurs », parfois considérés comme des cols blancs coupés du terrain, et des acteurs réfractaires à l'innovation ; l'évolution des fonctions des bénévoles et des salariés plus axés sur des missions de gestion laissant moins de place à la réflexion sur les APSA ; les normes de l'institution sportive dans sa globalité qui prennent parfois le dessus sur les référents spécifiques que voudraient développer la fédération.

Il n'en reste pas moins que les fédérations affinitaires ont construit au cours de leurs histoires, et peut-être plus intensément encore depuis les années 1990-2000, un véritable positionnement quant aux APSA considérant que les « activités sont des outils, des moyens au service d'un projet »³⁹⁰. Malgré les difficultés évoquées, sur la base de leur histoire et des expériences qui y ont été faites, elles tentent d'affirmer une certaine culture sportive en accord avec leur projet de développement de l'individu, d'éducation, et afin rendre le pratiquant responsable de sa pratique dans ce qui s'apparente à une démarche d'éducation populaire, mouvement dont elles sont également héritières. L'instruction fédérale est donc à la fois un cadre contraignant et un support des processus d'innovation sociale.

Au nom de cette histoire, de ces innovations réellement créées et de cette stratégie plus affirmée, ces fédérations sont tout de même considérées par certains de leurs partenaires – ici le vice-président chargé du sport et des loisirs sportifs de la région Île-De-France – comme étant « à même de prendre en compte des critères d'accessibilité de tous et toutes, des critères de santé, des critères tournés vers la petite enfance » d'une manière plus expérimentée que le feraient d'autres types de fédération.

« Francis Parny : La FSGT et d'autres associations de ce type qui, je dirais, sont issues d'une tradition française qui est celle de l'éducation populaire, et qui donc avait déjà l'habitude de traiter des questions du sport d'une autre façon que de telles ou telles fédérations puisqu'elles le faisaient de façon transversale à tous les sports, elles le faisaient avec un souci d'accès de toutes et tous au sport. Ça, c'est partagé par les ligues et aussi les comités mais enfin de façon plus forte et elles le faisaient aussi dans une tradition liée au mouvement ouvrier. Donc il y a une approche qui est un peu différente. Ce n'est pas la discipline sportive qu'on enseigne qui est primordiale, même si encore une fois il n'y a pas que ça dans l'activité des mouvements sportifs autres, compétitifs, il n'y a pas que de la compétition justement. Mais, dès le départ la FSGT et d'autres associations d'éducation populaire sont des associations dont le fil conducteur n'est pas juste l'aspect sportif, mais est l'accès de tous et toutes au sport. Et, en plus d'une manière globale, donc pour la FSGT comme pour le mouvement sportif, comme pour les collectivités territoriales, les besoins de nos concitoyens se sont diversifiés, ont grandi. À mon avis, il y a de plus en plus de personnes qui veulent avoir une activité physique et sportive. Ces aspirations ont grandi et ont fait que beaucoup de gens n'ont pas voulu faire du sport qu'à l'intérieur d'une structure sportive, d'une fédération et donc sont en recherche d'activités physiques et sportives diverses, variées, sur les lieux de travail, dans leur ville, en utilisant l'espace urbain ou l'espace de campagne. Tout cela a amené

³⁹⁰ Revue fédérale de la FSCF, Les jeunes, n°2556, juin 2017, p. 10.

à développer des activités sur ces questions-là avec, par exemple, des actions en faveur de la santé. C'est un exemple mais c'est une des choses que l'on soutient à la FSGT, dans notre convention, c'est pour ça que je le cite. Donc il y a eu ce développement et donc même si tout le mouvement sportif est obligé de tenir compte de cette diversification, des besoins. La FSGT, évidemment, était tout à fait apte à prendre tout de suite ça en compte. Donc je réponds à votre question avec la FSGT parce qu'on est partenaire avec tous ceux qui s'occupent du sport mais l'intérêt de ce partenariat est vraiment qu'on a affaire, avec la FSGT, à une structure qui, de par son histoire, est plus à même de prendre en compte des critères d'accessibilité de tous et toutes, des critères de santé, des critères tournés vers la petite enfance... dans une conception multisport avec un souci particulier des quartiers populaires. Donc c'est évidemment un partenaire intéressant de ce point de vue. »

(Entretien avec Francis Parny, vice-président chargé du sport et des loisirs de la région Île-de-France, le 19/06/2014)

David Braquin, chargé de mission éthique et valeurs au ministère des Sports, dit, quant à lui, ne pas avoir suffisamment de recul pour pouvoir identifier des différences d'approches entre les fédérations. Néanmoins, il souligne tout de même l'importance de « croiser pour ne pas avoir quelque chose d'unique » en associant, dans les groupes de travail constitués par le ministère, fédérations délégataires et fédérations affinitaires.

« David Braquin : [...] Ce sera peut-être l'un des outils qui va résumer tout ce qui existe et surtout répondre à un besoin des fédérations pour les accompagner encore plus sur toutes ces notions³⁹¹

Guillaume Conraud : J'ai l'impression que c'est une mission en quelque sorte impossible dans le sens où lorsqu'on parle éthique et valeurs, par exemple dans le foot, ça ne va pas du tout avoir le même sens à la FSGT et à la FFF.

David Braquin : Non. L'idée, c'est par exemple, de trouver deux exemples, deux témoins, un issu d'une fédération unisport, d'une fédération omnisport. D'essayer de faire toujours quelque chose et de croiser pour ne pas avoir quelque chose d'unique.

Guillaume Conraud : C'est parfois ce qui est reproché aux outils du ministère : ne pas s'adapter aux particularités de chacun...

David Braquin : Ça, c'était très important dans le groupe de travail dont je vous parle. Il est mené en étroite collaboration avec le pôle "sport éducation mixité citoyenneté" qui avait justement accompagné la mise en place de ce groupe. Ils avaient veillé à associer des fédérations unisports et multisports. Donc, on a le foot qui en fait partie mais on a aussi la fédération de tir à l'arc ou encore l'UFOLEP. Ce qui fait que, ces fiches, on se les est réparties, on va les valider ensemble.

³⁹¹ David Braquin parle ici d'un guide de 90 pages sur le thème de la citoyenneté, diffusé en 2017 auprès des fédérations et abordant, à travers des fiches pratiques, des sujets tels que la prévention de l'homophobie, du racisme, du sexisme ou la lutte contre les préjugés liés au handicap.

Elles associent quand même quatre ou cinq fédérations. Donc, c'est quand-même assez diversifié.

Ça va déjà être un test parce qu'elles peuvent déjà dire si c'est approprié ou pas.

C'est pour ça qu'il nous a fallu un petit temps de maturation. La dernière réunion qui a vraiment fait avancer les choses date de fin février 2017. On préfère prendre notre temps mais savoir où on va et surtout savoir qu'avec cet outil, on répond à une demande, à un besoin qui était bien identifié.

Guillaume Conraud : Vous avez parlé de l'UFOLEP, donc vous travaillez aussi avec des fédérations affinitaires ?

David Braquin : Oui.

Guillaume Conraud : C'est une partie importante du projet ou c'est au même niveau que les autres, moins important ?

David Braquin : Au même niveau que les autres.

Guillaume Conraud : Vous ne voyez pas de différences au niveau de ces différents types de fédérations ?

David Braquin : De différences dans quoi ?

Guillaume Conraud : Dans les approches, de sentir qu'il y a peut-être plus d'expérience chez certains dans ces questions, la question des moyens...

David Braquin : Je n'ai pas de recul là-dessus. »

(Entretien avec David Braquin, chargé de mission éthique et valeurs du sport, ministère des sports, le 27/01/2017)

Nous avons donc vu que le contexte concurrentiel et l'histoire des fédérations sportives affinitaires expliquent ce que Zintz présente comme « l'ardente nécessité du changement : enjeux d'un management de l'organisation fédérale innovant ». Au-delà des enjeux de management évoqués par Zintz, c'est surtout la volonté de mettre en adéquation le discours politiques et les pratiques qui ressort de notre analyse. Ces fédérations se confrontent toutefois à deux types de freins. Les freins internes relèvent de leur structuration, des difficultés à clarifier et diffuser leur projet politique, à créer les conditions de la coopération. Les freins externes sont relatifs à l'appartenance de ces fédérations à un système de régulation et de normes, le mouvement sportif qui influence leurs acteurs. Il semble par ailleurs que la coopération des acteurs soit centrale dans la mise en adéquation du discours politique avec les pratiques réelles et donc, *in fine*, dans l'évolution des APSA. Cette coopération, nous l'avons vu, est un enjeu pour les fédérations alors même qu'elles ressentent « une crise du fédérer ». À ce titre, Bernoux souligne « le rôle central de tous les acteurs » dans un travail de « co-production » du changement dans l'organisation (2010, p. 222). Pour l'auteur, l'innovation dépend de la mise en place de plusieurs phases. Une de ces phases « consiste en la recherche d'une question commune. Comment intéresser ces acteurs qui ont des enjeux différents pour qu'ils travaillent ensemble pour un même problème ? ». Le partage de cette « question commune » souligne encore une fois l'importance de l'élaboration d'une politique fédérale partagée. Mais avant même cela, et d'ailleurs afin de pouvoir construire collectivement cette politique, Bernoux

explique que la première phase nécessaire au développement de l'innovation est la mise en réseaux de tous les acteurs.

Le cloisonnement entre les différents niveaux et les différents espaces de responsabilité, pousse donc les fédérations à s'interroger sur leur structuration et leur mode de fonctionnement. On comprend dès lors que pour ces fédérations, innovation pratique et innovation institutionnelle soient indissociables. Pour Leduc Browne, « l'innovation sociale comme projet théorique et pratique est un avatar de cette explosion de la culture de la participation » (2016, p 62). Aller vers des structures et des modes de vie associative qui favorisent la participation de chacun est donc à la fois nécessaire pour que les fédérations continuent à essayer d'être des espaces d'évolution des APSA, mais relève aussi du projet de certaines, comme la FSGT. Bernardeau-Moreau considère que « les jeunes cadres des années 60 s'étaient mis à contester le pouvoir de leurs entreprises très bureaucratisées et ancrées "sur un mode de gestion centralisé et quasi autocratique". Leurs revendications allaient favoriser une décentralisation progressive rendant l'organisation plus flexible et innovante. Les fédérations sportives vont être elles-aussi amenées à se décentraliser et adopter une gestion managériale indispensable dès lors qu'elles veulent maintenir un haut niveau de performance et d'efficacité » (2004, p. 54). C'est dans ce sens que, durant les années 70, la FSGT améliore son fonctionnement démocratique pour aboutir à partir des années 80 à la tentative de mise en place d'une démarche autogestionnaire. Quarante ans plus tard, on retrouve des traces de cette expérience bien que pour la FSGT, comme pour les autres fédérations, il semble difficile de faire évoluer les modes de fonctionnement et de structuration au-delà du modèle associatif sportif classique basé sur le présidentialisme, la démocratie indirecte et le centralisme.

2. Un vœu difficile : révolutionner le fonctionnement associatif

Que ce soit pour la FSGT ou les autres fédérations étudiées, la réflexion sur le projet et l'évolution des APSA semble indissociable d'un travail sur la structuration et les modes de fonctionnement de l'organisation que ce soit au niveau fédéral ou à celui du siège national. À chaque conception des APSA correspondent des modes d'organisation différents et des appréciations spécifiques de la démocratie associative. Les fédérations étudiées ont des structures où la hiérarchie verticale est plus ou moins prononcée, des modes de fonctionnement où la part de pouvoir des salariés est plus ou moins reconnue face à celle des élus bénévoles, où la place donnée à la parole des acteurs de terrain est variable, etc. Aussi ce qui, dans notre étude, est commun à ces fédérations, est la recherche de changements organisationnels afin de renforcer la cohérence entre les niveaux et de favoriser la diffusion et la concrétisation du projet fédéral. L'ensemble peut se définir comme un processus « d'innovation démocratique » tel qu'en parlent Juan et Renault-Tinacci. Pour ces auteurs « la notion d'innovation démocratique est mobilisée à la fois par les acteurs associatifs, les élus, des think tanks et des bureaux d'études et organismes de conseil pour caractériser le monde associatif. Cette invocation du terme d'innovation démocratique émerge dans un contexte de forte précarisation des associations poussées à se réinventer pour survivre. Cela dit, on peut souligner que l'innovation renvoie à une créativité qui s'ancre toujours dans des manières de faire sédimentées et instituées. L'innovation est donc toujours une forme de reconfiguration du passé, de recyclage, de remodelage, de décalage par rapport à l'institué » (2019, p. 10). En effet, l'histoire de ces organisations, leur sujétion à diverses influences et les choix réalisés en termes de structuration ont un certain poids dans ces évolutions.

L'ensemble de ces questions et des enjeux corollaires ont favorisé l'émergence du terme de « gouvernance ». Pour Bayle, « chaque sous-secteur associatif a souvent ses caractéristiques et ses problématiques propres de gouvernance qui s'expliquent par son histoire, le poids de la tutelle publique, par les formes de professionnalisation choisies et les pressions (sociales, économiques, institutionnelles, médiatiques...) qui s'y exercent. Malgré la grande hétérogénéité du secteur associatif, les problèmes de gouvernance des associations s'inscrivent dans un terreau commun (absence de but lucratif, gestion démocratique, dyarchie élus-bénévoles et salariés, complexité des mécanismes incitatifs) » (2010, p. 123). Nous verrons effectivement que, dans ce « terreau commun » dont parle l'auteur, elles nourrissent des approches et des pratiques parfois similaires : notamment la défense d'un fonctionnement hiérarchique vertical et d'un modèle de démocratie représentative. L'ensemble devant tendre vers de « bonnes pratiques de gouvernance » afin d'assurer la diffusion et la réalisation du projet fédéral. Nous remarquons que les fédérations étudiées ne font pas exception à ces « pathologies » dont parle Bayle. Ces maux sont révélateurs « d'une crise latente du modèle de gouvernance traditionnel des grandes fédérations sportives françaises et du système sportif français. C'est le projet même de ces organisations qui risque de se perdre dans la confusion des moyens et des finalités que les CA des fédérations sportives françaises ne portent, ne défendent et/ou ne contrôlent plus. Si de nombreuses fédérations ont réussi à trouver des modèles de gouvernance et de management originaux autour de compromis (un leader ou une équipe charismatique de bénévoles et de professionnels s'investissant de manière parfois « héroïque » en termes de temps d'investissement pour la cause fédérale), ces modèles restent souvent fragiles car liés à la présence de quelques personnalités très investies » (2010, p. 133).

Face à cette situation, au-delà des « modèles de gouvernance » les fédérations vont donc chercher à s'adapter, sur la base de leur histoire, de leur culture, de leur taille, du contexte, et proposer des modes de fonctionnement plus ou moins hiérarchiques. Bien qu'en mouvement et impulsant de réelles transformations que nous présenterons, elles ont pour la plupart tout de même du mal à innover. C'est-à-dire qu'elles ont des difficultés à rompre avec ces « bons modèles de gouvernance » ou avec les normes historiques du fonctionnement associatif sportif classique. Cela encourage, selon nous, à questionner le concept de « gouvernance » dont l'approche est « gestionnaire » et propose une certaine vision du fonctionnement associatif orientée vers la professionnalisation, l'amélioration des méthodes de gestion ou encore la recherche de performance. Pour Bayle, « cette professionnalisation de la gouvernance se traduit par l'émergence de nouvelles questions essentielles quant à la "qualité" (accès, compétences et valeurs) des dirigeants, la séparation des pouvoirs entre le politique et le management, le contrôle des dirigeants par les "propriétaires", la composition et le fonctionnement des conseils d'administration (CA), la relation entre les administrateurs (élus) et les managers, la capacité et la volonté de piloter la performance de ces organisations » (2010, p. 139). D'ailleurs, avant d'être appliqué au champ associatif, le terme « Gouvernance », le fut au monde de l'entreprise et à celui des pouvoirs publics, le mobiliser semble encore une fois renforcer cet « isomorphisme marchand » dont parle Laville (2014) pour décrire l'évolution des associations. Faire appel à un tel concept c'est d'ores et déjà cantonner l'analyse à un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998, p. 142). Se pose alors la question de « comment les associations, aujourd'hui confrontées à un impératif gestionnaire et à la pénétration du modèle de l'entreprise, peuvent-elles préserver une capacité d'innovation, tant dans leur mode d'organisation que dans le projet politique qu'elles portent ? » (Laville, 2019, p. 76). Nous rejoignons Laville lorsqu'il affirme que « le problème des associations n'est pas, contrairement à une opinion répandue chez de nombreux acteurs et observateurs, celui d'une amélioration gestionnaire qui les amènerait à s'adapter par le biais d'une rationalisation calquée sur celle mise en œuvre dans les entreprises » (2014, p. 91). Il nous paraît donc nécessaire de dépasser le concept de « gouvernance », pour

ne pas juste considérer les fédérations comme des organisations en quête de performance sur le plan de leur pilotage, mais bien comme ces « espaces publics de la société civile » où les acteurs peuvent prendre part, sous diverses formes, à la construction de la politique, à la création de leur propre mode de fonctionnement en accord avec l'histoire de leurs associations. Dès lors, l'idée n'est pas de rejeter l'approche gestionnaire, mais d'en avoir une approche adaptée au monde associatif fédéral. Nous considérons, en effet, que « la gestion associative mérite de faire l'objet d'investigations spécifiques partant non de la conformité à des modèles préétablis, mais intégrant la pluralité des pratiques » (Laville, 2009, p. 161). D'ailleurs, une fois de plus, l'enjeu des analyses menées ci-après est de montrer que, pour les fédérations, ce travail sur les fonctionnements et les modes de structuration répond d'abord à l'enjeu de la mise en cohérence et de la diffusion des projets fédéraux.

Ce qui nous inspire cette analyse, c'est bien sûr notre immersion au sein de la FSGT où nous avons découvert un mode de fonctionnement qui met en exergue des « capacités d'innovation démocratique au sein du monde associatif comme modalité propre de l'innovation sociale » (Laville, 2019, p. 74) : la tentative de mise en place d'une démarche autogestionnaire. En effet, en accord avec son projet de responsabilisation et de recherche d'autonomie des pratiquants et de l'ensemble des acteurs associatifs, la FSGT impulse cette expérience, dans les années 80. Borrel revient sur les débuts de celle-ci disant qu'alors « que l'intérêt du PCF pour l'autogestion a été des plus éphémères, la Fédération sportive et gymnique du travail, organisation de masse du Parti communiste œuvrant dans le secteur sportif, fait de la démarche autogestionnaire son principal objectif au cours des années quatre-vingt. Lancée depuis déjà une dizaine d'années dans un processus de démocratisation de son mode de fonctionnement, la fédération opte, à partir de 1980, pour une stratégie autogestionnaire, opération autrement délicate que les tentatives de la décennie précédente. Ce projet qui mobilise dès lors toute l'énergie de l'équipe dirigeante, met au jour de nombreux dysfonctionnement internes et suscite rapidement réticences, objections et entraîne une crise profonde au sein de la fédération » (2003, p. 545). Nous reviendrons sur cette histoire sinueuse de l'expérience autogestionnaire de la FSGT, marqueur identitaire fort de la fédération. Malgré l'originalité de cette expérience, la FSGT a eu du mal, comme d'autres fédérations, à remettre en question les modèles dominants adoptés par le mouvement sportif : démocratie représentative, présidentialisme, séparation élus-salariés, etc. Il n'en reste pas moins que, ces dernières années, la FSGT réaffirme cette démarche et continue à vouloir nourrir un regard critique sur les référentiels de gouvernance partagés au sein du mouvement sportif. Elle entretient ainsi une innovation démocratique qui vise la « mise en cohérence du projet associatif, de l'organisation et du modèle socio-économique, car c'est en se fondant sur ce trépied que les associations peuvent aussi acquérir plus de force pour impulser des relations à la fois coopératives et conflictuelles avec les pouvoirs publics et le marché, tout en maintenant leur autonomie » (Laville, 2019, p. 78). Revenons d'abord sur les évolutions de fonctionnement adoptées par les autres fédérations étudiées ces dernières années.

2.1. Les fédérations sportives vers l'innovation institutionnelle ?

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les fédérations étudiées partagent le sentiment d'une crise de la vie fédérative. Ce sentiment va pousser les dirigeants de ces fédérations à impulser des changements organisationnels plus ou moins radicaux. Ces changements ont pour objectifs de réduire les écarts entre acteurs et de s'assurer la mise en cohérence de leur projet politique avec les pratiques des acteurs de terrain. Aussi, nous remarquons que les quatre fédérations étudiées ont toutes mis en place des dispositifs comme

le développement de contrats d'objectifs pour s'assurer de l'action des comités et ligues départementales, ou encore le renforcement des principes démocratiques. Dans le développement de leur projet, dans les évolutions qu'ils veulent impulser les dirigeants de ces fédérations vont se confronter à des freins tels que la lourdeur des structures fédérales, la force des normes du mouvement sportif, la persistance des décalages entre acteurs. La persistance de ces décalages est peut-être due au fait que, dans ces fédérations, les changements organisationnels n'ont pas vocation à modifier le système hiérarchique qui caractérise le sport fédéral. Chargées d'histoires différentes, avec des objectifs politiques plus ou moins affirmés vers le développement des individus, de tailles variables, des nuances sont tout de même à analyser sur la manière dont ces organisations tentent d'associer les acteurs locaux à la mise en œuvre du projet fédéral.

L'UFOLEP est l'une des fédérations étudiées qui, en accord avec le projet d'affirmer un sport pour tous qui ne se conçoit pas uniquement dans « *la vie sportive traditionnelle* », a le plus modifié sa structuration. Cette fédération souhaitait en effet pouvoir travailler avec des organisations autres que les associations sportives, remettre en question le système d'affiliation, la licence sportive et la compétition, pour pouvoir toucher des structures non-sportives. Dans cette vision, cette conception du projet et de la structuration fédérale, le sport devient un outil au service de l'éducation, de l'insertion, de la solidarité et non plus une fin en soi. Afin d'affirmer cette orientation politique, la fédération s'est donc structurée en deux pôles à partir de 2013. Un pôle « sport éducation » -axé sur « la vie sportive traditionnelle, la vie associative » et travaillant avec les associations sportives sur le contenu des pratiques et sur les activités compétitives- et un pôle « sport et société » -qui est en charge du développement des projets socio-éducatifs par le sport avec des organisations qui agissent dans des champs divers (Protection Judiciaire de la Jeunesse, associations d'insertion, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, maisons d'accueil spécialisées, etc.) mais ne travaillent pas avec les clubs sportifs « traditionnels ». En accordant une telle importance à ces « *structures non-sportives* », notamment en leur donnant le pouvoir de vote dans certains espaces de la fédération leur permettant ainsi d'influencer sur le projet politique, l'UFOLEP sort en effet des modes de structuration classiques des fédérations sportives. Pour le directeur technique national adjoint en charge du pôle « sport et société », cette dimension des APSA a toujours été présente dans la fédération mais, par cette réorganisation, l'UFOLEP a pu la « *structurer d'un point de vue fédéral, lui donner une réalité fédérative* ».

« Adil El Ouadehe : Il faut que ça fasse des troupes. C'est pour ça qu'on a deux dispositifs, **on n'a pas que la licence. Parce que la licence ne répond pas à tous les besoins, ça ne veut rien dire. On a créé deux dispositifs, notamment, qui permettent d'affilier des structures à objet non sportif, de ne pas faire de la licence nominative mais des volumes de personnes. Il faut qu'on puisse compter nos troupes sinon on ne fait pas de fédératif. La licence, ce n'est qu'un outil. Si tu as le service adapté, les gens prennent la licence, ils vont **consommer la licence**, il n'y a pas de problème. Donc c'est surtout qu'il faut qu'on puisse le traduire d'un point de vue fédéral. Traduire une action d'un point de vue fédéral, c'est la question du nombre, mais c'est également **la représentativité dans nos instances (comités directeurs départementaux, régionaux et nationaux) et c'est sur le projet politique. C'est-à-dire que ces réseaux-là [les organisations à objet non-sportif] doivent impacter le projet politique** derrière, dans sa mise en œuvre, dans ses questionnements, dans ses interrogations, etc. Donc ça, c'est un objectif fédératif.**

Pendant longtemps, c'est un des points qui m'avait le plus alerté parce qu'effectivement, quand je suis arrivé à l'UFOLEP, on me disait "il faut de la licence, il faut de la licence, il faut de la licence".

Moi, je disais qu'il faut à la fois créer de nouveaux outils et développer de nouveaux services. En soit, la licence ce n'est rien du tout, ce n'est qu'une formalité, c'est un ticket de métro. Ce n'est rien. À l'UFOLEP, "sport et société" a toujours existé. Le seul travail qu'on a fait, c'est de le structurer d'un point de vue fédéral, lui donner une réalité fédérative. Donc, c'est le droit de vote des C3S – les C3S se sont des structures à objet non-sportif – dans les comités directeurs départementaux et régionaux. C'est ce qu'a fait le président avec le renouvellement du comité directeur, à faire de la cooptation pour que ce soit suffisamment représentatif. Ça a complètement modifié la teneur des débats en comité directeur. On le voit là et ça ne fait même pas six mois qu'ils sont opérationnels. »

(Entretien avec Adil El Ouadehe, directeur technique national adjoint « sport et société », UFOLEP, le 18/11/2016)

Ce nouveau mode de fonctionnement permet donc à cet acteur de remettre en question le modèle fédératif classique et certains de ces symboles tels que la licence. Avec ce pôle, il ne considère plus uniquement la fédération comme une fédération de clubs. Ce sont directement les comités départementaux et leurs salariés qui développent l'activité et les projets. C'est une évolution intéressante car elle est également le fruit de facteurs externes et notamment de l'augmentation des financements publics par appels à projets sur des thématiques politiquement valorisantes comme celles évoquées ci-dessous, au détriment des financements stables et conventions d'objectifs passées auparavant entre les pouvoirs publics et les associations.

« Adil El Ouadehe : Ensuite, "sport et société" s'appuie sur cinq axes de développement, cinq opérationnalisations possibles. La première, c'est le développement d'une offre de pratique sportive dans une logique de développement, de loisir compétitif. C'est le seul axe qui offre des passerelles transversales avec "sport éducation". Je donne un exemple. Sur des territoires prioritaires, développer des créneaux foot en salle. L'action du comité est déterminante au départ pour structurer et derrière ça bascule dans "sport éducation", si c'est maintenu et qu'il y a une association derrière. Deuxième axe, c'est le champ de l'éducation par la pratique sportive. Ensuite, c'est le champ de l'insertion professionnelle. Ensuite, c'est le champ de l'inclusion par la pratique sportive. Globalement c'est l'action avec les réfugiés, les centres de demandeurs d'asile... Et le dernier point, c'est tout le travail idéologique et politique : laïcité, lutte contre les discriminations, égalité homme-femme... Où là également, on a une carte à jouer pour se positionner, influencer, impacter la société.

Derrière chacun de ces axes, le travail qu'on a mené, c'est qu'on a dans un premier temps défini les projets types et les actions types qu'on retrouvait dans le réseau. C'est ce qui permet, par exemple, à un comité qui dit "je veux faire de l'éducation par le sport" et qu'il puisse déjà identifier qu'à l'UFOLEP, sur le champ de l'éducation par le sport, on a déjà tels et tels projets qui se mettent en place. Donc, ça ne sert à rien d'inventer, d'aller chercher midi à quatorze heures puisque la ressource existe déjà. Et la seconde étape, ça a été de traduire pour chacun de ces axes, en dispositifs fédéraux, donc de l'aide fédérale financière, de l'accompagnement fédéral, de la ressource, etc. Et donc pour chacun des axes on a en fait des produits et des packages types sur ces

questions-là. Après, charge aux comités, s'ils le souhaitent, de s'appuyer sur une association ou autre. Mais la courroie de transmission et l'organisation pour laquelle nous, on cherche à répondre aux besoins et on recherche à renforcer et structurer, c'est le comité UFOLEP. »

(Entretien avec Adil El Ouadehe, directeur technique national adjoint « sport et société », UFOLEP, le 18/11/2016)

Ce fonctionnement sur le « mode projet » a concrètement modifié le paysage sportif français, « dans le contexte du passage d'une culture de la subvention à une logique d'appel d'offres, l'extension des modes de régulation concurrentielle contribue à reléguer les associations à un rôle d'exécutant, de prestataire ou de sous-traitant de service public tout autant qu'à les faire glisser vers le modèle privé » (Juan et Renault-Tinacci, 2019, p. 9). L'UFOLEP innove en s'ouvrant à un autre « réseau » que celui des associations sportives, se libérant ainsi du mouvement sportif traditionnel. Certains de ces acteurs peuvent toutefois subir l'influence de facteurs externes et d'autres formes de normalisation. D'ailleurs, l'utilisation du terme « *package* », pour décrire les ressources données aux comités afin de développer des projets dans un des cinq axes évoqués, nous semble révélateur de cette normalisation. Boutinet, « face à la généralisation des conduites à projets » (2011, p. 5), propose une analyse de ce qui pourraient être les « pathologie » de telles conduites. Selon lui, l'acteur est face à une « injonction paradoxale » dans la mesure où on lui demande de créer des projets innovants tout en répondant aux normes fixées. Il explique que « bon nombre d'acteurs individuels ou collectifs sont mis en demeure de se lancer dans un projet par l'une ou l'autre des institutions qui les encadrent » (2011, p. 112). Ainsi, ce mode de fonctionnement « entend établir un contrôle sur ce qui était jusqu'ici resté de l'ordre d'une certaine spontanéité et donc de l'imprévisibilité : cette liberté de pouvoir innover » (2011, p. 113).

Ce contexte exige de faire appel à des professionnels spécialisés dans l'organisation, la mise en place, la rédaction et l'évaluation de « projets ». Il encourage donc la professionnalisation des acteurs sur des thématiques non sportives, sur des compétences « d'ingénierie de projet ». Certains comités, grâce aux forces salariées, ont su s'adapter plus facilement que les clubs et/ou autres comités fondés sur le bénévolat. Ce sont deux autres « pathologies » de ce mode de fonctionnement identifiées par Boutinet, « le technicisme des procédures » et « le totalitarisme de la conception planificatrice » (2011, p. 114). Nous pouvons facilement percevoir les risques d'un tel glissement et des représentations que peut susciter cette séparation entre « sport et société », ceux qui font des projets socio-sportifs, et « sport éducation », ceux qui ne font que du sport. Au nom de ce technicisme, les associations sportives, notamment lorsqu'elles sont de petites tailles et avec des budgets restreints, peuvent être dépossédées de ces rôles citoyens, sociaux, du travail à faire sur les champs de l'éducation et de l'insertion. On peut restreindre leur action à la mise en œuvre du sport dans sa dimension la plus « pure », performance et compétition. Les associations ne se préoccuperaient alors plus des autres enjeux dont elles devraient aussi être porteuses au regard de l'ancrage des clubs sportifs dans la vie des territoires. C'est aussi, d'une certaine manière, une dépossession du rôle des bénévoles, une minimisation de l'acteur de terrain face à « l'ingénieur des projets », souvent professionnel salarié. « Lorsque la conception devient prédominante sur la réalisation et n'admet aucun écart, aucune improvisation de la part de cette dernière, on privilégie le projet dur, dans une sorte d'assujettissement technologique qui peut conduire au projet totalitaire ; le langage du projet dans son souci de rationalisation devient une sorte d'impératif catégorique par rapport à sa mise en œuvre » (Boutinet, 2011, p. 114). Le développement de telles représentations peut générer une forme de concurrence entre ses propres associations, ses propres acteurs. Enfin, il y a un

risque que se développent des modes de fonctionnement fondés sur le principe d'offre et de demande qui nous semble participer à la remise en question du sport associatif dans le sens de cet « isomorphisme marchand » dont parle Laville. Pour l'auteur, « les pressions exercées sur les associations prennent alors une autre tournure et, vu sous cet angle, le remplacement du public par le non lucratif peut sembler une interprétation adoucie des risques qui planent au moins potentiellement : l'effritement progressif des structures associatives au profit du secteur lucratif. Cette hypothèse, d'apparence provocatrice, mérite pourtant examen. Longtemps la régulation tutélaire a produit des effets mimétiques : de grandes associations ont endossé une gestion administrative de l'usager. En cela, les associations n'ont jamais totalement échappé à l'isomorphisme. Celui d'hier les rapprochait du modèle de la gestion des établissements publics, celui d'aujourd'hui de la gestion des entreprises privées » (2014, p. 12).

Dans la manière dont ils peuvent être assimilés par certains acteurs, les objectifs de développement, bien qu'en accord avec le projet politique de l'organisation, viennent quelque peu cannibaliser l'identité de la fédération, son attachement aux associations sportives, à la culture sportive, au bénévolat, etc. À ce glissement idéologique correspond un glissement sémantique, le comité devient un « opérateur » voire « une entreprise personnelle », les structures à objet non-sportif deviennent un « marché », on parle de « bénéfices » de « faire consommer des produits UFOLEP » :

« Guillaume Conraud : C'est intéressant ce que tu dis puisque, certes tu ne travailles pas du tout avec les clubs, mais tu travailles tout de même avec des associations et tu as besoin de compter tes troupes. Je me demande finalement ce que ça représente par rapport aux clubs ? Et de même, quelle part de moyens humains, financiers, etc. par rapport à "sport éducation" ? Est-ce qu'il y a un équilibre ou est-ce que "sport-éducation" comme il y a énormément de clubs, comme c'est la base de l'UFOLEP peut-être, est plus important ?

Adil El Ouadehe : Pour moi chercher l'équilibre, ça ne veut rien dire. **Pour moi, l'important c'est que chacun des pôles ait les moyens de se développer et d'avancer. Après à quoi ça ressemble, c'est la vie, le contexte et l'environnement qui le déterminent.** Mais chercher l'équilibre 50/50 ça ne veut strictement rien dire, ça ne repose sur rien.

Ensuite, **les structures à objet non-sportif, c'est notre marché, c'est notre public. Mais l'opérateur c'est le comité pour que le bénéfice revienne aux comités. Quand on travaille avec une maison de quartier, un centre social, la PJJ, les collectivités, les opérateurs X ou Y, nous l'objet si tu veux c'est de leur faire consommer des produits UFOLEP. Après ça répond aux besoins, etc.** Parce que je sais que des fois les termes peuvent laisser à croire que... mais c'est d'offrir une **expérience globale** et qui répond complètement aux besoins. Sur ça on est d'accord. Mais l'opérateur doit être le comité, sinon les bénéfices de fait tu vas les démultiplier par autant de personnes que tu as et tu réduis... Le schéma idéal, c'est qu'on puisse tout porter nous-même et que à chaque fois le bénéfice revienne en entier au comité. Ce qui fait que tu arrives à structurer et pérenniser des postes, etc.

Guillaume Conraud : Ce que j'ai très bien pu voir pour le coup au comité des Yvelines. Là ils se sont vraiment développés sur la base de ces projets, ces dernières années.

Adil El Ouadehe : Voilà, très clairement. Et lui pour le coup, il est très, très bon pour ça. Après, il faut qui le traduise en fédéral. Ensuite, juste sur ce que ça représente, aujourd'hui, si on ne regarde que les chiffres : on a à peu près 1000 structures à objet non-sportif. Mais on sait également que

seulement 2 départements UFOLEP font quasiment 60% de l'ensemble des structures à objet non-sportif affiliées à la fédération.

Guillaume Conraud : Quels départements ?

Adil El Ouadehe : le 23 et le 66.

Guillaume Conraud : Parce qu'ils sont très bons sur cet axe ?

Adil El Ouadehe : Parce qu'**ils ont très vite vu l'intérêt du dispositif**. On l'a lancé il y a deux ans, donc il n'y a pas d'urgence pour nous. On n'est pas inquiet du tout. Si on fait **une projection basique**, on multiplie par le nombre de département et on voit très bien le potentiel. Je pense que à terme ou dans dix ans, on peut être autour des 30 000 à 40 000 organisations. Très largement, sans problème. Et ça déjà c'est énorme. Autant, à l'échelle d'une fédération, dire 300 000 licenciés c'est à la fois beaucoup et peu, autant 50 000 organisations qui, elles, touchent autant de personnes c'est important.

[...] Je vais te dire comment moi je **fonctionne**. Je considère chaque comité comme une **entreprise individuelle**. Ça veut dire qu'on fait partie d'une même fédération, maintenant tout le monde à ses problèmes à gérer en propre.

Guillaume Conraud : Tu acceptes la diversité des contextes...

Adil El Ouadehe : [...] Chaque comité doit payer ses salaires à la fin du mois. Donc tous les dispositifs que je construis, je les construis à partir de cette base-là. C'est à dire que je cherche à alléger certaines charges, soit sur de l'ingénierie, soit sur des types de partenariats qui facilitent, soit sur de la dotation financière... Donc moi le postulat de départ, c'est que **chaque comité UFOLEP est une entreprise individuelle à qui je fournis des moyens de mise en œuvre et des moyens de production**. »

(Entretien avec Adil El Ouadehe, directeur technique national adjoint « sport et société », UFOLEP, le 18/11/2016)

Cette évolution structurelle de la fédération engendre également des modifications de fonctionnement. Il y a par exemple un processus de « contractualisation » entre les comités et le niveau fédéral. Selon nous, c'est une manière nouvelle de répondre à cet enjeu du « faire fédération » abordé précédemment (Cf. p. 153). Plutôt que de construire collectivement une politique et un positionnement fédérateur et de susciter l'adhésion sur la base de la liberté associative, il s'agit ici de diffuser de manière verticale les principes votés au niveau national sur la base du droit contractuel et du fonctionnement par appel à projets. Le contrat représente toutefois un support de travail collectif et de partage puisqu'il est co-élaboré par les acteurs des deux niveaux. Il permet ainsi d'atténuer l'avènement d'un système de pouvoir vertical ou le national, seul, élaborerait la politique fédérale. Il n'en reste pas moins que c'est une évolution majeure sur la manière de co-construire, de diffuser et de rationaliser l'action des acteurs de terrain. Dans cette perspective, le risque pèse que le niveau national de la fédération soit considéré de plus en plus comme une structure qui attribue des financements et qui fournit des services, et de moins en moins comme un espace démocratique, de co-construction de la politique au sein duquel il est possible de s'engager. Malgré la mise en place de ce processus

de contractualisation afin de co-construire les actions et d'assurer la participation de tous les acteurs de la fédération, de nouveaux modes de relations, de type tutélaire, pourraient continuer de s'instituer. Ces relations prendraient la forme des rapports qu'entretiennent les institutions publiques avec leurs contribuables, une relation de guichet où le citoyen devient un administré.

« Adil El Ouadehe : Aujourd'hui, on a le thème des territoires prioritaires, femmes et sport, sport santé / sport seniors. Pour chacun de ces trois thèmes, ça se décline sur les cinq axes dont je t'ai parlé.

Guillaume Conraud : Ça doit faire des centaines de projet...

*Adil El Ouadehe : Non. Enfin, à l'échelle des comités ? On dépasse la centaine. Par exemple, **si on prend le cas de notre dispositif d'appel à projet, chaque comité départemental ou régional fait remonter à la fédération quatre projets.** Sachant que même eux choisissent quels projets ils font remonter. On en a plus de 500 en base de données et ce n'est même pas représentatif de toutes les actions que peuvent faire les comités.*

Guillaume Conraud : C'est une règle que les comités puissent faire remonter quatre projets maximums ?

*Adil El Ouadehe : C'était la règle jusqu'aujourd'hui, là on bascule sur autre chose. On bascule sur **un dispositif de contractualisation.** C'est de ça dont parlait Ludovic. **On est plus sur de la co-construction.***

Guillaume Conraud : C'est quoi ce "dispositif de contractualisation" ?

*Adil El Ouadehe : En fait, **on fait ensemble. On s'engage mutuellement sur, à la fois, des objectifs de moyen terme, des résultats sur des projets et des problématiques qu'on cerne, qu'on cible, qu'on catégorise ensemble.***

Guillaume Conraud : Je ne saisis pas bien la nuance par rapport au dispositif précédent.

Adil El Ouadehe : Le dispositif précédent, c'était juste de l'écriture. On ne travaillait pas ensemble, on ne faisait pas ensemble.

Guillaume Conraud : Ils faisaient leur projet, ils vous l'envoyaient...

*Adil El Ouadehe : Oui, on les lisait à peine, en plus c'était une règle de calcul pour faire la dotation financière... Là on est sur ce que moi, par exemple, je peux vivre avec le "Playa Tour", où **les comités se chargent de la mise en œuvre, nous on se charge de développer du partenariat national.** On est sur la même temporalité. **On rend compte et puis eux aussi.** Mais ce qui est complètement différent du fonctionnement par appel à projet où on était complètement déconnecté de leurs projets. »*

(Entretien avec Adil El Ouadehe, directeur technique national adjoint « sport et société », UFOLEP, le 18/11/2016)

Comme l'explique Ludovic Trézières, délégué³⁹² du comité UFOLEP 78, ce dispositif de contractualisation a toutefois l'avantage de faire bouger des structures sportives sclérosées, qui n'arrivent ou ne veulent pas à intégrer ces questions autres que sportives dans leurs projets et dans le développement des activités des APSA.

« Ludovic Trézières : Alors, nous avec la fédération on travaille par contractualisation sur des projets de développement. C'est-à-dire qu'il y a des appels à projet sur des thèmes et, en fait, on répond à ces appels à projet. Après il y a des règles de calcul pour répartir les moyens.

Guillaume Conraud : Vous en pensez quoi de ce fonctionnement vous ?

Ludovic Trézières : C'est un moyen de faire bouger les comités qui n'ont pas d'ambition politique, qui ronronnent, ou qui ne sont pas structurés. Ça les oblige à se dire : "ah mais si je veux de l'argent, il faut peut-être que j'essaye de faire autrement". Donc oui, cette structuration perturbe un peu parce que quand on a les moyens ça ne pose pas de problème et c'est lisible mais pour le comité qui n'a que des cyclistes... Leur faire parler d'éducation par le sport, ça les fait déjà tousser. Ils font du sport point barre. "Sort et société", ils ne voient pas comment ils peuvent l'intégrer. Ils ne veulent déjà pas avoir de gamins qui fassent du vélo avec eux. Donc c'est compliqué donc on n'a pas la solution. [...] »

(Entretien avec Ludovic Trézières, délégué salarié UFOLEP 78, directeur UFOLEP Île-de-France, membre élu du bureau national de l'UFOLEP, le 06/10/2016)

La convention entre niveau national et niveau local est un outil utilisé par d'autres fédérations. La fédération française de football utilise des « *contrats d'objectifs* » avec ses districts afin d'assurer la diffusion de son projet et la mise en place d'actions, par exemple sur des questions de citoyenneté ou de laïcité. Matthieu Robert, salarié de cette fédération, donne deux éléments de lecture sur la manière dont ces outils peuvent être des supports de la diffusion et de la co-construction de la politique fédérale. Il explique ainsi qu'au départ, il utilisait l'argument de l'argent pour encourager les districts et ligues à mettre en place de tels contrats avec la fédération mais qu'au fil du temps, ces acteurs ont intégré une partie de ces problématiques. De plus, il considère que pour construire les thématiques dont ces contrats sont porteurs, le niveau national est « *obligé* » d'aller sur les territoires, de discuter, d'élaborer la politique en concertation avec les acteurs locaux.

« Guillaume Conraud : Le lien que tu présentes pour construire une politique au niveau fédéral et, après, la diffuser au niveau des territoires. Parce que nous, au niveau de la fédération pour laquelle je travaille, c'est quelque chose qui n'est pas si évident que de créer ce lien avec les comités et les ligues.

*Matthieu Robert : Oui mais nous on a une arme fatale. On a un levier qui est pratiquement incontournable. Déjà, c'est qu'on est la fédération de foot : partout où on va les portes sont ouvertes, toujours. On dit "16 000 clubs et 2 millions de licenciés". 16 000 clubs c'est pratiquement toutes les communes de France qui sont arrosées. Donc déjà, on a un maillage territorial qui est unique et ça c'est une force pour nous. La deuxième chose qu'on a, ce sont les **contrats d'objectifs***

³⁹² Responsable salarié du comité.

avec les ligues. On leur donne de l'argent. Donc, il y a 10 ou 15 thèmes prioritaires et, parmi les thèmes prioritaires, il y a ce qu'on appelle les actions citoyennes. Les actions citoyennes, ce sont des actions obligatoires contre lesquelles on va donner un peu d'argent. Avant, j'utilisais ça comme argument, je disais : "mais attendez, contrat d'objectif, faites-le. Vous aurez de l'argent". Il y a trois ou quatre ans, je parlais comme ça. Maintenant, je ne parle même plus comme ça. La responsabilité sociale, c'est tellement devenu une priorité qu'ils sont demandeurs. [...]

Guillaume Conraud : C'est assez intéressant, dans ce que tu dis, le fait qu'avant tu avais les contrats d'objectifs et puis maintenant il n'y a plus besoin d'utiliser cet argument. Ça veut dire que les ligues et districts sont arrivés à un niveau d'appropriation de la problématique qui fait que vous aussi vous allez piocher des idées ou, du moins, des exemples chez eux. Je veux dire, on voit souvent la politique fédérale comme se construisant en haut mais en fait je pense que...

Matthieu Robert : Non, non, on est obligé parce que politiquement si on veut que ça marche, il faut combattre l'idée de la centrale parisienne, de l'unité centrale, de l'administration centrale. En fait, il faut aller sur le terrain, il faut aller discuter avec les gens, avec les districts et les ligues, ceux qui le demandent. Parce que sinon c'est compliqué, si vous imposez tout de Paris au bout d'un moment les gens vont dire : "Oui mais ici, ce n'est pas Paris". »

(Entretien avec Matthieu Robert, salarié de la FFF, chef de projet actions citoyennes et sociales, le 25/01/2017)

De même Pierre You, président de la fédération française montagne escalade (FFME), explique la manière dont les « conventions de coopération territoriale » permettent aux structures de niveau « inférieur » d'être en « adéquation avec celle qui est au-dessus ». Ces conventions semblent également être l'occasion d'encourager les ligues à se professionnaliser pour garantir l'application « du plan stratégique » établi par les élus nationaux :

« Pierre You : À partir d'avril-mai, on met en place des conventions de coopération territoriale entre le niveau national et le niveau de ligue. Il y a des grandes lignes qui seront incontournables et après, il y a des items qui peuvent exister ou pas dans certaines ligues puisqu'on a des ligues outre-mer, on a des choses qui sont un peu différentes. Chaque ligue va faire la même chose avec ses comités territoriaux et en adéquation avec celle qui est au-dessus. C'est lié au plan stratégique de la fédération. Donc, ça ne peut se mettre en place que pendant quatre ans, c'est lié au plan stratégique qui a été proposé par les membres élus du conseil d'administration lors de l'élection. Parce qu'on est élu avec un fonctionnement par liste... [...]

Guillaume Conraud : [...] J'ai l'impression qu'il y a quand même une difficulté à construire le lien entre la région et le département.

Pierre You : Oui, c'est pour ça. C'est le pourquoi de ces conventions territoriales. Alors, je suis sûre que ce ne sera pas la panacée.

Guillaume Conraud : Sur ces conventions territoriales dont vous parlez, il y a un accompagnement qui se fait par des salariés du siège national...

Pierre You : Il y en aura un oui. Il y en aura un. [...] Au-delà de ça, nous avons encouragé depuis quelques années, par un plan de restructuration territoriale, la professionnalisation. Donc on l'a fait pendant un moment, c'était sur les comités régionaux ou départementaux de l'époque. On encourageait, en mettant sur quatre ans une certaine somme. Donc la fédération donnait une somme dégressive sur quatre ans qu'on pouvait inverser parce que s'ils sentaient qu'ils avaient besoin d'autres possibilités mais que, au fil du temps ça allait s'amenuiser ils pouvaient inverser. [...] On a aussi aidé sur la professionnalisation des écoles d'escalade. C'est-à-dire que là on prenait un BE, tant d'heures, on aidait, on payait un peu pour aider au démarrage de ça. Donc ça c'est quelque chose qu'on a mis en place il y a longtemps, qui fonctionne... [...] Donc quand on fait la tournée régionale, on va à la rencontre des clubs. On leur explique tout ça. Et là, on sait aujourd'hui qu'on va être obligé d'avoir à minima deux personnes par ligue. À minima. C'est à dire qu'il nous faut une personne administrative et il nous faut un technicien. »

(Entretien avec Pierre You, président de la FFME, le 23/02/2017)

Ce que nous venons de présenter de l'UFOLEP, de la FFF et de la FFME est assez symbolique des processus d'évolution des structures et modes de fonctionnement des fédérations étudiées. Ces fédérations impulsent des changements pour viser la cohérence avec leur projet politique et afin de défendre des objectifs louables d'accessibilité de la pratique, de développement de projets éducatifs ou d'insertion. Leurs évolutions sont aussi des réponses aux changements de contexte, notamment ceux des modes de financement, de la réforme territoriale et de la professionnalisation des instances sportives qui marquent les mandats que nous avons observés. Elles essaient, pour certaines, à l'instar de l'UFOLEP ou de la FSGT comme nous le verrons, de rompre avec les modèles hiérarchiques traditionnels de la fédération fondée sur la démocratie représentative et, pour toutes, FSCF, FFF, FFME, d'améliorer leur fonctionnement démocratique. Ici l'UFOLEP, par exemple, en se structurant en deux pôles, en mettant en place un dispositif de contractualisation, favorise en effet la mise en mouvement de certains comités, la co-construction des projets et de la politique fédérale. Toutefois, construire un lien contractuel, comme le font aussi la FFF et la FFME, peut encourager la reproduction des représentations sur le fonctionnement hiérarchique des fédérations, sur la pyramide fédérale au sommet de laquelle le niveau national dirige seul. Cela participe également d'une évolution du monde associatif, certes pour qu'il sorte d'un immobilisme dont il est accusé, mais qui tend souvent à une reproduction des approches gestionnaires de l'entreprise privée. Ainsi les associations sportives « subissant des transformations, entrent dans un processus d'autodestruction en devenant plus bureaucratiques, plus professionnelles, plus oligarchiques. [...] l'association sportive à l'origine peu formalisée connaît un processus de professionnalisation et de bureaucratisation sous l'effet de l'individualisation de la pratique et de la commercialisation du sport » (Bernardeau-Moreau, 2004, p. 21). Cette évolution contribue à priver bénévoles et pratiquants de la possibilité d'un engagement désintéressé sur la base de liberté associative, encourage une domination des acteurs professionnels ou une forme de carriérisme bénévole comme l'explique ici Ludovic Trézières :

« Ludovic Trézières : Alors c'est difficile de faire passer le message dans nos réseaux et d'un échelon à l'autre. C'est très compliqué parce qu'il y a une politique fédérale qui est complexe. Ça s'articule toujours avec la ligue de l'enseignement. Mais nos clubs ont déjà du mal à comprendre comment les choses s'articulent au plan local avec la ligue, ont du mal à identifier ce qu'est un

comité départemental pour certains. Donc, basculer sur un échelon supérieur c'est parfois compliqué. Alors, on a des gens qui l'ont fait. Je pense à une ou deux bénévoles qui sont passées, de par leurs connaissances professionnelles, sur les commissions nationales "sport santé". Ça n'apporte rien à la fédération et ça n'apporte rien au comité départemental. Parce que comme elles sont arrivées à la fédération, elles sont convaincues d'être "arrivées".

Guillaume Conraud : C'est un peu comme du "carriérisme du bénévolat" ?

Ludovic Trézières : Voilà, c'est du bénévole carriériste, c'est franchement malsain. Et ce sont des gens qui, comme ils n'ont jamais été investis dans ces dossiers là en local, ils parlent de connaissances techniques et scientifiques. Mais à aucun moment ils ne se posent les questions de comment on les décline et de comment on peut les mettre en œuvre au niveau du terrain. »

(Entretien avec Ludovic Trézières, délégué salarié UFOLEP 78, directeur UFOLEP Île-de-France, membre élu du bureau national de l'UFOLEP, le 06/10/2016)

Cette évolution renforce ainsi et paradoxalement les symboles historiques, mythifiés, de l'associationnisme sportif, parmi lesquels la figure du dirigeant, le pouvoir du national et les avantages symboliques à occuper des fonctions dirigeantes. Symboles qui ont leur utilité, comme nous l'avons vu dans les processus d'évolution de l'engagement des militants et dans le travail de filiation que certains opèrent afin de légitimer leur engagement. Ils limitent également la vie associative puisqu'ils entretiennent certains modèles hiérarchiques qui éloignent les acteurs des différents niveaux et posent des barrières à des catégories d'acteurs. Le dirigeant idéal y serait un homme, caractérisé par son leadership, son expérience donc son ancienneté. Ce qui participe peut-être à expliquer le manque de représentativité des instances dirigeantes de beaucoup d'organisations du mouvement sportif. En effet, « les associations sont travaillées par des rapports de force, des phénomènes de confiscation et d'accaparement du pouvoir, d'asymétries de statuts et de savoirs » (Juan et Renault-Tinacci, 2019, p. 9). En partie conscients de cette réalité et avec la volonté de réussir à créer une cohésion fédérale, les dirigeants des fédérations tendent toutefois vers un renforcement de la vie démocratique de l'organisation. Profitant de la réforme territoriale, la FSCF a par exemple voulu renforcer le « colonne » fédération - ligues régionales – comités départementaux en clarifiant les rôles de chaque niveau ainsi que les responsabilités et devoirs envers les autres niveaux. De même, un travail statutaire a été effectué afin d'améliorer la vie démocratique de la fédération : limitation du nombre de mandats sur les fonctions de présidents à tous les niveaux, parité des conseils d'administration à tous les niveaux, création d'un comité éthique.

« Christian Babonneau : Je ne suis pas très vieux mais je consacre plus de temps aujourd'hui à mon travail et ma vie associative qu'à ma vie familiale parce que c'est historiquement comme ça. Mais c'est fini. Donc, je crois qu'il faut qu'on travaille différemment dans la répartition des tâches justement pour gagner en militantisme. Après, au niveau national c'est différent parce qu'on a des salariés, on a un siège. Il faut qu'on trouve un bon équilibre. Après ça, c'est à trouver. Ce n'est pas toujours évident mais...

Guillaume Conraud : D'accord. C'est aller vers plus de collégialité ? Aller vers plus de démocratie ?

Christian Babonneau : Alors, c'est ce qu'on a fait.

Guillaume Conraud : *C'est détruire un peu l'image du président omniprésent ?*

Christian Babonneau : *C'est ce qu'on a fait dans le cadre de la refonte de nos statuts. On a profité de la réforme territoriale qui n'a pas été simple parce qu'elle est globalement une réforme qui a été faite à la va vite, avec des impositions territoriales énormes, des menaces si on ne le fait pas. Enfin bref, énorme. Dans nos statuts, nous avons limité les mandats de présidents à trois fois déjà. C'est une avancée énorme. Bon, on est reparti à zéro alors c'est vrai que ceux qui ont déjà cinq mandats et qui veulent repartir trois fois pourraient le faire. Mais ça, quand on change les choses, il faut bien commencer à un moment ou à un autre. Donc, trois mandats par président, sur la fonction. Donc, c'est déjà pas mal, y compris au niveau national d'ailleurs. Ensuite, la parité complète.*

Guillaume Conraud : *Ce qui est plus que ce qui est demandé par la loi.*

Christian Babonneau : *C'est-à-dire que ce qui est demandé par la loi mais nous l'avons étendu. La loi, ce n'est qu'au niveau national et nous l'avons étendu à nos régions et nos départements. Et globalement, ça s'est très bien fait d'ailleurs. Ensuite, dans nos statuts, pour donner beaucoup plus de possibilités aux personnes de relayer en cas de problèmes, on a créé un comité d'éthique et de déontologie, statutairement parlant.*

Guillaume Conraud : *Qu'est-ce que c'est ?*

Christian Babonneau : *Ce qui permet, au-delà des décisions d'un comité directeur, d'un comité départemental ou d'une région, de pouvoir contester tous les faits qui ne seraient pas éthiques ou déontologiques par rapport aux statuts, par rapport aux règlements de la fédération ou par rapport aux comportements d'un tel ou un tel. »*

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

Au sein de la FFF aussi, un travail sur les statuts et les procédures électorales semble être mis en place pour garantir le bon fonctionnement démocratique. Pour Gustave Tollgerdt, président d'un club de football notamment affilié à cette fédération, cela est peut-être un peu trop poussé :

« Guillaume Conraud : *D'un point de vue démocratique, au niveau des comités, de la place du club dans les comités, est-ce que les clubs sont plus écoutés au niveau du comité UFOLEP ou FFF ? Tu as une comparaison au niveau des deux ?*

Gustave Tollgerdt : *Par manque de temps, je ne suis encore jamais allé à une AG ou un comité directeur de la ligue Île-de-France de football ou du district du Val-De-Marne, surtout que les AG durent tout une journée. Mais de ce que j'ai pu voir à travers les convocations, la présence des huissiers pour surveiller les procédures, etc. Ça me paraît très carré, très surveillé, plus qu'il ne le faudrait je pense. C'est quand-même du football, relax, il n'y a pas plusieurs millions d'euros en jeu. Pas pour nous les clubs en tous cas. Chaque club a son poids proportionnel au nombre de licences dont ils disposent. »*

(Entretien avec Gustave Tollgerdt, président du Viking Club Paris, UFOLEP, FFF, le 16/10/2016)

Néanmoins, les scandales médiatiques et les critiques dont certaines fédérations internationales et françaises³⁹³ ont fait l'objet ont marqué le contexte du mouvement sportif dans la période étudiée. C'est aussi cette situation qui a en partie poussé les fédérations à renforcer, par les voies légales et statutaires, les dispositifs assurant la transparence financière, la transparence et la légalité des processus électifs, ainsi que tout ce qui tend à l'amélioration du fonctionnement démocratique de l'organisation. Ce faisant elles se mettent en conformité avec l'opinion publique, ainsi qu'avec les lois comme celle du 2 mars 2017 sur l'éthique sportive. Si celle-ci vise d'abord le sport professionnel, elle dit que « (Art. L. 131-15-1.) Les fédérations sportives délégataires et, le cas échéant, les ligues professionnelles qu'elles ont créées, établissent une charte d'éthique et de déontologie conforme aux principes définis par le Comité National Olympique Sportif et Français. Elles instituent un comité, doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, chargé de veiller à l'application de cette charte et au respect des règles d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts »³⁹⁴. On peut également citer la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes qui stipule que « 1. Lorsque la proportion de licenciés de chacun des deux sexes est supérieure ou égale à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes une proportion minimale de 40 % des sièges pour les personnes de chaque sexe. [...] 2. Lorsque la proportion de licenciés d'un des deux sexes est inférieure à 25 %, les statuts prévoient les conditions dans lesquelles est garantie dans les instances dirigeantes de la fédération une proportion minimale de sièges pour les personnes de chaque sexe pouvant prendre en compte la répartition par sexe des licenciés, sans pouvoir être inférieure à 25 % »³⁹⁵. Pierre You explique par exemple qu'au sein de la FFME, ils essaient d'aller plus loin que ce que propose la loi, en tendant vers la parité des conseils d'administration de tous les niveaux :

« Pierre You : Donc effectivement, depuis 2009 on est à parité sur des listes style élections municipales. Avec le changement de statut, on a discuté avec les organes déconcentrés et on leur a dit : "Si on veut continuer un plan de féminisation qui soit digne de ce nom, on devrait le décliner plus loin". Les ligues ont dit ok. On a maintenant, avec les élections qui viennent d'avoir lieu dans les ligues, des comités directeurs dans les ligues qui sont à parité. Et dans les comités territoriaux, on s'est dit que ça va être un peu compliqué. [...] On leur a dit : « Vous devez être soit à parité soit, à minima, les élus doivent être représentatifs du pourcentage de féminines dans votre territoire. »

Guillaume Conraud : Oui, enfin ça c'est la nouvelle réglementation.

³⁹³ En 2015, éclate par exemple le « Fifagate ». Des affaires de corruption, de blanchiment d'argent, de racket, couvrant une période de plus de 25 ans de vie de la fédération internationale de football sont révélées. Neuf dirigeants de la fédération internationale sont concernés par les enquêtes menées, entre autres, par le FBI. En 2016, dans le cadre de ces enquêtes, la fédération française de football est perquisitionnée. Sans compter l'affaire des quotas qui avait déjà entaché l'image de la FFF en 2011. Sur la période d'autres fédérations font l'objet de soupçons et d'enquêtes sur des faits de même nature. Pour ne citer que quelques exemples : la fédération française de tennis avec l'affaire des trafics de places de Roland Garros en 2016 et plus largement les soupçons de détournements de biens publics ; la fédération française de rugby avec l'affaire de la double billetterie révélée par Mediapart en 2016 et ou encore le scandale du harcèlement d'une salariée en 2018 ; Toujours en 2016, les fausses notes de frais, les faux contrats de travail, et les comportements pour le moins peu déontologiques des instances dirigeantes de la fédération française de taekwondo, dénoncés par un rapport de l'inspection générale de la Jeunesse et des Sports.

³⁹⁴ Loi du 2 mars 2017, Art. L. 131-15-1. -.

³⁹⁵ Loi du 4 août 2014, chapitre III : Dispositions relatives à l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et sportives, article 63.

Pierre You : Oui, mais on pourrait être, sur certains comités, juste à 25%. Donc on va un peu plus loin que ça, si possible à la parité. J'ai demandé un peu le résultat de toutes ces élections. Donc on va regarder comment ça se passe. »

(Entretien avec Pierre You, président de la FFME, le 23/02/2017)

Malgré ces efforts pour aller vers l'amélioration du fonctionnement démocratique des fédérations, certains écueils continuent de marquer ces organisations, par exemple, le centralisme, la concentration des pouvoirs et des responsabilités à un nombre restreint d'individus, l'homogénéité sociale des instances dirigeantes (l'objectif de parité étant « réduit » à la représentativité en termes de genre). Dans ce sens, Bayle a décrit des « pathologies » par lesquelles peuvent être concernées les fédérations sportives (2010, p. 133) :

- « une politique et des pratiques de gouvernance qui sont mal définies » : pour l'auteur certains conseils d'administration de fédération ne remplissent pas leur rôle d'orientation et de leadership. Il affirme que « le système électif actuel de démocratie indirecte se traduit toujours dans les faits par une surreprésentation dans ces instances de gouvernance des élus régionaux et/ou départementaux. Cette situation comporte le risque de favoriser les conflits d'intérêts, un manque de compétences, d'indépendance au sein des CA et des bureaux d'autant plus que les rôles de ces administrateurs sont parfois non ou mal définis et que le cumul des fonctions est souvent important ». À travers le cas de la FSGT, nous questionnons cette affirmation selon laquelle le conseil d'administration doit jouer un rôle de leadership. Cependant, nous avons effectivement observé, chez certains administrateurs bénévoles des fédérations étudiées, des difficultés à comprendre le système fédéral complexe, des déficits de formations, des difficultés à gérer le temps ou des conflits du fait de la multiplication des fonctions.

- « des professionnels prennent, officiellement ou officieusement, la direction politique de ces organisations ». Nous avons également observé ces situations de décalages entre des salariés dont, par définition, le temps de travail permet une meilleure maîtrise de l'information et des sujets concernant la fédération, et des élus bénévoles naturellement moins présents. Toutefois ici nous proposons deux réflexions supplémentaires afin de prolonger ce constat. D'une part, nous avons observé un véritable travail des acteurs, salariés et bénévoles, des fédérations pour limiter cette situation. Évidemment, il existe des situations de tensions entre ces deux types d'acteurs aux intérêts parfois divergents, mais nous avons plutôt observé des situations de coopération. D'autre part, il s'agit de dépasser cette catégorisation d'acteurs peut-être trop stricte : « salariés » et « élus bénévoles ». Le modèle fédéral, inquiété comme nous l'avons vu par les problèmes d'éthique que peuvent poser les questions d'argent, est historiquement fondé sur la valeur de l'amateurisme qui explique en partie cette mise à la marge des salariés afin de se prémunir d'éventuels conflits d'intérêts. Néanmoins cette vision semble dépassée. Premièrement, certains élus peuvent être des salariés. De plus, certains salariés peuvent être d'anciens acteurs bénévoles de la fédération ou, du moins, nourrir une relation militante au projet fédéral. Il est donc peut-être nécessaire de considérer la place et la fonction des professionnels dans des fédérations au regard de la porosité des frontières entre catégories d'acteurs. Il semble, de toutes manières, difficile de ne pas considérer la dimension politique de l'action quotidienne de ces forces salariées. À ce titre, Zintz et Vailleau notent que « la notion de fonction ou de rôle se rapporte non plus à la position statutaire mais à la nature même de l'activité déployée par ces acteurs au sein de l'organisation, bref à la position fonctionnelle des acteurs dans l'organigramme de la fédération » (2008, p. 18).

- « des présidents parfois omnipotents (désormais pour quelques-uns, rémunérés) se comportent en véritables présidents directeurs généraux, parfois sans l'existence de réels

contre-pouvoirs (tels qu'un CA fort et indépendant ou un contrôle et une évaluation précise de la tutelle publique) ». Encore une fois, c'est la démocratie représentative qui est d'abord en cause, par le vote elle légitime un nombre restreint d'acteurs concentrant les pouvoirs. Cela d'autant plus que dans une majorité de fédérations ce sont les « grands électeurs » (élus des comités et ligues) qui élisent une « liste ». On peut donc émettre l'hypothèse que la classe dirigeante s'entretient d'elle-même et que le phénomène de cooptation courant, rend obsolète ou hypocrite le travail de renforcement démocratique décrit plus haut. Une fois en place, certains dirigeants s'installent de manière durable. Cela est d'autant plus fort que l'associationnisme sportif est historiquement marqué par le présidentielisme et ces figures « mythiques ». Nous avons déjà plusieurs fois montré la manière dont les fédérations valorisent certains acteurs du passé afin d'entretenir, à travers leur souvenir, des marqueurs identitaires. Le président est une de ces figures historiques valorisée dans l'environnement fédéral. Plusieurs fédérations ou comités départementaux que nous avons visités avaient ainsi un espace de type commémoratif où figurait un trombinoscope des présidents³⁹⁶ passés, souvent situé dans l'entrée. Ce que nous pouvons ajouter à l'analyse de Bayle sur ce point, c'est que cette réalité est plus ou moins forte en fonction des niveaux. Au niveau national, il nous semble que les processus démocratiques, le nombre important d'élus, la présence de salariés avisés sur cette réalité, et le niveau de formation des autres dirigeants tendent à atténuer cette réalité ; bien que l'accès aux fonctions d'élus nationaux soit en partie réservé aux acteurs les plus formés et les mieux dotés socialement (Loirand, 2001). Au contraire, dans certains comités où les moyens, bénévoles ou salariés, sont parfois faibles, où le processus démocratique ne fait pas l'objet d'une telle vigilance, peuvent s'installer certains acteurs. Il est nécessaire de porter un regard nuancé sur ces acteurs. Ils sont parfois décrits comme des despotes mais aussi souvent comme des « missionnaires » (Charrier, Jourdan, Vieille Marchiset, 2015) sur lesquels reposent la vie de la fédération au niveau du territoire concerné.

- « Un risque de rupture, de sclérose et de conflits entre le sommet (le siège fédéral) et la base (les clubs – mandants) pouvant entraîner un affaiblissement de la démocratie (désintérêt des clubs), une incapacité/manque de volonté à mettre en œuvre les projets et la stratégie pensés parfois uniquement au niveau national ». L'ensemble de ces éléments vont participer à délégitimer les acteurs nationaux et leur pouvoir, provoquant une crise de la démocratie représentative considérée par certains acteurs locaux comme un « simulacre de démocratie ». La volonté de renforcer la structuration des fédérations, en renforçant les lignes hiérarchiques, par la professionnalisation, la séparation élus bénévoles / salariés ou par l'application des modèles de management du monde de l'entreprise ne proposent que peu de réponses permettant de réellement rompre avec cette réalité. La rencontre avec les dirigeants des fédérations ne nous a pas donné à voir des acteurs souhaitant à tout prix conserver le pouvoir mais plutôt des élus ou techniciens quelques peu dépourvus de solution face à cette situation. L'extrait ci-dessous est symbolique de cette situation. Le directeur technique national de la fédération française de football aimerait impulser une vision plus moderne du football, détachée de l'enjeu des matchs et des championnats, afin de proposer une approche plus ludique et éducative du jeu favorisant le développement des joueurs. Dans cet extrait, plusieurs éléments ressortent, dont la difficulté à remettre en cause une vision normée de l'activité. Cette difficulté est renforcée par la structuration d'une fédération décrite par le DTN comme un « *un mille-feuilles politique* », un « *système tellement lourd* » qu'il en est sclérosé. Ce système est féodal au sens propre du terme. C'est-à-dire qu'il est organisé de manière pyramidale. Le système féodal est un système politique de dépendance, établie entre un petit nombre d'individus ; caste dirigeante qui s'entretient d'elle-même en se renouvelant avec des acteurs qu'elle considère aptes à diriger, et qui se retrouvent dans une diversité d'instances relativement autonomes et concentrant

³⁹⁶ Ils étaient dans la quasi-totalité des cas des hommes.

l'ensemble des pouvoirs. En haut, les dirigeants nationaux tentent d'orienter les dirigeants locaux (système vassalique) qui, s'ils obéissent en partie au niveau national contre des avantages financiers (par les contractualisations diverses exposées plus haut) ou symboliques (reconnaissance et entente avec les dirigeants du niveau supérieur), gardent une certaine autonomie sur le territoire.

« François Blaquart : Mais vos dirigeants de district, ils ont toujours fonctionné en faisant championnat, match, aller-retour. **Un club qui est bon c'est un club qui joue en DH. Non ! Un club qui est bon, c'est un club qui fait de l'éducation, qui a une vraie dynamique, qui vit bien, où on ne fait pas d'argent sur les seniors et où on fait jouer tout le monde. C'est tout ça. Mais c'est un changement culturel très fort parce qu'à un moment donné les présidents de ligues ou de districts avaient de l'estime pour celui qui était président de la DH du coin ou de la CFA du coin. Un club de district n'était pas estimé ainsi, alors qu'il avait autant de mérite que les autres. Aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, vous ne jouez plus au foot comme ça. Donc on dit aux clubs : "organisez du loisir". On fait des conférences open foot, on lance du foot à cinq dans les clubs. Je pense que la fédération va enclencher sur la prochaine mandature un grand plan de pratique du futsal de manière loisir pour des gens qui n'ont plus envie de se taper des compétitions à la con tous les weekends. Le joueur qui veut de la compétition, c'est surtout les joueurs de niveau régional qui est prêt à s'investir. Aujourd'hui dire à un mec en district : "il faut que tu viennes t'entraîner deux fois par semaine autrement tu ne joues pas dimanche". Moi j'ai gueulé. Moi, qui suis pourtant dans le travail d'entraîneur. Il dit qu'il faut que les joueurs s'entraînent pour être bons, mais moi je lui dis : "attendez, le mec il est en district. Il n'a pas besoin de s'entraîner". Vous prenez une licence c'est pour jouer au foot et quand vous dites "tu ne joues pas parce que tu ne viens pas t'entraîner". **On est à l'envers de ce qu'on voulait faire.** L'entraînement c'est dire : "tu veux t'améliorer ? Tu viens pour t'entraîner. Mais si tu veux jouer peinard et t'amuser, pourquoi on ne ferait pas un match gratos, comme ça direct ? " Et c'est la même chose pour les enfants. **Les enfants viennent pour jouer, on les embête à l'entraînement.** Un enfant il prend une licence pourquoi ? Pour jouer au foot, pour faire ce qu'il voit à la télé, il joue au ballon avec les copains. La première chose, vous faites un entraînement il se fait chier. [...]**

Je demande pourquoi les vétérans, au lieu de s'embêter sur un terrain à 11 où ils n'arrivent pas à courir, on ne les fait pas jouer à 7. Moi, quand j'ai arrêté ma carrière, je prenais plus mon pied à faire des jeux réduits qu'à faire du foot à 11. Sur demi-terrain, parce que vous pouvez toucher beaucoup de ballon. Parce que si vous voulez toucher le ballon en foot à 11, vous devez vous taper des courses d'enfer.

Guillaume Conraud : Là, sur ces dernières années vous avez amené ce discours. Mais je questionne beaucoup le décalage avec le terrain. Ce que vous venez un peu d'aborder. Est-ce que quand vous dites : "la fédération a vraiment enclenché un changement", c'est vraiment effectif sur le terrain ?

François Blaquart : Ça commence. Alors **le problème, c'est très long parce que les gens, le système est tellement lourd qu'il faut tout faire, phase expérimentale et tout.** [...]

Après, c'est un vrai travail parce qu'on est sur **un système très lourd, 2 millions de licenciés, des gens à convaincre, un gros mille-feuille politique.** C'est compliqué chez nous. **Il ne faut pas**

convaincre que le président de la fédération. Le président de la fédération vous envoie au foot amateur, qui vous envoie dans les ligues, qui vous envoie à tels trucs, qui vous envoie dans des collèges. J'en peux plus moi de ça et mon collègue Patrick, il n'en peut plus aussi. On perd une énergie folle. »

(Entretien avec François Blaquart, DTN de la FFF, le 03/03/2017)

Dans le même sens, certains acteurs considèrent, souvent à juste titre, qu'il est nécessaire de « monter » dans les niveaux de la fédération pour accéder au « *pouvoir décisionnaire* ». Ce qui montre bien que cette pyramide fédérale fonctionne sur la base d'un pouvoir descendant, engendrant des conflits relatifs à la conservation du pouvoir, comme en témoigne ici Bruno Gendron passé de président du comité FSCF 75 au comité FSCF Île-de-France.

« Bruno Gendron : L' élu en charge des activités n'est pas un élu de son département. Il est juge en gymnastique, comme moi, mais il n'est pas élu dans son département.

Guillaume Conraud : Et pourquoi préfère-t-il s'investir au niveau régional plutôt ? [...]

*Bruno Gendron : **Il y a les gens qui se disent qu'effectivement, les enjeux sont plus importants en région, que c'est plus décisionnaire, qu'on va vraiment faire bouger certaines choses.** Et donc, je vais plus m'investir sur la région que sur le département. [...]*

*C'est vrai qu'ils ont la connaissance du terrain, des associations, des activités mais je me suis un peu fâché avec le président du Val d'Oise, chez nous, alors qu'il était au bureau. Je souhaite aller rencontrer les associations et **il me fait comprendre qu'ils étaient assez grands pour s'occuper de leur territoire.** Je lui dis : "mais je n'essaye pas de travailler à votre place". Déjà, je dois aller rencontrer les associations en tant que nouveau président parce que j'ai trop entendu : "au comité régional, on ne voit jamais personne". Et d'autre part, je lui dis : "de par mon métier, je suis commercial. Il y a peut-être des choses que je sais faire et qu'on ne savait plus faire". Et j'ai pris l'exemple en bureau, la semaine dernière, de ce club que je suis allé voir à Villeneuve-le-Roi. Je lui dis : "Ça fait des années que ce club a des licences chez nous. Demain, si ça se passe bien, il y en aura 350 parce que j'ai été faire mon bureau sur place. Parce que les coûts de licence, ce n'est pas fermé. **Je peux moi, à mon niveau prendre des décisions, en signant une convention. Et ça, vous, président de département, vous ne pouvez pas le faire. Vous n'avez pas le pouvoir décisionnaire pour le faire.** »*

(Entretien avec Bruno Gendron, président bénévole du comité Île-de-France de la FSCF, le 17/02/2017)

L'idée n'est pas de dénoncer ce qui serait de l'ordre de défaillances des systèmes fédéraux. Dans des structures aussi importantes que les fédérations sportives, il semble difficile d'imaginer un système idéal, où chacun serait impliqué au même niveau dans l'élaboration de la politique, où chacun serait au même niveau d'information et de formation, et où chaque décision serait prise dans le cadre d'une collégialité parfaite. L'analyse montre toutefois que les systèmes fédéraux reproduisent les normes de la démocratie représentative et les

représentations qui sont celle d'une société qu'on ne peut imaginer fonctionner sans « chefs » concentrant le pouvoir et dirigeant les administrés. Dans cette situation, « un fossé éloigne de plus en plus les responsables politiques des citoyens ordinaires [...] Les tentatives de rapprocher les élus des citoyens -par la démocratie participative ou d'autres "innovations"- ne semblent pas parvenir pas à redresser la situation » (Koebel, 2007, p. 68). Comme nous l'avons montré, il y a un véritable enjeu à démocratiser l'accès aux responsabilités dans les divers espaces des fédérations sportives afin de préserver et développer la capacité d'action des différentes personnes qui concourent à la vie de ces organisations (Cf. p. 206). Dans le même temps, le système de démocratie représentative se base sur une « sélection sociale des élus », notamment du fait de « l'élévation du seuil de compétences nécessaires à l'exercice d'un mandat » (Koebel, 2007, p. 70). Il semble que le formatage du mouvement sportif aille dans le sens de l'affirmation de Latouche, selon laquelle « au-delà même de toutes les critiques possibles du monde associatif concret, il apparaît que si l'association est peut-être un moyen intéressant (parmi d'autres) pour contribuer à construire un monde libéré du carcan économiste, ce n'est sûrement pas la solution » (2001, p. 17). Néanmoins, comme le considèrent Juan et Renault-Tinacci « si des tentatives de formatage ou de domestication de la charge critique et subversive des associations ont existé à travers les tutelles philanthropiques et les répressions émanant des pouvoirs publics, les associations ont souvent été des foyers de politisation militante par la diffusion des pensées républicaine, anarchiste et du syndicalisme mais aussi, de manière plus informelle, en imbriquant sociabilité et production ordinaire du politique. En articulant entraide économique, socialisation politique, instruction et revendications sociales, les associations ont ainsi pu constituer des institutions populaires multifonctionnelles permettant de résoudre des besoins et des problèmes sociaux non pris en charge par le marché et l'État » (2019, p. 8). À côté de l'héritage des normes du monde sportif, c'est aussi cette histoire du mouvement associatif qui influence les fédérations et peuvent faire de ces organisations « des espaces privilégiés de production de capital social, c'est-à-dire de réseaux horizontaux de réciprocité et de confiance entre les individus, d'échanges interpersonnels formels et informels se distinguant des modes d'organisation verticaux et hiérarchiques » (Juan et Renault-Tinacci, 2019, p. 8). Laville explique que « la mobilisation des outils de gestion ne peut s'avérer pertinente que si elle est contextualisée et préparée par une réflexion sur le rôle essentiel des mécanismes de coordination et de sanction précédemment générés par l'histoire. C'est en s'appuyant sur celle-ci que l'association peut conserver et déployer une permanente capacité d'évolution interne. C'est en connaissant mieux son passé qu'elle peut prendre des décisions qui soient fondées non sur l'importation de modèles mais sur la cohérence de sa trajectoire » (2014, p. 92). C'est avec difficulté que la FSGT essaie de réaliser ce travail en préservant et adaptant une démarche autogestionnaire héritée des années 80.

2.2 Que reste-t-il de l'expérience autogestionnaire de la FSGT ?

La FSGT a été influencée par cette part de son histoire, par son affinité historique avec le monde ouvrier et le communisme. Ainsi, l'innovation qui nous a le plus marqué dans cette fédération est la tentative de mise en place d'une démarche autogestionnaire qui remet en cause les fondements du fonctionnement associatif sportif français et notamment la hiérarchie fédérale. Si nous parlons de « tentative », c'est que la FSGT n'est pas en dehors du mouvement sportif, ni de la société, et qu'aller à l'encontre des normes de la démocratie représentative, du présidentielisme, de la pyramide fédérale semble bien compliqué. Nous définissons les fédérations sportives, comme des institutions telles que définies par Bernoux. L'auteur

considère qu'une organisation « est une institution, insérée elle-même dans d'autres institutions plus larges. Elle en est dépendante. Aucun changement n'est possible sans prise en compte du poids des lois, des structures de gouvernance, des réseaux locaux ou mondiaux, des effets sociétaux, des idées dominantes » (2010, p. 189). Malgré la réussite très partielle de cette tentative, il semble intéressant de revenir sur l'expérience autogestionnaire de la FSGT qui marque les évolutions actuelles de la fédération de cette double influence de sa propre histoire et de son contexte.

L'autogestion est la « *boite de pandore* » de la FSGT. C'est en ces termes que Michel Fuchs, président du comité FSGT 75, décrivait la démarche mise en place par la fédération. L'image choisie nous semble appropriée dans la mesure où cette démarche est à la fois source des originalités de la fédération du point de vue de son fonctionnement, de sa manière de considérer l'ensemble de ses acteurs et, en même temps, un des ingrédients à l'origine d'une série de crises au siège national et dans les comités.

*« Michel Fuchs : Je pense que l'autogestion dans laquelle René Moustard³⁹⁷ nous a envoyé est **un formidable outil mais il a ouvert la boîte de Pandore.***

Guillaume Conraud : C'est pas mal comme image. Je n'y avais jamais pensé.

*Michel Fuchs : Parce que c'est ça. Je trouve que **c'est magnifique cette idée-là. Ça construit les individus dans l'émancipation. Mais ça peut déconstruire.** On va dire que parfois les incompétences peuvent être masquées par cette autogestion. Mais nous sommes aussi dans ce truc... Lorsqu'en 1998 on a subi un préjudice très important qui a conduit le comité à presque ne plus exister³⁹⁸. [...] On était dans une certaine forme d'autogestion, d'autoproclamation. Sauf qu'on avait oublié quelque chose d'essentiel, c'est que **la confiance n'exclue pas la vérification.** Et donc je pense qu'au niveau fédéral on a été confronté à ça et je pense qu'on le paie encore.*

Guillaume Conraud : Tu parles de la crise de 2004 ?

*Michel Fuchs : Je pense que oui. Après, c'est **quelle conception on a quand on est dirigeant. On va dire, tous autant qu'on est, qu'on n'est pas des chefs. Dans les faits, à un moment donné, il faut bien que quelqu'un prenne la décision. Donc comme on est dans une situation où personne ne prend de décision, alors il y a d'autres lieux où on prend des décisions.** Et je pense que c'est ça qui pose problème. René nous a tellement emmené dans cette part d'Utopie qu'il a oublié... parce*

³⁹⁷ Il est avec Robert Mérand l'un des principaux acteurs à avoir participé à l'orientation de la FSGT vers la voie autogestionnaire comme le précise Borrel : « Un des premiers éléments d'explication [à l'acharnement autogestionnaire] sans doute dans l'origine même de l'idée autogestionnaire : c'est Robert Mérand qui l'a introduite à la FSGT, d'abord au cœur de la formation technique. Toutes les expériences pédagogiques que ce dernier développe dans le cadre – et hors du cadre – de la fédération cherchent à redonner à l'individu une place centrale au cœur du processus de formation, à créer les situations les plus propices à la participation de chacun. De même, Robert Mérand est l'initiateur de la rénovation politique entreprise à partir des années soixante-dix, puis la mise en œuvre des pratiques autogestionnaires au début des années quatre-vingt. Quand on connaît l'ascendant que ce dernier possède sur les dirigeants fédéraux, et en particulier sur René Moustard, on comprend mieux le succès de cette idée et le caractère quasi intangible qu'elle a pris ». Nous avons présenté ce phénomène de filiation et de transmission entre générations d'acteurs (Cf. p. 229). Nous pensons que c'est aussi suivant ce phénomène que l'expérience autogestionnaire est toujours présente quarante ans plus tard, les dirigeants de la fédération se la transmettant d'une génération à l'autre et la font évoluer à chaque fois.

³⁹⁸ En 1998, le comité de Paris connaît des problèmes de gestion, notamment parce qu'un de ses acteurs détournait de l'argent.

que moi je me souviens que tu venais à une assemblée où il y avait René, après René qui prend la parole ? Personne, une telle brillance... Et donc finalement chacun se tait. »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Cette démarche nous intéresse d'un point de vue sociologique car elle permet d'ouvrir un autre champ de réflexions sur les relations de pouvoir et des jeux d'acteurs au sein des fédérations sportives et plus généralement des organisations. On voit bien dans les paroles de Michel Fuchs la difficulté de concevoir un système sans « chefs » : difficulté d'organisation, incapacité à décider collectivement, personnalités fortes qui prennent naturellement le dessus. Par l'usage de l'autogestion, la FSGT voudrait bouger les lignes classiques de la hiérarchie dans l'association sportive. Elle se confronte rapidement aux normes et références traditionnelles ainsi qu'à ses propres limites. À ce titre, les théoriciens qui ont travaillé le concept expliquent que l'autogestion est une « utopie » (Georgi, 2003) plus moderne que son histoire pourrait le laisser penser. Pour Viveret, « le mot autogestion a disparu du langage politique. Pourtant les débats qui ont eu lieu à son sujet gardent une considérable importance et une réelle actualité dans une période où beaucoup se demandent comment, face à la crise de la démocratie représentative, faire progresser la démocratie participative » (2001, p. 38). Pour les auteurs qui la qualifient ainsi, l'autogestion n'est pas une « utopie » au sens de rêve détaché de la réalité. L'autogestion serait plutôt une « utopie » parce qu'elle a pour objectif de construire de nouvelles formes de démocratie, sans se fonder sur les références et modèles existants, mais plutôt sur la base de l'expérience partagée des acteurs confrontés quotidiennement à la réalité de terrain (Castoriadis, 1975 ; Elias, 2014). Même si, aujourd'hui, cette démarche n'est pas généralisée à l'ensemble de la fédération, l'expérience autogestionnaire survit au sein de la FSGT et laisse des traces sur certains de ces acteurs. Comme l'explique Pucciarelli, « l'utopie autogestionnaire, si elle a déserté les discours politiques depuis le début des années quatre-vingt, resterait donc toujours bien vivante à travers un ensemble de pratiques quotidiennes, qui s'inscrivent dans un lieu et dans une histoire bien spécifiques » (2003, p. 597). Elle est sûrement une des sources de cette capacité de la FSGT à remettre partiellement en question les modes de pratiques des APSA, les modes d'organisation et de fonctionnement de la vie associatives, ou encore les modes de gouvernances. Revenons sur quelques éléments explicatifs du développement de l'autogestion en France et au sein de la FSGT.

Dans la suite d'un processus de démocratisation décrit dans la première partie de cette thèse, la FSGT engage la mise en place d'une démarche autogestionnaire à partir des années 80. L'époque y est propice puisqu'en France l'autogestion devient un « véritable mot de passe des années 1970 » (Gulli, 2015, p. 164), après avoir notamment pris racine dans les mouvements contestataires de mai 1968. Comme le dit Georgi, « marginale avant 1968, la référence à l'autogestion devient, au cours des années 1970, "incontournable", pour reprendre une expression chère à l'époque. Non seulement tout un pan de la gauche politique, syndicale, associative s'en réclame comme un drapeau (le "courant autogestionnaire"), mais le terme connaît un succès tel qu'il finit par être repris - "récupéré", disait-on - par ses adversaires même, depuis le PCF jusqu'à certains penseurs libéraux. Le thème irrigue alors les milieux les plus divers, suscite une floraison de colloques, débats, ouvrages, revues articles » (2003, p. 7). À cette époque la FSGT tend à s'éloigner du PCF, à rompre avec cette fonction d'organisation de masse du parti. Le courant autogestionnaire, se présente comme l'opportunité de confirmer la rupture de « la courroie de transmission, déjà relativement distendue, qui la relie au Parti Communiste, en revendiquant désormais une indépendance d'action et de pensée » (Borrel, 2003, p.549) mais sans perdre de sa substance idéologique et affinitaire. Un des points « qui ressort nettement est l'importance de la crise de la référence soviétique dans la gestation du

thème autogestionnaire. La majorité des théoriciens étudiés sont des marxistes critiques, souvent anciens du PCF, ayant rompu avec le communisme orthodoxe et le modèle soviétique » (Georgi, 2003, p. 15). D'ailleurs, selon Borrel, « l'autogestion ne constitue qu'un épisode éphémère de l'histoire du PCF, puisque dès 1980, il n'en est plus question. Or, c'est en avril 1980, lors du congrès national, que les dirigeants de la FSGT se prononcent pour une voie autogestionnaire » (2003, p. 550). La démarche autogestionnaire sert donc d'outil dans ce passage d'une FGST fonctionnant sur le modèle socio-politique à une FSGT qui porte un projet socio-culturel (Cf. p. 39). Cette démarche relève « d'une logique de transformation » (Viveret, 2002, p. 38) et vise notamment la mise en place d'un fonctionnement non-hiérarchique, au sein duquel chaque membre de la fédération doit pouvoir exercer son pouvoir, organiser sa pratique et sa vie associative, en cohérence avec le projet commun et en interaction avec les autres acteurs. Elle correspond donc au « projet émancipateur » que veut porter la fédération d'autant plus qu'elle « se présente comme critique, et comme critique double. L'aliénation analysée et dénoncée apparaît constitutive tant du capitalisme que du socialisme d'État. Le modèle "socialiste" des pays de l'Est, longtemps perçu comme l'expression concrète de l'alternative marxiste aux sociétés capitalistes, a définitivement perdu ce statut » (Georgi, 2003, p. 14).

La démarche autogestionnaire engagée par la FSGT depuis 1980 peut être considérée comme synthétisant à la fois l'ensemble des valeurs acquises au cours de l'histoire de la fédération et l'ensemble des tensions entre niveaux et acteurs. Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, résume bien cette situation paradoxale :

« Yves Renoux : C'est le paradoxe de l'autogestion. L'autogestion a sauvé la FSGT. Ça a démarré en 1976-1980 avec le congrès de Coulommiers. L'autogestion dans la vie institutionnelle, l'aspect positif, c'était que ça a permis de libération de la parole, des procédures, etc. et en gros l'abandon de "la grande messe" du congrès. Alors on vit toujours sur ses acquis mais il ne suffit pas de libérer la parole encore faut-il faire quelque chose avec la parole. Transformer la parole en projet, l'alimenter, etc. [...] Les moments formels sont moins intéressants car même si on y libère la parole cette parole on ne sait pas comment la traiter, en faire quelque chose et la transformer en projet.

Guillaume Conraud : Nous sommes finalement dans une sorte d'usine à gaz ?

Yves Renoux : Voilà, ça c'est grosso modo le point faible de l'autogestion. Ça a permis d'avoir pleins d'expériences intéressantes à l'échelle des comités, etc. Mais ça permet l'éclatement puisqu'on ne retient de l'autogestion que le truc antiautoritaire et antisystème, antihierarchique. On casse la ligne hiérarchique mais on ne la remplace pas par une ligne d'intégration. Parce que supprimer le système hiérarchique, oui. Mais le système hiérarchique a une raison d'être du point de vue de son efficacité. Donc dans un premier temps l'autogestion consiste à s'émanciper et plutôt à détruire le système hiérarchique. Mais, il faut construire les fonctions et ça on ne sait pas faire, pas tellement, où ce qui était fait n'est pas très efficace. Donc ça produit plus de la dislocation, ou de petites féodalités. Soit de petites féodalités progressistes, c'est-à-dire qu'on n'embête pas les gens mais ils font des choses bien. Soit, il y a des petits chefs qui reprennent le pouvoir et qui mettent le barouf à répétition, à petite échelle.

Guillaume Conraud : Ce qui participe à déstructurer la fédération...

Yves Renoux : Ah là, il y a un écart important entre les discours sur les valeurs et les pratiques. Parce que les petits chefs ce sont les petits despotes qui gèrent leur truc. À la FSGT, tu as des

entités qui font vivre les valeurs de la FSGT mais sans forcément beaucoup de liens les unes avec les autres, sans un système fédéral fort qui les relie. Et tu as aussi des entités réactionnaires qui profitent du formatage et qui vivent sur des glorieux acquis. Donc c'est ça. C'est pour ça que moi je ne serai pas contre une lutte des classes à l'intérieur de la FSGT.

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole de la fédération, le 30/04/2014)

L'autogestion a des effets contreproductifs de par sa nature imprécise. En effet, suivant la philosophie de l'autogestion, ce n'est pas au niveau national de mettre en place un « modèle autogestionnaire » défini, mais à chaque acteur de participer à la construction d'une « démarche » ou d'une « expérience » autogestionnaire propre. Seulement, cela participe d'un flou autour du concept, de ce qu'il implique en termes d'autonomie, de coordination collective, et crée les dérives dont parle Yves Renoux : dislocation de la fédération, développement de féodalités locales. « L'autogestion, c'est certes la “gestion par soi-même” mais que trouve-t-on au-delà de l'étymologie ? Toutes les communications incitent à leur manière sur la polysémie du terme et le flou du contenu. [...] L'ambition “prométhéenne” du projet autogestionnaire, les flottements du sens, le caractère abstrait de la notion expliquent la nécessité d'un ancrage plus concret [...] Montrer que l'utopie proposée constitue une alternative réaliste et une perspective crédible représente un enjeu décisif pour les partisans de l'autogestion » (Georgi, 2003, p. 17). Or ce n'est pas vraiment dans le concret que les dirigeants de la FSGT construisent cette voie dans les années 80. Ils se concentrent d'abord sur la refonte des organismes fédéraux, sur le fonctionnement des instances nationales, s'éloignant des préoccupations et des acteurs de terrains. Borrel décrit cette période en expliquant qu'à cela « s'ajoute un désintérêt manifeste du centre fédéral pour la pratique des activités sportives, ainsi que l'épuisement de l'innovation dont la FSGT avait su faire preuve, des années durant, en matière de pédagogie du sport. [...] Perte de l'identité communiste, fragilité de l'identité sportive, les deux supports extérieurs de la FSGT se dérobent et se pose dès lors, pour les dirigeants fédéraux, un problème de légitimité et de mission. Ces derniers semblent en partie la résoudre, selon nous, par une fuite en avant dans l'autogestion, cette dernière consistant moins en un réinvestissement du rapport aux adhérents qu'en une nouvelle forme d'idéologie. Instigateur et garant de la démarche autogestionnaire, le centre fédéral paraît trouver dans ce nouveau rôle une sorte d'autolégitimation » (Borrel, 2003, p. 546). De cette « fièvre autogestionnaire » naîtront toutefois certains acquis comme la mise en place d'une coprésidence, l'affirmation du principe de collégialité, ou encore l'importance de la délibération avec le plus grand nombre d'adhérents possible. Jusqu'au début des années 2000, les dirigeants poursuivent dans cette voie, malgré les tensions naissantes, ce qui questionne sur les raisons de la « persévérance dans la stratégie autogestionnaire – d'un tel acharnement pourrait-on dire – en dépit des résistances et des crises » (Borrel, 2003, p. 545). En effet, l'autogestion « s'essouffle », comme le note en 1991 Jean-Paul Mouillesaux alors coprésident de la fédération : « Le congrès l'a révélé : l'autogestion bute sur des obstacles actuellement infranchissables. Prisonnière d'images d'utopie ou d'anarchie, emmêlée dans la profondeur des racines du centralisme démocratique, coincée entre les nostalgiques de la délégation de pouvoir et les opportunistes qui exploitent ses faiblesses, isolée dans son expérience, ne parvenant pas à faire la démonstration éclatante de sa supériorité, l'autogestion FSGT s'essouffle »³⁹⁹. René Moustard nous explique également que :

³⁹⁹ Note du 17 juillet 1991 de Jean-Paul Mouillesaux, alors coprésident de la FSGT. Cité dans Martins Viana L. (2013). *Op. Cit.*, p. 53.

« René Moustard : La crise dans le centre permanent⁴⁰⁰ de la FSGT n'est pas étrangère à tout ça. (...) **C'est quand même une crise qui porterait sur ce que j'appellerai la pertinence de la stratégie autogestionnaire (...), il y a des tas de choses qui marchent à moitié, et donc au nom de la difficulté à bien maîtriser tout ça, c'est normal qu'émergent à un moment donné des doutes, des interrogations, voire des divergences »**

(Entretien avec René Moustard, ancien coprésident de la FSGT, le 13/05/2014)

À la suite d'une autre crise, celle de 2004⁴⁰¹ (Cf. p. 47), les dirigeants choisissent donc une autre stratégie. Ils décident de taire le terme tout en continuant d'en suivre la philosophie et d'améliorer un système démocratique qui, malgré les principes émanant de l'expérience autogestionnaire, s'étaient dégradé :

« Lydia Martins Viana : Le système de direction, la coprésidence, en plus c'était que de la cooptation même pas de la validation réelle, même pas de démarche... Il y avait des tensions qui montaient, des décalages avec les comités. **Il y avait certains comités qui étaient en rupture totale avec la FSGT. C'est le cas de la Loire par exemple, peut-être d'autres. Là, ça ne me revient pas. En tous cas, il y avait des tensions et ce qui a permis à une certaine crise d'éclater et de faire avancer le système finalement. C'est la crise entre Jacques et Jean-Paul qui étaient en fonction de coprésidents en 2004. [...] Par contre le terme d'autogestion, suite à cette crise violente, les comités l'avaient rejeté. Ils disaient : "Mais l'autogestion, ça abouti à ce bordel, à cette situation". Et donc moi, par exemple, mon rôle dans toute cette période-là était de veiller à ce qu'on dépasse le système sans perdre les acquis. Et sans forcément dire à tout bout de champs "autogestion".**

Guillaume Conraud : C'est pour ça que le terme a disparu des plaquettes...

Lydia Martins Viana : Oui.

Guillaume Conraud : Ce qui peut choquer certains anciens en fait.

Lydia Martins Viana : Oui, alors je ne sais pas si ça choque les anciens. En tout cas, je pense que **c'était nécessaire d'abandonner le mot. Moi, ça a été ma stratégie volontaire pour mieux préserver les acquis. Et je pense que malgré tout les acquis ont été préservés. Maintenant, aujourd'hui, je pense qu'il est à nouveau nécessaire de se réapproprier l'autogestion, cette expérience et de réutiliser le mot pour ce qu'on va vouloir faire à l'avenir. Pourquoi ? Pour justement transmettre à ceux qui arrivent cette culture en employant le mot qui correspond.**

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente de la FSGT, le 27/05/2014)

Engagée dans cette voie depuis à peu près 40 ans, la FSGT arrive peut-être à un stade où, suite à ces nombreuses crises, elle a pu gérer cette « perte de l'identité communiste » et la « fragilité de l'identité sportive », afin d'aller vers une réaffirmation de son projet autogestionnaire tout en en proposant une mise en œuvre moins radicale. Elle suit ainsi

⁴⁰⁰ Nom alors donné au siège fédéral.

⁴⁰¹ Nous avons reconstitué l'histoire de ces crises dans la première partie cette thèse.

l'ensemble du courant autogestionnaire, qui « défend une approche modeste [...] plaide pour l'abandon des ambitions globales et maximalistes et défend l'idée, peu conforme à l'héritage marxiste, d'une autogestion instillée "goutte-à-goutte" dans un corps social encore très réticent. Au total, en dépit des différences significatives entre les auteurs et les milieux, il semble que le renoncement, explicite ou non, à l'idée même de révolution ait commencé à être perçu, à la fin des années soixante-dix, comme la condition de survie de l'espérance autogestionnaire » (Georgi, 2003, p. 24). C'est cette souplesse de l'autogestion qui en fait, comme l'affirme Viveret, un « mort bien vivant ». Pour l'auteur, « si nous appliquons cette hypothèse du cycle de vie des mots à l'autogestion, nous pouvons considérer qu'après avoir connu la marginalité puis le succès, dans les années soixante-dix, l'autogestion, comme mot, a vécu ensuite la phase de banalisation qui accompagne le succès et prépare la décadence puis l'oubli. Mais l'autogestion comme source de vitalité souterraine, comme attente d'une démocratie toujours plus radicale et participative, reste, elle, féconde et rien n'interdit de penser que le mot même puisse connaître dès lors une nouvelle jeunesse dans un avenir plus ou moins proche » (2010, p. 39). Les principes de la « démocratie FSGT » et le fonctionnement de la fédération sont donc marqués par cette expérience et se distinguent notamment par le rejet du « modèle de la délégation », la volonté d'associer le plus grand nombre d'adhérents, l'état constant d'expérimentation et d'évolution des cadres, etc. Ces éléments semblent effectivement faire la vitalité de la fédération et retrouver un regain d'intérêt chez ses dirigeants ces dernières années allant jusqu'à envisager une réhabilitation du terme. Ci-dessous, les extraits du compte-rendu de l'AG d'Écully – qui a eu lieu en 2012 et qui a notamment porté sur l'élaboration et la validation d'un cadre de fonctionnement et des principes démocratiques devant guider la vie de la FSGT – montrent la manière dont l'expérience autogestionnaire de la fédération a insufflé une manière différente, du reste du mouvement sportif, de considérer la démocratie associative.

Document 45 - Des principes démocratiques distinctifs du reste du mouvement sportif

« Les participants à l'Assemblée Générale valident à l'unanimité moins une voix (abstention) les principes suivants : L'émancipation humaine est la boussole de la FSGT. **Le cœur de la démocratie FSGT est la délibération pour aboutir à des décisions. L'élu / le dirigeant / le responsable FSGT est l'animateur de la vie démocratique.** L'élaboration de cadres communs auxquels se référer est essentielle. La confiance et l'évaluation sont des conditions importantes. [...]

Si la démocratie idéale n'est qu'une quête perpétuelle, **la FSGT affiche sa volonté d'associer toutes celles et ceux qui sont concerné(e)s par les conséquences d'une décision à prendre.** C'est parfois utopique, il est en effet assez compliqué par exemple d'organiser le débat à l'échelle de l'ensemble des adhérents, mais cela donne un sens, une visée vers lesquels tendre. Le travail historique de la fédération au niveau fédéral sur ces questions a sans conteste imprégné de nombreuses structures FSGT. Car cette démocratie n'a pas été décrétée. Elle s'est construite au fil du temps en partant des enseignements tirés des expériences et des transformations successives. Des transformations qui ont conduit peu à peu à **penser la démocratie comme un processus vivant, non figé, non déduit d'un schéma préétabli. Une démocratie qui prend ses distances avec le modèle de la délégation. Une démocratie qui cherche à associer, entraîner le plus grand nombre d'adhérents** en partant de leur niveau d'implication. Une démocratie permanente et non occasionnelle. »

Sur les principes, il est précisé :

- « L'émancipation humaine est la boussole de la FSGT. Le cœur de la démocratie FSGT est la délibération pour aboutir à des décisions : Les processus de décision doivent privilégier ce temps qui consiste à obliger chacun à raisonner à hauteur du commun. A **mettre chacun en situation de devoir argumenter, écouter les autres, étendre son argumentation**, afin de prendre en toute connaissance les décisions apparaissant les plus légitimes ».

- L'élu / le dirigeant / le responsable FSGT est l'animateur de la vie démocratique : « Tout le monde ne peut - ni ne veut d'ailleurs - être responsable de tout à tout moment. Si **parler de démocratie représentative est un non-sens** (puisque par définition la démocratie est le pouvoir du peuple), pour fonctionner la démocratie a besoin de structures que l'on peut qualifier de représentatives. Le rôle des structures de direction ou autres dispositifs de la fédération doit être principalement **d'impulser et de coordonner la construction collective et la mise en œuvre**

du (des) projet(s). Autrement dit, il ne s'agit pas une fois élu de décider au nom de tous mais d'assumer la fonction d'animateur de la vie démocratique ».

- L'élaboration de cadres communs auxquels se référer est essentielle : « La confiance et l'évaluation sont des conditions importantes : Bien évidemment dans pas mal de circonstances, des décisions doivent être prises rapidement et sans possibilité de concertation élevée. C'est en cela que les cadres de référence existants (le projet de la fédération, ses priorités, ses prises de position, ses principes, ses règles, ses moyens...) et leur maîtrise sont importants. Ainsi, **une seule personne peut être amenée à formuler une décision, mais celle-ci reflétera la volonté commune si elle a pu s'appuyer sur des référents élaborés en commun.** Toutefois, il faut en avoir conscience, toutes les situations ne peuvent être traitées de la sorte. Ce n'est pas pour autant qu'elles doivent remettre en cause les principes démocratiques de la FSGT. Il faut l'accepter et fonctionner sur la confiance et l'évaluation ».

(Compte-rendu de l'assemblée générale de la FSGT, 2012)

Pour poursuivre notre analyse de la démarche autogestionnaire de la FSGT, nous souhaitons reprendre les questions posées par Pucciarelli : « Cette vision d'une démocratie "horizontale" et plurielle, d'une utopie ouverte et expérimentale, partagée par quelques centaines de personnes, peut-elle s'étendre au-delà et servir de référence à une échelle plus importante ? Une autre question, au terme de ce tour d'horizon, se pose à tous ceux qui sont séduits par ces initiatives et ces utopies : **combien d'autogestion sommes-nous prêts à accepter et quel degré d'engagement personnel sommes-nous disposés à mettre en œuvre dans notre quotidien ?** » (2003, p. 605). Dans l'application des principes démocratiques évoqués ci-dessus, un rapide tour d'horizon de la fédération montre en effet que la FSGT doit faire face à « un corps social encore réticent », que ce soit en interne ou en externe. Peu de comités et encore moins de clubs de la fédération fonctionnent sur le mode d'une coprésidence ou d'une direction collégiale, et ils présentent le plus souvent une organisation et un fonctionnement que l'on retrouve classiquement dans le reste du mouvement sportif. Cela d'autant plus qu'au-delà de la volonté, certains éléments constitutifs de l'approche spécifique de la FSGT en termes de démocratie sont difficiles à mettre en place. C'est par exemple le cas de la collégialité comme l'explique Lydia Martins Viana :

« Lydia Martins Viana : On a beau dire et penser et vouloir réellement, sincèrement, la collégialité, il y a quand même des décalages dans les responsabilités assumées entre membres. Donc il faut peut-être juste le reconnaître comme un état de fait. C'est normal qu'en fonction du temps des uns et des autres et des compétences des uns et des autres... Mais il faut aussi y être vigilant pour pas qu'en réalité ce soit quatre ou cinq personnes et parfois deux ou trois qui prennent l'ensemble du travail à faire. [...]

Donc je pense que ce n'est pas uniquement en changeant et en améliorant la formule d'une direction que l'on va transformer les choses et appréhender cette situation. Donc, effectivement, ça nécessite des transformations en profondeur de tout le monde et de l'ensemble du système, et de travailler cette autonomie dans l'interdépendance parce qu'il y a eu des confusions dans, justement, le lien que chacun avait ou a défini avec ce qu'on appelle l'autogestion. Et l'autogestion ce n'est pas la possibilité permise à tout le monde, à tous moments de décider sans interactions avec les autres. Donc voilà je pense, y compris quand on parle de collégialité pourquoi on parlerait de collégialité uniquement au niveau fédéral de pilotage de la fédération et pas au niveau de l'ensemble des structures de la fédération et notamment des comités. On s'est aperçu là

*en faisant les entretiens qu'il y avait beaucoup de tensions, beaucoup de problèmes de pouvoir, de conflits interpersonnels qui été posés dans des systèmes qui ne fonctionnent pas comme les acquis de la fédération depuis quand même plus de quarante ans sur ces questions-là. **On voit bien que ça n'a pas diffusé ou que ça a diffusé d'une certaine manière.** »*

(Entretien avec la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », réalisé le 31/05/2016)

Ce concept « d'autonomie dans l'interdépendance » a été central dans le projet de travail « Vers l'AG 2017 ». Son apparition tente de répondre à cette situation, où les traces partiellement comprises de la démarche autogestionnaire ont, selon la coprésidente « imprégné la culture de l'organisation d'un refus de toute hiérarchie »⁴⁰². Dans ce sens, elle nous rappela à plusieurs reprises l'importance de notre rôle⁴⁰³ dans la transition entre les deux collectifs⁴⁰⁴ pilotant « Vers l'AG 2017 » afin de garantir la présence du terme jusqu'au terme du projet. Nous étions le seul membre à faire partie des deux collectifs et c'était une période où les débats menaient à une réécriture régulière des documents cadres de ce projet de changement de la fédération. Le terme « autonomie dans l'interdépendance » a disparu dès la première réécriture par le nouveau collectif. A-t-il disparu sous le poids des jeux d'acteurs et de pouvoirs⁴⁰⁵ ou suivant un réel besoin de concrétisation émis par les acteurs locaux⁴⁰⁶ ? Bernardeau-Moreau explique que toute la difficulté à faire « le lien entre théorie et pratique », à produire des « connaissances applicables » (2014, p. 148). Pour les acteurs, les termes sont rapidement rangés du côté du scientisme s'ils ne permettent pas d'aboutir « à l'élaboration d'outils et de plans d'action immédiatement exploitables ». L'autogestion et tout ce qui l'entoure, au nom de cette histoire mouvementée, est souvent considérée comme une abstraction par des acteurs qui alors la rejette. Elle a besoin de concret pour exister. Pour certains acteurs, les principes autogestionnaires concrétisés dans le développement des activités sportives vivent mieux que ceux appliqués aux modes de fonctionnement de l'organisation et restant trop abstraits. Yves Renoux distingue par exemple une « *autogestion institutionnelle* » et une « *autogestion culturelle* » qu'on retrouve plutôt dans les pratiques.

*« Yves Renoux : J'avais choisi le lycée de Corbeil qui était un lycée expérimental, en EPS en tous cas, et qui continue de l'être. C'est une des premières équipes d'EPS autogérée et ça continu. Donc ça a résisté à quatre générations, ça a commencé en 1969. On est en 2014 : ça fait 54 ans que ça dure avec des hauts et des bas. **Ce qui prouve que l'autogestion quand elle est bien ancrée elle a***

⁴⁰² Extrait du mémoire de Lydia Martins Viana, *La démocratie, une quête perpétuelle... L'expérience de la voie autogestionnaire FSGT* (2013).

⁴⁰³ L'accompagnement de la direction de la FSGT dans la mise en place et le suivi du dispositif « Vers l'AG 2017 », présenté à partir de la p. 65.

⁴⁰⁴ Le premier collectif composé de Roland Besson, Lydia Martins Viana a laissé place à un deuxième collectif composé d'Emmanuelle Bonnet Oulaldj (alors coordinatrice générale de la FSGT), Antonio Fonseca (membre de la DNC, coordonnateur salarié du domaine des comités et ligues) et Benjamin Chevit (membre de la DNC, coordonnateur salarié du domaine financier). Le changement s'est produit lors de l'assemblée des comités d'octobre 2016, au terme de la phase de diagnostic et au début de la phase de débat qui allait permettre d'élaborer collectivement les décisions mises au vote à l'AG de 2017.

⁴⁰⁵ Dans les espaces informels, l'assemblée des comités de 2016 était plutôt animée par les spéculations pour savoir qui seraient élus à la prochaine DNC lors de l'AG 2017. À ce moment, le phénomène était amplifié par le fait que Lydia Martins Viana et Roland Besson annoncèrent laisser leurs places au sein de la DNC. Les autres réflexions passèrent parfois au second plan.

⁴⁰⁶ Qui soulignèrent que le dernier document rédigé sous le pilotage du premier collectif était trop dense, trop complexe et trop théorique pour que l'ensemble des acteurs de la fédération puisse débattre des évolutions futures.

la peau dure. On ne l'éradique pas comme ça. Mais seulement quand ce n'est pas sur des bases opportunistes et pour faire valoir son nombril. Quand justement ça s'incarne dans des valeurs.

Guillaume Conraud : Tout le monde en parle ça ressort comme un vrai problème à la FSGT.

*Yves Renoux : **Ce n'est pas un problème pour moi ! C'est un atout !***

Guillaume Conraud : Sur Corbeil. L'autogestion fonctionne.

Yves Renoux : Et bien l'autogestion ça marche à partir du moment où, en gros tu as une articulation entre les valeurs de l'autogestion, un projet social et politique. [...]. Pour moi lorsque c'est bien ancré dans un projet social et sur des pratiques culturelles qui tiennent la route et bien ça tient [...]

On revient au problème de l'autogestion. Si tu veux il y a la fuite en avant dans l'autogestion institutionnelle. Donc, la meilleure réponse qu'on trouve, c'est d'essayer de sophistiquer, développer l'autogestion institutionnelle... les comités de coordinations... les ACOF⁴⁰⁷... etc. Pour moi, dans l'autogestion il y a deux lignes. Une qui, à mon avis, aboutit à une impasse où on ne voit l'autogestion que par le volet institutionnel. Et nous on disait, il faut complètement mettre en cohérence avec les pratiques. Et même, ce n'est pas l'autogestion institutionnelle qui compte, c'est l'autogestion culturelle. Je disais que le mérite de Moustard, c'est d'avoir injecté l'ADN de l'autogestion. Pas tout seul, en fait c'est le tandem René – Robert Merand. D'avoir injecté l'ADN de l'autogestion dans la FSGT et à mon avis pour l'essentiel ça sauve la FSGT ça fait que la FSGT existe encore. Sinon elle se serait radicalement sclérosée. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole de la fédération, le 30/04/2014)

En plus de ce caractère relativement abstrait du terme pour certains acteurs, appuyer sur la notion d'interdépendance implique d'affirmer des cadres de fonctionnement communs, évoqués plus haut et qui peuvent être sources de confusion. Il s'agit pour les acteurs d'intégrer une nuance fine, pouvant vite prendre l'apparence d'une ambiguïté voire d'un antagonisme : il n'y a pas de hiérarchie en termes de pouvoir mais il y a tout de même différents niveaux en termes de responsabilités notamment sur des tâches de coordination et d'animation. Cette nuance pose effectivement problèmes. Dans cette vision d'une organisation humaine qui aurait besoin d'un « chef » fort pour pouvoir correctement fonctionner, parfois la direction collégiale et le fonctionnement général de la fédération sont décrits comme ne répondant pas suffisamment à cette mission de coordination. Pour Clément Rémond, président du comité FSGT 93, « *il faut un capitaine, il faut un cap* ». Ce n'est pas le seul à penser ainsi au sein de la fédération :

« Guillaume Conraud : Donc je me questionne sur les éléments qui font qu'on en soit arrivé à cette situation de non-communication ? [Entre certains acteurs du comité FSGT 93 et du siège fédéral]

⁴⁰⁷ Assemblée Commune annuelle des Organismes Fédéraux, au cœur des réflexions des dirigeants fédéraux qui vont complexifier l'organisation des instances fédérales par la mise en place d'un « système articulé » en 1991 (Cf. p. 42).

Clément Rémond : *Je pense qu'il y a ce qu'on disait avant sur le fait de tirer sur les mêmes personnes souvent. Ça a effectivement fatigué un certain nombre de personnes. Et puis, encore une fois, à mon avis, **le manque de clarté et de visibilité de là où on va, de quel est le projet, dans quelle direction on va et avec quels moyens ? Et ça, je pense qu'il y a beaucoup de comités qui ne le voient pas.***

Guillaume Conraud : *Oui mais ça, je veux dire, tu penses que c'est au siège national de le déclarer, de le poser ?*

Clément Rémond : *oui, oui. Oui parce **que j'ai toujours l'impression - et à mon avis c'est ça qui freine beaucoup de choses - qu'on pense qu'on va toujours tout construire ensemble, toujours co-construire. À un moment donné, si tu n'as pas une direction un peu forte qui oriente et qui impulse des choses... On ne va jamais prendre de décision. Voilà, il faut un capitaine, il faut un cap. Moi, je ne sens pas de la volonté d'avoir ce cap parce qu'on est toujours dans ces formes d'organisations collectives, d'autogestions, de co-constructions. Alors ok, très bien, mais à un moment donné, on avance, on prend des décisions. Oui, il n'y a pas cette envie de faire autrement. Au contraire, j'ai l'impression que, de ce que je vois là, c'est plutôt de faire encore de l'organisation très collective. Alors je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire. Je dis juste que, à un moment donné, **il faut qu'il y ait une ligne claire et une direction forte.*****

Guillaume Conraud : *Qui peuvent émerger de ces démarches collectives de consultations, qu'on a eu.*

Clément Rémond : *Oui [d'un ton affirmé] mais bien sûr. Tout ça là... tout ce qui a été fait... Nous on l'a fait aussi au comité, on a fait un diagnostic. Le rapport on est en train de le terminer et on va l'envoyer. Mais tous ces entretiens, tout ce qui a été dit, ça va nourrir tout ça. **Donc la démarche collective est là, la démarche d'associer elle est là. Il faut qu'il y ait un cap défini et que les comités puissent s'appuyer dessus.** Et ne pas dire : [Il prend une voix moqueuse] « Bah non mais ça, c'est avec vous qu'on va le faire. » Tu vois ? Enfin... »*

(Entretien avec Clément Rémond, président salarié du comité 93, 21/06/2017)

Nous avons couramment rencontré ce type de positions au sein de la FSGT. Cette position d'entre-deux, entre rejet de l'autogestion au nom de la nécessité d'avoir une ligne directrice qui ferait office de « guide » et la reconnaissance de la nécessité d'un travail de consultation. On s'éloigne toutefois du projet initial de l'autogestion, dans l'ordre de cette « perte de logique transformatrice » (Viveret, 2001, p. 41), rompant avec les modèles hiérarchiques classiques et voulant redonner le pouvoir au plus grand nombre plutôt qu'à une minorité représentative. Du point de vue des représentations sociales sur le pouvoir, la différence entre cette démocratie représentative/consultative et le projet autogestionnaire est décisive. Néanmoins, il semble que sur ce point l'expérience autogestionnaire soit souvent contreproductive. Elle peut recréer une forme de hiérarchie plus insidieuse et encore plus inégalitaire dans la désorganisation qu'elle

peut engendrer, ce qui justifie sa remise en cause. C'est le regarde que livre, Carine Esbri, conseillère technique nationale de la fédération⁴⁰⁸ :

« Carine Esbri : Oui mais c'est la pseudo autogestion de la FSGT. Donc au début, ça a été hyper difficile. On te dit : "voilà, il y a ces missions, il y a ces missions, il y a ces missions". Ça, c'est le côté émancipation de la fédération, où on te dit que tu dois choisir des missions pour t'émanciper. Donc on te dit qu'il y a tout ça et que, là-dedans, tu choisis un peu ce qui t'intéresse. Ça peut avoir un côté positif et un côté pervers qui est que tu n'as pas de cadre.

Guillaume Conraud : Pas de cadre donc pas de marge de manœuvre ou de pouvoir pour impulser des choses ?

Carine Esbri : Oui ou alors, qu'est-ce qui garantit que ce que tu fais est cohérent avec le projet collectif ? Aujourd'hui, l'impression que j'ai dans cette fédération, c'est qu'on est une somme de projets individuels et que les gens s'émancipent dans des missions dans lesquelles ils arrivent à trouver de l'intérêt. Mais, par contre, quel est le projet collectif de la fédération et est-ce qu'on est porteur aujourd'hui d'un projet collectif ? Pour moi, non. Tu as une organisation qui dysfonctionne parce qu'il n'y a pas d'objectif, parce qu'il n'y a pas de priorité, il n'y a pas d'évaluation. Derrière autogestion, ce n'est pas autogestion. C'est chacun fait ce qu'il veut comme il veut. Il n'y a pas de règle, il n'y a pas de système de sanction pour faire respecter les règles. [...]

Carine Esbri : Non. Et donc, tout ça se mélange. Ça crée des tensions et les gens se fatiguent, s'épuisent, finissent par se retirer. [...]

Il n'y a pas de hiérarchie mais il y en a forcément une. Donc, du coup, elle est implicite. [...] On est dans des collectifs de coordination, dans des responsabilités diluées. C'est-à-dire que personne n'a de pouvoir mais tout le monde en a. [...]. Et en fait, où sont les décisions au final ? Et bien, elles se font entre deux portes. »

(Entretien avec Carine Esbri, conseillère technique nationale à la FSGT, le 13/05/2014)

L'autogestion ne s'applique pas de manière généralisée au sein de la fédération. Même dans les espaces qui tentent de fonctionner selon cette démarche il y a une ambiguïté sur ce qu'elle produit : ne reproduit-elle pas une hiérarchie insidieuse ? Ne conduit-elle pas à une démocratie défaillante ? Le manque de contrôle ne favorise-t-il pas le manque de rotation dans les responsabilités ? Au niveau du siège fédéral, de la gestion et de l'animation des équipes salariés, cette ambiguïté existe aussi. Il y a une autogestion partielle. D'une part, on parle de « forces humaines » à la FSGT plutôt que de ressources. Il n'y a pas de pointeuse. Une liberté plus ou moins grande est laissée aux salariés sur la manière de poser leurs congés, sur l'organisation du travail, sur la prise ou non des responsabilités dans certains espaces ou sur certains dossiers. Il

⁴⁰⁸ Nous voulons souligner ici l'intérêt des entretiens avec les conseillers techniques sportifs (CTS) pour les fédérations sportives. Leur position à la fois dedans et dehors de l'organisation, notamment parce que rémunérés par l'État et porteurs d'une culture sportive allant au-delà de la fédération de rattachement, leur permet de nourrir un regard critique et de porter une parole relativement libérée. Ils sont, selon nous, d'une importance primordiale dans l'évolution des fédérations. La FSGT en est un très bon exemple, quand on regarde le rôle que certains ont pu avoir dans son histoire. Au regard de nos observations, la fin du financement de ces conseillers par l'État, notamment mise en discussion en 2019 par la ministre Roxana Maracineanu, nous semblerait être une source de sclérose majeure pour les fédérations sportives.

suffit souvent d'en discuter avec les coordonnateurs du domaine. Des « journées communes » sont organisées relativement régulièrement, durant lesquelles tous les salariés peuvent participer, discuter de sujets divers et être force de propositions. Ces journées nous semblent être un espace de démocratie essentiel pour les salariés. Elles sont d'ailleurs parfois traversées de tensions. Des groupes de travail y sont organisés auxquels chacun peut choisir ou non de prendre part. Nous avons par exemple participé à un groupe devant créer « un dispositif de résolution des conflits » et à un autre devant préparer l'élection des délégués représentants des salariés. Dans ces espaces, nous avons observé que chacun, peu importe son poste, prenait parole au même niveau que d'autres. Le « BV15 », pour « bien-vivre au 15^e »⁴⁰⁹ -groupe de salariés ayant pour objectif d'organiser des animations, des temps conviviaux au siège- y a, par exemple, été créé sous la proposition de deux salariées⁴¹⁰. De même le rôle politique des professionnels est reconnu, ils ont le droit de vote en AG à condition d'être licenciés de la fédération.

Néanmoins, il y a des fonctions et des postes différents : assistant, chargé de développement, coordonnateur de domaine, salarié membre de la DNC, etc. Pour certains, cette organisation n'est pas hiérarchique mais relève d'une nécessaire répartition des fonctions. Pour d'autres, elle est, dans les faits, une organisation classique et, de plus, « *hypocrite* ». Cela d'autant plus que les situations varient. Par exemple, selon leurs sensibilités, certains coordonnateurs jouent plus ou moins ce rôle de supérieur hiérarchique. De plus, il y a des différences de salaire entre ces statuts, même si elles sont limitées⁴¹¹. Pour Castoriadis, « pas plus qu'elle n'est compatible avec une hiérarchie du commandement, une société autogérée n'est compatible avec une hiérarchie des salaires et des revenus » (1974, p. 11). Sur ce thème du salaire, on peut facilement concevoir la difficulté à rompre avec le modèle économique généralisé, de la rémunération en fonction des compétences souvent manifestées par le niveau de diplôme, d'une rémunération fondée sur un système méritocratique, où certains décident de ceux qui ont le droit ou non à une augmentation. Pour Castoriadis, ce système n'est pas sensé, ne se justifie pas. Il considère que « certes, des gens peuvent penser que, même dans une société autogérée, les individus les plus courageux, les plus tenaces, les plus travailleurs, les plus "compétents" devraient avoir droit à une "récompense" particulière, et que celle-ci devrait être financière. Et cela nourrit l'illusion qu'il pourrait y avoir une hiérarchie des revenus qui soit justifiée. Cette illusion ne résiste pas à l'examen. Pas plus que dans le système actuel, on ne voit pas sur quoi on pourrait fonder logiquement et justifier de manière chiffrée des différences de rémunération. Pourquoi telle compétence devrait valoir à son possesseur quatre fois plus de revenu qu'à un autre, et non pas deux ou douze ? » (1974, p. 11). Toutefois, ce raisonnement est largement minoritaire, voire quasi inexistant, dans une société à laquelle la FSGT appartient. Elle n'est pas en dehors du marché du travail, ni exempte de la situation de concurrence entre employeurs ou encore des attentes salariales de ses acteurs. Elle se plie logiquement aux règles du marché même si, encore une fois, les écarts de salaires au sein de la fédération sont relativement faibles. La question se pose donc encore, notamment quand il s'agit de rémunération, de savoir « combien d'autogestion sommes-nous prêts à accepter et quel degré d'engagement personnel sommes-nous disposés à mettre en œuvre dans notre quotidien ? ».

La FSGT, dans la gestion de son équipe salariée, que ce soit sur le fond (l'attribution des missions, les rôles de chacun, les tâches à effectuer, les modes de coordination) ou la forme (rémunération, vie du siège, fonctionnement quotidien type récupérations, congés, etc.) applique donc une démarche autogestionnaire « partielle ». Celle-ci est source

⁴⁰⁹ Pour rappel le siège de la fédération se situe au 15^{ème} étage d'une tour.

⁴¹⁰ Julie Canonne, assistante du domaine formation et Émeline Lambert, salariée de la ligue Île-de-France dont le siège est dans les mêmes locaux.

⁴¹¹ À la FSGT, il ne peut y avoir une différence supérieure à x3, entre le plus petit salaire et le salaire le plus élevé.

d'incompréhensions et de tensions dont vont se nourrir les positions de ceux qui ne croient déjà que peu en cette « utopie ». Elle leur paraît irréaliste au regard du fonctionnement de la société, bien que celui-ci n'ait pas non plus fait ses preuves. Cette ambiguïté peut conduire les salariés à porter un regard critique sur le fonctionnement du siège fédéral surtout lorsque celui-ci leur semble source d'injustice et symbole de l'incohérence entre discours et pratiques. Par exemple, dans le cadre des mouvements sociaux des « Gilets Jaunes » et afin d'apaiser la situation politique, le 24/12/2018 le gouvernement fait passer une loi donnant la faculté à l'employeur d'octroyer une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat. La FSGT ne versant pas cette prime, un salarié envoie un mail à la liste du siège, adressé à la direction nationale collégiale et exprimant son désaccord avec ce choix. Voici certaines de ces réflexions qui symbolisent bien les doutes que certains salariés peuvent émettre au sujet du fonctionnement du siège fédéral

Document 46 - La rémunération, sujet explicite des tensions de fonctionnement

« [...] - L'argent est la motivation et la reconnaissance principale d'un salarié, bien au-delà de toute restructuration ou incantation à la "solidarité" ou au "militantisme".
- La FSGT, très critique sur la façon dont les gouvernements utilisent les budgets de l'état, doit faire la démonstration de la façon dont elle utilise les siens, où elle place ses priorités.
- La FSGT se réclame soutien des "Gilets Jaunes" (et bien d'autres mouvements sociaux) qui revendiquent plus de pouvoir d'achat, que fait-elle en ce sens ?
- Nombres d'entreprises souvent citées comme le "mauvais modèle" au 15ème étage ont versé cette prime (Orange 1000€, SFR 1000€, Total 1500€, SNCF 400€, etc.). Peu importe leurs moyens et leurs motivations, elles ont fait ce choix politique.
- Dans une démarche autogestionnaire, la mise en place de la prime aurait dû être décidée par l'ensemble des salariés et non en attendant le bon vouloir de la hiérarchie. [...]»

(Lettre d'un salarié à la DFC, janvier 2019)

D'autres salariés peuvent ressentir une certaine injonction à « être militant » dans la volonté d'aller vers cette voie autogestionnaire à laquelle ils ne s'identifient pas forcément, d'autant plus qu'elle leur est transmise partiellement.

« Amandine Le Dortz : Alors les valeurs qui sont défendues sont pour moi sont très intéressantes, notamment, je le vois à travers l'escalade. Mais, parfois, entre le discours et le quotidien, il y a des choses qui ne sont pas toujours très claires On parle beaucoup d'autogestion. Mais ce n'est pas toujours clair dans la mise en œuvre. On voudrait bien que tu t'autogères mais, en même temps, on ne se fait pas toujours confiance parce que, je pense, des gens ont abusé et, du coup, peut-être qu'il y a une suspicion qui s'est créée. Je ne sais pas. C'est vrai qu'avant, j'étais sur des postes assez autonomes aussi mais pas en autogestion. Donc c'est un peu compliqué mais, en tous cas, j'étais aussi responsable de mon emploi du temps au quotidien, je n'avais pas forcément d'horaires. Je pense aussi, qu'il y a un amalgame qui est fait. Enfin un amalgame... Je ne sais pas comment l'expliquer mais, pour moi, je suis salariée de la FSGT et on a souvent tendance à te cataloguer comme militant. Moi, je ne suis pas militante même si je défends les valeurs de la FSGT et que j'y crois. Pour l'instant, moi je suis bénévole d'un club d'escalade mais je ne suis pas bénévole ici, je suis salariée. Et parfois, il y a un amalgame qui est fait et on te l'impose alors que ça devrait être plus travaillé. Par exemple, avec la formation des jeunes dirigeants on peut devenir militant, bénévole.

Guillaume Conraud : Eux, oui, sont peut-être devenus militants à certains égards.

Amandine Le Dortz : Oui mais, pour moi, ça se fait avec le temps. Tu ne l'imposes pas et, là, c'est imposé dès le départ.

Guillaume Conraud : Imposé par qui ? Il y a des discours sur la nuance entre militant et salarié qui sont tenus. Mais j'ai le sentiment qu'on explique que tu es dans ton droit que tu te mettes dans le cadre classique de la loi, ou dans celui élargi du militantisme avec des stratégies de récupération qui sont différentes, par exemple. Tu peux faire ton choix.

Amandine Le Dortz : Moi, on ne m'a pas expliqué en fait. **C'est un sujet hyper tabou les jours de récupération.** On peut te mettre sur une croix pour te brûler et pour certains c'est comme une insulte quand tu parles des jours de récupération. »

(Entretien avec Amandine Le Dortz, chargée de développement escalade, salariée, FSGT Île-de-France, le 27/05/2014)

Des situations de souffrances sont parfois imputées à l'autogestion. Un salarié de la fédération nous a par exemple expliqué qu'à la suite d'un conflit, il ne s'était pas senti soutenu, qu'aucun arbitrage n'avait été effectué par la DFC.

« Salarié : Lui, il s'en est pris à moi. Le problème c'est que, même aujourd'hui, il ne me dit pas bonjour. Enfin, c'est allé très, très loin. Concrètement, pour se justifier, il s'en est pris à moi.

[...] Moi, je leur reproche de ne pas m'avoir clairement défendu. Ils ont on fait des pseudo médiations, des pseudo machins. Au final, à me dire toujours "on ne peut pas prendre parti pour l'un ou pour l'autre". Alors que moi, je considérais que ça faisait quinze ans que j'étais là et que j'avais fait un minimum de preuves, que lui arrivait et s'en prenait à moi personnellement sur tout un tas de choses. Et en fait, **il n'y a pas eu de position réelle de la direction.**

[...] **Pour moi, la question de l'autogestion ne veut pas dire qu'à un moment donné tu ne remettes pas les pendules à l'heure.** Et ça a été compliqué pour moi. Là ça va mieux, mais il y a une période où c'était vraiment très, très compliqué parce que en fait ça détruit, ça t'attaque personnellement, ça attaque ta santé, ça attaque tout.

Le problème de ça, c'est que ça développe de mauvaises attitudes. C'est-à-dire que, par exemple, des gens comme moi devraient développer des attitudes positives et, en tous cas, solidaires. Moi, je développe une attitude où je suis au balcon et j'attends concrètement la bataille quoi. Et voilà, et j'attends l'arbitrage. Et là, ils n'ont pas fait l'arbitrage avec moi... »

(Entretien avec un salarié de la FSGT, 2014)

Toutes ces situations ne sont pas uniquement les conséquences de l'expérience autogestionnaire. Elles relèvent aussi de problème de relations interpersonnelles ou des conflits de travail classiques, par exemple. On retrouve aussi de telles situations de tension et de souffrance dans les modèles hiérarchiques plus classiques. Elles font partie intégrante des modes d'interactions entre acteurs au sein de toutes organisations, indépendamment de ses modes de fonctionnement. Il est en tous cas certains que le choix d'une autogestion partielle qui se réaffirme graduellement après des années de mise sous silence, contribue à la création d'une situation ambiguë, d'une difficulté à s'approprier des cadres communs complexes ; le tout étant source de représentations en sa défaveur. En observant et en échangeant avec les acteurs favorables à la voie autogestionnaire, nous n'avons pas perçu cette « hypocrisie » souvent évoquée. Il semble qu'il y ait une réelle volonté de créer d'autres modes de relations de travail, dont dépend le réaménagement permanent du fonctionnement général de la fédération, ainsi que l'envie de tendre vers un nouveau modèle laissant plus d'autonomie à chacun tout en permettant un travail collectif. Ce projet autogestionnaire « mis à jour » rencontre toutefois des difficultés. La volonté de distiller l'autogestion « en douceur » n'est pas à même de convaincre des personnes qui pensent, suivant les normes de la société, qu'une organisation a besoin d'une direction forte et les individus de chefs, que le manque de règles est source d'inégalités et d'injustices plus que de libération. La volonté d'encourager la participation de tous à la vie politique n'est pas favorisée par un contexte au sein duquel « la démocratie libérale s'est développée en société articulée sur un mode intégralement hiérarchique. La formation de la volonté politique reste, de fait, le privilège d'une catégorie supérieure. La base réelle de l'État libéral n'a jamais été un ordre au sein duquel les citoyens seraient en concurrence à chances égales, mais une hiérarchie sociale stable, garantie, sinon par des privilèges féodaux, du moins par la propriété et l'éducation » (Habermas, 2019, p. 40). Nous avons vu que les fédérations, FSGT comprise, reproduisent en partie cette hiérarchie sociale (Cf. p. 208). De plus, comme l'explique Laville, dans les associations, la référence à l'entreprise privée apparue sous l'effet de la crise manifeste plusieurs ruptures », parmi celles-ci, la « rupture avec l'égalitarisme et [l']adoption d'une hiérarchie salariale » (2014, p. 79). L'autogestion semble d'autant plus difficile à mettre en œuvre qu'une fois affirmée, elle demande une formation permanente des salariés. Seulement, la fédération a appris de son histoire et les autres priorités (développement des activités, relations aux comités, etc.) priment dans les activités du siège fédéral ne laissant en fait que peu de temps à consacrer collectivement à la mise en place et l'évolution des principes autogestionnaires. De plus, les salariés du siège fédéral ne peuvent pas s'autodéterminer de manière totalement libre dans la mesure où ils font partie d'un système fédéral et dépendent aussi des acteurs des autres niveaux. Par exemple, ils pourraient discuter d'une augmentation de leurs salaires mais celle-ci impliquerait une augmentation du prix de la cotisation ou des sacrifices sur d'autres dépenses ce avec quoi les acteurs des autres niveaux peuvent ne pas être d'accord. C'est une limite structurelle à laquelle toute organisation voulant fonctionner selon cette voie se confronte. « Admettons donc l'hypothèse d'entreprises autogérées coordonnées selon un plan. Qui décide de ce plan ? Certainement pas les seuls salariés de l'entreprise. Ni même l'ensemble des salariés de toutes les entreprises concernées par la production de tel ou tel objet. Car il est parfaitement envisageable que l'intérêt de ces salariés entre en contradiction avec ceux de la population » (Gulli, 2015, p. 15).

Toutefois, l'enjeu prioritaire pour la FSGT n'est peut-être pas d'appliquer cette démarche autogestionnaire au seul fonctionnement de son siège mais d'abord au reste du fonctionnement fédéral. Une volonté voire une nécessité de cohérence l'exige peut-être toutefois ? La position de la fédération nous semble en tous cas en cours d'affirmation et, encore une fois, pour l'instant partielle. On peut comprendre le « choix » d'une telle stratégie, au regard des représentations négatives et des résistances, justifiées par les échecs de la démarche autogestionnaire. Dans ce

sens, Canivenc a également étudié deux organisations autogestionnaires⁴¹². Elle constate en effet que l'autogestion dans « sa mise en pratique semble cependant plus poser de problèmes qu'elle n'apporte des solutions ». Elle invite néanmoins à passer « d'un constat d'échec à l'émergence de nouvelles perspectives socio-organisationnelles » (2011, p. 37).

2.3. De l'échec de l'expérience autogestionnaire « à l'émergence de nouvelles perspectives socio-organisationnelles » : continuer à penser la question du pouvoir

Pour Canivenc, même si l'utopie autogestionnaire est réputée pour être désuète, elle « pourrait connaître un vif regain d'intérêt à l'heure où le capitalisme entre en crise et où les nouvelles technologies appuient le développement de formes organisationnelles atypiques basées sur la coopération, l'intelligence collective et l'auto-organisation. Quintessence du changement organisationnel et de l'innovation sociale, l'utopie autogestionnaire nous semble ainsi d'une grande actualité dans ce contexte de recomposition appelant des bouleversements majeurs » (2011, p. 37). De plus en plus d'organisations s'orientent vers des structures moins hiérarchiques, des processus de décision tentant d'associer le plus d'acteurs. Selon Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, le modèle participatif, auquel se sont ouverts les dirigeants dans les années 80, « a représenté, à cette époque, une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie. Sans parvenir à s'enraciner fortement dans le quotidien des organisations, la référence à ce modèle s'est maintenue au fil du temps, malgré l'imprécision du concept de participation et l'essoufflement des politiques patronales d'intégration participative. Par ailleurs, le vocable de participation s'est propagé dans de nombreux domaines du monde du travail, suscitant le développement de pratiques protéiformes » (2017, p. 38). Beaucoup d'organisations tentent de développer de tels modèles pour des raisons de performance. Les fédérations sportives y voient une réponse à la « crise du fédérer ». Pour la FSGT, cela relève de son projet historique d'émancipation des individus et cela constitue la base de ces principes démocratiques. Néanmoins, les acteurs de la fédération savent que « ces principes démocratiques ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre. Nous ne vivons pas en dehors de la société. Et, si les aspirations à plus de démocratie s'expriment, les systèmes de fonctionnement dominants restent la délégation à des représentants »⁴¹³. D'ailleurs se développe, aussi sous l'influence de ces systèmes, de ces contextes, le sentiment du développement d'une nouvelle crise, d'une accentuation de l'éloignement entre structures malgré le travail de la FSGT ces dernières années pour associer le maximum d'acteurs locaux à l'impulsion de la politique fédérale :

« Lydia Martins Viana : Alors cette nouvelle crise, et c'est peut-être ça le plus important, elle est liée à un contexte de structures FSGT qui sont en difficulté, notamment financière, et qui se posent des problèmes d'existence et de permanence de leur activité. Ça crée un certain nombre de tensions. Je pense qu'à cela s'ajoute... et je vais intégrer une limite : j'ai pris conscience de ça assez récemment. En fait, on a effectivement ouvert la DNC et les domaines à des personnes dites de la périphérie qui se sont impliquées. Mais en réalité ça n'a pas réduit le décalage avec les structures en tant que telles. C'est-à-dire que, oui, il y a beaucoup d'acteurs des Bouches-du-Rhône, par exemple, qui sont engagés dans les différents domaines et même à la DNC.

⁴¹² Des coopératives travaillant dans le domaine de la communication.

⁴¹³ Les principes de la démocratie FSGT, compte-rendu de l'AG 2012, p .9.

*Mais en réalité le lien qu'ils font ou qu'ils ont entre leur activité au niveau fédéral et l'activité au comité n'est pas si évident que ça. Et du coup, il faut, à mon avis, travailler à **renforcer les interrelations non pas entre une direction et puis des domaines mais une direction dans son ensemble avec les structures FSGT départementales, régionales et d'activité.** »*

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

Pour autant, **malgré les crises, les échecs, les résistances, cette expérience autogestionnaire est source de dynamisme et de créativité organisationnelle.** Une des caractéristiques identitaires de la FSGT, notamment héritée de ce qu'il reste d'autogestion et de l'histoire particulière de cette fédération, est la capacité d'expérimentation dont font preuve les « entrepreneurs du changement », associée à la volonté de placer l'innovation comme culture de la fédération. Comme l'explique Alter, ces acteurs se démarquent par « leur altérité par rapport aux règles de la société qui leur assure une position centrale dans le processus d'innovation, leur capacité à s'écarter de la norme » (2016, p. 298). Cette altérité peut avoir été en partie acquise dans le cadre de leur socialisation au sein de la fédération, dans leur assimilation des mythes alternatifs proposés par la FSGT et leur filiation à des militants historiques de l'organisation se revendiquant notamment de la voie autogestionnaire. Comme le note Tassel, « si les réactions des acteurs sont parfois vives, c'est que les usages du passé créent les conditions d'ancrages identitaires » (2014, p. 5). Le sujet de l'autogestion au sein de la FSGT est souvent source de débats animés. Ces acteurs partisans de la démarche peuvent donc aussi être des « entrepreneurs de mémoire » comme en parle Tassel expliquant qu'ils « opèrent un travail de médiation – qui sélectionne et privilégie certains éléments du passé – entre les expériences et mémoires individuelles et une mémoire à dimension collective » (2014, p. 7). Afin de faire face à l'apparition d'une nouvelle crise ainsi qu'aux résistances aux changements, ces acteurs ont pour stratégie de procéder par essais-erreurs et pour argument l'idée selon laquelle si ça ne fonctionne pas, d'autres choses pourront être essayées. Pour eux, il est nécessaire de garder un dynamisme continu au sein de l'organisation. L'expérimentation fut d'ailleurs un des composants du projet « Vers l'AG 2017 ». Les deux propositions soumises à l'AG suite à ce processus de travail furent ainsi introduites : « Afin de faire fédération et de mettre en œuvre cette stratégie, du travail commun, au service de l'intérêt général et au plus près des besoins de la population, doit être renforcé. Deux propositions principales visent à renouer avec le développement en expérimentant une manière innovante d'impulser la politique fédérale et en permettant de partager davantage les actions réussies de chaque espace FSGT ».

Nous voulons notamment revenir sur l'une de ces deux propositions, la création « d'espaces fédéraux territoriaux » (EFT)⁴¹⁴ car elle est symbolique de la poursuite, toujours implicite, de l'expérience autogestionnaire. Comme les fédérations citées plus haut, la FSGT impulse des changements organisationnels sur la base du constat relatif à la difficulté de partager le projet fédéral au sein des différentes structures qui la composent : « La phase de diagnostic⁴¹⁵, de mai 2015 à octobre 2016, a révélé qu'un certain nombre de ces structures fédérales sont aujourd'hui isolées et/ou en difficultés, et qu'il existe des décalages parfois importants entre le projet

⁴¹⁴ La deuxième proposition est le choix d'une hausse et d'une nouvelle répartition de la cotisation fédérale d'adhésion, de trois euros, sur trois ans. Cette hausse doit « répondre à l'enjeu de faire et agir fédération, pour renforcer la solidarité et pour renouer avec le développement, il est nécessaire de se doter de moyens financiers adaptés permettant la mise en œuvre du projet fédéral et en particulier de la stratégie de renforcement du maillage territorial » (Document préparatoire à l'AG de 2017, daté du 09/03/2017, p. 10).

⁴¹⁵ À laquelle nous avons participé dans le cadre de « Vers l'AG 2017 ».

annoncé et la réalité des pratiques. L'enjeu est donc de repenser les modalités de coordination de notre projet fédéral, et d'accentuer l'interdépendance permettant à chaque structure d'être renforcée et d'assumer encore mieux sa part de travail dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet fédéral »⁴¹⁶. La FSGT adopte toutefois une stratégie différente des autres fédérations étudiées afin de renforcer cette cohérence fédérale. Certes, le mot « autogestion » n'apparaît dans aucun des documents de travail étudiés, relatifs à la mise en place de cette stratégie, ce qui laisse présager d'un abandon de la voie autogestionnaire et de son sens politique. Il y a toutefois le mot « interdépendance » et plusieurs fois l'expression « autonomie dans l'interdépendance » que les acteurs évoquaient plus haut afin d'exprimer cette volonté d'associer et de laisser la liberté de décision au plus grand nombre d'acteurs, tout en réussissant à répondre à la dérive principale de la démarche autogestionnaire : l'éclatement de la fédération. En plus de ces mots, on retrouve également dans la définition de ces « espaces fédéraux territoriaux » des principes centraux de l'autogestion : la co-construction, le refus de reconnaître une structure nationale dominante et dirigeant le reste du système fédéral, le refus concomitant d'un fonctionnement vertical et centralisé, la volonté de faire de la fédération un espace de prise de pouvoir et de participation politique pour le plus grand nombre.

Document 47 - Qu'est-ce qu'un espace fédéral territorial ?

Pour la fédération, au-delà des territoires administratifs, il s'agit de penser l'élaboration et l'impulsion du projet fédéral en fonction des besoins locaux, des possibilités de mutualisation de moyens, de création de projet en fonction des problématiques, etc. De plus, certains comités étant isolés, l'idée est de créer une émulation collective pour réaliser des diagnostics, développer des actions, choisir des priorités. Sortir de la logique des comités départementaux et régionaux, c'est laisser une plus grande liberté sur la délimitation de ses « espaces ». Au-delà de l'espace géographique, ils peuvent d'être des espaces de proximité sur le plan des problématiques partagées ou des activités à développer, par exemple. Le niveau fédéral a pour rôle d'impulser et animer ces EFT, bien qu'une fois installé, les acteurs fédéraux seront au même niveau que les autres. Ainsi, l'EFT doit répondre à plusieurs problématiques : le découpage administratif de la France parfois inadapté au fonctionnement de la fédération⁴¹⁷ et aux besoins locaux, les restrictions budgétaires, les situations d'isolement, la difficulté à créer de la militance, etc.

« Les retours attestent de démarches différentes, mais d'un même objectif : **l'EFT est un espace transversal au sein d'un territoire donné pour développer la FSGT en appui sur une analyse partagée des besoins de la population et d'évolution du contexte. Aucune structure ne prévaut sur une autre, le travail est commun. La notion de coopérative a été évoquée** : développer des projets de territoire en mutualisant les expériences et les forces humaines. Les retours attestent d'une réelle dynamique et d'un besoin évident pour les structures concernées. Ils confirment par ailleurs qu'il ne s'agit pas d'une structure supplémentaire, et qu'ils jouent bien le rôle d'un espace à la fois de coordination et d'échanges sur le contexte et les activités. Les EFT sont finalement **une autre manière de gouverner, plus démocratique, plus associative**. Les EFT ne sont **pas contraints à un territoire administratif**, mais doivent reposer sur des bassins de vie ou de travail. **C'est une manière de penser le développement avec une forme de liberté, pas enfermé dans un système** ».

(Compte-rendu du comité de coordination fédéral⁴¹⁸, 15 juin 2018)

Le comité de coordination fédéral a ainsi déterminé que ces EFT pouvaient contribuer à :

- « - Créer du lien plus permanent au sein de la fédération ;
- **Créer des espaces politiques de développement associatif et sportif** ;
- **Produire des innovations** en appréhendant mieux la sociologie des activités et pratiquant.e.s de la FSGT ;
- Analyser le contexte et partager nos analyses. »

(Compte-rendu du comité de coordination fédéral, 12 Décembre 2018)

⁴¹⁶ Document préparatoire à l'AG de 2017, daté du 09/03/2017, p. 7.

⁴¹⁷ Cela d'autant plus depuis la réforme territoriale qui a agrandi certaines régions.

⁴¹⁸ Le comité de coordination fédéral est créé afin « coordonner les Espaces Fédéraux Territoriaux avec deux objectifs principaux : garantir l'échange d'expériences entre les EFT et mutualiser des acquis et tirer des enseignements des EFT dans le but de réactualiser le projet fédéral ». Ce n'est donc pas une instance « supérieure » mais encore un espace de mutualisation.

On pourrait penser que les ligues régionales ou les comités départementaux puissent jouer ce rôle de coordination, de lieux d'échange sur le développement des activités, sur l'état du contexte. Néanmoins, il semble que, structurellement, beaucoup d'entre eux ne constituent pas des espaces de discussion et d'élaboration de la politique avec la diversité des acteurs. En effet, comités et ligues sont déjà submergés, au niveau de leurs territoires, par la gestion des activités, le développement de projets, le travail sur la formation, etc. L'EFT peut offrir un temps de prise de recul, de mutualisation avec d'autres acteurs. Il y a également, dans les comités et ligues, un fonctionnement installé sur le mode de la démocratie représentative et une difficulté à créer de la militance, à favoriser la rotation des dirigeants. Dans l'EFT, il n'y aura pas cette fonction « d' élu », historiquement installée et qui peut laisser penser que seuls certains sont concernés par la mise en œuvre du projet fédéral, la réflexion sur les activités, etc. L'EFT peut donc permettre de rompre avec ces limites structurelles afin de se concentrer sur des thématiques concrètes et impliquer un nombre plus grand d'acteurs : un des enjeux est « de redonner de la place à la fois au travail commun et à l'analyse politique, de passer de la verticalité à l'horizontalité, de la centralisation au partage, de penser la fédération à l'échelle de l'ensemble des territoires. Dans un contexte où les fédérations et les associations sont toujours davantage poussées à la gestion avec un renforcement de cette dimension avec la nouvelle gouvernance du sport, le modèle des EFT permet de créer cet espace politique. La FSGT doit s'interroger sur cette question : comment faire face au problème de l'affaiblissement de la vie associative durable ? On a besoin de militant.e.s. Beaucoup de clubs reposent sur de moins en moins de pilotes. [...] La FSGT doit redevenir un pôle ressource pour faire vivre un modèle de vie associative non marchande et s'interroger sur le rapport de la FSGT à ses clubs et ses comités... »⁴¹⁹. Pour Castoriadis, « décider, c'est décider en connaissance de cause » (1974, p. 4). Dans un système hiérarchique, de démocratie représentative, « ce n'est plus la collectivité qui décide, même si formellement elle "vote", si quelqu'un ou quelques-uns disposent seuls des informations et définissent les critères à partir desquels une décision est prise. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de toutes les informations pertinentes. Mais aussi, qu'ils puissent définir eux-mêmes des critères à partir desquels ils décident. Et pour ce faire, qu'ils disposent d'une formation de plus en plus large. Or, une hiérarchie du commandement implique que ceux qui décident possèdent – ou plutôt prétendent posséder le monopole des informations et de la formation » (1974, p. 4). Ainsi, on comprend que la mise en place d'un système non-hiérarchique nécessite un effort très important en termes de formation des acteurs. D'où, pour la FSGT, à travers ces EFT, « l'enjeu de mettre la question de la formation des dirigeant.es et animateur.trice.s de la vie associative au cœur de son projet. Le contexte social et sportif nous y pousse, de ce point de vue il est favorable car peut inciter à fabriquer de l'engagement pour celles et ceux qui ne supportent plus le système actuel. La formation politique des jeunes est un enjeu spécifique à prendre en compte »⁴²⁰.

Sur la base de ces principes et du volontariat d'acteurs locaux prêts à expérimenter ces espaces, plusieurs EFT ont été créés. Ils ont des enjeux, des priorités et des démarches différentes de l'un à l'autre mais leur composition ainsi que le comité de coordination fédéral doivent assurer la cohérence de l'ensemble, dans cette idée « d'autonomie dans l'interdépendance » héritée de l'expérience autogestionnaires (Cf. Tableau ci-dessous).

*Document 48 - Présentation des trois EFT lancés en 2018*⁴²¹

⁴¹⁹ Compte-rendu du comité de coordination fédéral du 12/12/2018.

⁴²⁰ Compte-rendu du comité de coordination fédéral du 12/12/2018.

⁴²¹ Extrait du compte-rendu du comité de coordination fédéral du 12/12/2018.

	Enjeux	Priorités	Démarches
Île-de-France	Analyser les besoins de la population et les évolutions des effectifs pour développer des activités cohérentes avec la vie de la population.	Les foots. Les activités enfants/famille. La pratique des femmes. L'escalade. La santé. La gymnastique. La natation. Les activités athlétiques. Les vélos. Le ball trap.	Trois temps forts ouverts aux militant.e.s. Une journée et une soirée sur les foots, avec la rédaction d'une production. Une séquence d'analyse du contexte sportif. Une journée « projets de développement ».
Provences Alpes Côte-d'Azur	Retravailler avec un public perdu de vue, permettre à des gens de reprendre une activité physique.	Le football principalement avec les Alpes-Maritimes et la santé/sport sur ordonnance avec la Ligue PACA	Le pilotage a été confié à la Ligue PACA avec l'enjeu d'ouvrir cet espace à 4 ou 5 nouveaux et nouvelles dirigeant.e.s.
Auvergnes Rhônes-Alpes	Mutualiser et partager les expériences pour développer la FSGT sur le territoire AURA, voire au-delà.	En appui sur l'environnement de pleine nature de la région, les activités de pleine nature sont identifiées comme un enjeu de développement.	Un collectif de volontaires pour organiser un événement de pleine nature en septembre 2019, ouvert à toutes et tous.

Nous n'avons que peu de recul pour faire un retour sur la réussite ou non de ces espaces. Néanmoins, dès la proposition de leur création, certains comités ont émis des doutes :

« - Comité 13 : Si l'idée est séduisante, les modalités nous paraissent trop floues en l'état, soit créant de fait une strate supplémentaire non financée, soit à terme se substituant aux ligues. De ce fait, en l'état, nous nous positionnons dans le sens d'une abstention.

- Comité 06 : Nous proposons que le futur espace fédéral territorial, s'appuie sur la réunion des conseils d'administration ou bureaux de Ligue, pour ne pas rajouter un organisme supplémentaire. Il n'y a pas pléthore de militants pour participer à l'activité régionale et les distances entre les comités et les sièges régionaux, sont souvent très importantes »⁴²².

D'ores et déjà, l'EFT PACA « a été mis en stand-by pour des raisons économiques car la "boutique" de la Ligue doit tourner et les salarié.es qui devaient travailler sur l'EFT ont d'autres missions. La Ligue a demandé une prise en charge financière de l'organisation du forum et d'une partie des salaires de deux personnes. L'une des difficultés en région PACA relève également des trajets, long et coûteux. Il y a également des frais d'hébergement à prendre en compte »⁴²³.

Il semble donc bien difficile de mettre en place des modes de fonctionnement différents remettant en question l'organisation classique de la fédération et du mouvement sportif. Dans le cas de PACA, c'est finalement la ligue qui a pris en charge cet EFT, ce qui ne change pas vraiment avec l'organisation fédérale classique. Dès lors, les enjeux de gestion, les questions de financement et les activités quotidiennes de la structure ont pris le pas sur le projet politique derrière les EFT. Il semble que si ces EFT n'arrivent pas à rompre avec le modèle fédéral traditionnel et à impliquer un réseau d'acteurs plus large, ils n'ont pas de raison d'exister. Alter note que l'innovation apparaît donc comme une sorte de "pari" dont le succès est lié à la capacité collective à y participer activement. Le succès d'une innovation suppose, en effet, qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise parviennent à faire leur le projet initialement développé par les directions » (2016, p. 283). Or de direction, à la FSGT, nous avons compris qu'il n'y en n'a pas au sens hiérarchique du terme. Le « pari » quant à lui n'est que partiellement affirmé au

⁴²² Document préparatoire à l'AG de 2017, daté du 09/03/2017, p. 9.

⁴²³ Compte-rendu du comité de coordination fédéral du 15/06/2018.

nom de ce rejet de l'autogestion. De plus, les acteurs ont du mal à faire leur un « pari » de rupture avec les normes du mouvement sportif : le rejet de la hiérarchie, du fonctionnement fédéral classique et la mise en place de « l'autonomie dans l'interdépendance ».

Il semble donc que les expériences autogestionnaires, qu'on retrouve notamment dans les stratégies actuelles de la FSGT, « concernent pour l'essentiel, ce qu'on pourrait appeler des parenthèses, des moments soustraits à la quotidienneté des rapports sociaux institués, ou des lieux privilégiés affranchis des contraintes ordinaires » (Prost, 2003, p. 609). Pour répondre aux questions posées par Pucciarelli, au sein de la FSGT, « la vision d'une démocratie horizontale et plurielle, d'une utopie ouverte et expérimentale partagée par quelques centaines de personnes » (2003, p. 605) ne s'étend pour l'instant pas au-delà d'un cercle restreint d'acteurs entrepreneurs du changement et d'autres ouverts à l'expérimentation. Le modèle de démocratie de la FSGT ne sert pas encore de référence à une échelle fédérale. Il reste toutefois que le fonctionnement de cette fédération se démarque réellement sur le plan des principes démocratiques élaborés et en constante évolution, sur la manière dont les dirigeants fédéraux considèrent les acteurs locaux et la manière de co-construire la politique fédérale. Ces dirigeants se considèrent comme des « animateurs » ou des « coordonnateurs », ils refusent pour la plupart la fonction « d'autorité supérieure » devant guider le reste du système. Plutôt que d'orienter les comités et ligues par la mise en place de conventions, ils essaient de construire les espaces propices au partage d'expériences, à la délibération et à la mutualisation. L'ensemble permet de faire de la FSGT, un espace où ces parenthèses expérimentales peuvent exister si les acteurs locaux souhaitent s'y engager.

Nous avons pu observer que les fédérations adoptent une structure plus ou moins hiérarchique, plus ou moins verticale et autoritaire avec les mêmes objectifs : renforcer la dimension fédérative, favoriser le partage et la cohérence du projet à tous les niveaux, renforcer l'engagement des acteurs locaux. Pour ce faire, elles nourrissent des stratégies différentes et adoptent des dynamiques plus ou moins innovantes, plus ou moins en rupture avec le modèle fédéral traditionnel, sur le plan de leur structuration et de leur fonctionnement. L'UFOLEP remet en question certains fondements de la fédération sportive et notamment l'idée selon laquelle son action doit d'abord s'orienter vers des clubs sportifs et des pratiques sportives compétitives. Pour cela, elle a restructuré son fonctionnement en scindant l'organisation de son siège en deux pôles. Elle fonctionne sur la base de conventions avec ses comités, encourageant la mise en place de projets d'éducation, d'insertion, de solidarité, de santé et autres thématiques où le sport peut servir d'outil, avec des structures qui ne sont pas forcément associatives. Elle s'oriente donc vers ce projet d'économie sociale et solidaire où l'association, ici la fédération, tend à devenir prestataire de services, à dimension sociale, d'abord animée par des forces salariées spécialisées dans l'ingénierie de projet. Si ce mode de fonctionnement concourt à l'enrichissement du rôle des APSA, de la fonction des fédérations sportives et de l'importance des associations dans la société, elle participe aussi, selon nous, à un affaiblissement de l'engagement militant des bénévoles, de leur capacité d'action et de participation à la vie politique fédérale. Ce sont les salariés et un nombre restreint d'élus, dans le sens de la démocratie participative, qui vont remplir ces fonctions. On reconnaît d'ailleurs, la caractère militant et l'engagement des salariés de telles organisations. Si nous avons porté une analyse moins approfondie sur la FFME, la FFF et la FSCF, il semble toutefois qu'une des priorités des dernières olympiades a été l'amélioration de la gouvernance, afin d'assurer un fonctionnement éthique du système fédéral et une meilleure représentativité dans les instances dirigeantes. Il y a aussi dans ces cas un renforcement de la ligne hiérarchique avec un travail de clarification des rôles et fonctions du niveau national, des ligues régionales et des comités départementaux. Les outils privilégiés pour assurer la diffusion et la co-construction du projet fédéral sont aussi les

contrats d'objectifs tels que les labels. Cette stratégie, surtout pour les délégataires définies par des enjeux financiers et politiques prépondérants ainsi qu'une taille plus importante, renforce toutefois les sentiments d'un éloignement du niveau national avec le niveau local, d'un fonctionnement favorisant l'existence de « féodalités » administrées par un nombre restreint de représentants. Dans ces systèmes, les adhérents de la fédération sont d'abord considérés comme consommateurs de la pratique et comme des administrés. Le mode de renouvellement des instances dirigeantes favorise alors la cooptation et une autoreproduction sociale ; le système ne favorisant pas l'intérêt pour les responsabilités politiques et l'engagement bénévole, ce sont les dirigeants en place qui vont détecter, sans choisir, et formater leurs successeurs.

Comme nous l'avons vu, la FSGT propose un autre projet, elle souhaite déconstruire le principe de fonctionnement hiérarchique et essaie d'impliquer le maximum d'adhérents dans la vie fédérale et dans le processus politique. Malgré cette ambition, les principes et le mode de fonctionnement portent les mêmes limites : les ruptures persistantes entre niveaux et l'affirmation d'un système de fait hiérarchique, la difficulté à créer de la militance, à faire tourner les responsabilités et à impliquer un plus grand nombre d'acteurs dans la politique fédérale. Les deux modes d'organisation, hiérarchique et non hiérarchique, produisent des tensions, des décalages, des conflits similaires. C'est donc la notion de pouvoir qui est directement questionnée. Avec la démarche autogestionnaire, nous pensions que la FSGT pouvait participer à casser les représentations et à modifier le rapport des individus au pouvoir dans cet idéal de société où les inégalités de position entre les individus tendraient à s'affaiblir. C'est le cas pour certains de ses acteurs et il ne faut pas minorer l'importance de ces « parenthèses » où les individus peuvent expérimenter de nouvelles manières de collaborer et d'organiser leurs relations. Nous voulions y voir « l'image harmonieuse de membres d'une collectivité solidaire d'acteurs unissant leurs efforts pour lutter dans un univers dur, hostile, impitoyable finissant par triompher grâce à leur union » (Bernoux, 2009, p. 176), mais il s'avère que les conflits de pouvoir sont des constantes vitales de l'organisation, à la base des relations entre acteurs : hiérarchique ou non, avec ou sans chef, « la vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir » (Bernoux, 2009, p. 176). C'est à ce titre que pour Crozier et Friedberg « l'autogestion est un problème et non une solution » (1977, p. 441). Les auteurs considèrent que la démarche autogestionnaire est « trop ambitieuse. Elle intègre dans un projet trop rationnel un objectif : donner le pouvoir au plus grand nombre ». Ils considèrent que « le projet autogestionnaire cache une finalité implicite généreuse, mais impossible, dont la poursuite est vaine sinon dangereuse : la suppression de tout pouvoir » (1977, p. 442). Pour eux, « tant que les partisans de l'autogestion n'auront pas admis que les relations de pouvoirs constituent une des composantes essentielles des relations de coopération et des relations humaines en générales et qu'elles ne pourront jamais être extirpées, ils risqueront, dans leurs interventions, de créer le contraire de ce qu'ils cherchent ». Nous l'avons vu cette affirmation des auteurs fut vérifiée à plusieurs reprises dans les expériences de la FSGT décrites plus hauts, lorsque l'autogestion n'est comprise que sous l'angle de sa dimension « anti hiérarchique ». Elle a alors une implication dans des crises collectives voire dans des souffrances individuelles.

Néanmoins, l'expérience de la FSGT nous a fait comprendre que les acteurs de la fédération défendant cette démarche portent une vision plus complexe qui ne va pas vers la suppression de tout pouvoir mais au contraire vers l'affirmation de son importance et la reconnaissance de ce pouvoir pour chacun. C'est plutôt vers la suppression de l'autorité que tend le projet autogestionnaire, vers une répartition plus équilibrée des pouvoirs et, nuance compliquée à comprendre, vers la reconnaissance des responsabilités de chacun. La « direction » nationale collégiale (DNC) de la FSGT n'échappe pas à cette complexité de la vision autogestionnaire de la FSGT. Dans DNC il y a le mot « direction », il y a l'idée de la responsabilité d'animation et d'impulsion de la vie démocratique. Du fait de ses responsabilités, il y a une autorité naturelle

qui se constitue auprès des autres acteurs qui vont reconnaître ces responsabilités. Malgré notre analyse, nous ne sommes pas capables de déterminer si cette DNC est une structure hiérarchique au même titre qu'un conseil d'administration classique d'une fédération sportive dans un modèle de démocratie représentative. Dans le même temps, les acteurs de la DNC se préoccupent réellement et de la limitation de cette autorité et de la juste délimitation de leur rôle :

« Emmanuelle Bonnet Oulaldj : **Alors les missions de la DNC sont d'impulser le projet fédéral. Ça veut dire d'impulser sa construction la plus collective possible, sa mise en œuvre la plus collective possible. C'est la mission principale et je laisse les autres compléter.**

Lydia Martin Viana : **Alors il y a une mission de représentation aussi de la FSGT à l'extérieur auprès des institutions. [...] J'ajouterai une dimension qui m'apparaît importante. C'est tout ce qui est l'animation de la vie démocratique et de la vie institutionnelle en sachant que, puisque nous avons adopté un modèle de démocratie qui dit que le dirigeant sa mission principale est d'animer la vie démocratique, ça veut dire : créer les conditions, d'espaces de discussion. Il faut vérifier parce que souvent nous sommes sollicités pour des questions alors que ce n'est pas directement à la DNC de les prendre en charge. Donc vérifier qu'elles soient bien prises en charge au bon niveau de la fédération. Puis aussi, c'est de préparer les temps, assemblées générales, assemblées des comités, assises, événements un peu institutionnels. Et aussi, de travailler à l'adoption de cadres de références qui vont permettre parfois à certains de prendre des décisions dans un cadre plus restreint. C'est-à-dire qu'on ne peut pas réunir, pour prendre des décisions, toute la fédération en assemblée générale à chaque fois mais par contre pour permettre à des personnes de décider il faut qu'on ait des cadres de références en commun. C'est une des particularités, à mon avis, intéressante de la fédération. [...] J'ajouterais un quatrième niveau d'intervention. Ce sont les responsabilités individuelles de chacun des membres, soit permanentes, soit en fonction des dossiers qui arrivent. Par exemple, Antonio a été missionné par la DNC pour travailler sur la situation du comité de la Loire. Roland et moi avons en charge le travail avec le ministère sur la convention d'objectifs. Emmanuelle et Roland sont sur l'implication de la FSGT au CNOSF. Colette est sur le chantier milieux populaires au titre de la DNC. Donc il y a des responsabilités soit permanentes, soit ponctuelles et je pense que ça c'est aussi important à révéler. **J'insiste sur un point, "direction nationale collégiale" : "collégiale" ce n'est pas seulement le fait de traiter les questions en collégialité. L'idée, c'est qu'il y avait quand même plusieurs collègues, c'est qu'à la direction doivent être présentes des personnes avec une expérience différente. Il y a l'expérience de ceux qui sont en charge de la vie d'un comité, ceux qui sont en charge de la vie d'une activité, ceux qui sont au siège fédéral en permanence. En fait, l'idée ce n'était pas d'avoir des représentants de structures mais d'avoir des gens porteurs d'expériences différentes de manière à appréhender les questions sous différents angles. Je pense que ça c'est un aspect important à mettre en avant.** [...]**

Roland Besson : **Devenir membre de la DNC pour moi, ce n'est sûrement pas acquérir un pouvoir quelconque. C'est essentiellement l'obligation d'assumer des devoirs : devoir de respect du projet fédéral, devoir de respect de l'histoire et des valeurs de la FSGT. Et je pense que cela doit faire**

partie d'une charte morale de tous ceux et de toutes celles qui accèdent à la DNC pour un mandat de quatre ans porter la vie fédérale à partir des décisions de l'assemblée générale. »

(Entretien avec la coordination de la direction nationale collégiale de la FSGT, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/05/2016)

L'approche de la FSGT, la défense d'un système basé sur « l'autonomie dans l'interdépendance » n'est peut-être pas à même de produire un mode de fonctionnement radicalement en rupture avec le modèle fédéral français fondé sur la démocratie représentative et le présidentielisme. Toutes les fédérations étudiées sont à la recherche de manières nouvelles de s'organiser. Toutefois, il est compliqué pour elles de rompre totalement avec leur passé et les traditions de l'associationnisme sportif : « la production et la diffusion d'un discours historique, la mise en scène d'une tradition, la promotion de figures exemplaires appartenant à un passé plus ou moins proche et plus ou moins avéré sont des procédés qui placent les acteurs d'aujourd'hui dans une continuité temporelle avec le passé. Ce sont aussi des procédés qui, par leurs modalités d'énonciation, renforcent la relation dissymétrique qui existe entre ceux dont la prise de parole est légitime et encouragée dans les organisations et les autres » (Tassel, 2014, p. 5).

Avec l'expérience autogestionnaire, nous avons pu observer le poids de ce passé à la fois source des dynamiques organisationnelles et élément sclérosant pour certains acteurs. On ne peut savoir si le mot autogestion va continuer à s'effacer des documents de la fédération, mais l'histoire de cette expérience est toujours bien présente et permet à la FSGT de maintenir une dynamique « d'innovation démocratique » ; « l'innovation démocratique signifie ici la recherche de solutions pour inclure et mieux accompagner la participation : l'association peut rester à ce titre une "école de la démocratie" » (Juan et Renault-Tinacci, 2019, p. 12). La FSGT peut jouer ce rôle dans la mesure où elle interroge en permanence le rapport des acteurs au pouvoir, à l'autorité, les manières de structurer l'organisation et de construire la politique fédérale. Dans cette FSGT, espace de normes et de liberté, tout le monde n'a pas envie de faire partie de cette école, de fonctionner sur un mode moins hiérarchique, mais la possibilité d'ouvrir de telles parenthèses y est donnée. Ainsi, l'expérience de cette fédération permet de confirmer la théorie de Laville considérant que, encore aujourd'hui, les associations ne sont pas juste des entités productrices de services, animées par des problématiques gestionnaires. Pour l'auteur « un des enjeux majeurs de la vie associative ne porte pas sur l'expertise, la communication, l'allocation de ressources ou la redéfinition des règles mais sur les problèmes de reconnaissance sociale des individus qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent en fait une attention à leurs efforts ; il s'agit d'un lien social suffisant pour créer de l'identité et du positionnement personnel dans un milieu collectif » (2014, p. 86). C'est l'enjeu de l'autogestion, enjeu qui peut-être se perd quelque peu dans les difficultés à affirmer la démarche mais que l'on retrouve dans certaines expressions communes aux acteurs de la FSGT, comme cette tendance à valoriser la dimension « conviviale » de la fédération. La portée politique n'est toutefois pas la même. Ainsi, pour Prost, « nous assistons aujourd'hui à un immense mouvement qui vise à assouplir ces règles formelles pour que les modes de régulation de l'espace public s'inspirent et se rapprochent de celles en vigueur dans l'espace privé, avec l'espoir que chacun s'y trouvera pleinement reconnu. Ce qui est refusé désormais est moins l'autorité que le mépris. Ce mouvement des mœurs déplace la revendication et vide l'autogestion de son contenu. Elle n'aurait été ainsi dans l'histoire des régulations sociales qu'un moment crucial et exaspéré de contestation des régulations formelles, qui se serait ensuite comme dissous dans une volonté de reconnaissance et de respect. Ce que traduit aujourd'hui le terme de convivialité » (2003, p. 611).

Il s'agit maintenant d'observer la manière dont le rapport des fédérations sportives à l'innovation et le travail mené sur leur fonctionnement font écho à la manière dont elles développent les APSA. Que ce soit dans les modalités de pratiques, les règlements d'activités, les diverses formes de compétitions ou encore les approches en termes de formation, nous allons analyser les différentes approches de la FSGT des fédérations étudiées.

Chapitre 6 - Construire un sport différent : reconnaître le dynamisme et l'apport des différentes fédérations sportives.

Bien que critiques envers les dynamiques d'innovation en œuvre au sein des fédérations affinitaires, les discours présentés plus haut ont donné à voir plusieurs exemples d'innovations ou, du moins, d'adaptations des pratiques (de leurs règlements, des formes compétitives, de travaux menés sur la pédagogie ou encore sur la démocratisation des pratiques) et des modes d'organisation. Les acteurs nous ont parlé d'innovations dans une diversité d'activités, la gymnastique, la lutte, l'escalade, le football, etc., ainsi que sur divers champs : la pédagogie, l'animation, l'organisation et les règlements des compétitions, la formation, la conception de la vie associative. L'ensemble contribuerait à la construction d'un sport « convivial » et « accessible » qui participe à justifier l'affiliation des clubs à la fédération.

*« Lydia Martins Viana : Quel est selon vous l'intérêt pour les clubs de venir s'affilier à la FSGT ?
[...]*

*Josette Salvodelli : Moi, l'intérêt pour mon club c'est que d'abord la licence n'est pas chère. **Cela permet de jouer avec moins de contraintes que dans les autres fédérations et c'est bien plus sympa. Pour beaucoup de clubs, c'est la sympathie qui fait venir à la FSGT.***

*Nicolas Escorne : **Cela représente un espace de liberté dans un cadre légal.** Cela représente un coût moindre pour les clubs, car l'adhésion n'est pas forcément très chère à la FSGT, et quand ils doivent faire un choix entre plusieurs fédérations... Après ce que l'on constate, c'est que lorsqu'ils étudient leur budget, la variable d'ajustement dans le contexte actuel, c'est assez souvent la prise de licences. Ce qui pose un souci, d'où l'intérêt de réfléchir au sens de l'adhésion, mais c'est vrai que je n'ai pas la réponse immédiate. Nous au niveau du comité de Gironde, il y a un camion qui est mis à disposition, il y a pas mal de mutualisation : le photocopieur, une cafetière, le vidéoprojecteur... Tout ça mis à la disposition des clubs, ça peut être des plus. Ensuite, il y a **le côté formation qui est un peu spécifique à la FSGT, avec une attention particulière pour le bénévolat : reconnaissance mais également formation et aujourd'hui la qualification avec le système des brevets fédéraux.** Après Josette l'a bien précisé, **on essaie de créer un sport convivial, accessible.** C'est vrai que dans le paysage sportif français, il me semble que la FSGT a toute sa place, qu'elle nous manquerait si elle n'existait pas. Par contre c'est une place qu'il faut défendre en arrivant à faire prendre conscience à nos clubs de la chance qu'ils ont d'avoir, parmi les choix possibles de fédérations, la FSGT. Parmi les avantages, **il y a l'omnisport aussi, sans "s" comme dirait Alain Buono. Pour moi aussi c'est une chance et je vois dans mon association, la possibilité de pouvoir créer de nouvelles activités, sans forcément avoir besoin de prendre une autre affiliation. C'est l'espace de liberté, on peut innover, créer nos règles, les adapter.** Voilà, mais je sens que c'est difficilement communicable et ce n'est pas la raison qui pousse les clubs à venir au départ. Comment fait-on pour leur faire poser le premier pied sur la marche et les aider à monter ?*

Lydia Martins Viana : Si je vous écoute, les clubs ne viennent pas à la FSGT pour le sport ?

*Michel Viau : Je n'en suis pas certain, parce qu'au contraire **on y vient par le bout de son activité. On essaie de trouver un lieu qui nous accueille. On rentre d'abord par l'activité, après pouvoir y donner un sens, c'est justement le contenu de la vie associative. Pouvoir faire fonctionner dans***

le quotidien l'idée qu'on est multisports, qu'on est omnisport - parce que c'est deux choses différentes - c'est de plus en plus difficile. Parce que c'est pris justement uniquement par le bout de l'activité et pas par le bout de la vie associative qui permettrait d'avoir un autre lien avec le sens du mot "FSGT". "Affinitaire", ça a un sens aujourd'hui, mais ce n'est pas évident que cela soit intégré dans l'activité. "Travailleur", ce n'est pas non plus évident, le "T". Quand on commence à le vivre et à le débattre du point de vue de sa forme de vie associative et qu'on utilise l'adhésion de la FSGT par rapport à ce qu'elle peut permettre – le multisports et l'omnisport -, là on commence à percevoir le sens et l'intérêt de s'affilier. Les questions du lien entre le coût et ce que ça nous rapporte se posent alors différemment.

Josette Salvodelli : Moi, ils ne sont pas venus pour le coût. C'est vrai que la licence n'est pas chère, comparée à une autre. Mais on est venu par le bout de l'activité. Les gens ont commencé à jouer et se sont rendu compte qu'il y avait autre chose que toujours les champions, champions, champions. On trouve l'amitié, le partage, une autre vie. »

(Entretien avec les dirigeants de la ligue régionale FSGT Aquitaine, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 01/04/2016)

Afin de comprendre ce qui se cache derrière ces termes ainsi que la manière dont les acteurs des fédérations étudiées transforment les valeurs et les références évoquées en pratiques réelles, il est nécessaire de s'intéresser plus en détail aux spécificités des activités qu'elles développent. Nous considérons que « les cultures sportives » se caractérisent « d'abord par un ensemble de situations motrices, puis en système de règles, ensuite un enjeu lié à la compétition, et enfin un caractère institutionnel » (Augustin, 2011, p. 364). Dans la mise en œuvre de leurs activités, nous observerons les manières dont les fédérations agissent sur ces quatre dimensions afin de valoriser une « culture sportive » qui leur est propre. Nous le ferons en prenant également en compte les « trois principales définitions » de la « culture » évoquées par Pociello (1999, p. 22).

C'est-à-dire, d'abord en considérant que la « culture » peut-être, « dans une société hiérarchisante et "classante", une propriété distinctive de la classe dominante » (1999, p. 22). Nous serons donc attentifs à ces distinctions que peuvent créer les APSA et du travail des fédérations sur cette dimension. Ensuite, en acceptant que la culture peut qualifier, « dans leur cohérence et leur organisation, leur transmission et leur reproduction, les pratiques et les produits symboliques propres à un groupe social quelconque, ne préjugant pas de la nature de leurs relations ni de leurs rapports de subordination » (1999, p. 23). Dans cette lecture, la culture représente un « système de pratiques, de techniques et de valeurs », propre à chaque groupe, permettant à leurs membres de développer un sentiment d'appartenance et de se distinguer des autres. Ainsi, pour la FSGT, des principes tels que l'autonomie, l'ouverture, le jeu, l'éducation, la coopération ou la vie associative doivent se concrétiser dans les « cultures sportives » qu'elle développe. De tels principes sont, par exemple, mis en œuvre dans les formations développées par la fédération, dans son positionnement et son travail sur la question de la compétition ou encore dans les formes originales de football et d'escalade qu'elle propose. Nous continuerons donc à relever, grâce à « l'effet miroir », les nuances qui existent entre les fédérations que cela soit au niveau de la philosophie et des conceptions qui entourent les APS ou à celui de leur mise en œuvre concrète. Naturellement des différences existent entre les fédérations affinitaires et les fédérations délégataires. Par exemple, la FFME et la FSGT n'ont pas du tout la même approche de la sécurité dans une pratique, l'escalade, où ce thème est un sujet sensible. Il en est

de même entre la FFF et la FSGT où les conceptions de l'arbitrage sont totalement différentes. Mais en regardant de plus près, il est aussi possible de trouver des nuances entre les fédérations affinitaires elles-mêmes. Par exemple, la FSCF et la FSGT revendiquent toutes deux le principe d'autonomie et d'ouverture mais c'est sur le plan de la concrétisation de ces valeurs que les fédérations se démarquent. De même, il est très intéressant de regarder les positionnements de l'UFOLEP et de la FSGT quant à l'aspect compétitif. Alors que pour certains acteurs de l'UFOLEP, proposer un sport porteur d'un projet social et éducatif demande de s'éloigner de cette dimension, les dirigeants de la FSGT militent plutôt pour la reconnaissance du droit des affinitaires à organiser des compétitions.

Enfin, pour Pociello, « le constat de la relativité des cultures et de l'arbitraire de leurs variations les fait considérer comme légitimes et conduit à ne négliger aucun des "objets", les plus modestes en apparence, qui les composent ; les sports comme ensemble de gestes "techniques" mais aussi les rites d'apprentissages, les instruments, les ornements vestimentaires, les habitudes alimentaires, les discours de célébration qui les accompagnent » (1999, p. 24). L'auteur encourage donc à s'intéresser en détail aux APSA et à considérer « le sportif dans son milieu culturel, comme "homme total" ». Dans ce chapitre, le focus sur l'escalade et le football ainsi que la poursuite d'un travail de prise en compte de tous les niveaux fédéraux, nous permettrons de tendre vers cette analyse précise. Comme Pociello, l'expliquait il y a depuis longtemps « une lutte pour la définition sociale de la "culture légitime" » (1999, p. 25). Dans un contexte de concurrence les fédérations n'échappent pas à cette lutte pour la légitimité. Les contenus culturels qu'elles défendent dépassent parfois le champ du sport à l'instar de la démarche autogestionnaire portée par la FSGT. Comme l'auteur insistait sur l'importance du pluriel des « cultures sportives » pour « rendre compte des différenciations significatives de ces cultures sportives résultant de la diversité des groupes sociaux, de la vitalité propre des ensembles régionaux, enfin des particularités que leur impose des façonnages nationaux » (1999, p. 26), nous souhaitons souligner le dynamisme et l'apport des différentes fédérations et de la diversité d'acteurs qui les animent, pris dans les enjeux d'un système sportif plus global.

1. Des principes et des pratiques autour des APSA : des discours qui se rapprochent, des pratiques qui continuent de se démarquer

Chaque fédération essaie de formaliser, de synthétiser et de valoriser des « principes directeurs » : ils sont censés orienter la mise en œuvre et le développement des APSA dans les différents espaces de la fédération. Nous allons repérer la manière dont ces principes influencent le positionnement et les pratiques des fédérations sportives notamment sur les questions de formation, de performance, de compétition, sur les approches pédagogiques, etc. Dans les discours des fédérations, ces principes tendent à se ressembler de plus en plus. Néanmoins, dans leur mise en œuvre se repèrent les nuances dont ils sont porteurs et les réelles différences qu'ils apportent sur le plan du développement des activités sportives. Les fédérations synthétisent ces principes dans des documents guides tels que les chartes d'activités, les projets éducatifs, les plaquettes de présentation ou encore les chartes éthiques. Nous allons toutefois voir qu'en première lecture, ces documents ne sont pas forcément porteurs de spécificités : certains principes, certains termes reviennent pour toutes les fédérations et font partie du sens commun. D'autre part, les applications et la diffusion de ces documents sont également questionnées par les acteurs. Par exemple, la FFF a développé un projet fédéral éducatif qui ne semble pas correspondre tout à fait aux besoins des acteurs de terrain. De même, à la FSGT, « une charte

fédérale des activités physiques, sportives artistiques et culturelles » récapitule « les principes fondamentaux auxquels les adhérents et les différentes structures FSGT, du plan local, ou plan national, doivent se référer pour organiser et pratiquer les activités physiques et sportives en son sein »⁴²⁴. Cette charte sert de référence, de « *cahier des charges* ». Elle n'est toutefois pas suffisante pour garantir la spécificité des activités développées par des CFA, dont « beaucoup » sont « *un peu les copies conformes des fédérations délégataires* », comme l'explique Jean-Claude Brabo, coordonnateur bénévole du domaine des activités :

« Jean-Claude Brabo : Je trouve que le projet FSGT est mis en place d'une manière collégiale par un maximum d'acteurs de la FSGT. Ce projet définit notre vision la manière dont une pratique FSGT devrait se développer, se mettre en place. En partant de là, même si on sent des avancées, on sait aussi que beaucoup de CFA sont des copies conformes des fédérations délégataires. Donc notre rôle c'est, tout doucement, avec certains outils comme la charte fédérale, comme le travail que l'on commence à mettre en place sur le cahier des charges des activités, notamment sur les épreuves fédérales, de faire en sorte que ça continue à avancer dans ce sens. »

(Entretien avec les coordonnateurs bénévoles et salariés du domaine des activités, mené par Lydia Martins Viana et Roland Besson, le 30/03/2016)

On y retrouve toutefois six principes « directeurs » qui sont censés faire la spécificité de la fédération.

Document 49 - Les six principes directeurs de la charte des activités FSGT

« Participation et accès de tous à la culture des APS :

- Donner à chacun **la possibilité de participer, acquérir des techniques, des compétences, progresser, réaliser le meilleur de soi-même**, en coopération avec les autres et en se confrontant aux autres. [...]
- **Les règles du jeu, les règles sportives, les formules de compétitions doivent favoriser la continuité de la pratique pour tous** (pas d'élimination directe au début, que l'on perd ou l'on gagne on continue à pratiquer).

Convivialité et lien social :

- Toutes les épreuves, **compétitions, rassemblements et les pratiques en club en général, sont organisés selon des principes d'éducation mutuelle, de fraternité, d'écoute, d'encouragement de tous, quels que soient son niveau, ses capacités.** [...]
- Les rassemblements et championnats doivent être conçus de façon à permettre aux pratiquants de mieux faire connaissance entre eux, en marge des temps d'activité ou de compétition (accueil, pots, soirées conviviales et moments de pratique hors compétition quand c'est possible).

Vie démocratique et concertation :

- **Associer les pratiquants et clubs à la préparation et l'organisation des activités.**
- Développer le partage des responsabilités.
- **Développer l'engagement militant des adhérents**, quel que soit leur statut (sportifs, animateurs, officiels, dirigeants).

Mutualisation et solidarité :

Les moyens propres et les moyens externes sont à la fois mutualisés et répartis en fonction de l'importance des activités pour permettre à toutes les activités et tous les publics de se développer de façon équitable.

⁴²⁴ Charte fédérale des activités, FSGT, 2016.

Environnement durable :

La FSGT inscrit ses pratiques dans une logique de responsabilisation individuelle et collective de ses adhérents :
- au sein de la vie associative : relations sociales, respect mutuel et de solidarité ;
- dans le cadre de ses activités : privilégier l'utilisation des transports en commun lors de déplacements, utilisation et promotion de matériels recyclables. »

(Charte fédérale des activités FSGT, 2016)

Certains de ces principes sont plus ou moins appliqués en fonction de leur ancrage dans l'histoire de la fédération. Le point sur « l'environnement durable », par exemple, semble plutôt relever d'une évolution globale du système sportif, d'un élément sur lequel toutes les organisations sportives tentent de se positionner ces dernières années, plutôt qu'une réelle valeur de la FSGT, concrétisée dans les pratiques. D'autres principes, en revanche, sont inspirés d'expériences réelles observées à la FSGT. Par exemple, le principe de « vie démocratique et de concertation » se traduit par la volonté d'associer les pratiquants et clubs à la préparation et l'organisation des activités. C'est un véritable marqueur de l'identité de la FSGT comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent avec l'expérience autogestionnaire. Dans un premier temps, nous allons voir que ce principe transpire également dans l'approche de la FSGT en termes de formation. La FSGT encourage la reconnaissance de l'engagement bénévole et de la « formation sur le tas ». De même, les formations FSGT poussent les animateurs à avoir une approche libertaire et responsabilisante d'une activité où le pratiquant peut entièrement prendre part à l'organisation de son activité. Nous verrons toutefois que ces principes sont atténués, notamment, par des freins structurels et par l'influence du contexte. Nous évoquerons ensuite le principe de « participation et accès de tous à la culture des APS ». C'est le principe que les fédérations affinitaires défendent avec plus de vigueur. Toutefois, FSGT, UFOLEP et FSCF n'ont pas les mêmes stratégies. En regardant l'approche qu'elles ont de la compétition et de la question de la performance, nous pourrions saisir les nuances de positionnement entre ces fédérations. En filigrane de ces réflexions, nous continuerons à montrer que le positionnement des fédérations naît des tensions entre acteurs de différents niveaux, de la capacité du niveau fédéral à synthétiser cette diversité, ainsi que de la confrontation de cet ensemble aux normes du mouvement sportif et, plus largement, du système sportif.

1.1. Autonomie des pratiquants, responsabilisation des acteurs et pédagogie : FSGT et FFF, des approches différentes en termes de formation

Parmi les principes qui marquent l'approche de la FSGT en termes d'APSA, la recherche d'autonomie des pratiquants et la prise de responsabilité d'un maximum d'acteurs bénévoles dans la vie associative font partie des marqueurs historiques de la fédération. Cette empreinte est visible notamment dans les parcours de certains responsables fédéraux ou acteurs de clubs, marqués par une mise en responsabilité dans l'encadrement de l'activité ou la participation à la gestion du club dès le plus jeune âge. Cette empreinte est également repérable dans les discussions qui animent les acteurs de la fédération au sujet de la formation. Elle marque les contenus et la manière de former développés au sein de la FSGT. En comparant l'approche de la FSGT et de la FFF, nous pouvons observer des différences notamment dans la place laissée à la créativité des animateurs, des joueurs et dans la considération d'une pédagogie par le jeu plus ou moins affirmée. Nous verrons également que ces fédérations, dans la mise en œuvre

de leur politique fédérale, sont toutes deux animées par des écarts entre niveaux et des différences de points de vue. D'une part, les acteurs qui concourent à l'élaboration de cette politique n'ont pas tous la même expérience et les mêmes opinions sur la manière de former les animateurs ; d'autant plus que certains référentiels viennent interagir avec les positions historiques de ces fédérations. D'autre part, les animateurs qui mobilisent les ressources proposées par les fédérations appartiennent à une diversité de systèmes. Ils mobilisent ces ressources en fonction de leurs besoins, participant ainsi à un métissage culturel et à l'atténuation des spécificités portées par les politiques fédérales. En fonction des situations, il peut toutefois en ressortir de réelles différences.

D'abord, certains clubs FSGT ont comme particularité de donner des responsabilités rapidement à de très jeunes acteurs. C'est peut-être aussi une réalité pour des clubs affiliés à d'autres fédérations. Néanmoins, dans sa volonté de reconnaître et développer la capacité d'action du plus grand nombre, la FSGT valorise cette pratique à un niveau fédéral. Donnons les exemples de Maud Corso⁴²⁵, qui a eu des responsabilités dans son club à partir de 14 ans ou, toujours à l'ES Vitry, de Bakary Sacko⁴²⁶, qui commence à participer à l'animation de groupe d'enfants dès 12 ans. Dans un autre club, l'AS Drancy, c'est la coprésidente de la FSGT, Lydia Martins Viana, qui a vu son parcours marqué par une responsabilisation précoce. Elle décrit ce qui a été, pour elle, un « *espace de responsabilisation et de formation très, très exigeant* » :

« Lydia Martins Viana : Il y avait une logique de responsabilisation des pratiquants et des jeunes. Donc j'ai eu des responsabilités jeune dans l'encadrement d'une équipe de foot benjamin. L'association nous a aussi permis d'avoir un "espace jeune" au sein du club où l'on montait des projets. Ces projets, on en a monté pas mal avec la FSGT et c'est comme ça qu'on a découvert la fédération. Avec ce groupe, on a aussi décidé de s'impliquer sur un gros projet qui s'appelait "Les Olympiades de la Paix". [...] On a travaillé sur ce projet des "Olympiades de la Paix" avec la direction du club de l'époque et on a monté des choses assez fabuleuses. On était en charge des soirées rencontres. On a organisé des soirées rencontres avec des anciens déportés. On a fait des choses sur la Résistance. Très vite après, on a dit : "Ok, on en a fait deux évènements comme ça. Mais il faudrait qu'on s'intéresse aux problèmes d'aujourd'hui". C'est comme ça qu'on s'est intéressé à l'Afrique du Sud et à la Palestine. Enfin voilà, j'ai baigné dans ce milieu-là. Après, au fur à mesure, je suis devenue responsable des relations internationales du club. [...]

Donc ça a été un espace de responsabilisation et de formation très, très exigeant... mais vraiment. C'est-à-dire qu'on avait des réunions toutes les semaines de ce qu'on appelait le collectif de coordination et on avait intérêt d'être préparé. Il fallait être préparé, il fallait être capable... Au début, ce n'est pas facile parce que tu ne prends pas facilement la parole.

Guillaume Conraud : C'était vers quel âge ça ? 15-16 ans ?

Lydia Martins Viana : Le projet "Olympiades de la Paix", c'était 15 ans, oui. En 81 j'ai quel âge ? Oui, c'est ça. 15 ans. Et après par contre j'ai travaillé pour le club. Pendant un an, j'ai été TUC [Travaux d'Utilité Collective]. Tu sais c'est le fameux système de l'époque c'était. Aujourd'hui, il y

⁴²⁵ Coordinatrice salariée du domaine politique de la formation FSGT, dirigeante de l'ES Vitry.

⁴²⁶ Éducateur sportif salarié de la section football de l'ES Vitry.

a les contrats d'avenir. Avant il y a eu les contrats jeunes. Et ça, c'était les TUC, je ne sais même plus ce que ça voulait dire. »

(Entretien avec Lydia Martins Viana, coprésidente salariée de la FSGT, le 27/05/2014)

Seulement, dans le système sportif, cette tendance à la responsabilisation des bénévoles, des pratiquants, des jeunes tend à faiblir, notamment du fait de l'accentuation de la professionnalisation du mouvement sportif décrite précédemment (Cf. p. 193). Encore une fois, comme pour toutes les fédérations, la norme de l'institution sportive pèse sur la FSGT et sur ses clubs, avec, ces dernières années, une tendance plus affirmée à aller vers de l'encadrement diplômé. De plus, les trois acteurs cités ci-dessus font tous **partie de grands clubs omnisports. La présence d'anciens ou de salariés à même d'animer ce processus de responsabilisation, l'histoire importante de ces associations et leurs liens à la fédération y renforcent l'affirmation de ces éléments de la culture FSGT** : autonomie et responsabilisation. Le risque de voir ces marqueurs identitaires s'atténuer est toutefois bien présent : même ces clubs sont en difficultés face à la professionnalisation et la domination des réglementations sportives (Cf. p. 195).

D'autant plus que, dans une conjoncture marquée par les restrictions budgétaires, consécutives aux baisses continues des subventions publiques, ces clubs ont de plus en plus de mal à voir l'intérêt de leur affiliation à la FSGT. Entre 2015 et 2016, le comité départemental FSGT du Val-de-Marne qui se caractérise par une présence importante de grands clubs omnisports, a perdu de nombreux adhérents. Le nombre de licenciés issus de ces grands clubs passe ainsi de 12 250 (sur un total de 16 200 licenciés en 2015) à 10 800 (sur un total de 14 750 en 2016), soit une perte de 1450 licenciés en un an. Deux raisons expliquent cette baisse : les clubs s'orientent vers des mutuelles moins coûteuses que la licence fédérale et les sections compétitives s'orientent vers des fédérations qui proposent une offre compétitive plus « qualitative »⁴²⁷. Cette perte des clubs sportifs est peut-être aussi le marqueur de la domination des normes du système sportif sur la culture fédérale proposée par la FSGT⁴²⁸. Parmi ces normes, il y a la volonté des pratiquants d'avoir accès à une offre compétitive plus étoffée et la tendance à la professionnalisation des bénévoles. À ce titre, Bernardeau-Moreau et Hely remarquent que le « temps semble loin où la seule “bonne volonté” pouvait être invoquée comme une justification de l'engagement. L'expérience acquise par la formation initiale et au cours de la vie professionnelle apparaît désormais une ressource indispensable à toute implication dans la société civile » (2007, p. 15). Toutefois, malgré les influences du contexte, la FSGT semble rester une fédération qui permet cette responsabilisation des jeunes. La « formation sur la tas »⁴²⁹ est en effet une pratique reconnue et valorisée au sein de la fédération, notamment depuis les stages Maurice Baquet : ils ont permis d'affirmer, plus que dans d'autres fédérations, cette manière de former par la confrontation directe aux situations réelles, par l'expérience de terrain et par l'échange avec les pairs. Ces stages s'appuyaient notamment sur

⁴²⁷ Selon le document préparatoire à l'AG du comité du 21/04/2017 : « 700 licences perdues suite à la décision de sections non compétitives à Gentilly et Champigny de ne plus se fédérer à aucune fédération. Et de choisir des mutuelles privées. L'animation des activités dans ces sections repose sur un encadrement salarié. 700 licences perdues dans les activités de compétitions suite aux décisions des sections d'orienter leurs adhésions vers d'autres fédérations. Le tennis de table à Vitry a choisi de ne pas remplacer le responsable des adhérents engagés dans les épreuves FSGT. L'athlétisme à Ivry a choisi d'orienter sa pratique vers le bon niveau. La gymnastique à Ivry était insatisfaite de la qualité des compétitions FSGT. Le karaté à Vitry ne prend plus de licences FSGT ».

⁴²⁸ Nous avons présenté à partir de la p. 193 la difficulté de ces clubs à continuer de fonctionner suivant une logique omnisport alors même que les logiques de sections dominant.

⁴²⁹ Définie par la FSGT comme une formation « où l'on part de son expérience sur le terrain pour se former ».

le plan Langevin-Wallon qui conseillait « de développer des expériences de républiques démocratiques dans les centres de vacances, pour enfants et adolescents, où les activités scolaires et sociales, les jeux, les sports, les occupations éducatives de loisir, concourront à donner aux adolescents le sentiment de leur responsabilité sociale répondant à la hiérarchie des tâches et des fonctions : responsabilité du dirigeant, responsabilité de l'exécutant. Chaque citoyen, en régime démocratique, est placé, dans la vie civile et professionnelle, en face de cette double responsabilité. Il sera donc nécessaire que les activités s'organisent de telle sorte que tous aient, alternativement, des responsabilités de direction et d'exécution, développant conjointement l'initiative, la décision, l'intégration à une activité réglée et collective, la conscience scrupuleuse dans l'accomplissement des modestes tâches »⁴³⁰.

Au-delà de la responsabilisation des jeunes, nous pouvons également **observer la concrétisation des principes d'autonomie et de responsabilisation, ainsi que l'affirmation de cette « formation sur le tas » dans la formation FSGT**. Cependant, même la formation est tiraillée entre l'affirmation de ces éléments de la culture FSGT et la nécessité de se plier aux normes du mouvement sportif, notamment pour éviter une mise à la marge de la fédération. Depuis le début des années 2000, la FSGT a développé son offre de formations diplômantes (CQP, BAFA, brevets fédéraux) suivant les référentiels nationaux de certification imposés par le ministère des Sports. Pour certains anciens, cela peut être ressenti comme une véritable « trahison » à l'identité de la FSGT. Pour conserver cette identité et la reconnaissance de ce mode de formation, a été créé, dès 1994, un livret d'animateur qui va vers la reconnaissance de l'encadrement bénévole. « Cet outil délivré à l'issue d'une saison reconnaît la capacité à animer de façon autonome les activités sportives. Assorti d'une carte d'animateur, ce livret est à compléter à l'issue de chaque nouvelle expérience d'animation, de formation et de responsabilisation »⁴³¹. Du point de vue des processus identitaires, nous observons ici les tensions entre acteurs : ceux qui essaient de s'adapter face aux normes du mouvement sportif et ceux qui luttent face à celles-ci. De ces tensions entre acteurs naît le positionnement original de la FSGT, à la fois conciliant et subversif. La fédération défend la vision d'un sport associatif animé par des bénévoles et reconnaît la capacité et le droit de tous à encadrer. Elle accepte, en même temps, son rôle dans la professionnalisation du sport et la nécessité de proposer une offre de formations diplômantes. En tant que coordinatrice salariée du domaine de la formation de la FSGT, et avec le parcours qu'on lui connaît, Maud Corso résume bien cette situation et considère qu'en soutenant le développement des formations diplômantes, elle ne « *perd pas l'identité FSGT* » :

« Maud Corso : Je pense qu'on s'est heurté au fait que, **pour certains, c'est un renversement. C'est comme si on mettait le doigt dans la professionnalisation des animateurs. C'était l'idée de faire rentrer le loup dans la bergerie. Même encore aujourd'hui...**

Guillaume Conraud : Mais du coup, il y reste quoi pour les bénévoles aujourd'hui ?

Maud Corso : Le brevet fédéral, c'est pour les bénévoles. On a continué de travailler, avec les autres fédérations, sur le CQP [Certificat de Qualification Professionnelle]. On a continué de travailler sur le brevet fédéral avec des hauts et des bas.

⁴³⁰ Plan élaboré entre 1946 et 1947, par Paul Langevin et Henry Wallon, deux intellectuels proches du PCF, dans le cadre d'une « commission ministérielle d'études pour la réforme de l'enseignement » nommés au sortir de la guerre. Si ce plan ne fut jamais appliqué, il reste un texte de référence dans le domaine de la pédagogie et de l'éducation.

⁴³¹ <https://www.fsgt.org/federal/livret-federal-danimation-mode-demploi>

Donc ça, c'est quand même un projet d'ampleur de réformer la formation en direction des entraîneurs, des animateurs bénévoles de l'ensemble des CFA suivant un cadre commun. C'est le projet de départ. Dans la période précédente, sur les formations, on avait laissé faire les commissions d'activités. Du coup, par exemple, quand on nous demandait une copie de diplôme, ici on était incapable de te la donner parce que c'était les activités qui géraient. Donc l'idée du brevet fédéral, c'était aussi de recentrer un peu toutes ces questions ici, pour maîtriser qui gère les diplômes, pourquoi, comment. Ensuite, il y a eu la création du collectif BAFA qui procède de la même logique de qualification qui permet rémunération.

Le projet pour lequel je suis arrivée, c'est le livret fédéral d'animation. C'est un projet qui est né après les assises de Massy qui étaient centrées sur la question et la reconnaissance du bénévolat. C'était en 1994. En fait, ils ont mis en place un livret fédéral d'animation dans l'objectif de reconnaître massivement l'ensemble des animateurs bénévoles de la FSGT et de pouvoir travailler sur cette base de données. Le présupposé de départ, c'était que l'acte d'animation, pour 80% des gens qui arrivent à la FSGT, c'est d'abord de co-animer. C'est d'abord une formation sur le tas, ce n'est pas d'abord une formation initiale. C'est-à-dire que tu commences ton activité de responsabilisation avec un plus ancien, dans l'acte même d'animer et pas d'abord en allant faire une formation qui te dit que tu as le droit d'animer. C'est ce qu'on appelle la formation sur le tas. Le livret fédéral, c'est l'outil, l'outil de reconnaissance de cette formation sur le tas. Donc livret fédéral, diplôme omnisport, carte d'animateur allaient avec des mesures d'accompagnement. L'idée c'était qu'une fois que tu avais ton livret fédéral validé, on te prend en charge un stage fédéral par an. Enfin tu vois, il y avait des mesures concrètes pour encourager.

Dans les années 2007-2008, les années post-crise, du fait qu'on lance CQP, BAFA, articulation Brevet fédéral suivant les référentiels de compétences, les schémas de la réforme des diplômes, il y a eu un mouvement à l'assemblée générale d'Artigues, en 2010. En gros, on s'est fait rentrer dans la gueule et on nous a dit : "Vous donnez trop d'importance aux qualifications et aux professionnels. Et vous ne vous occupez plus de la formation sur le tas et des bénévoles".

Guillaume Conraud : Toi, comment tu le ressens ? Pas forcément le fait qu'on oublie les bénévoles. Ces formations, tu l'as dit, reconnaissent aussi la formation sur le tas des bénévoles. Mais on s'adapte tout de même à des modèles officiels, le brevet fédéral, le BAFA s'appuient sur des référentiels.

Maud Corso : Il faut aussi s'adapter au contexte. [...] mais je suis convaincue que je ne perds pas l'identité FSGT. »

(Entretien avec Maud Corso, coordinatrice salariée du domaine politique de la formation FSGT, le 16/05/2014)

Les acteurs de la fédération travaillent à la fois pour s'ouvrir, prendre en compte les nouvelles exigences du contexte et pour préserver la culture de formation de la fédération. Michel Cremonesi, coordinateur bénévole du domaine de la formation, reflète bien cette position conciliante vis-à-vis des principes de la FSGT. Il explique s'être engagé dans le

domaine formation parce qu'il était critique vis-à-vis du travail de celui-ci et de la politique générale de formation. Dans un premier temps, il était contre l'engagement de la fédération dans le développement d'une offre de formation BAFA, avant de comprendre que ce type de formation pouvait tout de même porter les contenus FSGT. Il précise qu'en cohérence avec ce positionnement double de la FSGT, le domaine est organisé autour de quatre piliers, certains concernant la formation diplômante et d'autres la formations des bénévoles. Selon lui, cette structuration participe toutefois à cloisonner les différentes dimensions de la formation. Cloisonnement renforcé par des tensions interpersonnelles.

« Michel Cremonesi : Les missions actuelles du domaine formation ont été actées depuis un certain nombre d'années. J'étais très critique par rapport au fonctionnement du domaine formation. Je me reprochais de critiquer et de pas m'investir.

Donc les missions actuelles ont pris forme et ont été garanties par l'Assemblée Générale d'Artigues qui ont reconnu les fameux "piliers". Ces piliers, je trouve que ça a structuré le domaine formation. Le versant négatif, c'est que ça a renforcé en même temps un cloisonnement à l'intérieur du domaine. Pour avoir vécu "x" formations, en caricaturant à peine, chacun intervenait dans son secteur mais il n'y a jamais eu de débat sur l'ensemble d'une politique forte de formation. Et ce n'est pas faute, personnellement, de pas intervenir là-dessus. [...] Les quatre piliers, c'est la reconnaissance de l'expérience, c'est la reconnaissance des qualifications internes avec le brevet fédéral qui a pris une grande place et la reconnaissance des qualifications externes comme le BAFA et le CQP. [...]

Lydia Martins Viana : Alors peut-être pour comprendre, avant de revenir sur cette situation et ce qui l'a générée, tu dis que tu t'es engagé parce qu'aussi, tu étais critique avant sur l'organisation du domaine. Elles portaient sur quoi, tes critiques ?

[...]

Michel Cremonesi : J'étais très critique. J'étais contre la "bafatisation". Pas contre le CQP, mais la « bafatisation » parce que je trouvais que ce n'était pas le rôle de la FSGT de « bafatiser » les copains. Bon. On s'est attrapés quelquefois avec Christian Guibert sur le sujet. Il pense que je suis encore sur ce versant-là alors que je trouve que j'ai évolué là-dessus. Justement par rapport au local, effectivement, dans mon club ils avaient la « chance », entre guillemets, d'avoir à ce moment-là Claude Jordan et moi-même qui faisons la formation. Et on a commencé à estimer que la formation — c'est prétentieux — c'était une formation FSGT et donc on faisait ce qu'on appelait des "BAFA FSGT". [...] Puis j'ai aussi évolué parce que c'était en fait un peu une carotte pour les animateurs bénévoles. Dans le fonctionnement du club, un peu comme Vitry, ou d'autres clubs un peu costauds, on a en permanence 20 à 25 jeunes qui viennent frapper pour participer bénévolement à l'encadrement des enfants. Donc le club est un petit peu redevable et, à un moment donné, on dit "on va vous donner une formation diplômante par le BAFA », formation qui, progressivement, avait un contenu FSGT. »

(Entretien avec Michel Cremonesi, coordinateur bénévole du domaine formation, membre de la CFA athlétisme, membre de la DNC, mené par Lydia Martins Viana, dans le cadre de « Vers l'AG 2017 », le 31/03/2016)

Pour la FSGT, s'engager sur les formations certifiantes, c'est aussi donner l'occasion de faire valoir et reconnaître ses spécificités et sa légitimité à former les animateurs de la vie associative. Dans ce sens, Jacques Journet, ancien cadre d'État de la FSGT ayant notamment travaillé sur ces questions de formation dans les années 2000, fait le rapprochement entre le travail de la FSGT sur la formation et ce qu'il présente comme une « *lutte* » pour que soit reconnu à l'ensemble des fédérations agréées – donc affinitaires comprises – le droit d'adapter les règles sportives. Cette reconnaissance et ce droit furent fixés par la loi Buffet, en 2000, qui présente une importance particulière pour les fédérations. Il était donc nécessaire pour les acteurs de la FSGT de s'engager sur cette voie des formations certifiantes pour obtenir une légitimité et une reconnaissance légale des spécificités des affinitaires. Il confirme aussi que malgré le développement de formations légalement normées, les acteurs de la fédération continuent à le faire « *à la manière FSGT* » :

« Jacques Journet : On a appelé ça des piliers mais peu importe. En gros, il y avait le pilier de la reconnaissance. Ça, c'est la politique des années 90-2000 : le fait qu'à la FSGT la formation est déjà dans l'acte d'animation si on est sur la formation des animateurs, si on est dans la formation des dirigeants, elle est dans l'acte de direction. C'est-à-dire que c'est en faisant qu'on se forme. On s'est un peu inspiré des apports plus théoriques et de travaux universitaires tels que la revue Éducation Permanente a pu les véhiculer, sur des notions comme le micromilieu nourricier, l'environnement formateur. C'est en aménageant la vie des clubs qu'on va contribuer à faire que la pratique soit plus formatrice et que, à un moment donné, il va falloir le reconnaître.

Alors cette conception de la formation qui privilégie ce qui se passe sur le terrain, la formation sur le tas, se passe dans un contexte où le ministère des Sports a fait monter en puissance l'exigence de diplôme et l'exigence de certification. Ce qui fait que nous nous sommes battus dans le cadre de la loi Buffet à cette époque, 1997-2002, pour que la loi reconnaisse la possibilité pour les fédérations agréées d'adapter les règles. Et la phrase a été écrite dans l'article 16 de la loi⁴³² qui définissait l'agrément. Donc les fédérations pouvaient, en fonction de la spécificité de leurs publics, adapter les règles. Évidemment, les fédérations délégataires se sont élevées contre ça mais elles n'ont pas gagné. D'autant plus qu'on leur a fait percevoir que c'était également pour elles. C'est-à-dire que, si elles avaient de jeunes enfants, elles pouvaient très bien réfléchir à des modalités adaptées de compétitions qui fassent qu'ils ne s'inspirent pas d'abord des règles internationales pour concevoir les compétitions pour les enfants de cinq ans mais qu'ils inventent des règles pour ce public spécifique.

Bon voilà on a gagné et, en même temps, on a gagné sur un autre article. À l'époque, dans le code du sport, l'article 46 définissait les conditions de l'animation contre rémunération. L'article disait que pour l'animation contre rémunération, il est exigé un diplôme inscrit au RNCP⁴³³, au

⁴³² L'article en question précise que « II. - Afin de favoriser l'accès aux activités sportives sous toutes leurs formes, les fédérations visées au présent article et les associations de jeunesse et d'éducation populaire agréées par le ministre chargé de la jeunesse peuvent mettre en place des règles de pratiques adaptées et ne mettant pas en danger la sécurité des pratiquants » (JORF n°157 du 8 juillet 2000 page 10311 texte n° 1).

⁴³³ Registre National des Certifications Professionnelles. Les fédérations, comme la FSGT, doivent faire une demande d'enregistrement au RNCP notamment pour les BAFA et les CQP. Les dossiers sont instruits par une

*répertoire des certifications pédagogiques. Donc ça veut dire un brevet d'État, un diplôme d'État, une licence STAPS ou un CQP aujourd'hui. L'article 47 lui disait - et l'article correspondant dans l'actuel code du sport le dit toujours - que pour les bénévoles ce sont les fédérations qui décident des modalités de formation et de certification. La réponse dominante ce sont les brevets fédéraux. C'est-à-dire que les fédérations font des brevets fédéraux et le fait d'avoir le brevet fédéral certifie qu'on correspond bien aux canons dominants. À la FSGT, on a aussi pris la voie des brevets fédéraux à partir des années 2004-2005, notamment sous la pression de cadres d'État mis à la disposition de la FSGT. Mais on le fait à la manière FSGT. C'est-à-dire qu'on ne le fait pas dans une conception de type : "tu vas d'abord te former et tu obtiens ton brevet fédéral si tu veux être animateur". **On le fait dans une conception de formation sur le tas.** Par exemple à Vitry, dans le stage départemental, on a des jeunes de 12-13 ans. »*

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

Clément Rémond, président salarié du comité FSGT 93, rejoint dans leurs propos Michel Cremonesi et Jacques Journet : il considère aussi que les formations diplômantes sont des occasions pour faire connaître la FSGT à des encadrants de clubs qui la « *connaissent trop peu* », tout en leur permettant d'acquérir des compétences en termes d'animation. Dans ce sens, le comité a décidé de soutenir la participation des animateurs aux formations de la fédération et de construire un parcours de « *fidélisation* » de ces animateurs.

« Clément Rémond : Sur le côté de soutien à la politique de formation, on a pris la décision, sans que forcément ce soit très collectif, de soutenir l'accès aux formations CQP pour nos encadrants de clubs et d'y apporter des moyens financiers ; 50% à l'issue de la première année.

Guillaume Conraud : Vous trouvez de l'intérêt dans ces formations ?

Clément Rémond : Pour nous, ce n'est pas qu'on y trouve de l'intérêt. C'est qu'on doit y trouver de l'intérêt surtout. [...] Si tu veux, nous avons constaté qu'on avait très peu, trop peu, d'encadrants et d'animateurs de nos clubs qui faisaient ces formations-là. Ces formations qui permettaient à la fois de mieux connaître la FSGT parce que tu as une connaissance qui est transmise à ce moment-là et, surtout, d'acquérir des compétences supplémentaires ou de valoriser des compétences existantes pour les restituer ensuite dans les clubs FSGT et pour développer la pratique envers les différents publics. Ce qu'on s'est dit, c'est qu'il fallait vraiment qu'on ait une politique volontariste là-dessus. Ça passait par de la communication parce qu'à mon avis les clubs n'ont pas assez connaissance de l'offre de formation globale de la FSGT. Pour le CQP, on a pris la décision d'aider financièrement parce qu'on pense que l'accessibilité économique est aussi un levier pour qu'il y ait plus de personnes qui participent à ces formations. On essaye aussi de fidéliser les

commission nationale et l'enregistrement obéit à des cadres fixés par la loi. Ce qui laisse percevoir la dimension normalisée de telles formations bien que les acteurs de la FSGT expliquent ici réussir à faire exister les spécificités de la « formation FSGT ».

personnes formées ensuite parce qu'il y a une espèce de contrat qui permet, au bout de 2 ans, d'avoir une aide complémentaire à l'aide existante à la fin du diplôme. »

(Entretien avec Clément Rémond, président salarié du comité FSGT 93, 21/06/2017)

Avec ces témoignages, on voit bien la manière dont des principes, hérités d'une certaine histoire, se concrétisent et évoluent dans les pratiques réelles des acteurs : ici le développement d'une politique de formation orientée par les tensions entre acteurs aux visions divergentes. Sous l'influence du système, autonomie et responsabilisation par la valorisation du bénévolat et de l'organisation de l'activité par les pratiquants eux-mêmes, cèdent certes du terrain à l'encadrement diplômé et professionnel. Malgré ces normes, il semble toutefois que la culture fédérale continue à exister dans les contenus et méthodes de formation.

Si on évoque la question de la formation et la manière dont vont se traduire les principes FSGT dans la réalité de l'animateur, il faut aussi s'intéresser aux acteurs de terrain. Ils ne vivent pas uniquement dans un monde FSGT et les « principes directeurs » que la fédération voudrait voir appliqués ne sont pas les seuls assimilés par ces acteurs. Bakary Sacko, par exemple, bien qu'animateur de l'ES Vitry, club historique de la FSGT, nous a dit s'être principalement formé à la FFF. Il n'a pas suivi de formation FSGT, même s'il a été formé en interne, *via* les stages de club qui sont fortement imprégnés de la culture de la fédération. Lorsque nous lui demandons s'il s'appuie plutôt sur les contenus de la FSGT ou la FFF, il dit :

« Bakary Sacko : Aujourd'hui je n'ai pas de parti pris mais les jeunes veulent plus s'orienter vers le niveau, la compétition [...] Les jeunes vont chercher ce qu'il y a à la télé. [...] Quand tu joues à la FSGT, c'est la honte. [...]

Guillaume Conraud : Tu utilises plutôt les supports de la FSGT ou de la FFF ?

*Bakary Sacko : J'utilise ceux de la FSGT et j'utilise aussi celui de la FFF, le guide pour animateur. Je jongle entre les deux. **Ceux de la FFF c'est très strict, guidé. Faut faire comme ça pour que ça fonctionne selon eux. Il y a moins de liberté.** »*

(Entretien avec Bakary Sacko, éducateur sportif salarié de l'ES Vitry, le 25/08/2014)

Cette dernière affirmation montre que les principes d'autonomie et de responsabilisation, insufflés dans la politique fédérale, peuvent parfois atteindre le terrain et influencer les pratiques réelles. Les animateurs ne s'intéressent peut-être pas à ces principes au nom de la portée politique ou des valeurs historiques dont ils sont porteurs, mais sûrement pour y trouver des apports pratiques et pédagogiques. D'autres acteurs proposent cette comparaison entre les principes pédagogiques de la FFF -qui donnent beaucoup de références mais laissent peu de place à la créativité de l'animateur et du joueur- et l'approche FSGT -plus axée sur l'autonomie des protagonistes du jeu-. Avant d'intégrer la ligue Île-de-France de la FSGT et de développer des formations au sein de la fédération, Thomas Valle, alors animateur d'un club de football, ne connaissait pas la fédération et avait uniquement suivi des formations FFF. Il explique les différences de postures entre les formateurs de la FFF et ceux de la FSGT :

« Thomas Valle : Je suis rentré à la FSGT en me disant que c'était une fédération sportive comme une autre. En plus, je suis de la FFF au départ, au niveau de mon activité, purement FFF, formation FFF, club FFF, tout. J'ai passé mon brevet d'État l'année de mon entrée à la FSGT, donc j'étais

vraiment un pur produit FFF. Donc tu arrives en te disant que tu vas retrouver la même chose et petit à petit les valeurs tu les apprends. Tu apprends que tu es différent. [...]

En FFF, on t'explique ce qu'il faut faire et si tu n'es pas d'accord c'est la même chose. J'ai fait un brevet d'État où on m'a demandé "comment on travaille les tirs ?". J'ai dit que j'avais un jeu à proposer. On m'a dit "non, non, ce n'est pas un jeu qu'on vous demande". Il y a cette situation, tu la mets en place et c'est la meilleure des situations à présenter à l'examen. Si tu ne présentes autre chose, tu rates. Comment ça ? Il n'y a qu'une façon de travailler les tirs dans le monde ? "Non, c'est ça qu'il faut faire". Ok, moi j'ai des jeux, je mets en place des situations où les enfants vont tirer dix fois plus que dans leurs exercices ou, en tous cas, ils vont avoir de vraies situations. Tu apprends à frapper ou tu vas conduire la balle pendant 10 minutes puis tu vas frapper, personne ne t'attaque, il n'y a pas de contrainte, il n'y a rien du tout. Alors que là, tu vas faire un jeu, il y a des adversaires, c'est une vraie situation. [...]

Alors qu'à la FSGT on est plus dans un aspect... Par exemple, j'ai fait un examen de CQP il y a quatre ans je crois. La personne avait tiré "jeux de ballon" et c'était un ancien footballeur professionnel au Brésil. Je me suis dit "jeux de ballon : il va me présenter un jeu de foot quoi". Il m'avait présenté une séance de balle au prisonnier et de jeux de coopération avec ballon, j'étais soufflé. Jamais je n'aurais imaginé qu'il ferait ça. Mais **on lui a appris à sortir de ses représentations et à se construire lui-même ses représentations**. C'était Jacques Journet qui disait que **la formation c'est d'abord une déconstruction**, ce n'est pas "on a mis une strate et on va t'en remettre, et on va t'en remettre une...". C'est déconstruire ce que tu as fait et tu réapprends et tu reconstruis. On est dans ce processus-là. [...] **La logique c'est, en premier, une logique de partage d'expériences**. [...]

Guillaume Conraud : Vous donnez quand même des références ?

Thomas Valle : Bien sûr, on donne des références et on est dans la logique d'apporter un complément... [...]. Nous, on a pour rôle d'apporter un plus, d'apporter de l'expérience - par expérience dans les activités de formation comme ça où on travaille beaucoup en groupe et retour de groupe - **on est plutôt là pour faire la synthèse des choses et réorganiser un peu**. Dans le temps de groupe, il y a beaucoup de choses qui ressortent et nous on va les restructurer un peu pour qu'ils en gardent l'essentiel et qu'ils puissent s'en resservir derrière. »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue Île-de-France FSGT, le 15/05/2014)

Afin de compléter sa formation, David Hocq, responsable et animateur de l'ESC XV (club FSGT et FFF), cherche d'autres références dans le football professionnel. Il est ainsi un exemple de ces animateurs qui appartiennent à divers systèmes, fédéraux ou non, et vont puiser dans chacun d'eux afin de construire leur action de manière relativement rationnelle.

« Guillaume Conraud : Tu as dit que tu as fait des formations quand tu étais à Chatillon.

David Hocq : Oui, j'ai fait la formation d'initiateur de la FFF. Ça nous permet d'avoir une vision... Alors bon, c'est toujours pareil. **Les diplômés d'État ont toujours l'avantage et le désavantage de te donner un cadre, mais de te donner un cadre qui est un peu rigide** : "Si vous faites ce qu'on vous donne, c'est bien. Si vous en sortez, ce n'est pas bien". Moi, **mon maître à penser dans le football, c'est Johan Cruyff, ce ne sont pas les mecs de la FFF**. Cet homme a eu une réflexion sur le football qui est très juste. Il disait : "jouer au football, c'est simple mais jouer simplement au football, c'est difficile". Je garde toujours cette phrase-là en tête quand je prépare quelque chose et la FFF c'est vraiment : "si vous ne faites pas cet exercice de cette façon-là...". À un moment donné, le football est aussi un sport d'instinct. »

(Entretien avec David Hocq, Responsable section football jeune à l'ESC XV, le 14/11/2016)

L'importance de l'application des contenus techniques pour la FFF, en partie causée par les enjeux du sport de haut niveau, provoque une certaine rupture avec les acteurs de terrain et un décalage avec leurs attentes en termes de formation. Pour répondre à cette situation et tenter d'affirmer une politique fédérale de formation plus en adéquation avec les besoins du terrain, notamment en termes de projet éducatif, les dirigeants de la FFF ont mis en place des « labels » attribués en fonction de l'application du projet éducatif fédéral (PEF) ; les deux sont conçus comme une série « d'outils » incitatifs créés par le niveau fédéral, sur la base des remontées des clubs et districts, à la fois pour répondre à des problématiques de terrain et à des enjeux fixés par l'État. Pour encourager l'utilisation de ces outils les acteurs nationaux soulignent notamment les avantages financiers. La fédération évalue ensuite les actions mises en place via des retours de dossiers, photos, compte-rendu.

« Guillaume Conraud : Sur les territoires donc, tu travailles avec les acteurs des districts qui sont relativement proches et faciles à capter. Je voudrais parler des acteurs qui sont le plus éloignés : des animateurs. Eux, est-ce que vous arrivez à les toucher avec cette politique et comment elle arrive jusqu'à eux ? Est-ce qu'on peut vraiment sentir que toutes ces politiques élaborées ici influencent et font évoluer les animateurs ?

Salarié FFF : Alors, les leviers. Il y a un levier qui est de plus en plus répandu, c'est le label. C'est-à-dire que, quand un club est labellisé, il y a un certain nombre de critères : critères sportifs, critères de formation et il y a un critère sur l'aspect sociétal. L'aspect sociétal : on demande au club qui veut être labellisé d'intégrer la démarche éducative qu'on a. Parce qu'on a un outil qui s'appelle le programme éducatif fédéral. C'est un classeur avec des fiches pratiques sur l'éducation. On leur demande d'appliquer le programme éducatif fédéral dans leur club. Donc ça, c'est une manière de répondre. Après le reste, quand on dit que la laïcité et le prosélytisme sont des thématiques de districts, c'est parce que ce sont les clubs qui alertent le district. Quand on donne des outils au district, c'est aussi pour répondre à une demande des clubs. Forcément, je vais les toucher les clubs. Tu prends un club qui appelle son président de district et qui lui dit : "il y a un arbitre qui s'est fait cogner. Il n'ose pas déposer plainte, il ne sait pas comment ça marche". Que fait le district ? Il appelle la ligue régionale ou moi directement : "Qu'est-ce qu'on fait quand c'est comme ça ?". Donc moi je lui réponds, je lui dis qu'on fait ça, ça et ça. Je fais les fiches pratiques avec les éléments-clés et je les envoie à tout le monde. Le district prend la fiche et va la donner aux

arbitres. Voilà. Donc ces problématique, la double réponse c'est, un, le label : "faites-le dans votre projet de club, dans votre projet associatif. Intégrez la dimension éducative. Si vous faites ça, vous aurez de l'argent de l'État". **Il y a aussi ça parce que, sur le handicap, les clubs qui le font, s'ils ne sont pas trop bêtes, ils auront de l'argent de l'État, du département, de la région et du CNDS.** [...]

Guillaume Conraud : Les labels, le PEF ok, mais est-ce qu'on est sûr que les clubs et les gens dans les clubs, les animateurs, etc. vont vraiment regarder ce PEF ? Est-ce qu'ils vont vraiment s'appuyer dessus ? Est-ce qu'ils vont vraiment s'en saisir ?

Salarié FFF : Après, on ne peut pas aller dans tous les clubs. **Il y a aussi la responsabilité et l'espace de liberté des clubs.** Le club qui dit : "je m'engage à mettre en place les actions du PEF". Ensuite, il prend des photos, il fait un reportage, il fait un article puis il les envoie au district. Puis, le district est rassuré et il dit : "c'est ok. Donc c'est bon pour ton label". Mais après, c'est la responsabilité du club. **Si le club considère que l'éducation c'est important pour les adhérents, eh bien on lui donne des outils pour qu'il le fasse ! On ne le fait pas à la place des gens.**

Guillaume Conraud : Toi tu as le sentiment que c'est un outil qui fonctionne bien ?

Salarié FFF : Le club, celui qui a envie de s'engager dans la démarche PEF... tu as ceux qui **vont cocher la case juste pour dire qu'ils sont labellisés et puis tu as ceux qui vont vraiment le faire mais comme partout.** »

(Entretien avec le chef de projet « actions citoyennes et sociales » de la FFF, le 25/01/2017)

De même pour le DTN de la fédération, ce dispositif permet de crédibiliser le système fédéral et d'aider les clubs à se structurer. Cette reconnaissance du niveau national serait même considérée comme une « fierté » :

« François Blaquart : Avec **le parcours éducatif, avec les labels, on a déjà donné une vraie crédibilité à notre système.** Il y a les sports-études et tout un tas de choses à parfaire. Par exemple, les labels on a lancé ça il y a quelques années. Ça fait à peu près huit ans qu'il y a les labels. Aujourd'hui, les labels sont plus définis, on a des labels féminins. Aujourd'hui, il y a quand même 5000 clubs labellisés sur les 12 000 clubs potentiels de jeunes. Pas mal, pas mal. Ça ne se fait pas en un jour quoi.

Guillaume Conraud : Vous percevez des limites aussi sur ces labels ?

François Blaquart : Non, Non. **Les labels sont des outils incitatifs qui permettent aux clubs de se structurer.** Alors, vous regardez la presse, tous les jours vous voyez des articles : "Tel club a été labellisé, tel club..." **Il y a une fierté.** Chaque année j'en fais un ou deux, je ne peux pas toujours y aller mais on fait des remises spéciales pour donner un éclairage sur chaque ligue. J'ai fait l'effort, je crois que cette année j'en ai fait quatre et jamais le DTN ne faisait ça. J'aime bien y aller, je suis allé au fin fond de l'Alsace, je suis allé je ne sais plus où. C'est un régal. Je suis allé dans un petit club, il y a 50-60 jeunes pas plus. Ce sont de petits clubs dans les montagnes, dans les Vosges, deux terrains, avec un club-house, avec des éducateurs qualifiés. Le mec vous dit : "Mais moi mon but

ce n'est pas de jouer en division honneur. Mon but, c'est que les jeunes soient heureux, qu'on s'en occupe. Il y a les filles qui jouent au foot. Il y a des encadrants, des mamans qui tiennent la buvette. On a développé ça. Moi j'ai fait mon truc, j'ai 2500 habitants, on a un collège, on a une section sportive". Et aujourd'hui, vous avez des grands clubs de nationale, ils n'ont quedal. Donc, ça c'est important. »

(Entretien avec François Blaquart, DTN de la FFF, le 03/03/2017)

Ce modèle relativement vertical de relations -propositions d'un outil, mise en place en par les acteurs locaux « *cochant la case* », vérification et valorisation par les instances fédérales- n'est toutefois pas toujours garant du développement du projet éducatif de la fédération. À travers ce cas, on peut néanmoins penser que, de manière autonome, au niveau local, en s'appuyant peut-être sur ses éducateurs, ses bénévoles, sa place dans la commune, etc. l'association est bien structurée et développe des actions. Si les clubs fonctionnent correctement et mettent en place des projets éducatifs qui leur sont propres, ce n'est pas d'abord grâce au label mais plutôt grâce aux forces qui animent ce club et en fonction de ses réalités locales. Le label est alors une reconnaissance du travail accompli par des associations relativement autonomes vis-à-vis des fédérations plus qu'une manière de faire appliquer les principes fédéraux. Il est développé par les fédérations pour créer un lien entre ce travail des clubs et le projet fédéral, pour affirmer l'identification à la fédération. Il n'en reste pas moins que, de par sa verticalité ce modèle tend à renforcer, paradoxalement, un certain éloignement entre les acteurs en renforçant une relation de hiérarchie. Le directeur technique de la section football du Paris Université Club, explique que malgré la mise en place du « Programme Éducatif Fédéral » et de ces « labels », la politique et l'offre fédérale en termes de formation ne permettent pas de former correctement les « éducateurs ». Au contraire, parfois, entrer dans ces dispositifs semble contreproductif puisque prenant du temps sur des tâches quelque peu déconnectées de préoccupations pédagogiques et pratiques. Pour lui, ces décalages sont dus à la distance des acteurs du niveau de la fédération et du district vis-à-vis des réalités de terrain.

« Guillaume Conraud : J'avais rencontré le DTN de la fédération et le président du district. Avec le PEF, avec les labels d'écoles de foot, etc., ils ont vraiment le sentiment d'accompagner et d'aider les clubs grâce à ces outils.

*Daniel Owana : Le problème c'est que **le plan éducatif fédéral, ça donne encore plus de boulot à des clubs comme le nôtre.** Honnêtement, ça donne plus de boulot. Bon, on a eu la distinction mercredi dernier pour notre école de foot. On va avoir la distinction pour le foot féminin. Mais très honnêtement, un club comme le nôtre faire ces choses-là c'est...*

Guillaume Conraud : C'est plus de travail qu'autre chose.

*Daniel Owana : C'est incroyable. **On est obligé d'organiser toutes les actions et en ayant déjà des moyens limités. Nous mettre encore ça en plus c'est vraiment nous surcharger. C'est à dire qu'on a peu de bénévoles, on a des éducateurs qu'on paye très mal et moi je voudrais que mes éducateurs se concentrent sur l'éducation des enfants et pas sur le fait d'aller coller des affiches pour le PEF, aller faire des actions dans les écoles. On n'a pas les moyens pour l'instant de faire ça. [...]** C'est un dossier. Je peux te le montrer. On a constitué un dossier, il était comme ça. Il y a plus de 350 pages. [...]*

Il faut que tu fasses les actions, que tu fasses les photos de tes actions, que tu remplisses un compte-rendu, que tu le renvoies au district. [...] Ça nous a épuisé, c'est pour avoir un label qui, de toutes façons, qu'on l'ait ou que l'on ne l'ait pas nous on a toujours du monde. [...]

Guillaume Conraud : Qu'est-ce que vous suivez du coup à la fédé, qu'est-ce qui vous sert ?

*Daniel Owana : Tout ce qui est formation. C'est-à-dire que les formations d'éducateurs... On y envoie nos éducateurs. L'année dernière on en a formé pas mal. [...] Donc nous **ce qui nous faudrait ce serait vraiment de pouvoir former correctement nos jeunes éducateurs pour qu'on améliore la qualité d'accueil.***

Guillaume Conraud : Et pour ça, le district offre quand même des formations intéressantes ?

*Daniel Owana : [...] Le problème c'est qu'on ne forme pas des éducateurs, on forme des animateurs. Ce n'est plus la même chose. Si le discours de la fédé c'est de dire qu'on forme des animateurs, ok on change complètement notre façon de voir les choses. Parce que finalement ils font deux jours de formation quand avant il fallait faire une semaine. **On leur donne tous les outils pédagogiques. C'est à dire qu'ils reviennent avec une clé USB, il y a toute une batterie de séances, d'entraînements. Mais en deux jours, tu n'as pas le temps de broser les qualités pédagogiques qu'il faut avoir, la posture d'éducateur, la sécurité, ceci, cela. Tu vois ce que je veux dire ?***

Guillaume Conraud : Ou d'échanger avec les autres participants ?

Daniel Owana : D'échanger... Deux jours on te donne une attestation. Et quand on te donne une attestation, tu as le droit d'avoir une équipe. Tu sais c'est comme si tu veux rentrer dans la police, tu fais une formation de deux jours.

(Entretien avec Daniel Owana, directeur technique salarié de la section football du Paris Université Club, FFF, le 24/05/2017)

Il est donc possible de tirer plusieurs conclusions de ces témoignages. Ils permettent de prendre la mesure du niveau de discussion, des tensions et jeux d'acteurs autour de la politique fédérale en termes de formation. Mais, au-delà, c'est dans la façon dont les acteurs de terrain reçoivent et utilisent ces formations et les documents directeurs produits par la fédération, que se concrétisent, dans le cas de la FSGT, les principes d'autonomie et de responsabilisation des pratiquants et des encadrants bénévoles ou salariés. Les acteurs n'appartiennent pas à une seule organisation, à un système unique. Ils peuvent être formés à la FSGT, à la FFF, dans le club ou par les modèles médiatiques. En fonction de leurs besoins, de leurs parcours et de leurs sensibilités, ils mobilisent et mixent les cadres de références proposés par ces différents espaces utilisant ainsi « la pluralité des contextes sociaux et des répertoires d'habitudes », comme le montre Lahire. Pour l'auteur, ces différents espaces « qui constituent les cadres sociaux de notre mémoire sont donc hétérogènes et les individus qui les traversent au cours d'une même période de temps ou au cours de moments différents de leur vie sont donc le produit toujours bigarré de cette hétérogénéité des points de vue, des mémoires, des types d'expérience » (2001, p. 51) Chez Bakary Sacko, par exemple, ressort fortement ce métissage culturel, entre pression des joueurs qui veulent s'inscrire dans une certaine forme de football correspondant au « rêve de football professionnel », formation à la FFF, utilisation des ressources pédagogiques de la FFF et de la FSGT. Malgré ces différentes influences et le poids du contexte, on peut observer,

notamment dans les discours de Bakary Sacko et Thomas Valle, que les spécificités de la FSGT en termes de pédagogie par le jeu, ou encore de liberté de l'animateur et du pratiquant se traduisent encore en pratiques concrètes. De l'autre côté, les formations de la FFF sont décrites comme plus cadrées, même parfois rigides et peut-être trop axées sur la dimension technique de l'activité selon les acteurs des clubs. Il faut toutefois se garder d'une comparaison trop manichéenne. Bernardeau-Moreau et Delalandre expliquent que l'importance prise par la notion « d'innovation » pèse sur l'ensemble des acteurs sportifs. Ainsi, les référentiels de formation sont porteurs de ces « compétences d'innovation » et par exemple à la FFF, « le moniteur doit pouvoir “concevoir et mettre en œuvre des projets d'encadrement dans le cadre de la pratique du football en sécurité” ». La conception du projet se limite alors aux considérations de sécurité. Mis à part cela, il applique, participe et contribue. L'entraîneur, en revanche, doit savoir “concevoir le projet sportif” et “concevoir des plans d'entraînement” » (2019, p. 89). L'intérêt de cette démonstration est d'expliquer que, malgré le discours du CNOSF (Cf. p. 95) sur la proximité grandissante des fédérations, notamment en termes d'approches sociales et éducatives, la diversité de fédérations réussissant en partie à concrétiser certaines de leurs valeurs, tire le développement des APSA dans diverses directions. À ce titre, par exemple, la FSGT, *via* son travail pour la reconnaissance de la « formation sur le tas », joue effectivement un rôle important dans la démocratisation de la participation à la vie associative et de la prise de responsabilités. Comme l'explique Boucher, les formations certifiantes peuvent s'avérer repoussantes pour certaines catégories d'acteurs : « souvent conduits à la formation par le biais d'une sollicitation plus ou moins explicite d'un membre du club, les bénévoles d'origine populaire se conforment d'autant moins bien à une démarche d'acquisition de savoirs pédagogiques nouveaux qu'ils ne les perçoivent pas comme nécessairement synonymes de “compétence technique” ». On peut même au contraire avancer que la certification des compétences et les procédures d'évaluation, qui peuvent redoubler des passés scolaires pour le moins douloureux, s'opposent aux manières par lesquelles les formes les plus populaires de bénévolat se légitiment » (2010, p. 168). Ces témoignages font également état de la persistance des ruptures entre niveaux. Malgré la mise en place d'un projet éducatif fédéral et de labels, il semble que la fédération française de football ait du mal à diffuser un contenu considéré comme convenable par les acteurs de terrain. Le DTN de la fédération défend certains principes, comme la pédagogie par le jeu, qui pourraient pourtant trouver échos dans les pratiques de terrain. De même, le contexte valorise « les compétences d'innovation » chez les éducateurs sportifs. Malgré cela, la taille de la fédération ainsi que la complexité de son fonctionnement favorisent un éloignement des différents acteurs et un cloisonnement entre niveaux qui bloquent l'affirmation de ces principes. D'autre part, en faisant le choix d'un positionnement mixte sur la question de la formation, entre reconnaissance de la « formation sur le tas » et valorisation des formations diplômantes, il semble que la FSGT participe de cette « relativisation des valeurs et des modèles » dont parle Mucchielli (2013, p. 102). Pour l'auteur, « les changements économiques et technologiques accroissent considérablement les choix qui s'offrent aux hommes des sociétés industrielles. La modernisation s'accompagne de l'accroissement de la “structure des opportunités”. On peut choisir ses biens de consommations, ses trajets possibles de vie, son système de valeurs de référence ». Toutefois, une politique fédérale de la formation perçue comme plus neutre, peut concourir à masquer une partie des partis pris de la FSGT et participer à « la perte des enracinements sociaux » (Mucchielli, 2013, p. 101). Ceux-là même que les acteurs pouvaient trouver dans la « radicalité » des positions passés ou du moins de l'image qu'ils s'en font. Ceci pourrait être perçu par les acteurs comme un effacement des spécificités de la FSGT et les conduire à un sentiment « d'insécurité ontologique » (Mucchielli, 2013, p. 102). Ce sentiment participe des tensions et de l'intensité de certains débats sur la question de la formation dont nous avons pu être témoin durant notre immersion.

La performance est un autre thème sur lequel la FSGT adopte une position conciliante. Comme pour la formation, le positionnement de la FSGT sur ce thème lui permet d'affirmer son identité notamment grâce à un travail d'adaptation des formes compétitives et à la mise en œuvre d'une activité de revendication de sa culture au sein du mouvement sportif. Ces questions suscitent toutefois des débats internes qui concourent à l'élaboration du positionnement de la fédération.

1.2. Performance : les approches diverses des affinitaires

Jusqu'ici nous avons décrit des différences d'approches entre la FSGT et une fédération délégataire, la FFF. Analyser **les nuances entre fédérations affinitaires** s'avère également intéressant. Nous pouvons d'observer de telles nuances sur l'aspect « participation et accès de tous à la culture des APS », premier principe directeur de la charte des activités FSGT. Pour la FSGT et pour les autres fédérations affinitaires, la notion d'ouverture à l'ensemble des publics ainsi que la revendication et le travail pour l'accessibilité des pratiques constituent un axe central. Par exemple, la FSCF pose aussi « l'ouverture » comme « *pilier* » principal de son projet éducatif. Le terme est notamment utilisé par le président :

« Christian Babonneau : On a notre projet éducatif de fédération avec des mots qui sont forts. Il y a 5 mots essentiels qui sont : l'ouverture, le respect, l'autonomie, la solidarité, la responsabilité. Et nous, avant toutes choses, on met ce projet éducatif en avant et après on travaille sur nos projets. Et là aussi, je crois que la FSGT est un peu comme nous, on met d'abord nos projets éducatifs en avant et ensuite nos différences et nos projets »

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017).

Pour cela, la fédération veut notamment « favoriser l'accessibilité au plus grand nombre en adaptant éventuellement les pratiques aux différents publics »⁴³⁴. De même, la « stratégie fédérale » de l'UFOLEP se fonde sur cinq « objectifs clefs »⁴³⁵. « Adapter » est le deuxième de ces objectifs à travers duquel la fédération souhaite « améliorer l'accessibilité et le développement des activités physiques et sportives pour toutes et tous ». Pour les affinitaires, développer ce que recouvre l'appellation commune « sport pour tous » demande donc une adaptation des pratiques dans le sens des dynamiques d'innovation présentées précédemment. Dans les documents de présentation de la FSGT, nous pouvons aussi lire : « le contexte actuel nous incite à continuer à innover dans la conception des activités physiques, sportives, artistiques et culturelles, où chacun peut/doit prendre du plaisir et progresser. Inventer et oser des innovations dans les contenus des pratiques, dans la conception des entraînements, dans l'organisation des rassemblements comme dans d'autres formes de compétitions, amplifier l'accueil des personnes en situation de handicap, la pratique familiale, la multiactivités... tel est l'un des enjeux forts des saisons à venir »⁴³⁶. Ce qui apparaît d'abord, c'est donc la relative similarité de ces discours et des méthodes en faveur de la démocratisation des APS que portent les affinitaires.

⁴³⁴ Projet éducatif de la FSCF, 2015-2016, p. 3.

⁴³⁵ « Conquérir, adapter, soutenir, fédérer, former », Stratégie Fédérale de l'UFOLEP, 2016-2020, p. 4.

⁴³⁶ Plaquette de présentation FSGT, 2016-2017, fiche « Le sport dont vous rêver ».

Revenons toutefois sur une dimension mise en avant par la FSGT, celle de **l'adaptation des formes de compétitions**. Car en effet, sur cette question de la démocratisation des APSA, les affinitaires ne placent pas le thème de la performance au même niveau. Pour la FSGT, la notion de performance est centrale et justifie un travail d'adaptation des formes de compétitions. Plusieurs acteurs de la fédération ont témoigné d'expériences porteuses de telles adaptations. Le Tour du Gard est, par exemple, une épreuve de cyclisme qui, d'abord pour des raisons d'organisation, a mis en place un déroulement original permettant l'émulation des participants de tous niveaux. Jacques Journet, ancien coprésident de la fédération, qualifie ce processus de processus d'innovation dans la mesure où celui-ci va « *faire contre* » les normes fixées par les règlements de la fédération internationale de cyclisme ou de la FFC, afin de donner de l'importance à tous les participants peu importe leur niveau :

*« Jacques Journet : Je peux témoigner aussi, par exemple en cyclisme, d'innovations amenées par une initiative comme celle du Tour du Gard qui n'a pas du tout été décidée par le niveau fédéral, mais par les cyclistes du Gard. Quatre jours, sept étapes, le mois de juillet, c'est-à-dire un mois où il y a beaucoup de monde dans le Gard parce que c'est le début des vacances. Du point de vue médiatique, il y a le Tour de France. Alors très contradictoire parce que pour imposer la présence d'un tour comme le Tour du Gard dans le Midi Libre ou FR3 au moment où il y a le Tour de France, c'est mission impossible. Et pourtant, ça se fait parce qu'une étape du Tour du Gard, c'est 10 000 personnes qui regardent. La contrainte et l'exigence pour les organisateurs, c'est que ça ne devienne pas impossible à organiser. Or, si tu maintiens la manière classique de faire, celle du Tour de France, tu as un départ, tu as les 120 coureurs derrière et hop ils passent. Alors, le meilleur coureur passe, le dernier passe deux heures après. J'exagère en disant deux heures, les niveaux se sont un peu concentrés. Mais dans une course amateur, c'est ça. **Donc tu es obligé de couper les routes et dans un lieu comme le Gard au mois de juillet, ça devient impossible. Donc, ils ont réfléchi à la manière de resserrer le peloton. Ils ont imaginé deux départs. Le groupe des meilleurs qui passe la ligne de départ, qui va faire un tour de 20 ou 30 km, qui repasse. Une fois que le groupe des meilleurs est passé, le deuxième groupe des moins meilleurs s'en va. Du coup, ça permet sur les 60km d'avoir un niveau très resserré, de faire jouer de l'émulation. Les meilleurs ne voulant pas être rattrapés par les moins bons, ils continuent de pédaler. Les moins bons, voulant rattraper les meilleurs, accélèrent. Donc c'est une innovation parce qu'elle est faite contre les règles internationales du vélo. »***

(Entretien avec Jacques Journet, coordonnateur bénévole du domaine de la politique fédérale de formation et responsable formation des jeunes dirigeants, le 15/05/2014)

De même, dans les activités gymniques, la FSGT a adapté les programmes et les codes de la fédération internationale de gymnastique (FIG) et de la fédération française de gymnastique (FFG). Elle a également favorisé les moments de convivialité autour des rencontres afin de déconstruire une relation de rivalité compétitive. Ce faisant, les acteurs des gymnastiques⁴³⁷ FSGT ont cherché à rendre les épreuves de cette pratique, caractérisée par sa culture

⁴³⁷ Comme à la fédération française de gymnastique (FFG), plusieurs formes de gymnastiques sont développées au sein de la fédération : gymnastique rythmique (GR), gymnastique artistique masculine (GAM), gymnastique artistique féminine (GAF), etc.

compétitive, accessible à des pratiquants de niveaux plus variables afin de proposer une « *compétition loisir* ».

« Lydia Martins Viana : Pourquoi, d'après vous, les clubs font le choix de la FSGT dans votre discipline ou vos disciplines ?

*X. : Pour la GR, c'est surtout le niveau parce que par rapport aux autres fédérations, **on permet à tous les niveaux d'aller jusqu'aux finales. Nos programmes sont beaucoup plus adaptés aux gymnastes qui s'entraînent, en fonction des clubs, entre 1 et 10/12h par semaine au maximum, mais très rarement.***

Lydia Martins Viana : Peux-tu en dire plus ? Ils sont plus adaptés c'est-à-dire, qu'est-ce qui change ?

*X. : Le niveau est plus bas. Les exigences sont plus basses et ça monte jusqu'au plus haut. C'est-à-dire qu'**une petite qui arrive, peut commencer à faire de la GR en FSGT, alors que dans les autres fédérations, il lui faut trois ou quatre années pour accéder à des rencontres.** Après c'est un sport qui est très compétitif, c'est vrai que les petits sont attirés par **la compétition et qu'on leur permet de faire de la compétition loisir** puisqu'à leur niveau ça reste du loisir.*

Lydia Martins Viana : Donc la FSGT, c'est un sous-produit ?

*X. : Non ça ne s'adresse peut-être pas aux mêmes personnes. **C'est une adaptation à tous les publics.***

*Alain Dalhuin : Je suis rentré à la FSGT en 1979, avec un stage qui s'est déroulé à Cahors. Notre club qui est vieux de 115 ans était uniquement FFG. Je me suis rendu compte qu'effectivement l'ambiance était totalement différente, qu'il y avait une convivialité qu'on ne retrouvait pas ailleurs. De plus, par rapport aux programmes, par rapport à nos compétitions, **c'est plus démocratique qu'en FFG. C'est moins imposé, on discute de nos programmes par rapport à ce qu'on ressent dans des clubs différents, de toute la France qui sont affiliés à la FSGT. On a l'impression quand même qu'on adapte nos programmes pour que toutes nos gym puissent s'exprimer dans cette fédération. [...]** On a une autre spécificité en GAM et GAF, **on termine toujours par une soirée dansante, une soirée très conviviale, qui crée un lien et qui motive nos gymnastes à – au lieu de souhaiter la chute d'une gymnaste, pour prendre une image un peu brutale – encourager leurs adversaires.** Cet esprit-là, on l'a à la FSGT [...]*

*Annie Kleeman : Les innovations, à la CFA gym, **ne sont même plus considérées comme des innovations puisque, en fonction du code, tous les ans, les responsables techniques adaptent les programmes. C'est devenu tellement courant que ce n'est plus considéré comme une innovation** puisque c'est l'essence même du rôle des responsables techniques que de mettre en place ces adaptations, ces aménagements. Mais "innovation"... en tout premier je dirais, l'année dernière l'apparition de la gym esthétique. Il y a des innovations permanentes mais qui ne sont plus des innovations car c'est devenu quotidien. [...]*

X. : En GAM, GAF, il y a eu pas mal d'innovations sur les codes, sur les programmes. Mais finalement, il ne faut pas se voiler la face, elles ont été reprises par la FFG.

Lydia Martins Viana : On peut être content ? Ça rentre dans la culture sportive ?

Michel Legendre : Du coup, on est dépouillé. [...]

X. : **Oui ils prennent nos idées et se posent les mêmes questions que nous : comment faire pour récupérer des gymnastes et des clubs. »**

(Entretien avec la CFA activités gymniques, mené par Lydia Martins Viana, dans le cadre de « Vers l'AG2017 », le 23/01/2016)

Les acteurs qui présentent, ci-dessus, ces adaptations, ne les considèrent plus comme des innovations. Cette démarche est, d'une part, devenue courante pour eux : comme l'explique Laville « on peut dire qu'on a, dans le monde associatif, une multitude d'expériences innovantes qui reposent sur des leviers démocratiques mais qui sont dans une large mesure invisibilisées parce que beaucoup d'associations considèrent que cela fait partie de leur fonctionnement » (2019, p. 74). D'autre part, d'autres fédérations affinitaires proposent de telles adaptations. Elles sont, de plus, reprises par la FFG qui cherche aussi à s'ouvrir à des publics plus variés.

Loin d'un « sous-produit » qui mettrait les questions du niveau, de la performance et de la qualité de pratique à la marge, les pratiques gymniques de la FSGT s'engagent dans cette vision où, comme on l'entend souvent dans la fédération, « chacun doit atteindre son meilleur niveau de pratique ». La possibilité qui fut un temps donnée aux gymnastes FSGT, sportifs amateurs, de participer à des compétitions internationales, dans le cadre de la confédération sportive internationale travailliste (CSIT) répondait de cette dynamique. L'amalgame souvent fait entre « sport de loisir » et « sport non compétitif » peut laisser penser que des fédérations telles que la FSGT, ont peu de considération, voire rejettent la dimension « performance ». Ce n'est pas le cas de toutes. Le sport de loisir peut être compétitif et la FSGT, notamment, revendique ce droit à la performance, en accord avec son projet de progrès des individus. Un des slogans les plus couramment utilisés à la FSGT est « l'adversaire est l'ami qui me fait progresser »⁴³⁸. Dans ce sens, le comité FSGT 93, en partenariat avec le syndicat national de l'éducation physique de l'enseignement public (SNEP-FSU) a par exemple organisé un colloque intitulé « la performance en sport et en EPS, but ou moyen ». La conclusion de cette journée souligne que :

« L'élitisme n'est pas inhérent à la compétition. Être élitiste, c'est n'organiser que des compétitions pour les meilleurs, leur consacrer tous les moyens, c'est être indifférent aux perdants, c'est considérer que quand on est éliminé, on ne peut plus concourir. A l'inverse, le rejet de l'élitisme peut conduire à laisser de côté les meilleurs et à ne pas s'intéresser à la poursuite de leurs progrès. C'est la raison pour laquelle nous nous positionnons pour qu'un ensemble de compétitions soit proposé aux adhérents, à tous les niveaux de pratique, permettant à chacun d'aller le plus loin possible dans ses performances. L'accès de tous les pratiquants à leur plus haut niveau possible est une performance. Cette voie n'est possible que si l'encadrement sportif en a conscience et dispose d'un maximum de contenus techniques, pédagogiques, novateurs »⁴³⁹.

⁴³⁸ Par exemple présent dans le titre de la fiche « Les compétitions de la FSGT » de la plaquette de présentation de la fédération, 2016-2017.

⁴³⁹ Compte-rendu de la journée d'étude du 10 avril 2014. Ce colloque sur la performance a été prolongé par la publication d'un numéro spécial de Contre-Pied, la revue du SNEP, sous le titre « La performance, un droit pour toutes et tous » (hors-série n°10, septembre 2014).

À l'UFOLEP aussi, le thème de la compétition fait débat avec ses partisans et ses détracteurs. Toutefois, la synthèse proposée par le niveau fédéral semble, dans le cas de cette fédération, aller vers **un effacement partiel de cette dimension** comme l'explique Benoît Gallet.

« Guillaume Conraud : Est-ce que vous avez un travail sur les modèles de compétition ? Parce que tu as dit, et c'est vrai aussi à la FSGT sur certaines pratiques, c'est parfois calqué sur les délégataires et ça n'apporte rien de plus. Mais il y a tout de même des modes de compétition où parfois on a des innovations.

Benoît Gallet : Alors, l'UFOLEP n'assume pas beaucoup sa dimension compétitive. C'est un problème de décalage par rapport aux valeurs. C'est-à-dire que, si tu vas à nos AG, à nos congrès, si tu lis la revue fédérale, on n'assume pas depuis des décennies la dimension compétitive. Même, parfois, on la dénigre par erreur parce qu'on met tout dedans. Pour avoir participé à quelques séances de travail avec des représentants de la FSGT, je trouve qu'ils l'assument beaucoup plus. Je trouve que c'est assumé et qu'il y a un travail engagé. Nous c'est quelque chose sur quoi on souhaite, en effet, s'investir davantage. Il y a nos filières nationales, on n'y touche pas, ça fonctionne. On a essayé, pendant quelques années, de faire évoluer ça mais ce n'est pas le bon niveau, à mon avis, d'innovation. [...]

Guillaume Conraud : Donc les enjeux sont plutôt en interne, pour convaincre les différents acteurs de la fédération.

Benoît Gallet : Oui c'est ça. Mais, il y a des choses qui se font dans les territoires. Après, c'est toujours un peu embêtant, l'actualité encore d'hier, sur les raids multisports c'est quelque chose que nous avons fortement démocratisé dans les années 90 et on en a encore. Mais c'est un ministre qui nous avait dit ça : "il faut que vous acceptiez d'être une fédération laboratoire. Et, il faut que vous acceptiez de vous faire piquer les idées". [...] Le centre de droit et d'économie du sport nous avait accompagné avant 2010 : on aurait 25% de nos effectifs qui sont dans une filière compétitive. C'est à dire qu'ils s'engagent sur les phases départementales avec pour objectif d'aller sur les phases nationales. [...]

Benoît Gallet : Le CDES avait réduit cet aspect compétition à la volonté d'accéder à un échelon supérieur. Mais, par exemple, en foot à 7, aux niveaux départementaux, c'est aussi de la compétition. Mais ils n'ont pas forcément envie de faire la coupe du monde de foot UFOLEP. Donc, il y a ça et ça interroge un peu l'engagement sur la licence qui est tout même beaucoup perçue par la compétition sportive. [...]

Surtout que nous, notre première famille d'activités c'est tout ce qui est activités physiques d'entretien, donc non compétitives. Et si on rajoute marche nordique et un certain nombre d'activités qui ne donnent pas lieu à de la compétition, ça fait plus d'un quart des effectifs de la fédération. Donc, pour qu'ils se fédèrent, il faut être bon. Là, depuis quelques années, la stratégie c'est de développer des services autour de la licence pour que ce soit incitatif à adhérer. Parce qu'on a 10% d'associations qui ont moins de 4 licences. C'est pour s'affilier, président, secrétaire... Et puis les pratiquants réguliers n'ont pas de licence alors qu'ils bénéficient comme toutes les

associations des services de la fédération. Alors, on n'a pas de règles restrictives car si on faisait ça, on se mettrait en grosse difficulté mais ça interroge notre modèle d'affiliation et d'adhésion qui est assez traditionnel. »

(Entretien avec Benoît Gallet, directeur technique national adjoint « sport éducation », UFOLEP, le 27/01/2017)

Pour l'UFOLEP, peut-être que rendre la pratique accessible à tous passe plutôt par le développement d'une activité non-compétitive, de service associatif pour mieux prendre en compte cette partie importante des adhérents qui ne s'engagent pas dans des pratiques compétitives. Fait relativement significatif de ce positionnement, lors des discussions pour diffuser notre questionnaire au sein de la fédération, nos contacts à l'UFOLEP nous ont demandé de ne pas mettre le choix de réponse « par la compétition » en premier, à la question « comment avez-vous connu la fédération ? ». Ce mode de raisonnement et la valorisation du sport non-compétitif, ou la valorisation d'une compétition « ludique », ont d'ailleurs participé à la restructuration de la fédération autour des deux pôles décrits plus haut (Cf. p. 307). Sur le thème de la performance, au niveau du discours tenu par les dirigeants fédéraux, les deux organisations se démarquent même si dans les clubs la compétition reste une des motivations première (Cf. Document n°28 p. 188).

Dès lors, en rapport avec ce thème de la performance, il est possible de comprendre **l'importance, pour la FSGT, de la dimension internationale et de l'appartenance de la fédération à la CSIT** : participer à des compétitions internationales pour les sportifs, atteindre ce niveau de performance, emmener les innovations FSGT « *le plus loin possible* », faire reconnaître la culture sportive des fédérations affinitaires et prendre part à l'évolution mouvement olympique.

« Emmanuelle Bonnet Oulaldj : Il y a un enjeu pour nos sportifs de bon niveau, c'est quand même leur permettre cette rencontre internationale. Ce serait une perte pour la FSGT de ne plus avoir les compétitions au niveau international parce qu'on a de bons sportifs et qu'il faut aussi leur donner les espaces.

Marion Chaizemartin : Voilà, aujourd'hui se désengager de la CSIT, ça voudrait dire se priver de toute la dimension de compétition internationale. Clairement, déjà qu'on n'aille pas aux jeux tous les deux ans mais que tous les quatre ans, c'est déjà mal vécu par certains. Donc...

Emmanuelle Bonnet Oulaldj : Oui puis ça reste quand même un lieu d'innovation. Enfin on essaye en tout cas. Les innovations de la FSGT, on essaye de les emmener le plus loin possible, voire de les transformer avec des partenaires étrangers. Et là, la CSIT résiste de plus en plus. [...]

Alors, la CSIT veut faire comme les Jeux olympiques en disant : "sauf que nous ce sont les Jeux olympiques amateurs". Nous on dit que ça ne marche pas comme ça parce que si on joue comme ça, on ne sera qu'une très, très pâle copie des Jeux olympiques et que, si on veut réellement garantir l'identité de la FSGT, du sport ouvrier et travailliste, et bien c'est en changeant les règles et en faisant autrement. [...]

Guillaume Conraud : Comment sont sélectionnés les sportifs qui y participent ?

Marion Chaizemartin : Chaque CFA met en place ses critères de sélection. Je pense qu'ils diffèrent d'une CFA à l'autre, mais il y a quand même plusieurs critères communs. Il y a la performance sportive mais parfois, et je ne sais pas dans quelle CFA, il y a aussi d'autres critères comme l'implication. C'est-à-dire qu'il faut être à la FSGT depuis deux ou trois saisons. Certaines CFA valorisent l'engagement associatif dans le club. [...]

Emmanuelle Bonnet Oulaldj : Par contre, la performance sportive a une importance parce que nous justement, à la FSGT, contrairement à d'autres fédérations comme l'UFOLEP par exemple, on considère que le contenu sportif est très important et que le progrès est très important. On ne va pas envoyer des volleyeuses qui ne sauraient pas jouer au volley et qui, pour le coup, ne vont pas faire de match. Donc c'est super important d'avoir aussi la notion de progrès. [...]

Et justement au sein des fédérations affinitaires, certaines fédérations comme l'UFOLEP voudraient qu'on ait une délégation "sport pour tous". Qu'il y ait les fédérations délégataires actuelles et que nous ayons une délégation "sport pour tous". Mais si on a une délégation "sport pour tous", on va encore plus nous confiner dans ce "sport pour tous", mal considéré aujourd'hui. On se bat pour que le sport à la FSGT et dans les fédérations affinitaires soit aussi reconnu en tant que tel, avec ses contenus culturels. Que ce ne soit pas du Canada dry. On ne fait pas du sport Canada dry pour occuper les gosses, pour mettre un sparadrap sur les maux de la société en général. On ne sert pas juste à ça. [...] On fait partie du mouvement olympique et sportif et, pour moi, il ne faut pas qu'on lâche le fait que "oui les Jeux olympiques nous concernent". D'ailleurs j'ai écrit, avec Nicolas⁴⁴⁰, une contribution pour la revue du projet du Parti communiste français qui nous avait sollicités sur la question des Jeux olympiques »

(Entretien avec Marion Chaizemartin, coordinatrice salariée du domaine de la politique internationale, et Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, coordinatrice générale, salariée de la FSGT, le 04/06/2014).

Pour Sabatier, l'organisation des jeux mondiaux de la CSIT fait partie d'un ensemble d'actions et de stratégies mises en œuvre par la FSGT et d'autres organisations sportives à travers le monde pour proposer un alter-sport, une contre-culture sportive. L'auteur explique que « l'opposition au modèle sportif hégémonique emprunte plusieurs voies. L'alter-sport est, tout d'abord, défini sur la base de plusieurs critères relevant principalement du refus de l'élimination compétitive, de la promotion de l'amateurisme, de la défense d'une pratique populaire et de la modification des règles de jeu. Le football à sept auto-arbitré (ni tacle, ni hors-jeu) reste l'emblème de cette nouvelle donne sportive, qui vise la responsabilisation des joueurs. [...]. La promotion d'une contre-culture sportive passe également par l'organisation des Jeux sportifs mondiaux sous l'égide de la CSIT. La première édition eut lieu en 2008 à Rimini en Italie, puis en 2010 à Tallin en Estonie, en 2012 à Varna en Bulgarie et enfin en 2015 à Lignano Sabbiadoro, de nouveau sur le sol italien. Largement soutenue par la fédération sportive travailliste italienne, fortement arrimée au PCI⁴⁴¹ jusqu'en 1960, cette manifestation fut organisée selon trois espace-temps bien distincts. D'une part, les compétitions officielles,

⁴⁴⁰ Nicolas Ksiss, rédacteur de la revue fédérale.

⁴⁴¹ Parti Communiste Italien.

puis les pratiques sportives de démonstration et enfin plusieurs workshops et conférences destinés à débattre des alternatives sportives au modèle dominant » (2017, p. 9). Bien que s’inscrivant dans cette « contre-culture », plus que de « l’activité physique » ou du « loisir sportif », **la FSGT veut tout de même affirmer sa dimension « sport » dans sa totalité et son attachement à la culture sportive dans son ensemble. Elle revendique son appartenance, critique, au mouvement sportif et olympique et son droit à organiser des compétitions.** D’ailleurs, on retrouve la volonté de faire valoir cette appartenance dans le positionnement de la fédération vis-à-vis des grands événements sportifs internationaux. Ce positionnement a évolué. La fédération est passée d’une logique de *boycott* de certains grands événements à un positionnement plus conciliant. Le *boycott* est une arme ayant parfois été mobilisée par la FSGT pour lutter, en même temps que revendiquer le droit tous à la pratique sportive et dénoncer racisme, inégalité et autres formes d’injustices sociales. Elle organise par exemple le *boycott* des Jeux olympiques de Berlin de 1936, programmés en accord avec le régime nazi (Cf. p. 25). Seulement, la FSGT veut également se revendiquer et se reconnaître dans les valeurs olympiques. Elle le fait depuis longtemps et, déjà en 1981, son vice-président, Gérard le Joliff, écrit que « l’olympisme est le niveau où le sport, poussé en son point ultime, se transforme en toute autre chose qui montre à tous les peuples la possibilité de vivre ensemble, de se comprendre, quelles que soient les différences très importantes et sur tous les terrains entre les protagonistes. C’est ce qui rend la conception neutraliste – d’un sport pour le sport coupé de toute vie sociale – particulièrement rétrograde et réactionnaire. Cette conception réduit l’activité physique à une simple gesticulation musculaire qui est le contraire d’un champ culturel dont les valeurs s’appuient sur l’universalité. Cette universalité est suffisamment rare pour expliquer que d’Olympiades en Olympiades le mouvement populaire vers les valeurs de l’Olympisme ne cesse de grandir » (1981, p. 152)⁴⁴². Elle reconnaît aussi que les grands événements, comme la coupe du monde de football, sont populaires et peuvent constituer des moments de cohésion et de fête. Elle propose donc depuis un « soutien critique » à de tels événements, considérant par exemple que « l’olympisme est une idée généreuse, profondément humaniste, exprimant l’aspiration à un monde de progrès et de Paix. Les JO ne sont pas exempts de critiques. Ils restent cependant la seule manifestation qui rassemble tous les peuples dans une confrontation pacifique. Le problème à résoudre est leur rénovation, afin qu’ils soient le moteur des valeurs de l’Olympisme plutôt que de celles du monde économique »⁴⁴³. La revue fédérale de la FSGT propose souvent des éditos ou des articles consacrés à l’actualité sportive et notamment aux grands événements sportifs. Les rédacteurs décrivent autant les dérives que les possibilités offertes, par ces événements, de développer les APSA ou du lutter contre certaines inégalités. En 2005, par exemple, alors que la France prépare la candidature de Paris 2012, la revue fédérale propose un dossier complet sur le sujet (Cf. Document ci-dessous).

Document 50 - La FSGT et les Jeux olympiques : « un soutien critique »

« De tout temps la FSGT s’est positionnée au regard des Jeux olympiques. Après une opposition originelle, la convergence entre les valeurs du monde du travail, celles des milieux populaires et celles de l’olympisme est apparue avec force. De nombreuses initiatives ont été organisées. Aujourd’hui, elle affirme son soutien critique à la candidature de Paris. Elle pense possible de mettre à profit les sept années de préparation pour amorcer un repositionnement des jeux sur des valeurs, conception et organisation

⁴⁴² Le vice-président de la fédération publie en 1981 un livre intitulé « Le sport est à tout le monde », dans lequel il explique que « la revendication de tous les sports pour tous est fondamentalement démocratique, car elle s’oppose à la volonté, à peine cachée, de réserver la pratique de certains sports [y compris sport de compétition, accès à la performance, etc.] à certaines couches de la société » (1981, p. 32).

⁴⁴³ Communiqué de la FSGT sur les Jeux olympiques de Pékin, mai 2008.

dignes de l'olympisme. Un olympisme orienté vers une contribution à la résolution des problèmes posés par l'iniquité d'une mondialisation pilotée, dans le sport comme ailleurs, par des intérêts mercantiles. Pour attester de sa détermination à prendre part à cette nécessaire réflexion, plusieurs pistes et actions sont d'ores et déjà avancées. »

(Sport et plein air n°492, 2005, p. 13)

Plus récemment, les acteurs de la FSGT se sont aussi positionnés sur la candidature de Paris 2024. Il est intéressant de voir qu'il n'y a pas, au sein de la fédération, un consensus sur ce sujet. La fédération, encore une fois, comme toute organisation, n'est pas un ensemble uniforme, il se compose d'acteurs locaux qui ont des positionnements différents notamment sur ces questions. Par exemple, dans ce cas, les comités FSGT de Seine-Saint Denis et de Paris ont un positionnement opposé quant aux Jeux olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Quand la FSGT 93 « salue » l'organisation des JOP, la FSGT 75 reste plus circonspecte.

Document 51 - Jeux olympiques : des comités départementaux aux points de vue divergents

« Le comité FSGT 93 salue l'organisation des Jeux olympiques et Paralympiques 2024 à Paris et en Seine-Saint-Denis :

Le CIO a officialisé mercredi 13 septembre 2017, l'organisation des JOP 2024 dans notre pays. Si cette décision ne faisait aucun doute, son officialisation est historique et symbolique : 100 ans après les derniers Jeux, la France accueillera à nouveau le plus grand événement sportif international, en août et septembre 2024. Le comité FSGT 93 en est très heureux.

Un positionnement et une mobilisation clairs dès le début de la candidature :

Sensible aux valeurs de l'olympisme, au message de paix qu'elles portent, conscient de la chance qu'offre l'organisation des Jeux pour la Seine-Saint-Denis, le comité FSGT 93 s'est mobilisé et positionné en faveur de la candidature dès le début en mai 2015. Cette mobilisation a fait l'objet d'un appel porté avec le CDOS et le SNEP, auprès du mouvement sportif séquan-dyonisien et signé par 2000 personnes, afin que les Jeux améliorent durablement la vie et la pratique sportive de toute la population.

Dans cet esprit, la FSGT 93, avec le mouvement sportif de Seine-Saint-Denis, s'est inscrite dans la concertation organisée avec la population et débouchant sur des propositions d'actions et de développement. Nombre de nos initiatives ont participé aussi de cette mobilisation. »

(Communiqué de presse de la FSGT 93, le 14/09/2017)

Lors de l'assemblée des comités des 6 et 7 octobre 2017, les comités ont pu confronter leur point de vue dans une séquence « contexte » introduite par une scénette mettant en scène Michel Fuchs, président du comité 75, et Jean-Yves Pencreach, membre du bureau du comité 75. Leur dialogue permet de donner un regard sur les espoirs et déceptions qu'ils ont déjà autour de ces jeux et d'engager le débat entre les acteurs de la fédération :

« - En référence à Martin Luther King, j'ai fait un rêve : " I have a dream".

- Et alors ?

- L'organisation des JOP d'ici 2024 va faciliter l'accès aux installations sportives à Paris, réduire les inégalités et encourager la pratique physique et sportive à l'école, dans l'entreprise, dans les quartiers ou dans les cités. Nous aurons une France plus solidaire où chacun vivra en paix. Quelle consécration de voir des Jeux à Paris en 1924 puis en 2024, un beau centenaire !

- Cette organisation commence mal. Depuis la rentrée, on nous a supprimé, sans concertation, ni préavis, des créneaux sur des stades dont nous avons la jouissance depuis de très nombreuses années au profit de clubs locaux ou de fédérations délégataires. Même les installations que nous avons pour les jeunes en foot en salle n'ont pas été renouvelées. Tu évoques la paix, mais rappelle-toi les JO de Berlin en 1936, les jeux nazis et l'organisation des contre-jeux populaires à Barcelone annulés par le putsch de Franco. Rappelle-toi aussi de ce qui s'est passé dans

les autres villes organisatrices : prise d'otage, boycott, déplacement de population et j'en passe. [...] Dis-moi pourquoi la subvention du CNDS au comité de Paris a été diminuée de 2000 € cette année ? »

Le niveau fédéral, sur la base de l'histoire de la FSGT, des différents points de vue défendus par ces acteurs locaux, et de sa propre autonomie propose donc une synthèse qui va constituer le positionnement de la FSGT au niveau national. On retrouve bien ce positionnement de « soutien critique » dans le discours de la coordinatrice générale de la FSGT et le positionnement de la DNC (Cf. Document 52) :

« Guillaume Conraud : Quelle est la position de la FSGT par rapport à la coupe du monde et aux Jeux olympiques ?

*Emmanuelle Bonnet Oulaldj : Alors, à propos de politique internationale, ça en fait partie. **Ça fait partie du contexte et la FSGT de manière générale veut vraiment s'ancrer dans son contexte. On ne découpe pas ce qui se passe dans nos clubs de ce qui se passe dans la société. Et on estime qu'au niveau de la politique internationale, c'est pareil. Sur les Jeux olympiques on a des réflexions régulières. On ne l'a pas trop fait à vrai dire ces derniers temps. Oui, pour Londres on n'a pas vraiment travaillé, Sochi un peu à la marge.***

Marion Chaizemartin : Lydia est allée à Londres.

*Emmanuelle Bonnet Oulaldj : Oui, elle y est allée mais on n'a pas eu de prise de position. La France va peut-être de nouveau être candidate à l'organisation des jeux et donc **là il faut que la FSGT soit dès le début dans le comité qui va faire l'étude d'opportunité. Parce que la FSGT, on a notre mot à dire sur l'opportunité ou non d'accueillir des jeux. En tous cas, on fait des dossiers dans Sport et plein air quand il y a les Jeux olympiques. [...]***

Marion Chaizemartin : Aux estivales ce sera un des sujets : "grands évènements internationaux".

*Emmanuelle Bonnet Oulaldj : **Sur la coupe du monde en Allemagne, on avait fait des communiqués de presse. J'en avais écrit un. C'était sur la prostitution qui s'organisait autour du mondial. Donc la FSGT avait une expression publique.***

(Entretien avec Marion Chaizemartin, coordinatrice salariée du domaine de la politique internationale, et Emmanuelle Bonnet-Oulaldj, coordinatrice générale, salariée de la FSGT, le 04/06/2014).

Document 52 - « S'inscrire dans le débat sur l'héritage des Jeux et contribuer au développement du sport pour tou.te.s »

« Le débat au sein de la DFC, comme dans la FSGT existe. Certain.e.s estiment que la FSGT pourrait même contribuer à faire en sorte que les Jeux de 2024 n'aient pas lieu... Ce n'est pas l'orientation choisie. Dès lors que la décision d'attribution des Jeux a été officialisée, la FSGT doit s'inscrire dans le débat sur l'héritage des Jeux et contribuer au développement du sport pour tou.te.s.

Comme pendant la campagne, **elle reste cependant lucide sur ce que sont devenus les JOP des multinationales, sans illusion sur les décalages entre la volonté affichée d'un mouvement sportif uni et sur les réalités des subventions et attributions d'équipements sportifs, sans illusion sur la répartition des moyens financiers mis à disposition du développement d'un sport pour toute la population.**

Ces sept années à venir doivent nous inciter à valoriser et mettre en lumière notre conception du jeu et des Jeux sportifs. L'idée d'olympiades de la paix dans chaque territoire est évoquée. La FSGT doit également être au rendez-vous des débats sur la gouvernance du sport : le CNOSF veut une délégation des pouvoirs et des moyens face à un État qui n'est pas en capacité de répondre aux besoins de la population et qui est le premier responsable de la concurrence entre les fédérations. Pour la FSGT, la solution est plus complexe et doit nécessairement passer par un modèle totalement repensé, par mieux d'État. La co-construction des politiques publiques est un enjeu que nous continuerons à défendre. Une séquence sera organisée à l'assemblée des comités pour approfondir ensemble l'enjeu de 2024. »

(Compte-rendu de la réunion de la direction fédérale collégiale de la FSGT, 26-27 septembre 2017)

C'est à ce titre qu'Emmanuelle Bonnet-Oulaldj a fait campagne et s'est fait élire au conseil d'administration du CNOSF en mars 2017⁴⁴⁴. Ainsi, pour la FSGT, reconnaître la dimension compétitive du sport, accepter de traiter des questions de performance, se positionner quant aux grands événements sportifs est une manière de travailler à cet objectif de démocratisation des APSA. La recherche d'adaptation des formes compétitives n'est pas généralisée au sein de la fédération, de même que la reconnaissance et la défense de cette dimension compétitive. Dans le même sens, les positionnements ne sont pas univoques quant aux grands événements sportifs internationaux. On perçoit toutefois bien ici le rôle de la fédération qui synthétise les tensions entre acteurs, les situations de débats, les divergences de points de vue et de pratiques afin de construire le positionnement national de la fédération.

La FSGT n'est pas la seule à faire ce travail et à revendiquer, dans le même temps, son appartenance au mouvement olympique et à cette culture de la compétition. **La FSCF défend également sa position de membre du mouvement olympique :**

Guillaume Conraud : Vous avez parlé de Jean Vintzel, votre prédécesseur. Aujourd'hui, il est président de l'ANOF je crois.

Christian Babonneau : L'ANOF oui, L'Académie Nationale Olympique Française.

Guillaume Conraud : C'est quand même particulier que ce soit quelqu'un d'une fédération affinitaire qui devienne...

*Christian Babonneau : Oui. Tout le temps. Et on revient aux valeurs. Quand vous regardez le conseil d'administration de l'ANOF, il n'y a pas énormément de fédérations délégataires. D'ailleurs les Jeux olympiques, quand on regarde, c'est avant tout l'activité et pas l'histoire de l'olympisme. Parce que le baron de Coubertin doit des fois se retourner dans sa tombe. **Sur les idées Olympiques, on en est loin aujourd'hui. On est sur de la pratique et on n'est pas sur l'idée. Et heureusement qu'il y a encore cet organisme qui le porte parce que...***

Guillaume Conraud : Le CNOSF ne reconnaît pas les fédérations affinitaires...

Christian Babonneau : Peu. Ils reconnaissent statutairement parce qu'ils sont bien obligés.

⁴⁴⁴ Elle fait ainsi partie des neuf femmes siégeant au conseil d'administration de l'organisation représentative du mouvement sportif français et composé très majoritairement d'hommes (38).

Guillaume Conraud : La FSGT revendique pleinement l'olympisme et...

Christian Babonneau : Nous aussi d'ailleurs, complètement. On a participé à créer un groupe, Id'Horizon⁴⁴⁵, qui est plus une plateforme de réflexion et qui ne sera jamais, sinon nous n'en ferions plus partie, un contre-pouvoir au CNOSF. »

(Entretien avec Christian Babonneau, président de la FSCF, le 02/03/2017)

Pour la FSCF la notion de performance est moins présente. Néanmoins, comme à la FSGT, la compétition est liée à la notion de progrès. Un des points du projet éducatif de la fédération est de « jouer la compétition comme un dépassement de soi et non comme un dépassement des autres : valoriser la progression de chacun »⁴⁴⁶. À l'instar de la FSGT et de ces participations aux jeux de la CSIT, les athlètes de la FSCF prennent part, tous les deux ans, aux jeux de la fédération internationale catholique d'éducation physique et sportive (FICEP). Ce sont les notions de partage et de rencontre que valorisent la fédération expliquant par exemple que les temps vécus lors des jeux d'hiver de 2017 « ont permis de dépasser les préjugés et de découvrir la richesse de la culture de l'autre. Autant d'expériences qui contribuent à s'ouvrir sur le monde »⁴⁴⁷.

En conclusion, la FSGT fonde son identité sur des « principes directeurs » qui se rapprochent sensiblement de ceux revendiqués par d'autres fédérations qu'elles soient délégataires ou affinitaires. La volonté de rendre la pratique accessible à tous, d'insuffler une dimension éducative dans les APSA, de permettre à tous les pratiquants de progresser ou de favoriser les relations de convivialité, est partagée par d'autres acteurs du mouvement sportif. Néanmoins, tant dans le discours que dans les actions, nous avons relevé certains éléments plus fortement marqués. La formation FSGT se fonde en partie sur le principe d'autonomie. Elle donne notamment une place plus importante à l'expérience de terrain des participants en reconnaissant la « formation sur le tas » et axe ses contenus sur la pédagogie par le jeu et la responsabilisation des pratiquants. Sur ce plan, on peut distinguer la FSGT et la fédération française de football qui propose des formations plus « cadrées » et plus axées sur l'approfondissement théorique et technique. De même, il est possible d'observer des nuances de positionnement entre les fédérations affinitaires sur les thèmes de la « compétition » et de « performance ». La FSGT voit dans les compétitions la possibilité de concrétiser son projet « d'émancipation », de créer une émulation entre les pratiquants de différents publics, en permettant à chacun d'atteindre son meilleur niveau. La notion de performance semble moins présente à la FSCF mais les deux fédérations se rejoignent sur les possibilités de progression qu'offrent les pratiques sportives compétitives. Les deux fédérations permettent, par exemple, à des sportifs amateurs de participer à des compétitions internationales. Elles se positionnent comme un acteur à part entière du mouvement sportif et olympique français et donnent un « soutien critique » aux grands événements sportifs lui permet de faire valoir sa vision du sport, de dénoncer les inégalités face à l'accès aux APSA ou certaines dérives du sport. L'UFOLEP adopte un positionnement similaire face au mouvement sportif et olympique -d'ailleurs ces trois fédérations se retrouvent dans la plateforme ID'Orizon pour revendiquer ce positionnement- mais nourrit un discours plus critique quant au sport compétitif et à la notion de performance.

⁴⁴⁵ Nous présentons cette « plateforme » p. 97.

⁴⁴⁶ Rapport annuel 2016-2017, p. 10, FSCF.

⁴⁴⁷ Rapport annuel 2016-2017, p. 43, FSCF.

Toutefois, ce qui marque aussi l'analyse, c'est la nature protéiforme des fédérations. Face à ces grands principes, les acteurs des différents niveaux n'ont pas tous les mêmes avis, les mêmes pratiques. Des freins viennent bloquer leurs diffusions, ils peuvent être de trois types : structurels, contextuels et idéologiques. La structuration de la FSGT autour de commissions fédérales d'activité, par exemple, rend difficile le déploiement d'une politique de formation fédérale et d'un projet omnisport. Encore une fois, on peut voir qu'innovation pratique et innovation institutionnelle sont liées. La fédération tente donc de casser cette logique notamment en favorisant la constitution de commissions gérant plusieurs activités, permettant ainsi plus facilement de développer une approche centrée sur les pratiquants et non sur la spécialité. C'est par exemple le cas des commissions « activités gymniques », « petite enfance », « sport de combats et arts martiaux », « montagne escalade » ou encore « activités vélos ». Les « chantiers fédéraux » censés être porteurs de la politique fédérale sur des thèmes transversaux tels que le handicap, la santé, le sport au travail, les milieux populaires, répondent aussi de cette logique avec plus ou moins de réussite comme nous l'avons vu (Cf. p. 298). Aux freins structurels, viennent s'ajouter les normes juridiques, médiatiques, idéologiques du système sportif. Dans le cas de la formation, la FSGT a dû entrer dans la logique des formations certifiantes encadrées notamment par le registre national des certifications professionnelles (RNCP). Ces évolutions viennent créer des tensions internes entre ceux qui considèrent qu'il faut se positionner sur de tels dispositifs de certification pour ne pas être à la marge des autres fédérations, pour répondre à des besoins de formation en termes de compétences, et des acteurs qui craignent l'effacement des spécificités des formations FSGT historiquement orientées sur la « formation sur le tas ». Seulement, ces tensions ont tout de même un effet bénéfique puisqu'en réveillant certaines inquiétudes, elles poussent les acteurs au débat et activent certaines réactions défensives ou de préservation de l'identité de l'organisation. Dans ce processus, certains se positionnent en « gardiens » des principes FSGT. D'autres, « marginaux sécants », favorisent une mise en mouvement de l'organisation. Selon Crozier et Friedberg, « ils sont relativement indépendants par rapport à l'organisation » et leur laissant plus facilement la possibilité de nourrir un regard critique sur celle-ci ou d'y développer des expérimentations (1977, p. 220). Dans les fédérations, ces marginaux sécants sont à tous les niveaux. Cela peut être les cadres d'État qui, rattachés jusqu'à présent au ministère, jouissent d'une certaine liberté de penser. Mais ce sont aussi les acteurs locaux, des clubs et des comités, ayant un pied dans le niveau fédéral mais restant d'abord attachés à leur structure d'origine. Ramanantsoa et Thiéry-Baslé disent des dirigeants des clubs qu'ils « disposent d'une grande autonomie dans leur manière d'accomplir leur mission » et des dirigeants des comités qu'ils « savent, quand il le faut, défendre à la fois le niveau local, le niveau régional et le niveau fédéral sans toujours témoigner une cohérence parfaite » (1989, p. 195). Enfin, il y a la dimension idéologique. Sur ce plan et du fait de cette relative autonomie, les acteurs développent des regards différents sur les APSA. Le cas des divergences de points de vue sur les Jeux olympiques et paralympiques entre les comités FSGT 93 et FSGT 75 en est un exemple. Afin de construire son identité, en accord avec sa démarche autogestionnaire, la fédération se fonde toutefois, en interne, sur cette diversité d'acteurs, sur ces divergences, ces écarts dont elle fait la synthèse et, en externe, sur l'affirmation des différences vis-à-vis du reste du système sportif.

Pour continuer à analyser ce processus identitaire, né de la quête de cohérence menée par les fédérations, étudions avec plus de précision des pratiques « emblématiques » de la FSGT, censées concentrer de la meilleure manière les principes fondateurs de la fédération.

2. L'escalade et le foot A7, activités emblématiques de la FSGT

Deux pratiques sont souvent mises en avant par la FSGT comme étant innovantes et en accord avec les principes omnisports et autogestionnaires de la fédération. Escalade et foot auto-arbitré à sept FSGT sont des activités qui ont effectivement été modifiées dans leur contenu, par les acteurs de la fédération, pour favoriser l'accès à la pratique, l'autonomie et le développement des pratiquants dans l'activité elle-même ainsi que dans son organisation, ainsi qu'une approche ludique tout en conservant une notion de performance. Revenir sur l'histoire du développement de ces activités au sein de la FSGT permet d'analyser les processus d'innovation ou, du moins, d'adaptation qui sont ceux des acteurs de la fédération. Nous le ferons en considérant que ces adaptations que les APSA et leurs déclinaisons « contribuent activement au développement de la personnalité (sur les plans émotionnel, affectif, cognitif, relationnel ou expressif), à la santé (physique, mentale et sociale), à la diversité culturelle de la société (où cohabitent diverses formes sociales de pratiques physiques). L'activité pratiquée se révèle alors être structurante bien au-delà du simple temps passé sur le terrain et modèle une certaine façon d'être au monde à laquelle le sujet est initié et qu'il incorpore dans le même mouvement » (Level, Dugas et Lesage, 2010, p. 120).

Dans ces processus d'innovation, s'observent les freins et résistances déjà évoqués (notamment le poids des normes sportives), les mêmes leviers (par exemple, la valorisation de mythes alternatifs, le travail de mutualisation, le maillage partenarial) et les mêmes éléments de contexte favorable ou non (évolution des temps de vie pour le foot auto-arbitré à sept (FA7), l'engouement pour l'activité pour l'escalade). Comme beaucoup d'adaptations de la fédération – à l'instar des expériences autogestionnaires – les innovations de ces activités se construisent également comme des parenthèses, des expériences qui restent relativement circonscrites et ont du mal à se diffuser à l'ensemble de la fédération. Leur évolution est le produit d'expériences de terrain ainsi que d'un travail d'impulsion et de capitalisation de la fédération qui font de la FSGT un terrain propice à l'innovation. Cela d'autant plus que l'histoire de la fédération, les modes de socialisation en œuvre, les choix politiques en termes d'approche des pratiques et de la vie associative suscitent chez les acteurs, souhaitant s'inscrire dans cette continuité, un certain rapport au reste du mouvement sportif. Si ce rapport n'est pas un rapport d'opposition, il est un moyen de se démarquer et de revendiquer « l'identité FSGT ». Comme le montrent Deschamps et Moliner, « la spécificité du “nous” ne s'exprime pas seulement au travers des caractéristiques que le groupe s'attribue (la représentation endogroupe). Elle peut aussi s'exprimer dans la manière dont ce groupe se représente un objet social. Dans bien des cas, cette représentation devient alors un moyen d'accentuer les ressemblances entre les membres du groupe tout en accentuant les différences entre endogroupe et exogroupe » (2012, p. 148). Dans les processus d'innovation décrits ci-dessous, nous retrouvons « ces effets d'assimilation et de contraste liés à l'activité de catégorisation » dont parlent les auteurs et qui sont favorisés par l'environnement fédéral.

2.1. L'escalade FSGT pour rendre « populaire » une activité « bourgeoise » : réussites et limites

Il faut remonter assez loin dans l'histoire de la FSGT pour trouver les racines du processus de démocratisation des pratiques de montagne et, parmi elles, de l'escalade. En 1934, dès la naissance de la fédération, une dynamique autour des pratiques de plein air et de l'accès à l'alpinisme se crée. Comme on peut le lire dans le titre d'un des nombreux articles de la revue consacrés à ce sujet, cette dynamique aurait permis de passer de « l'alpi d'bourges à la

grimpe populaire »⁴⁴⁸. Nous avons parlé plus haut de l'importance pour les acteurs de s'identifier à des figures emblématiques et du travail de la FSGT pour mythifier certains personnages historiques de la fédération qui se démarquent par leur vie personnelle et sportive, afin de créer des mythes sportifs alternatifs. L'extrait d'article de la revue fédérale ci-dessous s'inscrit bien dans ce champ. Dans une sonorité propre à la FSGT, on y parle de plusieurs personnes en croisant les récits de leurs exploits sportifs et de leur engagement politique et dans la Résistance face à l'Occupation.

Document 53 - « Les héros de l'alpinisme travailliste »

« À la création de la fédération, en 1934, les héros de "l'alpinisme travailliste" étaient alors les frères Vernet, Jean et Georges, installés à Nice, et qui attirèrent Pierre Allain dans le Sud au cours de l'été 1934. Jean Vernet était avec Bleusard lors de la première ascension de la face sud de la Meije. Plus tard, les deux frères, résistants communistes, furent arrêtés et déportés à la centrale d'Eysses, dans le Lot-et-Garonne, où Vichy détenait les prisonniers politiques. Ils participèrent, en février 1944, avec Georges Charpak (bleusard, communiste et futur prix Nobel de Physique), à la mutinerie de cette prison. Ils furent déportés à Dachau, dont Georges Vernet ne revint pas. La FSGT revendique aussi l'adhésion de Raymond Leininger, compagnon de Pierre Allain à la face nord des Drus et résistant du maquis dans le Dévoluy : à l'époque, il y avait donc des cordées de droite et des cordées de gauche ».

(« La sociale-escalade (1^{ère} partie). De l'alpi d'bourge à la grimpe populaire », sport et plein air, décembre 2012)

Comme le montre Callède, « l'univers sportif, dans sa configuration mentale, se structure souvent autour de genres ou de catégories « littéraires » : légende, épopée, tragédie, destinée, fatalité... » (1987, p. 148). Toutefois, selon l'auteur, « l'histoire sportive se réduit aux exploits des champions et aux événements exceptionnels », notamment à travers la revue fédérale. Les acteurs de la FSGT procèdent en effet à cette mise en récit, de cette valorisation de militants « exceptionnels ». Ils maîtrisent ainsi ces « productions symboliques » dont parlent Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, « ces manifestations de l'imaginaires au travers desquelles les membres de l'organisation, de la fédération, vont se reconnaître, vont se retrouver frères en imaginaire ». Toutefois, plus qu'être de réduit aux « exploits des champions », il nous semble encore une fois que ce travail de mythification est suscité par le besoin d'avoir d'autres références, bien que certaines comme le dépassement, l'engagement total, la rigueur fassent aussi partie de ces images. La mise en récit de l'histoire de la FSGT procède d'un élargissement de l'imaginaire sportif classique, d'une volonté de se référer à des modèles de citoyenneté, d'engagement associatif et politique alternatifs.

La volonté de rendre la montagne accessible à toutes les classes sociales s'inscrit également dans le mouvement du Front populaire, de l'augmentation du temps libre et le développement des activités de pleine nature qui se concrétisent à la FSGT, par la fusion de la fédération avec les Amis de la nature⁴⁴⁹. Avec ce mouvement, la FSGT organise des sorties de plein air et, notamment, des sorties en montagne qui fonctionnent sur les bases de la solidarité, de l'échange des savoirs et de l'autonomie des participants ; principes dont hériterons plus tard les rassemblement « montagnes et l'escalade » FSGT. Par exemple, en 1937, à Ailefroid, dans les Hautes-Alpes, se rassemblent des parisiens, des grenoblois et des niçois qui durant un mois vont faire vivre le camp et organiser des expéditions. Ci-dessous quelques extraits du récit fait à l'époque et dans lequel nous retrouvons certains des « héros » cités précédemment et cette volonté de progresser collectivement pour atteindre les sommets en toute sécurité :

⁴⁴⁸ « La sociale-escalade (1^{ère} partie). De l'alpi d'bourge à la grimpe populaire », Sport et plein air, décembre 2012

⁴⁴⁹ Mouvement associatif de tourisme social et de loisirs populaires, fondé en 1895 en Autriche. En France, au moment de son adhésion à la FSGT, les Amis de la nature comptent 4000 adhérents (source : « Pour une montagne-escalade populaire », Sport et plein air, juillet-août 2012).

« En serré entre les contreforts du Pelvoux et les clochers de Clouzis, à la limite de l'habitat de la vallée de Vallouise ; s'enfonçant au cœur du massif de l'Oisans, le hameau d'Ailefroide, au pied des Glaciers Blanc et Noir, a accueilli cette année les A.N. parisiens, grenoblois et niçois pendant un mois.

Ces derniers, les plus nombreux, ont assumé d'une façon parfaite l'administration du Camp, ce qui fut facilitée par la sympathie des montagnards.

Après les leaders sportifs, le trésorier niçois, Henri Pourpe, doit être remercié ici de son activité.

Un chalet en pierre qui fut loué 100 francs, pouvait loger vingt camarades dans la paille. La salle commune, avec une immense cheminée à hotte, servait de réfectoire, d'abri pour la pluie et pour le matériel pendant les ascensions. A côté, un petit pré caillouteux groupait une quinzaine de tentes.

[...]

La collaboration avec les sections des Amis de la nature de Grenoble et de Nice (Ski-Montagne) a permis de voir passer à notre chalet, à l'altitude de 1.506 mètres, une cinquantaine de camarades. Tous ne sont pas devenus des alpinistes du jour au lendemain, mais ils ont pu acquérir les premières notions de la connaissance de la Montagne et comprendre la nécessité de la prudence. Ce qui est primordial.

La compétence des camarades Scherrmann (Grenoble), Jean et Georges Vernet (Nice) a permis d'éduquer des Amis de la Nature susceptibles à leur tour de les remplacer dans les années à venir.

Pendant que nos leaders participeront en 1938 à l'Expédition travailliste au Pamir, nous devons dans les Alpes faire progresser la technique et les effectifs de l'Alpinisme ouvrier. »

(https://www.fsgt.org/activites/escal_mont/dochistoire/1937-un-camp-dan-alpinistes-dans-loisans)

Après la seconde Guerre Mondiale, la FSGT continue ce travail en faveur des sports de montagne en participant par exemple, en 1944, à la création de l'Union nationale des centres de montagne (UNCM), ancêtre de l'UCPA qui « propose des stages d'alpinisme et de ski à des prix accessibles aux travailleurs. Ils formeront les futurs cadres initiateurs et instructeurs alpins »⁴⁵⁰. Dans les années 50, se développent les sections montagnes dans les grands clubs omnisports de la fédération, en 1955 par exemple, à l'US Ivry⁴⁵¹, ou encore à l'ESC XI « sous l'impulsion de quelques copains issus des amis de la nature »⁴⁵².

Dans la période de déclin de la FSGT, de la fin des années 50 jusqu'au début des années 70 (Cf. p. 26), l'activité de la fédération vis-à-vis du développement des pratiques de montages stagne. C'est à partir des années 70 que, dans les clubs ou au niveau fédéral, les forces vives de la montagne-escalade se développent à nouveau. Par exemple, en 1968, la FSGT embauche un permanent, Gérard Le Joliff, notamment pour suivre les activités de plein air. En 1984, Yves Renoux arrive à la fédération en tant que cadre d'État et conseiller en formation. Il participe notamment à la formation des initiateurs d'escalade et à l'animation de la commission fédérale montagne. Comme l'indique la revue fédérale, « ceci amène au début des années 80 à un foisonnement d'initiatives et d'innovations : création des blocs d'escalade à la fête de l'Humanité, découverte et aménagement de la falaise d'Hauteroche en 1977, aménagement du mur de Corbeil Essonne (1982), développement des SAE (structures artificielles d'escalade), généralisation des circuits enfants⁴⁵³ (Topo en 1982) »⁴⁵⁴. « Faute d'avoir pu la rendre

⁴⁵⁰ « Le sport populaire et l'Entente sportive et culturelle du XI de 1923 à nos jours », publication de l'ESC XI, 2006, p. 19.

⁴⁵¹ Qui, comme nous allons le voir plus bas, est un des clubs à la base du dynamisme de l'escalade FSGT dans les années 2000.

⁴⁵² « Le sport populaire et l'Entente sportive et culturelle du XI de 1923 à nos jours », publication de l'ESC XI, 2006, p. 19.

⁴⁵³ À partir de 1974, les militants de la FSGT créent les « circuits blancs » dans la forêt de Fontainebleau, pour ouvrir la pratique de l'escalade sur « bloc » (grimper sur un bloc artificiel ou en pierre relativement bas, sans utilisation de corde) aux enfants.

⁴⁵⁴ « Pour une montagne-escalade populaire », Sport et plein air, juillet-août 2012, p. 31.

populaire »⁴⁵⁵, la fédération participe donc à ce processus de sportivisation de l'alpinisme et au développement de l'escalade. Rotillon explique que « l'alpinisme et l'escalade tels qu'ils se pratiquent aujourd'hui sont devenus des activités de nature fondamentalement différentes » (2016, p. 9)⁴⁵⁶. Selon l'auteur, « l'essence des pratiques liées à la montagne et recourant à l'escalade en tant que technique de progression, c'est leur rapport à la mort » (2016, p. 17), durant les années 80 c'est ce rapport que vont déconstruire les acteurs de la FSGT afin de populariser l'activité escalade. Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, raconte cette période et présente les quatre axes sur lesquels les acteurs de l'escalade FSGT ont travaillé, notamment au sein du collectif « Maurice Graton » :

« Yves Renoux : Je participe d'ailleurs à quelque chose d'important juste avant d'être poste d'État. C'est la transition grâce aux stages "Maurice Graton". En 1983-1984, avec la commission fédérale montagne, on organise ce qu'on appelle les stages "Maurice Graton" en référence aux stages Maurice Baquet. Tu connais la différence entre un Graton et un Baquet ?

Guillaume Conraud : Non, pas du tout. Je n'avais jamais entendu parler des Graton.

*Yves Renoux : Maurice Baquet c'est le nom d'un grand éducateur de la FSGT. Bon, un graton en escalade c'est une toute petite prise. Les baquets ce sont les grosses prises. On est dans une logique de distinction, c'était de l'humour. D'ailleurs, il y a des livres qui ont fait référence au nom de Maurice Graton qui est un auteur collectif, que les gens cherchent : "qui c'est ce Maurice Graton ?". Qu'est-ce que c'est qu'un stage Maurice Graton ? C'est un stage qui n'est pas un stage d'abord. C'est plus un séminaire comme on dirait aujourd'hui. Un séminaire de type nouveau. Qu'est-ce qu'on y fait ? On y réunit des gens qui sont impliqués dans le développement de la FSGT. Pas trop de gens extérieurs. Donc ce sont des **militants de la FSGT qui sont impliqués dans la vie ou le développement de l'activité. Deuxième aspect, on se pose une question. La question c'est : "pourquoi l'escalade ou l'alpinisme ne deviennent pas plus populaire dans le contexte de la société française de l'époque ?"** Troisième chose qu'on y fait, on pose un cadre de référence, explicite, théorique. À l'époque, c'était la sociologie de Pierre Bourdieu et en particulier sa théorie de la logique de la distinction et des rapports dominants/dominés. Quatrième point, ensuite on analyse des expériences à la lumière de ce cadre et de cette question. Plutôt des expériences réussies ou des expériences qui ont contribué à faire avancer les choses. Oui, il me semble que se sont plutôt des expériences réussies mais c'est d'abord sur le constat d'un échec. En gros, **l'échec c'est qu'il n'y a toujours pas plus d'ouvriers dans les associations qu'il y en avait avant et il y en a peut-être même moins.** Ce sont des premières S, des profs qui sont chez nous. Cinquième élément, une fois qu'on a fait l'analyse, ce sont des propositions : sur quels vecteurs on pourrait agir pour modifier la situation ?⁴⁵⁷ »*

⁴⁵⁵ « Pour une montagne-escalade populaire », Sport et plein air, juillet-août 2012, p. 31.

⁴⁵⁶ Gilles Rotillon militant de la FSGT et professeur en sciences économiques à l'Université de Paris Nanterre. Son travail universitaire porte notamment sur l'évolution de l'escalade, son passage d'une activité complémentaire à l'alpinisme à une pratique sportive propre et autonome.

⁴⁵⁷ L'arrivée à laquelle fait allusion Yves Renoux, c'est l'arrivée de la gauche socialiste au pouvoir en 1981, avec l'élection de François Mitterrand comme président de la République, décrite par la FSGT comme propice au développement de l'escalade.

À la suite de cet échec, les acteurs de la FSGT travaillent sur plusieurs dimensions afin de faire évoluer une activité qui semble difficile à rendre plus populaire :

« Yves Renoux : **Un axe promotion des SAE.** On défend l'idée, on explique pourquoi, et on recommande comment il faudrait faire. Le deuxième axe, c'est sur la promotion des "**falaises à l'aise**". C'est-à-dire des falaises où la possibilité de se tuer en faisant de l'escalade ou de ne pas se tuer, est égale quel que soit ton niveau de pratique. En gros, il ne faut pas que ce soit plus dangereux pour les débutants que pour les très bons. Le terrain de jeu évolue. Bien entendu, ce sont les bons pratiquants qui le font évoluer. Les bons pratiquants prennent en compte leur besoin de sécurité, ils ne sont pas bêtes. Mais, ils n'en ont rien à faire des petits pratiquants ou même à la limite, ils ont intérêt à tirer l'échelle derrière eux. Parce qu'ils ont intérêt à valoriser une logique de distinction, valoriser ce qu'ils font et rendre difficile l'accès à ce qu'ils font. "Si tu veux venir faire ce que je fais, il faut que tu achètes. Je vais pouvoir te vendre des cours". Il y a plein de raisons... et la logique de la distinction permet de bien comprendre ces stratégies, etc. D'autant plus que, paradoxalement, c'est plus difficile, enfin ce n'est pas la même difficulté, d'équiper une falaise facile que d'équiper une falaise difficile. Une falaise difficile est compliquée à équiper en termes de performance. Par contre, équiper une falaise facile c'est plus de boulot. Il faut nettoyer, etc. et c'est moins gratifiant. Ça ne produit pas de capital symbolique. Donc, c'est plus coûteux en travail et moins valorisant en termes symboliques. Le troisième axe, ce sont **les pistes enfants, les circuits de Fontainebleau**. Le quatrième axe, ce sont plutôt les conditions de promotion de ces activités dans les maisons familiales, les centres de vacances. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la fédération, militant bénévole, le 30/05/2014)

En travaillant sur le développement des SAE, sur l'accessibilité des falaises⁴⁵⁸, le développement des circuits enfants, la diffusion des pratiques, et – axe que n'évoque pas ici Yves Renoux mais qui est central – le contenu de l'activité (notamment à travers l'approche compétitive et le développement de la grimpe en tête sur lesquels nous allons revenir) **la FSGT participe à l'évolution de l'escalade suivant les principes d'accessibilité, d'autonomie et de progrès des pratiquants**. La fédération se positionne, par exemple, sur la promotion des compétitions, « ici encore, la position de la FSGT est novatrice. Elle se prononce pour la compétition organisée, car c'est, selon elle, le meilleur moyen de tuer le mythe du surhomme alpiniste qui empêche beaucoup de jeunes d'accéder à ce sport » (Tribune libre, *Montagnes Magazines*, 1983) »⁴⁵⁹. Les acteurs de la FSGT « recherchent ainsi la sportivisation de l'escalade pour que la pratique s'autonomise de l'alpinisme dans un souci démocratique d'ouverture au plus grand nombre » (Douet Guérin, 2013, p. 88). Elle « se positionne sans ambiguïté en faveur des compétitions d'escalade qui, à ses yeux, s'apparentent à une alternative face à la logique séculaire distinctive et donc sélective de l'univers des pratiques ascensionnistes. Avant l'instauration des premières compétitions, la FSGT est quasiment le seul groupement formel qui se soit positionné ouvertement en leur faveur » (Gloria et Raspaud,

⁴⁵⁸ La FSGT est notamment responsable de la gestion opérationnelle (entretien des voies, nettoyage de la falaise, ouverture de nouvelles voies) de trois falaises en France, Hauteroche, Saint Arnoult (78) et Belledonne (73).

⁴⁵⁹ « La sociale-escalade (2^e partie). De l'alpi d'bourge à la grimpe populaire », sport et plein air, février 2013.

2006, p. 104). De même, comme le raconte Yves Renoux, ces acteurs militent pour un meilleur équipement des falaises et défendent une certaine approche de l'escalade. Effectivement, dans les années 70-80, deux visions de cette pratique se confrontent. Celle qui doit servir d'entraînement à l'alpinisme, à la conquête des sommets, et l'escalade comme pratique sportive en soit, sécurisée et dans laquelle on ne met plus sa vie en danger. Des acteurs de la FSGT, pensant que cette deuxième vision permettrait de démocratiser l'activité vont, par exemple, aménager la falaise de Hauteroche dans ce sens et « les équipements s'adaptent aux modes et aux pratiques de la société » (Augustin, 2011, p. 371). Dans l'extrait d'article de Sport et plein air ci-dessous, est raconté la manière dont les acteurs de la FSGT ont découvert et équipé la falaise de Hauteroche pour rendre l'escalade plus accessible, plus sécurisée.

Document 55 - Hauteroche : une falaise pour une escalade alternative

« Cette volonté progressive d'affirmer une escalade "en soi" et accessible à tout.e.s rencontre de nombreuses résistances, notamment révélées par le projet alternatif d'aménagement de la falaise de Hauteroche, en Côte-d'Or. "Le projet de Hauteroche résulte de notre désir de faire grimper tout le monde, en tête et de façon autonome", précise Gilles Rotillon, "il faut se rappeler le contexte, les falaises n'étaient pas équipées pour les niveaux faciles, il existait 5 ou 6 mètres entre les clous. Quand, dans le Dijonnais, nous avons commencé à équiper des petites voies de dix ou quinze mètres, les grimpeurs expérimentés qui passaient derrière arrachaient les pitons, on a presque assisté à des bagarres". La solution qui s'impose est finalement celle de l'autogestion. Et ce sera l'équipement de ladite falaise qui aboutit en 1977 : "Nos copains de Dijon nous avaient trouvé une falaise vierge, 1 km de long 40 m de haut. Au début, c'était un peu anarchique, chacun traçait les voies dont il avait envie et la voie était validée quand elle était grimpée. Après, nous avons été plus systématiques, pour combler tout le monde. Une falaise, dans notre approche, c'était d'abord les voies faciles".

(« Le long combat de l'escalade populaire, Sport et plein air, juin-juillet 2017)

Aujourd'hui encore, comme l'affirme Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade à la ligue Île-de-France de la FSGT, cette falaise est un lieu « *mythique* » de l'escalade FSGT. Elle est un support pour le développement de la vie associative et le renforcement du réseau des clubs d'escalade FSGT :

*« Fabrice Lenoir : Tu parles de vie associative, je vais te dire pourquoi on a créé Hauteroche. [...] Cette même année [2009-2010], il y a des rencontres amicales qui ont lieu en région parisienne, il y a des clubs comme Tremblay qu'on ne connaît pas ou peu qui sont très loin et qui se plaignent que les gens en banlieue vont aux rencontres amicales parisiennes, mais que les parisiens vont peu aux rencontres amicales en banlieues. S'en suivent des échanges de mails dans lesquels je me retrouve en boucle. Avec une copine, on décide de faire une rencontre amicale en terrain neutre. On essaye d'organiser des rencontres amicales pendant la fête de Hauteroche⁴⁶⁰. Alors il y a une petite fête à Hauteroche et, pendant cette fête, on décide de créer une rencontre amicale pour dire "tous les clubs franciliens sont là". On le construit d'une façon intelligente et là, pareil, c'est de l'autogestion, personne ne dit comment faire. On décide d'aller taper à la porte d'une personne que l'on connaissait dans chaque club et qui serait le relais de l'initiative. **On se retrouve à 60 dès la***

⁴⁶⁰ C'est un rassemblement annuel des grimpeurs des clubs FSGT qui s'organise généralement sur un week-end du mois de mai ou juin. La falaise est située à trois heures de Paris, les grimpeurs y campent et vivent ensemble durant ce week-end s'organisant entre eux pour les transports, la gestion du camp, des activités et animations.

première année et depuis l'année dernière c'est 150 personnes au repas et il y a probablement plus de 180 personnes qui viennent à ce rassemblement.

Guillaume Conraud : Hauteroche c'est où ?

*Fabrice Lenoir : C'est en Bourgogne. C'est **une falaise mythique de la FSGT.** [...] Ce sont les clubs qui organisent à leur niveau. Mais, là encore, il n'y a rien qui vient de la FSGT, qui vient du niveau national. Il y a très peu de choses. Il y a des choses nouvelles qui arrivent maintenant, on en reparlera si tu veux. Mais, **à l'époque ce sont les clubs qui s'organisent d'eux même en totale autogestion.** »*

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié, Ligue Île-de-France, FSGT, le 17/10/2016)

En rendant les falaises plus accessibles et en favorisant le développement des SAE⁴⁶¹, ces acteurs veulent aussi **faciliter la pratique de la « grimpe en tête » dès les débuts du pratiquant et ce en toute sécurité.** La « grimpe en tête » est la manière d'escalader que la FSGT choisie comme fondement de son approche pédagogique de l'escalade. Contrairement à la « moulinette », où la corde est déjà passée dans tous les mousquetons, la grimpe en tête oblige le pratiquant à aller lui-même chercher le point de fixation supérieur, à se stabiliser et à passer la corde dans le mousqueton afin de prendre une part active à son assurage. Entre deux paliers, le grimpeur est ainsi « livré à lui-même » et doit fournir les efforts pour aller chercher le prochain point de fixation, ce qui a pour effet d'accélérer sa progression. Selon, la grimpe en tête « relève effectivement d'une véritable épreuve provoquant une forte charge émotionnelle, qui, une fois contrôlée, notamment par la construction collective d'une confiance partagée, se libère de sa dimension inhibitrice pour ouvrir de nouveaux horizons d'action » (Lemonon, Guérin et Péoc'h, 2010 p. 99). L'équipement de la paroi est donc essentiel et, toujours suivant ce principe d'autonomie, rapprocher les dégaines⁴⁶² permet de limiter les risques en cas de chute et de favoriser la « *formation du grimpeur* » en limitant la charge émotionnelle :

*« Yves Renoux : la rupture en escalade maintenant c'est la conception de la formation du grimpeur. D'abord il faut fabriquer un grimpeur capable de monter en solo, sans corde mais en sécurité. Ça, tout de suite, il ne faut pas attendre vingt ans pour le faire. Il faut **donner les solutions qui font qu'il va fabriquer un mental et une motricité, une attitude qui va lui servir toute sa vie.** Deux, c'est l'autoassurage. Trois, après être capable de conquérir du terrain et d'aller vers les cimes en s'autorganisant, être capable d'être en tête et être capable d'assurer. Déjà ça, ce n'est pas mal.*

*Ça, c'est le programme de base. Si tu as réussi à lui apprendre ça, il reste éventuellement un deuxième point à lui apprendre. Là, tu l'as rendu autonome. Enfin, il a déjà franchi quatre paliers d'autonomie. Après, il y a encore un autre élément d'autonomie à lui donner. C'est **la capacité de s'inventer lui-même des problèmes intéressants pour continuer à progresser.** Ça, c'est la véritable*

⁴⁶¹ Un des slogans de la FSGT, dans les années 70 est « des montagnes dans nos villes », il prend « au sérieux, mais à rebours, la boutade de l'humoriste Alphonse Allais qui proposait à quelqu'un qui se plaignait du bruit et de la pollution des villes "la solution serait de mettre les villes à la campagne". » (« Le long combat de l'escalade populaire, Sport et plein air, juin-juillet 2017).

⁴⁶² Points d'accroche sur le mur.

autonomie. C'est-à-dire que c'est de l'autoformation. Il doit comprendre lui-même ce qu'il doit faire pour continuer à progresser et ne pas être dépendant d'un maître. Ça n'empêche pas d'en avoir un. Mais le vrai maître c'est celui qui va t'apprendre à apprendre. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole, le 30/05/2014)

Cette formation « accélérée » du grimpeur visant l'autonomie nous l'avons vécue comme vient de le décrire Yves Renoux en participant au « partage d'animations sportives »⁴⁶³ consacré à l'escalade, en octobre 2016, au côté d'autres salariés de la FSGT novices dans cette activité.

Document 56 - Note ethnographique : vivre une séance d'escalade FSGT

La séance encadrée par Yves Renoux, Fabrice Lenoir, Hervé Brezot⁴⁶⁴ et Mylène Douet Guérin⁴⁶⁵ s'organise de la manière suivante :

- La première demi-heure nous sont proposés plusieurs exercices sans équipement afin d'apprendre à tomber et de commencer à avoir des sensations en matière de motricité sur le mur. Le premier exercice consiste à monter pas plus haut qu'un ou deux mètres et de se laisser tomber pour apprendre à se réceptionner en souplesse avec l'accompagnement d'un partenaire qui assure la parade (Cf. Illustration 1). Le deuxième exercice consiste à se déplacer de manière horizontale sur la paroi et s'amusant à aller chercher des prises et sans monter trop haut (Cf. illustration 1). Le troisième exercice, toujours autour du déplacement horizontal, consiste à éviter certaines prises ou à récupérer des bouts de cordes déposés par les animateurs autour d'autres prises (Cf. Illustration 2)⁴⁶⁶.

Illustration 1 – Jeu « Les chats sauteurs »
(Des jeux, des enfants, des sports, 2010, FSGT, p. 93)



Illustration 2 – Jeu « Les écureuils »
(Des jeux, des enfants, des sports, 2010, FSGT, p. 96)



⁴⁶³ Pour que les salariés du siège fédéral et des comités de la région parisienne puissent partager et découvrir les passions sportives de chacun, des temps d'initiation ont été organisés sur certaines pauses repas à l'initiative de Julie Canonne et Émeline Lambert, assistante du domaine formation et assistante de la ligue Île-de-France, responsables de l'espace sport de la FSGT à la fête de l'humanité et qui se sont beaucoup engagées pour le « bien vivre » des collaborateurs du siège de la fédération.

⁴⁶⁴ Responsable de la revue fédérale Sport et plein air et pratiquant d'escalade au club Cimes 19.

⁴⁶⁵ Chargée de développement au domaine des activités et pratiquante d'escalade.

⁴⁶⁶ Notons que nous avons retrouvé ces jeux, dans la documentation FSGT, longtemps après la séance, signe de l'adéquation entre les apports théoriques et les pratiques de terrain. Toutefois, nos encadrants faisaient partie des rédacteurs de ces documents. Il n'est pas sûr que nous aurions vécu le même type de séance et pris part aux mêmes jeux dans un club de la fédération, avec des encadrants plus éloignés des instances fédérales.

- Ensuite, nous nous équipons de baudrier. Les animateurs nous prennent pour nous apprendre les bases des nœuds et des techniques d'assurage. Pour apprendre à grimper en tête, nous faisons d'abord un exercice, toujours relativement bas, qui consiste à aller se vacher⁴⁶⁷ dans la première dégaine. Cet exercice doit nous permettre de prendre l'habitude de passer correctement la corde tout en ne tombant pas, ainsi que de prendre confiance dans le matériel.

- Le dernier temps est consacré à la grimpe, à la verticalité cette fois-ci et avec l'objectif de prendre de la hauteur. Chacun passe alternativement de grimpeur à assureur.

Si nous n'avons de point de comparaison, puisque n'ayant pas pratiqué l'escalade dans un autre contexte, et que les conditions étaient exceptionnelles (petit nombre de pratiquants et encadrement par des « cadres » de l'escalade FSGT) cette séance était effectivement en accord avec les principes évoqués dans les documents produits par la FSGT. À la fin de cette séquence, chaque débutant avait en effet grimpé en tête et gagné en mobilité ainsi qu'en autonomie.

Ainsi, revenir, rapidement, sur cette histoire⁴⁶⁸ du développement des activités montagne et de l'escalade FSGT permet de **relever certains éléments constitutifs de l'approche particulière de la fédération sur cette activité**. Ces éléments s'inscrivent dans un mouvement où « l'escalade se constitue à part d'une activité plus distinctive, l'alpinisme, à travers un combat quasiment politique mené par des sportifs voulant diversifier leur espace de pratique et en démocratiser son accès » (Douet Guérin, 2013, p. 90). En tête de ceux-là, l'autonomie des pratiquants, le développement des espaces de pratique et de la vie associative comme support de la mise en œuvre de l'activité. Nous avons pu vivre le produit de cette histoire dans une séance d'escalade où effectivement étaient appliqués ces principes. De même, on peut voir l'importance de la structure fédérale dans le développement singulier de l'activité. Elle est : support de la constitution d'un réseau d'acteurs ; garante de l'histoire et des mythes alternatifs qui vont assurer la transmission entre générations d'acteurs ; lieu de capitalisation et de création de ressources pédagogiques tel que le livre « des jeux et des enfants » où l'on retrouve en pratique les partis pris construits dans cette histoire de l'activité.

Cette histoire et le positionnement politique de la FSGT constituent **de vraies différences par rapport à d'autres fédérations et, notamment, par rapport à la FFME** comme le raconte Fabrice Lenoir :

« Fabrice Lenoir : Je suis arrivé à Paris en 2000. Le club de Bezons, où j'étais avant, était FSGT. Je ne le savais pas. Enfin, je le savais, mais je n'aurai pas pu expliquer pourquoi il était FSGT ou pas. J'ai donc repris l'escalade à Paris dans un club FFME et j'ai découvert une pratique qui était un peu différente. Ce n'était pas la même pratique que j'avais eu à Bezons mais je me suis assez vite retrouvé animateur. Une année, deux filles qui étaient dans ce club, qui avaient quitté le club, et avec qui j'avais gardé contact me disent : "On a changé de club. On est dans un club qui n'est pas FFME mais ça ressemble vraiment à ce que tu nous racontais de ton club d'avant [à Bezons]. » Elles parlaient de Grimpe 13⁴⁶⁹.

⁴⁶⁷ S'accrocher à la paroi en passant la corde attachée au baudrier à un mousqueton fixé au mur (dégaine).

⁴⁶⁸ Le travail de la fédération et de ses acteurs pour valoriser cette histoire est significatif. Notons notamment la sortie du film des « Montagne dans nos villes », totalement réalisé et produit par des adhérents du club ROC 14, club d'escalade parisien affilié à la FSGT. Ce film retrace l'évolution de cette activité à travers les regards de militants de la fédération.

⁴⁶⁹ Club d'escalade FSGT, situé à Paris.

Guillaume Conraud : Tu leur racontais quoi justement ?

Fabrice Lenoir : À la FFME, par exemple, **je n'avais pas l'autorisation de faire grimper les gens en tête. L'argument est de dire que tant qu'ils n'ont pas la licence physique dans les mains, ils ne peuvent pas grimper en tête, l'assurance n'est pas là. En général, ils ne recevaient jamais l'assurance avant janvier. Ce qui fait que pendant trois mois, tu ne faisais grimper les gens qu'en moulinette. Volontaire, pas volontaire, toujours est-il qu'au bout de trois mois faire grimper les gens en tête alors que tu les as fait grimper en moulinette pendant longtemps, c'est toujours un travail compliqué à faire. En plus on ne pouvait pas sortir, quand on sortait il fallait louer du matériel, le matériel était obsolète, il n'y avait rien pour faciliter une vie associative telle qu'on le verra par la suite dans la vie FSGT. En tous cas, tout était fermé ce qui fait qu'on ne faisait rien à part aller boire un coup à la sortie de la séance. C'était la seule vie associative qu'on pouvait avoir. Et elles, elles rentrent dans un club où il y avait des sorties de prévues, ils grimpaient en tête dès le départ, donc quelque chose complètement différent que ce que je connaissais. Et donc, dans la foulée je suis allé m'inscrire dans l'autre club, j'ai fait une année de transition pour terminer mon engagement avec l'autre club. Donc voilà, je suis rentré à Grimpe 13 en 2006-2007. C'est toujours pareil qu'est-ce qu'on peut identifier comment étant les valeurs FSGT... à l'époque tu rentres un peu naturellement dans un club qui te ressemble, qui t'a construit en fait dans l'esprit, qui t'a fait découvrir l'activité. »**

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié, Ligue Île-de-France, FSGT, le 17/10/2016)

Les acteurs de la FFME procèdent également suivant la construction d'un **positionnement par rapport aux autres fédérations**. Que ce soit chez les acteurs de la FSGT ou ceux de la FFME, il est parfois difficile de distinguer ce qui est de l'ordre des représentations et ce qui est de l'ordre des différences effectives. Il semble que, des deux côtés, les traits avaient été grossis, dans ce processus d'identification qui permet de légitimer l'engagement de l'acteur dans l'une ou l'autre organisation, ainsi que d'affirmer son appartenance. Comme l'expliquent Deschamps et Moliner, « à l'aide de ces processus nous établissons différentes comparaisons qui nous conduisent au double constat de similitude et de différence [...] Ces ensembles de savoirs et de croyances, que nous avons appelés des représentations identitaires ne nous sont utiles que dans la mesure où nous en partageons une part non négligeable avec les autres » (2012, p. 170). **Dans les représentations des acteurs de la FFME, la valeur de sécurité tient une place centrale et la fédération délégataire est référente de l'activité**. Ci-dessous, le président bénévole du comité FFME 75 associe bien les représentations qu'il nourrit, en tant que père d'une sportive de haut-niveau, et compte tenu de son choix d'engagement au sein de la fédération délégataire :

« Guillaume Conraud : Comment vous en êtes venu à vous engager au sein du comité et pourquoi ?

François Soubrier : D'accord. Je suis assez typé pour ça parce qu'en réalité je suis parent d'une sportive de haut niveau d'escalade. Dans le fond, mon engagement correspond à une espèce de contrepartie, de réciprocité à tout ce que la fédération a pu donner et donne aujourd'hui à ma fille dans sa pratique de haut niveau. C'est une notion de réciprocité. Et, à un moment, les parents comme moi se disent qu'il faut effectivement s'engager, s'impliquer. [...]

Alors, l'autre particularité, c'est que je suis un citoyen plutôt engagé et, disons, un acteur associatif dans mon arrondissement, actif, voire hyperactif. Quelque part, sur les valeurs, je n'aurais peut-être pas adhéré à la FSGT ou à un club privé de la même façon. C'est-à-dire que, pour moi, la FFME, si je simplifie à l'extrême, c'est la représentation de l'espace du service public. Dans le secteur, c'est la fédération référente.

Guillaume Conraud : Pourquoi pas la FSGT, c'est juste parce que ce n'est pas la fédération référente ?

François Soubrier : Parce que ce n'est pas la fédération référente, parce qu'effectivement la FFME est la fédération référente, interlocutrice de la communauté au sens large du territoire national pour tous ces aspects liés à la pratique, à la jeunesse, à la sécurité et au développement de cette pratique.

En ce sens, ça nous ramène aux valeurs. C'est qu'effectivement, pour moi, la fédération c'est l'olympisme, c'est surtout une pratique sécurisée parce que, dans ce sport, c'est très important. C'est la valeur numéro un. Moi qui suis assez proche du mur c'est surtout ça que je mets en avant. C'est à dire que vous rentrez dans un club fédéral, vous êtes encadré par quelqu'un formé fédéral et bien vous avez une pratique en toute sécurité. Il y a eu des accidents malheureusement. Ce sport il faut vraiment toujours faire très attention. Il connaît un développement qui est exponentiel. Je pourrais en parler pour Paris parce qu'on est très loin du compte, la fédération est peut-être en train de perdre la guerre avant de l'avoir entamée. Les clubs privés sont en train de pulluler. Se pose le problème de l'encadrement d'une pratique en toute sécurité. D'abord effectivement, c'est ce vecteur à la fois de sécurité, d'excellence aussi, de la compétition, c'est énorme. Moi, effectivement, par ma fille... Mais la FFME ce n'est pas que ça. C'est un aspect de la fédération, l'aspect haut niveau et compétition. Et moi, c'est ce que j'incarne le plus. L'olympisme étant pour nous, quand même, une étape importante et récente d'accomplissement. »

(Entretien avec François Soubrier, président bénévole du comité FFME 75, le 09/02/2017)

De même, le président de la FFME souligne évidemment le travail de la fédération sur cet aspect de sécurité⁴⁷⁰. Dans ce rôle d'acteur référent que se représentent les délégataires, il prévient : « si des fédérations telles que la FSGT ne s'y mettent pas aussi », c'est l'escalade dans son ensemble qui est menacée. Il revendique aussi le « crédo » de l'autonomie, mais explique toutefois que, pour ne pas perdre des pratiquants, il faut aussi mettre en place des entraîneurs capables d'apporter de la progression aux grimpeurs, compétiteurs ou non :

« Guillaume Conraud : Justement j'ai vraiment senti cette différence entre les acteurs de la FFME très axés sur toutes les problématiques de sécurité, de formation avec les BE, etc. et, de l'autre côté, la FSGT qui est plutôt sur quelque chose de l'ordre de l'autonomie, la grimpe en tête, etc. Donc je

⁴⁷⁰ L'enjeu est aussi financier puisque, suite à un accident grave survenu en 2010, la FFME et son assureur ont été condamnés à verser aux victimes 1,2 millions d'euros, au nom de la responsabilité qu'elle avait de la falaise où est survenu l'accident.

trouvais qu'il y avait vraiment une nuance et qu'ils ne se calaient pas pour le coup sur la délégataire. En escalade, j'ai l'impression que la FSGT ne se cale pas sur ce que fait la FFME.

Pierre You : Oui et c'est là que c'est grave parce qu'après on a des accidents. Ça, c'est clair et un accident d'escalade quand on est sur un mur à cordes de dix mètres de haut, on tombe d'en haut... Ce n'est pas le petit tapis qui est épais comme ça qui va changer quoi que ce soit. Souvent c'est la tête sur le béton donc... On a quelques morts. Pas énormément heureusement, mais il y en a. Nous mettons en place des contraintes de sécurité vis-à-vis des clubs. On fait des séminaires de sécurité. On a revu toutes les règles. Des choses comme ça. Et on estime que si des fédérations telles que la FSGT ne s'y mettent pas aussi, ne veulent pas aller là-dedans, on risque d'en pâtir derrière. Parce que si on a trop d'accidents qui font la une des médias, l'escalade va en prendre pour son compte et toute l'escalade. Donc nous essayons d'éviter ça. Ce n'est pas aussi facile que ça en a l'air, ça c'est clair. Mais on essaye de faire des règles aussi qui soient simples, qui soient faciles à appliquer. Par exemple, alors je ne sais pas si le club FFME le faisait, mais normalement les clubs maintenant, très souvent, il y a des gens qui ne grimpent pas du tout, qui ont un t-shirt spécial sécurité. Ces gens-là justement sont chargés de vérifier que la sécurité est bien appliquée. Ça, c'est quelque chose qui n'existait pas il y a, allez, même cinq ans ou très peu. Donc il y a vraiment une mutation qui est en train de se faire. Les gens ont pris conscience des risques qu'ils faisaient prendre. Et l'histoire d'aller vers l'autonomie en fait, ça a toujours été notre crédo aussi mais sauf qu'au bout d'un moment ça n'a aucun sens. Avoir quelqu'un dans son club, lui faire apprendre l'autonomie et le laisser partir. Mais c'est bête quoi. Quel est l'intérêt du club ? Ça, il peut le faire dans une salle privée, ce n'est pas la peine. Donc, l'intérêt c'est d'avoir des gens, de les fidéliser, de les entraîner. C'est quelque chose qui va se généraliser maintenant puisqu'on va mettre en place un entraîneur de club. »

(Entretien avec Pierre You, président de la FFME, le 23/02/2017)

La présidente du comité Île-de-France FFME abonde dans le sens du président de la fédération, reconnaissant que la fédération délégataire « pose des consignes en termes d'encadrement », « professionnalise beaucoup » et affirme « [qu']il y a un gros travail qui est fait sur la sécurité »⁴⁷¹.

Dans le jeu de concurrence entre fédérations et entre associations partageant les créneaux d'une même installation sportive, l'identité fédérale nourrit les représentations qui permettent d'argumenter en faveur ou en défaveur de l'association « voisine ». Ces représentations ne sont toutefois pas infondées. Elles donnent des indications sur ce qu'attendent les acteurs d'un club et d'une fédération en termes de valeurs, ou du moins sur les normes auxquelles ils ont été acculturés : ce qui a plus d'importance pour eux et qu'ils ne trouvent pas autant affirmé dans une autre fédération. En effet, « la pratique d'un sport suppose un double processus d'intégration de codes de comportements et d'une certaine morale explicitement codifiée par les règlements, et d'incorporation d'une culture particulière fondée sur l'élaboration et le

⁴⁷¹ Entretien avec Sandra Berger, présidente bénévole de la ligue Île-de-France et membre du conseil d'administration de la FFME, le 24/10/2016.

partage de normes, de représentations et de conduites qui sont assimilées collectivement et individuellement de façon plus tacite » (Level, Dugas, Lessage, 2010, p. 127). En observant la manière dont se considèrent les acteurs de deux clubs, 19 Escalade (FFME) et CIMES 19 (FSGT) qui partagent la même installation⁴⁷², on peut noter certaines tensions montrant finalement que les normes, les priorités, les manières d’agir concernant la sécurité et d’autres thématiques propres à l’escalade diffèrent d’une fédération à l’autre. Si la cohabitation est bonne entre les deux clubs, certaines critiques du club de la fédération délégataire ont pu être gênantes, à un moment donné, pour les membres de CIMES 19 :

« Guillaume Conraud : Vous partagez le mur avec un club de la FMME, 19 Escalade. Vous les croisez de temps en temps ? La cohabitation se fait bien ? Vous faites des choses avec eux ?

Tristan Adatte : Ça se passe nickel. Vraiment, ça s’est développé depuis deux ans, les relations qu’on a. Avant, c’était vraiment informel. Maintenant, ça se passe très, très bien. **Ça s’est développé parce que tout ce qui est entretien du mur, démontage des prises, remontage des prises pour changer les voies, tout ça, c’est de la responsabilité des clubs. Donc, c’est quelque chose qu’il faut faire en commun.** Tu ne vas pas démonter des prises et refaire une voie sans demander l’avis des autres clubs.

Guillaume Conraud : Mais du coup, l’ouverture de voies FSGT et FMME ce n’est pas pareil. Eux, ils répondent à des critères compétitifs.

Tristan Adatte : Alors, **eux paient des ouvriers pros pour leur compétition.** Il faut savoir qu’Escalade 19 est obligé, par sa fédération, d’organiser une compétition par an à Ladoumègue. C’est une obligation de la fédération. Le mur est un mur de compétition et chaque année il doit se passer quelque chose.

Guillaume Conraud : Du coup, vous n’avez pas prise sur la conception des voies puisque c’est eux qui doivent le faire dans le cadre de leurs compétitions.

Tristan Adatte : Alors, eux ouvrent certaines voies pour la compétition mais ce n’est pas non plus l’intégralité des voies. Pour ce qui est des autres ouvertures, on le fait en commun. On a des ouvriers de la FMME et des ouvriers de la FSGT qui viennent. Donc le démontage, le nettoyage des prises tout ça se fait en commun. **Je pense que ça développe aussi une sorte de camaraderie. Il y a eu quelques tensions. Par exemple, disons qu’il y a toujours une certaine condescendance sur certains points de la part de la FMME vis-à-vis de la FSGT. Prendre un peu de haut, c’est-à-dire : “vous la FSGT, on sait comment vous marchez. Nous on est vraiment hyper carrés sur les normes de sécurités, etc. Vous on sait que vous êtes un peu limite”. Bon alors, je ne sais pas si c’est vrai ou pas mais le fait de le dire déjà ça met une mauvaise ambiance. Bon, ça ils le disent toujours mais maintenant on y fait plus attention. Ils disent ce qu’ils pensent. »**

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

⁴⁷² Les deux clubs partagent le mur d’escalade du gymnase Jules Ladoumègue, situé dans le 19^e arrondissement de Paris.

Pour l'ouverture de nouvelles voies, les deux clubs ne procèdent pas de la même manière, certaines voies devant être ouvertes pour les compétitions FFME. Le club de la délégataire fait alors appel à des ouvreurs professionnels, alors que les ouvreurs FSGT sont tous bénévoles. Néanmoins, il y a aussi tout un travail commun sur les voies qui ne sont pas réservées à la compétition. Il n'y a donc pas que des différences entre ces associations mais les acteurs vont les souligner afin d'effectuer ce travail d'identification. Le regard critique de Mathieu Célarié et Hervé Gouyet, respectivement président et initiateur SAE du club Escalade 19 (FFME), sur le club de CIMES 19 (FSGT) procède de cette démarche ; tout comme la manière d'utiliser l'argument de la proximité entre les élus communistes⁴⁷³ de la ville et de la FSGT afin d'expliquer l'obtention d'un nombre plus important de créneaux de la fédération affinitaire. Ils rejettent alors l'engagement politique de la FSGT pour mieux s'identifier à ce qui relèverait d'une « politique de l'apolitisme » (Cf. p. 175) de la FFME et y légitimer leur engagement.

« Mathieu Célarié : Tu as 70 nouveaux chaque année qu'on prend et qui font des séquences obligatoires d'initiation, de perfectionnement tout le premier trimestre. Ce qui n'est pas le cas dans tous les clubs. Il y a quand même beaucoup de clubs où l'apprentissage c'est : "on te montre vite fait les manip" ». Là, c'est structuré. Tu as les 10 premières semaines où pour les nouveaux, tu as des bénévoles qui viennent et qui encadrent

Guillaume Conraud : C'est intéressant parce que c'est peut-être une nuance entre la FFME et la FSGT. L'arrivée à la FSGT se ferait de façon plus autonome.

*Mathieu Célarié : C'est ce qu'on a cru comprendre aussi. Je ne sais pas si c'est dans tous les sports mais je pense qu'à la FSGT, justement, l'idée d'être très sur la découverte auprès des enfants, etc. C'est que, sans les connaître et on les aime bien, c'est nos copains, mais **on a l'impression qu'ils sont un peu plus dans la consommation pour le coup.***

Hervé Gouyet : Je connais plusieurs clubs FSGT, j'ai plein de copains avec qui on a fréquenté plein de clubs. Effectivement, l'écart entre le discours de la FSGT sur le sport en plein air, fédération sportive de sport pour tous, là tu t'aperçois que tu n'as qu'ed. Si tu veux emmener tes enfants, tu peux mais c'est toi qui leur apprends. Il n'y a pas de cours enfant et sur les adultes, c'est quand même...

Mathieu Célarié : Nous, on a en eu deux... Bon après on arrête parce que ce n'est pas le but du jeu.

Guillaume Conraud : Non mais moi ça m'intéresse pour analyser les différences sur l'approche pédagogique.

*Matthieu : de l'extérieur, nous ce qu'on voit... Une fois, il y en a deux qui sont venus grimper parce qu'ils se sont trompés de créneau. **On trouvait que ce n'était pas top au niveau sécurité.** Ils se trompent de créneau, on leur dit : "ok pour ce soir pas de soucis, restez et grimpez". Sauf que dix minutes après, on les voit faire des erreurs d'assurance, retour au sol. On leur a dit : "Écoutez, non, ça ne va pas le faire". Là, **je me suis dit que normalement ils étaient censés être autonomes quoi mais bon.** Ensuite, c'est aussi arrivé à des gens qui se sont inscrits chez nous, après avoir été à CIMES 19. Ils se sont inscrits parce, justement, **je crois qu'ils savaient que nous, on faisait des***

⁴⁷³ À l'époque, le maire adjoint au sport, Jean Vuillermoz, est communiste.

cours de perfectionnement. Et on s'est aperçu qu'effectivement au niveau des techniques, ce n'étaient pas acquis.

*Hervé Gouyet : C'est bizarre parce que moi, je connais bien les clubs FSGT. J'ai mon beau-frère qui vient d'un club FSGT, j'ai fait plein de sorties avec lui. **Il était vraiment dans une démarche de sport pour tous, apprentissage, vachement rigoureux sur comment rendre les gens autonomes. Et je me souviens de débats, parce qu'on en a parlé autour de bières, pendant des nuits, sur les différences FSGT/FFME. Il me disait : "FFME, c'est vachement élitiste, vous pensez qu'au haut niveau".** [...]*

Guillaume Conraud : Il n'y pas de concurrence entre les deux clubs ?

*Hervé Gouyet : Ça dépend de ce que tu entends par concurrence. Il n'y en n'a pas dans le sens où, à Paris, il y a plus de demandes que de places dans les clubs. On a des listes d'attente donc il n'y a pas de concurrence sur le public. **Tu as une concurrence sur l'utilisation des créneaux.***

*Mathieu Célarié : **Il y a une mainmise de la FSGT parce que le maire adjoint est communiste, de l'arrondissement et de la ville de Paris. Donc, c'est vrai que tu vois qu'aujourd'hui la majorité des salles sont à la FSGT.** »*

(Entretien avec Mathieu Célarié et Hervé Gouyet, président et initiateur SAE bénévoles, 19 Escalade, FFME, le 28/01/2017)

Au-delà des représentations des acteurs, il y a donc de vraies différences pratiques qui ont été citées par ces responsables de tous les niveaux des fédérations : la place plus grande donnée à la notion de sécurité dans la délégataire et celle plus importante de l'autonomie⁴⁷⁴ à la FSGT ; la tendance à la professionnalisation des éducateurs sportifs et encadrants de la FFME ; une dimension compétitive aujourd'hui plus affirmée à la FFME ; les approches en termes de formation. De plus, comme l'explique Douet Guérin, la FSGT passe « d'une tendance pro-compétitive à un rejet progressif de la compétition » alors que la FFME va de plus en plus affirmer cette dimension de l'activité. Elle affirme que « dans la réalité compétitive contemporaine, seule la FFME organise des compétitions officielles étant donné qu'elle a la délégation du ministère de la Jeunesse et des Sports pour cela. Les clubs de la FSGT organisent certes des compétitions mais le classement n'a aucune importance. La FSGT est plus dans l'idée d'utiliser la compétition à des fins pédagogiques » (2013, p. 119). Depuis son point de vue d'acteur de la FSGT, Yves Renoux compare les approches en matière de compétition des deux fédérations :

*« Yves Renoux : Le problème, **c'est aussi le rapport à la compétition.** Tiens, pour en savoir plus sur la différence entre FSGT et FFME il faudrait demander à Jean-Marc Dussort qui a milité dans les deux organisations. Lui a de nouveau décidé de quitter la FFME. Pourtant il était branché performance.*

Guillaume Conraud : Pourquoi ?

⁴⁷⁴ Qui pour la FSGT est aussi garante de sécurité.

Yves Renoux : Pourquoi il a quitté la FFME ? Parce que la FFME est un système de contraintes. En définitif, le problème c'est la compétition. Elles sont élitistes, elles sont très difficiles à organiser. C'est coûteux. Ça prend beaucoup de forces bénévoles. Ça ne revient qu'à quelques-uns quand il y a des profits, quelques athlètes de bon niveau. Nous avons mis en place des dispositifs de rencontre beaucoup plus simples.

Guillaume Conraud : Sans juge ?

Yves Renoux : Oui, on a tout basé sur l'auto-arbitrage et ça change tout. Beaucoup moins sélectives, ouvertes à tous, beaucoup plus souples et donc beaucoup plus gratifiantes pour la majorité des participants évidemment. À la FFME ils pensent, comme un club sportif classique, que la compétition c'est l'alpha et l'oméga. Or le problème c'est que c'est contraignant la compétition et ce n'est pas l'essence de l'activité. Ils n'ont pas compris que la majorité des pratiquants ne sont pas tournés vers la compétition. Dons pour 10% des pratiquants, ça subordonne toute la vie associative. Ça leur pourrit la vie de l'intérieur parce que c'est beaucoup de boulot, c'est de l'argent. »

(Entretien avec Yves Renoux, ancien cadre technique de la FSGT, militant bénévole, le 30/05/2014)

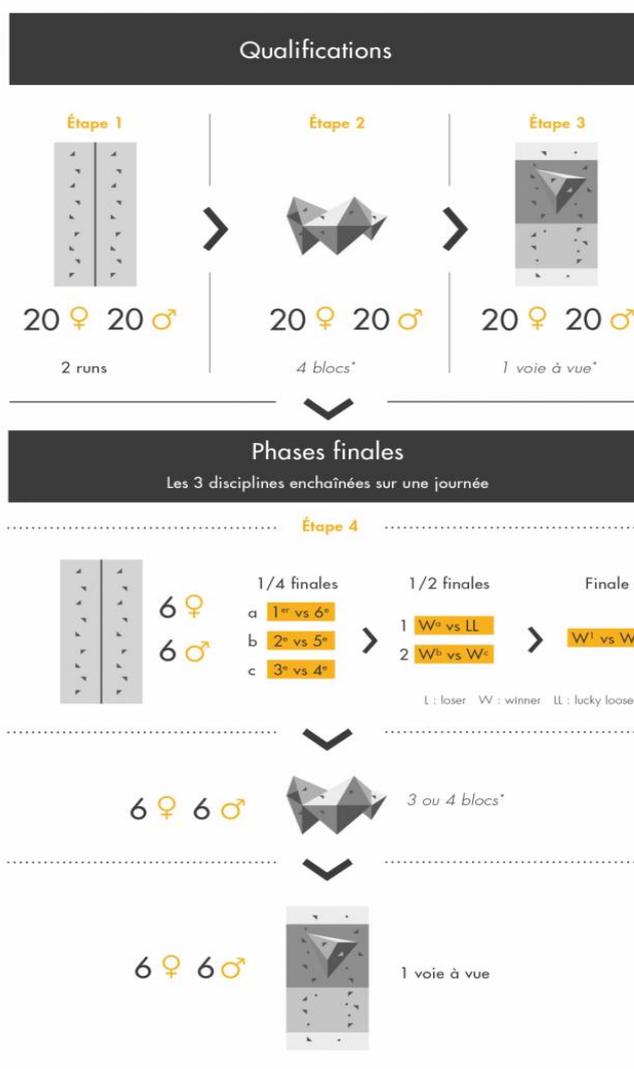
Comme toutes les fédérations, **la FFME n'est toutefois pas un système uniforme** et des voix s'élèvent au sein de la fédération, face à un développement qui irait vers la primauté de la compétition. D'ailleurs, **il faut chercher les traces des oppositions de points de vue et d'approches quant à la pratique de l'escalade dans l'histoire de cette fédération faites de scissions et de fusions**. C'est « dans ce cadre d'une histoire politique et culturelle qu'il est possible d'appréhender, dans le débat sur les compétitions, les différentes visions du monde, cultures et forces en présence en tant que pôles antagonistes structurant le jeu du champ de l'escalade » (Gloria et Raspaud, 2006, p. 103). La FFME est née en 1987 de la fusion de la fédération française de la montagne (FFM) et de la fédération française d'escalade (FFE)⁴⁷⁵. Ces deux fédérations ont des « politiques fédérales antagonistes » (Gloria et Raspaud, 2006, p. 112). Quand la FFM est une « fédération au service de la tradition alpine » et se base sur une culture du bénévolat, la FFE s'ouvre à la professionnalisation des dirigeants et de techniciens et propose une approche sportive de l'escalade notamment fondée sur la défense de l'escalade. Les deux fédérations ont fusionné mais comme le montrent Gloria et Raspaud, « cette configuration conflictuelle a structuré l'identité de l'univers montagnard non seulement en jouant un rôle important dans l'apparition des compétitions mais aussi dans la réorganisation de l'offre fédérale en 1987, avec la mise en place de la FFME » (2006, p. 112). Il est toujours possible de retrouver des traces d'une telle configuration. Pour la FFME, la saison 2012-2013 est une saison électorale qui a été marquée par l'opposition de deux listes. Les membres de la

⁴⁷⁵ La FFM est fondée en 1945. En 1985, des gestionnaires fédéraux de l'activité escalade de la FFM décident de la quitter et de créer la FFE. Pour eux, la FFM était trop traditionnelle et s'opposait aux changements nécessaires à la prise en compte de l'évolution de l'activité, au nom de la défense d'un alpinisme « pur ».

liste « montagne et escalade pour tous : l'alternative », s'opposent à celle du président Pierre You, « inquiets de constater que l'escalade en salle et la compétition semblent être les seules préoccupations de l'équipe dirigeante actuelle »⁴⁷⁶. Leur programme propose de garantir quatre équilibres : un équilibre entre les activités de pleine nature et la pratique en SAE, un équilibre entre compétition et « loisir », un équilibre de pouvoir entre niveau national et local, un équilibre entre bénévoles et salariés. Cette liste n'a pas gagné les élections mais cinq de ses membres⁴⁷⁷ ont été élus au conseil d'administration. Ils restent largement minoritaires au sein de la délégataire mais participent à une certaine régulation. Des différences entre les approches de la FSGT et de la FFME en termes de compétition continuent toutefois à s'affirmer. Ce d'autant plus avec l'arrivée de l'escalade dans le programme des Jeux olympiques et Paralympiques à partir de 2020 et de certaines épreuves rationalisées (Cf. document ci-contre) qui semblent atténuer la dimension « ludomotrice » de l'activité dont parle Douet Guérin. Selon elle, « l'escalade a achevé son processus de sportivisation en passant du quasi-jeu sportif au sport lorsque les premières compétitions sont apparues avec les prémices organisationnelles nécessaires. Pour autant, un grand nombre de personnes préfère pratiquer l'escalade sous la forme d'un quasi-jeu sportif, en ne cherchant pas la modalité compétitive ou du moins pas au sens où la FFME les organise – une compétition rationalisée, allant dans le sens du classement de performances. Ces personnes entendent pratiquer leur sport non pas sur le modèle fédéral traditionnel qui propose des entraînements en club et des compétitions, mais sur une référence identitaire où la recherche d'une sociabilité entre grimpeurs est importante (cela est notamment plus remarqué dans les clubs de la FSGT) » (2013, p. 150).

De même, bien que l'argument de la proximité politique soit recevable pour expliquer l'explosion et la domination de la FSGT sur l'escalade à Paris, il y a aussi d'autres raisons plus tangibles. La FSGT est passée de 80 à près de 3000 adhérents entre 1999 et 2017 en escalade à Paris. Ceci s'explique peut-être d'abord par le

Document 57 - Formule de compétition probable



A l'issue des qualifications, les résultats sont obtenus en multipliant les classements de chaque épreuve. Le plus petit total prend la tête du classement. Il en va de même à l'issue des phases finales.

*. Modalités en cours de définition par l'IFSC.
 **. Le meilleur temps des perdants des 1/4 de finales.

(Schéma de Lucas Boirat, FFME, 2017)

⁴⁷⁶ <https://kairn.com/montagne-et-escalade-pour-tous-lalternative/>

⁴⁷⁷ Claude Chemelle (tête de liste et président de la ligue FFME Rhône-Alpes) accompagné d'Ophélie Desgardin, Laurent Gambirasio, Marine Thévenet et Pierre Dollo.

fait que la FSGT soit la deuxième fédération en nombre de licences⁴⁷⁸, dans Paris intramuros, après la fédération de tennis. Elle a donc un ancrage local fort, un maillage de clubs et une vie associative qui lui ont permis de prendre en compte la demande nouvelle liée au succès, en grande partie intrinsèque, de cette activité⁴⁷⁹. Cette capacité de mise en réseaux des acteurs de la FSGT en région parisienne est décrite par le chargé de développement escalade de la ligue Île-de-France :

« Fabrice Lenoir : Cimes 19, contre toutes attentes, on a la moitié des créneaux. La mairie nous accorde la moitié des créneaux alors qu'on en avait demandé qu'un.

Guillaume Conraud : Sans pression de votre part ? Pourquoi ça s'est fait comme ça ?

*Fabrice Lenoir : Sans pression. Je pense que, dans **Paris, nous sommes en capacité de créer de la vie associative. On est capable de créer rapidement des équipes de personnes qui sont prêtes à créer des clubs.** Je pense que ce n'est pas le cas de la FFME, sûrement par lourdeur administrative qu'ils ont mis en place et y compris parce que dans beaucoup de clubs, ils demandent des brevets d'État, du salariat, donc de l'argent. Je pense qu'on est en capacité d'avoir plein de volontaires pour créer des clubs donc quand un élu rencontre quelqu'un et qu'il voit qu'il y a de la réactivité et que les gens sont passionnés... [...]*

Guillaume Conraud : Tu ne penses pas que ce soit grâce à l'influence du comité de Paris.

*Fabrice Lenoir : Il n'est pas impossible que Michel Fuchs, en parallèle, ait d'autres contacts. À cette époque, le comité de Paris y allait. Quand on commence à lancer le mur du 19^e le comité rentre dans la danse, Michel Fuchs en l'occurrence. À partir de 2010-2011, **on est sur une co-crédation comité/club. La demande initiale vient vraiment des clubs qui veulent prendre cette initiative-là, mais là le comité de Paris a tout de suite compris et s'est investi.***

L'autre phénomène, c'est qu'à la même période Julien⁴⁸⁰ propose la création du poste de « chargé de développement montagne-escalade » en Île-de-France. À l'époque on peine à faire fonctionner une commission fédérale d'activité au niveau national. Il faut savoir que les chiffres de l'époque c'est plus ou moins 4000 adhérents en Île-de-France déjà et 1000-1500 hors Île-de-France. [...]

*Nous ça fonctionne parce que l'émergence de l'escalade à Paris dépend de plusieurs éléments : c'est **une activité qui est en fort développement comme partout en France, mais c'est quand même une activité de citadins et surtout de couches intellectuelles supérieures.** Ça, fatalement, on en trouve beaucoup à Paris, on en trouve beaucoup moins en banlieue ou du moins plus diversement répartis. Dans les grandes villes de province on n'a peut-être pas non plus à 100% ça. En plus, on arrive sur des secteurs où il y a déjà des clubs CAF ou FFME existants donc, naturellement, il y a aussi sûrement une dynamique entre eux, par le biais des compétitions peut-être, par le biais des*

⁴⁷⁸ Environ 14 000 licences pour la saison 2017-2018 (bilan comité FSGT 75), 39 500 pour le comité parisien de la fédération de tennis (Chiffres clés du comité FFT 75)

⁴⁷⁹ Selon, Augustin, « à côté des activités motrices se pratiquant dans des espaces normés, avec peu d'incertitudes liées au milieu naturel, la tendance en cours est celle de l'augmentation des pratiques ludo-sportives urbaines ou de nature » (2011, p. 367) L'escalade pratiquée en SAE, à la fois sport urbain et sport de nature correspond à ce type d'activités.

⁴⁸⁰ Julien Vert est président du club ROC14.

refuges que propose le CAF. **À Paris, c'est un désert culturel l'escalade, il n'y a pas de club.** Au niveau parisien, c'est ROC14, grimpl3, Verticale12... avec ces trois clubs, on est déjà plus nombreux que la FFME dans Paris. Donc cette façon de travailler ensemble, de se prêter les murs comme "grimpez chez les voisins", de très rapidement faire que quand tu crées une initiative, tu invites tout le monde... [...] **Donc cette mutualisation, ce réseau, "grimpez chez les voisins", la coop'Alpi, les sorties ouvertes aux uns et aux autres, font que tu crées facilement un club aujourd'hui à Paris.** Tu as bien vu le club dans le 3^e et le 6^e. **Quand ils se lancent ils ne savent pas s'ils vont avoir un mur ou pas. Ils ne savent pas comment ils vont faire mais de toutes façons ils savent qu'ils peuvent grimper chez les voisins en attendant, ils savent qu'ils pourront intégrer un autre club. Donc il n'y a pas de risque majeur.** Et dans les autres fédérations je ne pense pas que ça fonctionne comme ça. Déjà je ne pense pas qu'il y ait des relations très fortes entre clubs et moins d'échanges et moins d'entraide, en plus il faut passer par des BE, etc. »

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié de la ligue FSGT Île-de-France, le 17/10/2016)

Nous avons effectivement assisté à une réunion de la commission régionale d'escalade durant laquelle des acteurs la volonté de créer des clubs dans les 3^e et 6^e arrondissements de Paris, en prévision de la construction de murs. Les autres clubs présents à cette réunion ont chacun proposé un jour d'ouverture de leur mur à ces clubs naissants, mais ont aussi offert d'avancer l'achat de matériel technique, comme les cordes, par exemple. Ce qui est décrit ci-dessus est une vie associative fondée sur la solidarité et la mutualisation des moyens entre les clubs qui permet le développement de l'escalade FSGT, en région parisienne. D'ailleurs, le poste de chargé de développement escalade en Île-de-France est créé et en partie financé sous l'impulsion des clubs franciliens, dans **une véritable démarche fédérale où ce n'est plus que le projet du club qui compte mais aussi celui du développement de l'activité d'une certaine manière partagée par les acteurs au sein de la fédération.** Soulignons ici que ce sont des clubs très stables du fait du succès de l'escalade. Chaque année, les demandes d'inscription sont si importantes que ces clubs doivent établir des listes d'attente. Cette stabilité facilite la capacité à se projeter dans un projet plus global, dans une approche politique du développement de l'escalade dans le cadre de la FSGT.

« Fabrice Lenoir : Là c'est pareil, ça vient vraiment d'un club, de Julien de Roc 14⁴⁸¹, qui propose ça avec un constat. L'idée, c'est de dire que des clubs à 500-800 adhérents peuvent prendre du salariat ou une partie de salariat. Mais ce qui est important, c'est de développer l'étage au-dessus. **Plutôt que ces clubs prennent du salariat, si on pouvait faire un système où le salarié ne soit pas animateur d'un club mais soit animateur de l'ensemble...** On est parti sur cette réflexion qui fait qu'on a construit. Plutôt que de prendre quelqu'un dans un club qui va passer son temps dans un seul club, si on le prend au niveau régional, il va répartir son temps. Il va passer plus de temps dans les clubs qui en ont le plus besoin et un peu moins là où ça fonctionne. »

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié de la ligue FSGT Île-de-France, le 17/10/2016)

⁴⁸¹ Club parisien affilié à la FSGT.

L'escalade FSGT se fonde donc sur **une vie associative qui se concrétise dans la mise en place de dispositifs de solidarité et de mutualisation** comme « grimper chez les voisins » ou la « coop'Alpi ». L'escalade est, en effet, une pratique de franchissement où le grimpeur se confronte d'abord un terrain. Pour multiplier les expériences, par plaisir et afin de progresser, les pratiquants ont donc besoin de varier ces terrains. Pour cela, « grimper chez les voisins » est un dispositif dans lequel les clubs parisiens FSGT ouvrent leurs portes aux autres clubs une fois ou plusieurs fois par semaine. De même, la « coop'Alpi » est une coopérative montée par les clubs franciliens afin d'acheter en commun du matériel pour les sorties et rassemblements en montagne. Ces sorties et rassemblements qui s'organisent souvent à plusieurs clubs, favorisent les relations et la cohésion entre acteurs, ainsi que l'affirmation d'un sentiment d'appartenance à la FSGT (Cf. Exemple de Tristan Adatte, p. 229). Ces liens simplifient, par la suite, la création d'associations et la formation de nouveaux dirigeants pour ces nouveaux clubs. Selon Callède, « dans certains clubs, la coutume du “parrainage” par un ou deux membres facilite l'insertion du nouveau venu en même temps qu'il protège l'homogénéité de la collectivité. Il convient de parler de socialisation de l'individu dans la mesure où celui-ci va acquérir et intérioriser progressivement les normes, les valeurs et les croyances partagées par le groupe » (1987, p. 106). Dans le cas de l'escalade FSGT, stratégie fédérale et inclinations personnelles permettent d'appliquer ce mode de parrainage à niveau plus large que celui du club. En effet, dans les années 2000, en région parisienne, les clubs se créent grâce à une forme de parrainage, encouragée par la mise en place d'une stratégie de développement par le comité de Paris et la ligue Île-de-France qui font le relais avec les élus afin, notamment, d'encourager la construction de murs et l'attribution des créneaux. Au départ, c'est sous l'impulsion de Daniel Vaubaillon, issu de la section montagne-escalade historique d'Ivry⁴⁸², que sont créés les premiers clubs FSGT parisiens d'escalade.

« Fabrice Lenoir : Grimpe 13⁴⁸³ est né de l'USI avec Daniel Vaubaillon. De Grimpe 13, des gens vont créer ROC 14, des gens vont créer Nanterre Grimpe, etc. Dans les premiers temps, les clubs vont se créer comme ça. Des gens comme Rémi Capo qui est une espèce de bonhomme interclubs, qui n'est jamais dans le même club plus d'un an, vont aussi aider à la création d'Argenteuil.

Guillaume Conraud : Mais, d'où vient cette volonté ? C'est une volonté individuelle, ce sont des individus dans des clubs qui décident d'aller aider à la création et qui sont à la source de cette logique de développement ?

Fabrice Lenoir : Alors, c'est ce que j'allais dire. Daniel Vaubaillon, c'est un individu qui a créé Grimpe 13 et ROC 14. Je n'y suis pas à l'époque, je ne peux pas te dire d'où et comment il prend sa décision. Nanterre Grimpe, c'est une adhérente de Grimpe 13 qui va déménager à Nanterre et qui s'intègre très rapidement au club omnisport et qui, quand ils proposent une activité escalade, demande l'aide de la FSGT. Comme pour Argenteuil où est demandé une aide via les comités, via la commission d'escalade.

L'originalité ensuite, et c'est là qu'il y a une part d'autogestion assez folle, une année il y a une très forte demande d'adhérents pour rentrer à ROC 14. Les personnes font la queue la veille au soir alors que l'ouverture est à 8h du matin. La préfecture appelle le bureau de ROC14 en disant “il y a

⁴⁸² La section est fondée en 1955.

⁴⁸³ Club créé en 1999. Suivront, dans la foulée, Roc 14 et Vertical 12. Aujourd'hui, ce sont des clubs majeurs du comité 75. ROC 14 compte, par exemple, 800 adhérents.

200 personnes devant votre gymnase pour vous, il faut que vous veniez intervenir”. La préfecture arrive, ils mettent des barrières, ils canalisent. Un truc complètement fou. Et lors d’une réunion avec Julien de ROC 14, on se rend compte que la ville de Paris projette des constructions de murs et, sans se concerter, on apporte tous les deux des éléments qui vont vers cette hypothèse. À l’issue de cette réunion, on se dit : “**plutôt que de faire grossir nos clubs, n’avons-nous pas intérêt à aider d’autres clubs à se créer** comme ROC 14 avait été créé après Grimpe 13 ?”. C’est naturel, on le fait sans organisation.

Guillaume Conraud : *Donc se met en place une stratégie vraiment collective au sein de Grimpe 13 afin de développer d’autres clubs ?*

Fabrice Lenoir : *Ce n’est pas spécialement qu’on voulait, ce sont des gens qui se rencontrent, qui décident. C’est une rencontre de commission à l’époque, régionale ou nationale. Lors d’une réunion, comme ça, on décide. Julien est, à ce moment-là, au comité directeur du comité de Paris et convainc le comité de Paris de l’intérêt de lancer une grosse démarche par rapport à l’escalade. C’est à ce moment que **le comité de Paris impulse et appuie énormément l’aide à la création des clubs dans Paris.** »*

(Entretien avec Fabrice Lenoir, chargé de développement escalade, salarié de la ligue FSGT Île-de-France, le 17/10/2016)

Le processus décrit ci-dessus, cet attachement à la vie associative et les approches pédagogiques autour de l’escalade correspondent aussi à une vision politique du système sportif. Cette vision veut s’opposer à la marchandisation de l’escalade et, plus largement, de la société. Gilles Rotillon analyse cette marchandisation de l’activité expliquant que « la conséquence principale de ce mouvement de fond pour l’escalade a été la dépossession des grimpeurs du contrôle de leur activité. [...] Les grimpeurs sont de plus en plus des consommateurs et non des producteurs, ce qu’on voit bien en particulier dans les associations » (2016, p. 161). La FSGT porte des réflexions qui vont dans le sens de ce constat et dans un article fédéral on lit ainsi : « le système associatif subit les assauts du système commercial et même parfois des pouvoirs publics. Certains, tout en lui reconnaissant des valeurs, ont été jusqu’à prédire sa perte au nom de la soi-disante efficacité de la logique marchande qui inéluctablement devrait se généraliser. L’expérience montre qu’il en va autrement. Reste que la vie associative n’est pas spontanée, elle se construit. [...] La façon dont est conçue la vie associative a un rôle prépondérant, elle en fera des acteurs ou des consommateurs. [...] En escalade, grimper en tête induit un autre comportement que grimper en second avec quelqu’un qui prend les décisions à sa place. Les associations sportives ne fabriquent-elles pas elles-mêmes des consommateurs ? »⁴⁸⁴. Comme nous l’avons expliqué plus haut, les liens entre la FSGT et la politique, partisane ou non, sont complexes à établir (Cf. p. 175). Néanmoins, ici certains acteurs de l’escalade FSGT se revendiquent d’une pensée anticapitaliste et rejettent par leurs pratiques ainsi que leurs réflexions la marchandisation de l’activité et la conception d’un pratiquant-consommateur. Au nom de ces valeurs, certains acteurs de la fédération semblent toutefois s’identifier, même si c’est sur le ton de l’humour (Cf. Document ci-dessous), à « l’extrême gauche ». Par la voix de sa revue fédérale, la FSGT valorise de telles positions.

⁴⁸⁴ Dossier « Développement de la vie associative, l’exemple de l’escalade », Sport et plein air, juillet-août 2011.

« L'intérêt du bilan et du succès de Roc 14, c'est de démontrer que l'on peut rassembler sur d'autres conceptions. Même si elles sont à "contre-courant" des théories sportives classiques. Car celles et ceux qui pratiquent ont évidemment une vie en dehors du sport. Ils agissent, par exemple, pour le service public ou avec les jeunes au printemps dernier. Ils votent également, comme lors du référendum du 29 mai.

Pour autant que le premier flic de France se rassure, Roc14 n'est pas devenu un foyer insurrectionnel même si la voie d'escalade n°1 s'appelle "extrême gauche" et utilise des prises d'un beau rouge vif ! Et restons modestes, si la "mayonnaise" associative commence à prendre, beaucoup d'efforts sont encore à produire pour transformer des comportements "consommateurs" qui existent d'autant plus que le calcul est vite fait : le coût de l'adhésion annuelle est moindre qu'un mois d'entrée dans une salle privée⁴⁸⁵. »

(« Une escalade 100% associative », Sport et plein air, décembre 2006)

Si on ne peut peut-être pas parler d'un projet politique clairement partisan, c'est en tous cas ce que la FSGT met sous le terme de démarche autogestionnaire qui semble se concrétiser dans les conceptions et pratiques de l'escalade FSGT. Avoir une conception autogestionnaire des APSA c'est, entre autres, pour la fédération considérer que c'est aux pratiquants eux-mêmes de prendre en main leur activité, de l'organiser, d'en concevoir les contenus et les modes de fonctionnement. Développée dans les années 80, cette conception se fonde sur un idéal (Cf. p. 323) retrouvé dans les adaptations de contenus et de mise en œuvre de l'activité, présentées au-dessus. Dans cet idéal, la fédération doit permettre aux individus de penser et agir par eux-mêmes, dans une dimension collective.

En passant quelques jours⁴⁸⁶ auprès d'acteurs de la montagne-escalade, lors d'un rassemblement multiactivités, à Castet, organisé par la commission fédérale montagne escalade, nous avons pu être témoin d'une telle expérience.

Juste prendre part à la vie de ce rassemblement pendant trois jours, participer aux repas collectifs le soir, vivre avec sur le camp, partager leurs activités a permis de mieux prendre la mesure de cette culture de la montagne-escalade FSGT. J'y suis allé dans le but de fonder mon observation sur une relation « au plus près des phénomènes qu'elle souhaite mettre en lumière, des acteurs qui les incarnent, des contextes qui les portent, mais aussi du chercheur qui les examine avec toute sa sensibilité théorique et expérientielle » (Paillé, 2011, p. 4). Le rassemblement est gratuit, il suffit de payer son emplacement de tente au camping pour pouvoir rejoindre la « communauté FSGT » qui vit là pendant deux semaines. Ensuite, il s'agit de participer à la vie collective, les réunions du soir, la préparation des repas ou des apéritifs lorsqu'ils sont pris en commun et pour ceux qui en ont les compétences ou juste l'envie, proposer des activités. Depuis notre tente, j'observe le camp se réveiller avec sa diversité de pratiquants allant du bébé de quelques mois, au senior hyperactif, en passant par le pratiquant débutant jusqu'au grimpeur FSGT expérimenté. La taille des tentes et la diversité des installations laissent également supposer une diversité de positions sociales. Mais, dès mon arrivée ici j'ai toutefois rapidement senti cet esprit de communauté. Une communauté qui s'autogère de façon conviviale sur le camp mais aussi dans l'organisation des pratiques sportives. Je suis étonné par le déroulement de ces vacances pour aventuriers de tous niveaux et tous horizons.

⁴⁸⁵ Le coût d'adhésion annuelle à ROC 14 est de 80 €, ce qui est effectivement très peu cher pour un club parisien.

⁴⁸⁶ Du 05 au 07 août 2014.

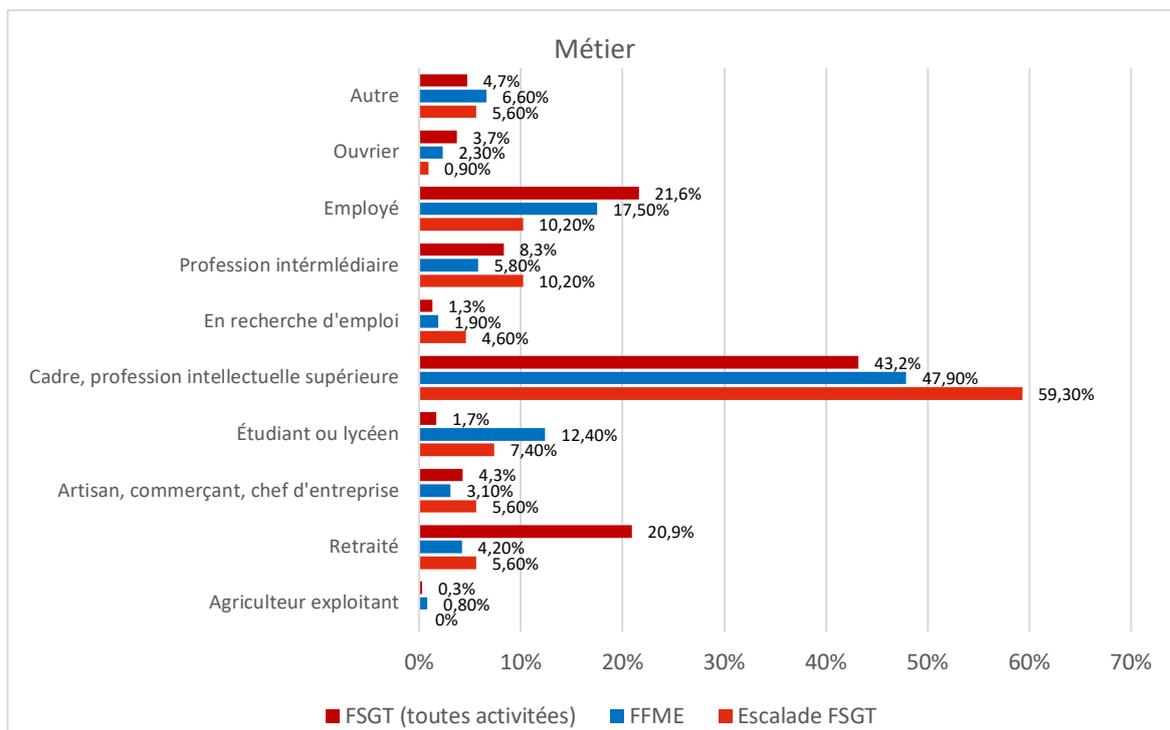
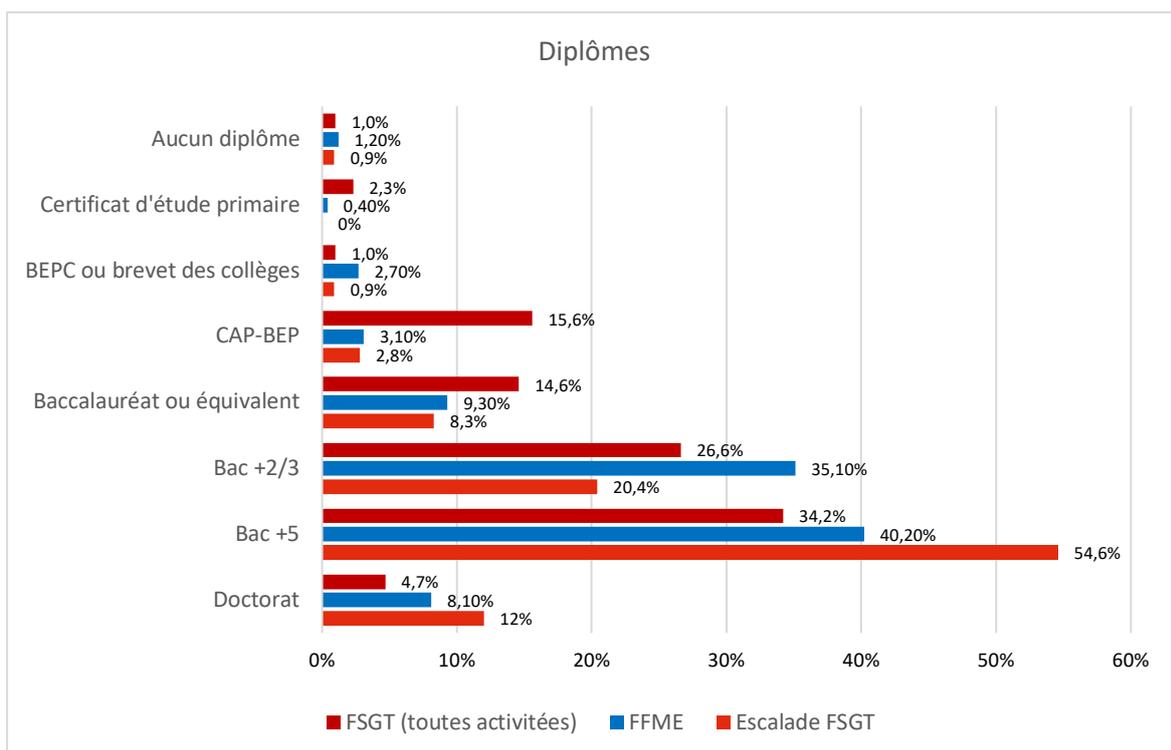
Durant ce rassemblement, il est en effet possible de pratiquer, de partager, de découvrir plusieurs activités de montagne : canyoning, escalade, via-ferrata, randonnées, courses d'orientation ; mais aussi des activités de pleine nature ou plus classiques : badminton, volley-ball, activités de cirque, cinéma, yoga. J'ai, par exemple, participé à un temps de « pratiques familiales » où certains parents et grands-parents ont soumis l'idée d'organiser une activité de « canyoning découverte » pour les enfants. Chaque matin, des personnes proposaient de cette manière des activités différentes. Chaque soir, le collectif débriefait sur la journée, sur la tenue du camp ou imaginait ensemble les activités et animations des prochains jours. Comme l'affirmait la présentation du rassemblement, « pas d'animateur attiré pour ces activités, mais des animations proposées par les participants. Le programme se construira progressivement en fonction des propositions de chacun, de la météo, de la fatigue... Rien n'est figé et toutes autres propositions seront les bienvenues ». Un soir j'ai même assisté à la diffusion d'un film sur l'encadrement des semences et de la production de graines en agriculture, réalisé par un des participants et suivi d'un débat.

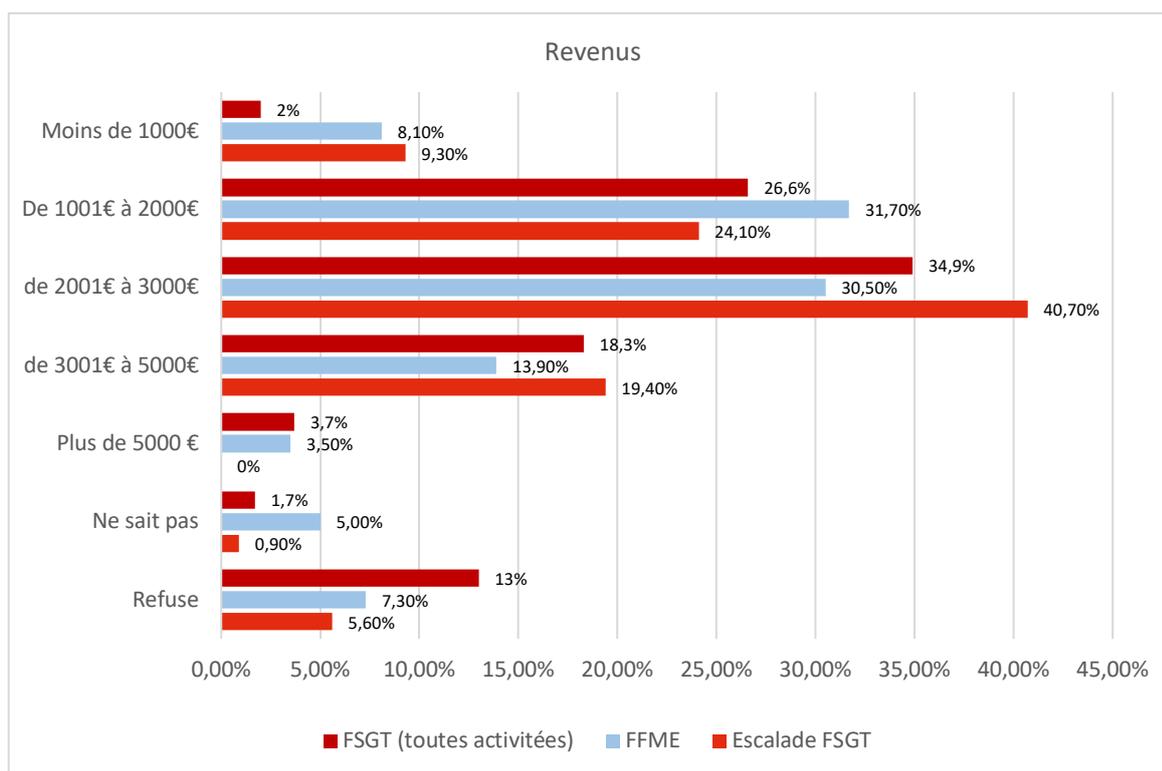
Dans le sens de « l'affirmation de l'ater-sport » au sein de la FSGT, décrit par Sabatier (2017, p. 9), cette immersion de quelques jours nous a donné à voir un morceau de cette parenthèse de deux semaines, où, un peu à l'écart du reste du monde, les acteurs de la FSGT vivaient pleinement et participaient à imaginer et créer un sport alternatif, voire même une société alternative.

Toutefois, après avoir présenté ces expériences réussies de la FSGT, ces partis pris pédagogiques, associatifs, ce travail sur les structures artificielles ou naturelles d'escalade, ce fonctionnement en réseau, il est aussi nécessaire de pointer les limites, en termes de résultats, de ces différents éléments. Sur le projet d'émancipation et de formation d'un grimpeur autonome, acteur de sa pratique et non consommateur, plusieurs points doivent être soulignés. Le premier c'est l'échec partiel de la FSGT face au projet de démocratisation de l'escalade. Pour l'instant la fédération n'a pas vraiment réussi à rendre l'escalade vraiment populaire comme en atteste la structure sociale des grimpeurs.

Document 60 - La structure sociale des grimpeurs

En se basant sur notre questionnaire aux pratiquants, nous avons comparé la structure sociale des grimpeurs FSGT (255 répondants) et FFME (259 répondants) avec celle de tous les adhérents FSGT (1279 répondants). Les grimpeurs se démarquent d'abord par un niveau de diplôme plus élevé. 54,6% des grimpeurs FSGT et 40,2% des grimpeurs FFMS sont titulaires d'un bac+5, contre 34,2% pour l'ensemble des pratiquants FSGT. De même, 59,3% des grimpeurs FSGT ont un métier de cadres ou une profession intellectuelle supérieure, contre 43,2% pour l'ensemble des pratiquants FSGT. En termes de revenus, les écarts sont moins marquants il y a une proportion plus importante de personnes gagnant entre 2000 et 3000 € net par mois chez les grimpeurs FSGT (40,7%) que chez les autres adhérents de la fédération (34,9%).





Ensuite, la taille des clubs d'escalade, notamment parisiens, qui comptent des centaines de pratiquants ne permet pas forcément d'appliquer les principes pédagogiques de l'escalade FSGT et notamment de rendre rapidement autonomes les grimpeurs :

« Amandine Le Dortz : Il y a quand même pas mal de choses à comprendre. Parce qu'avant d'accrocher ta corde dans la première dégainé, tu as risque de chute comme tu n'as rien qui te retient. Donc, au début, l'assureur fait une parade pour que tu retombes sur tes pieds et pas sur le dos ou sur la tête. Ensuite, une fois que tu as accroché le premier point, tu es sécurisé mais tu vas repasser au-dessus du point pour aller accrocher ta corde au deuxième point. Donc là, il y a des risques de frapper le sol. Tu as des risques de retoucher le sol jusqu'au troisième point. Donc, il faut être hyper vigilant, il ne faut pas donner trop de mou, etc. Et donc l'idée de la FSGT, c'est de faire grimper en tête dès le départ et de ne pas faire passer par la moulinette, ce que font beaucoup de clubs privés ou de la FFME.

Guillaume Conraud : Je sais que tu ne peux pas savoir si tout le monde le fait mais est-ce que ça, c'est vraiment une pratique courante dans les clubs FSGT ?

Amandine Le Dortz : Alors ça, effectivement, je ne sais pas. Je sais que c'est ce que défend la FSGT et ce qu'ils défendent dans les formations. Après, ce j'ai vu c'est au niveau de mon club⁴⁸⁷, pour tout de dire, on ne fait pas vraiment ça parce que, quand tu as tout un flot de débutants qui arrive en début d'année, c'est compliqué finalement à gérer. Faire grimper quelqu'un en tête, peut-être

⁴⁸⁷ Amandine Le Dortz a notamment pratiqué l'escalade à l'ESC XV (FSGT).

que ça demanderait plus d'explication et de vigilance. Tu t'occupes de quatre ou cinq personnes, c'est compliqué. Donc, souvent, je pense qu'on fait passer par la moulinette d'abord pour que les gens apprennent déjà à assurer. C'est compliqué aussi, tu n'as pas tout de suite le mouvement. Et pour que les gens comprennent un peu le matériel, le baudrier...

Guillaume Conraud : Mais vous essayez de passer plus vite en tête en tous cas.

Amandine Le Dortz : Voilà. Moi, je n'ai pas vu quelqu'un de mon club, un débutant, grimper tout de suite en tête. Mais quand tu n'as qu'une ou deux personnes, je pense que c'est faisable parce que tu es hyper concentré. Mais quand tu as un flot de débutants. [...] Je n'ai pas commencé à grimper en tête. Mais je pense que si on m'avait fait commencer en grim pant en tête dès le départ, j'aurais peut-être eu peur et je n'aurais pas continué l'escalade.

Guillaume Conraud : Ah bon ? Ce n'était peut-être pas une bonne idée alors ?

Amandine Le Dortz : Je pense que ça dépend des personnalités et des caractères des gens. Donc, il ne faut peut-être pas forcément obliger les gens à faire quelque chose qui leur fait peur. Enfin, il y a des gens qui n'ont pas du tout d'appréhension. Tant mieux. Moi, je pense que j'aurais eu peur. J'ai mis du temps à faire confiance au matériel, à la corde, au baudrier, à me dire : "Oui, en fait, si je lâche là, rien ne se passe parce que je suis retenu et ça tient quoi".

(Entretien avec Amandine Le Dortz, chargée de développement escalade, salariée de la ligue FSGT Île-de-France, le 27/05/2017)

Amandine Le Dortz montre ici une limite intéressante de cette quête de l'autonomie. Elle peut être effrayante et donc contreproductive vis-à-vis du projet de démocratisation de l'escalade. L'escalade peut en effet être considérée comme une pratique à risque ou extrême. Le sentiment de confiance du pratiquant débutant est essentiel pour qu'il s'intègre dans l'activité. Une assurance vis-à-vis du matériel mais aussi de l'assureur et de l'encadrement : « Que serait la pratique de l'escalade sans le rapport à autrui ? Situation de co-motricité, l'escalade à travers l'assurance atteste d'une interaction motrice spécifique entre les deux partenaires, plus encore lorsque la cordée pratique dans un milieu où l'incertitude prime (en falaises). L'interaction entre l'assureur et le grimpeur doit être totale, c'est un rapport de confiance qui s'installe. Seulement, l'interaction entre les deux ne repose nullement sur un ordre moteur, mais davantage stratégique et affectif » (Douet Guérin, 2013, p. 164). L'approche de la FSGT est peut-être trop « brusque » pour certains pratiquants, la situation d'interaction et de confiance trop engagée dès le départ.

D'autres clubs réussissent toutefois à appliquer le principe selon lequel le pratiquant doit être autonome en trois séances. Ils le font en restant relativement souples et en mettant en place une stratégie d'accompagnement permettant, comme le conseillent les documents de référence de la FSGT, « d'apprendre en prenant un risque acceptable »⁴⁸⁸. Ils peuvent toutefois avoir plus de difficulté sur un autre versant, celui de l'implication des pratiquants dans l'organisation et l'animation du club.

⁴⁸⁸ Sur la fiche escalade du cahier à destination des éducateurs sportifs de la FSGT, « Des jeux, des enfants, des sports » (2010, p. 104), on peut lire : « La prise en compte de cette émotion, moteur de l'activité, exige que le risque (ici la sanction de la chute) soit toujours présent sans être dangereux. Dans cette activité, l'éducateur crée les conditions pour que les néophytes apprennent à prendre des risques sans se mettre en danger ».

« Guillaume Conraud : On essaie de rendre autonome en 3 séances. C'est ça ?

Tristan Adatte : **Nous c'est ce qu'on fait au club. Je ne sais pas si les autres clubs c'est pareil. On distingue ceux qui ont déjà fait de l'escalade et ceux qui déclarent déjà être autonome. Dans ce cas, ça va être une simple vérification de leur autonomie. Ceux qui se déclarent débutants ou faux débutants, c'est-à-dire qu'ils ont besoin de rappels, pour eux on va passer par trois séances. Trois séances, c'est une base. Ça peut-être plus si on voit qu'au bout de la troisième séance, la personne est encore un peu en difficulté. On ne va pas les laisser en disant : " non c'est bon tu as fait tes trois séances, débrouille-toi". Tu imagines le nombre de morts qu'il y aurait quand même. Donc, nous avons ce qu'on appelle un petit "passeport autonomie". On y a listé tous les points sur lesquels la personne doit être autonome pour que le passeport soit validé. Ça concerne, évidemment, la sécurité, la préparation à la grimpe, c'est-à-dire savoir s'encorder, mettre un baudrier, s'échauffer, etc. **Savoir grimper en tête, nous l'idée c'est que la personne est autonome en tête, comme dans tous les clubs je pense. [...]****

Guillaume Conraud : Est-ce que vous avez une politique qui est très orientée vers la délégation des tâches, faire participer le plus grand nombre ?

Tristan Adatte : **Alors c'est quelque chose qu'on essaie de développer mais curieusement ; même si on veut une sorte de souffle démocratique, on ne délègue pas. On délègue très peu finalement, sauf les choses très particulières comme le ski de randonnée. Le ski de randonnée, il y a trois ou quatre personnes qui connaissent le fonctionnement. Donc eux vont être les référents sur ce sujet. Mais, le fait est que le bureau délègue assez peu je trouve. [...]**

Guillaume Conraud : Toi finalement le manque de délégation tu le vois plus sur tout ce qui est administratif.

Tristan Adatte : **Alors tout ce qui est administratif, c'est normal que ce soit le bureau. Mais, par exemple, tout ce qui concerne les familles, les séances familiales, ça passe par le bureau alors qu'il faudrait juste un coordinateur des familles. Il y a des personnes qui ont des responsabilités au niveau des familles mais ce n'est pas elles qui prennent l'activité en charge, qui prennent la responsabilité du truc.**

Guillaume Conraud : C'est parce que c'est un mode de fonctionnement ou parce que tu penses que vous ne trouverez pas des gens pour prendre ces responsabilités en plus de faire juste leur sport.

Tristan Adatte : **Je pense que je ne trouverais pas de personnes qui seraient impliquées à 100%. Je sais qu'il y a des personnes qui seront un peu impliquées mais... »**

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

Il semble que le projet de l'escalade FSGT -transformer le pratiquant-consommateur en pratiquant-acteur par la grimpe en tête- soit relativement difficile à développer dans des associations de plusieurs centaines d'adhérents. Les clubs d'escalade FSGT parisiens

fonctionnent avec plusieurs coprésidents et des collectifs⁴⁸⁹ relativement élargis. Les pratiquants peuvent facilement y prendre des responsabilités notamment sur l'organisation des sorties ou l'encadrement des pratiques de plein air et de montagne. Par exemple, à la FSGT, plutôt que d'avoir des créneaux réservés aux enfants, est encouragée l'ouverture de séances familiales où ce sont les parents qui vont partager et prendre en charge l'encadrement de l'activité. Si une grande partie des adhérents reste encore éloignée de telles responsabilités mais, peut-être plus que dans d'autres types de structures, la possibilité est donnée de s'engager et de participer à la mise en œuvre et au développement de l'activité au sein du club et au-delà :

« Guillaume Conraud : Vous avez des séances ouvertes aux personnes en situation de handicap. Ça, ça s'est aussi décidé en collectif, en bureau ou par un groupe de travail ?

Tristan Adatte : Alors, c'est une bonne question. La toute première fois, c'est parti de deux adhérentes du club qui voulaient monter un projet de découverte de la grimpe en direction des personnes handicapées. Je ne sais plus comment elles ont mis ça en œuvre au départ mais, effectivement, ça a été discuté en collectif pour savoir ce que les gens pensaient de l'initiative. Personne n'a été contre, tout le monde était même plutôt motivé par l'idée. Ensuite, à la fin de cette année, en février dernier, elles ont monté leur propre association qui s'appelle l'Échappée. L'Échappée a maintenant une vocation omnisport, afin de faire découvrir des sports aux personnes handicapées. Et l'Échappée, maintenant, est affiliée à la FSGT. »

(Entretien avec Tristan Adatte, coprésident bénévole de CIMES 19, FSGT, le 17/10/2016)

Avec le cas de l'escalade à la FSGT et à la FFME, on voit bien la manière dont les principes des fédérations, issus d'une histoire qu'elles peuvent mettre en récit, influencent les représentations identitaires et les pratiques des acteurs des clubs. Ces principes créent de réelles spécificités en termes d'approches pédagogiques et de conceptions politiques de l'activité, des pratiquants et de la vie associative. Néanmoins, des caractéristiques intrinsèques de l'escalade, notamment le type de public qu'elle touche et le rapport au risque, semblent difficiles à dépasser malgré les stratégies volontaristes visant à rendre cette activité plus populaire. De même, des problématiques de terrain, comme l'importance du nombre de débutants à prendre en charge en début d'année ou le nombre important d'adhérents dans les clubs, compliquent parfois la mise en œuvre d'une escalade FSGT axée sur l'autonomie du pratiquant et le rejet d'une approche consumériste. Avec d'autres spécificités liées à son histoire et sa nature, le football FSGT a connu des dynamiques et des difficultés comparables. Les acteurs de la fédération qui adaptent le football « traditionnel » pour des raisons organisationnelles et politiques doivent faire face à certaines normes et représentations autour de ce que devrait être le « vrai foot ».

⁴⁸⁹ Dont l'équivalent pourrait être un conseil d'administration.

2.2. Le foot à 7 auto-arbitré : changer le football pour favoriser le jeu et la prise de responsabilité.

Le football est une autre activité par laquelle la FSGT revendique sa spécificité et la mise en place d'adaptations visant l'autonomie des pratiquants, l'accessibilité des pratiques et le développement de la vie associative. L'importance de la notion de « jeu » est au cœur des préoccupations des acteurs qui adaptent le football au sein de la fédération. Cette primauté donnée à la dimension ludique est une émanation des aspirations des pratiquants valorisée par la fédération en accord avec son histoire. En effet, depuis les stages Maurice Baquet, les pédagogues de la fédération valorisent la dimension ludique considérant que « le jeu fournit un cadre pour le début de relations affectives et permet donc aux contacts sociaux de se développer »⁴⁹⁰. Sur cette base se développent de nombreuses adaptations de l'activité et de ses modes d'organisation. D'ailleurs, plutôt que de parler « du » football, il est souvent mentionné « des » footballs à la FSGT, plusieurs formes étant proposées en fonction des besoins ou envies des pratiquants.

Document 61 - Quatre footballs au comité de Paris

« Le football au comité de Paris c'est tous les jours la semaine et pour tous. Quatre footballs se pratiquent avec chacun ses spécificités : le foot enfants, sans tacle ni hors-jeu et auto-arbitré, le foot à 5 pour adultes et jeunes en salle, le foot à 7 auto-arbitré, et bien sûr le foot à 11 avec carton blanc (exclusion temporaire du joueur), les remplacements tournants illimités, les touches au pied, le recul de 10m pour contestation, l'arbitrage à deux et pas de prolongation. »

(Bilan comité FSGT 75, 2017-2018, p. 35)

Revenons avec plus de précision sur une de ces formes de football proposée par la FSGT : le « foot A 7 »⁴⁹¹. Suivant le même procédé que pour l'escalade, la FSGT met en avant l'histoire de ce football – en la liant à des moments politiques symboliques et à des enjeux d'accessibilité – durant laquelle aurait été forgés ses fondements et les adaptations que l'on peut y retrouver. Deux origines sont données à cette forme de football. Elle est d'abord considérée comme un « héritage de mai 68 »⁴⁹². Jo Dauchy, alors responsable bénévole du club municipal d'Aubervilliers et gréviste, « fait parfois la tournée des piquets de grève et s'aperçoit vite que certains s'occupent activement pendant que d'autres s'ennuient franchement, voire, sont quelque peu portés sur la bouteille. Grand passionné de sports en tout genre, il lui vient alors l'idée d'organiser des matchs de foot pour les entreprises en grève »⁴⁹³. Avec l'aide des délégués CGT des entreprises en grève, des équipes de football à 11 sont d'abord formées. Un tournoi inter-entreprises est organisé le temps des grèves, sur le terrain municipal « grâce à la bonne volonté et l'implication des communaux qui, détenteurs des clefs du stade, acceptent, bien qu'en grève, d'ouvrir les grilles »⁴⁹⁴. À la fin des grèves une dynamique est préservée et, en juin 1969, un critérium est organisé avec le soutien de la CGT. Ce critérium est toujours organisé en football à 11 et compte un nombre d'entreprises participantes de plus en plus élevé.

⁴⁹⁰ Selon la citation de Winnicott (1971), pédopsychiatre et psychanalyste, dont les travaux sur les rapports entre le jeu et le développement des enfants ont influencé les participants des stages Maurice Baquet.

⁴⁹¹ Pour « Football Auto-arbitré à 7 », aussi écrit « FA7 ».

⁴⁹² Dossier « mai 68 et nous », Sport et plein air n°520, mai 2008, p. 18.

⁴⁹³ Dossier « mai 68 et nous », Sport et plein air n°520, mai 2008, p. 18.

⁴⁹⁴ Dossier « mai 68 et nous », Sport et plein air n°520, mai 2008, p. 18.

Jo Dauchy mène alors une réflexion pour permettre au maximum de personnes de jouer en favorisant la rotation des équipes mais également en adaptant l'activité à des personnes qui ne sont, pour la plupart, pas sportives. « Il propose de prendre le terrain dans le sens de la largeur, de le couper en deux afin d'organiser deux matchs en même temps, en simplifiant les règles, notamment en instaurant l'auto-arbitrage, en donnant la responsabilité de l'arbitrage aux capitaines de chaque équipe. En cas de contestation, ils se consultent et décident. L'idée aura ainsi permis la programmation de 3x2 matchs par soir et de donner la possibilité au plus grand nombre de participer »⁴⁹⁵.

Dans le même temps, à Aubenas dans l'Ardèche, durant la saison 1969-1970, sans aucun lien avec le foyer de naissance d'Aubervilliers, « le foot auto-arbitré à 7 n'est pas né *stricto sensu* au sein de la FSGT »⁴⁹⁶. Il est tout de même impulsé par Marcel Chabrol que les écrits de la fédération décrivent comme un « ancien résistant et militant communiste respecté »⁴⁹⁷, avec le soutien de Norbet Atsgen, « jeune syndicaliste »⁴⁹⁸. Les deux acteurs développent cette forme de football pour des raisons pratiques puisqu'ils n'arrivent pas à organiser de manière stable de matchs à 11, entre les entreprises locales. De même, personne ne voulant jouer le rôle d'arbitre, ils instaurant l'auto-arbitrage. Ils restent indépendants de toutes fédérations, organisant de manière autonome leur activité, jusqu'en 1977. Ils adhèrent alors à la FSGT afin de garantir leur accès aux équipements sportifs⁴⁹⁹.

En Île-de-France, dans les années 1970, du fait de la désindustrialisation de la banlieue parisienne et de la domination du modèle classique du football à 11, tant à la FSGT qu'en dehors, le FA7 peine à se développer. Les clubs d'entreprises vont alors s'ouvrir aux quartiers et des équipes vont se créer à Drancy, Bobigny, la Courneuve et intégrer le championnat organisé par le club municipal d'Aubervilliers (CMA). Ces équipes ne fonctionnent plus sur l'énergie syndicaliste, la communauté de travail, qui s'affaiblissent à cette période mais plutôt sur la base des groupes d'amis issus d'un même quartier. Autour de ce noyau, le FA7 se relance en Seine-Saint-Denis. Du fait du manque de reconnaissance de l'activité par les pouvoirs publics et du nombre d'équipes grandissant, des difficultés d'accès aux installations sportives apparaissent. Le comité FSGT 93 s'organise pour permettre l'accès à des terrains dans plusieurs villes de Seine-Saint-Denis. Jusqu'alors géré localement, le FA7 passe sous l'organisation du comité à partir de 1988. Bien qu'en Ardèche, le développement du FA7 se fasse plus facilement, des difficultés d'accès aux terrains sont également rencontrées, notamment le week-end. Il est décidé d'organiser un championnat en semaine. Après l'affiliation à la FSGT, Marcel Chabrol décide de créer un comité départemental FSGT pour structurer et développer l'activité. À la fin des années 80, la FSGT compte 2500 pratiquants de FA7, 10 000 à la fin des années 1990, 26 000 en 2018⁵⁰⁰. L'activité poursuit sa mue durant toutes ces années pour continuer de s'adapter à l'évolution des publics et de leurs besoins. Aujourd'hui, la FSGT considère que « le foot à 7 auto-arbitré renforce et dynamise les comités avec l'apport de nouveaux adhérents aux profils très variés : équipes de copains, d'entreprise, de quartiers, de villages, d'étudiants... le FA7 se développe aussi bien dans les grandes agglomérations que dans les zones rurales et chez

⁴⁹⁵ Dossier « mai 68 et nous », Sport et plein air n°520, mai 2008, p. 19.

⁴⁹⁶ <https://www.footpopulaire-fsgt.org/historique>

⁴⁹⁷ <https://www.footpopulaire-fsgt.org/historique>

⁴⁹⁸ <https://www.footpopulaire-fsgt.org/historique>

⁴⁹⁹ Sous la pression de la loi Mazeaud, relative au développement de l'éducation physique et du sport, en vigueur entre 1975 et 1989, qui a pour objectif d'améliorer l'encadrement et le contrôle des activités physiques et sportives de plus en plus pratiquées en France. Le choix de la FSGT s'explique notamment par le fait que Marcel Chabrol en a été adhérent auparavant.

⁵⁰⁰ Statistiques FSGT. Tout footballs confondus, la FSGT compte 38 345 pratiquants. C'est l'activité la plus importante de la fédération en nombre de licences.

les milieux populaires comme chez les classes « moyennes ». L'éventail des âges est aussi très large »⁵⁰¹.

On retrouve, dans cette histoire et la manière dont elle est entretenue, les ingrédients qui ont fait la réussite de l'escalade FSGT : une situation politique dont se saisissent certains acteurs particuliers (syndicalistes, militants communistes, acteurs de la vie associatives) ; des évolutions endogènes de l'activité et des publics plus facilement implémentés dans une FSGT qui se constitue effectivement comme un « espace de liberté » ; un travail d'adaptation continue des contenus ainsi que des règles, face aux contraintes et suivant des objectifs pédagogique et de démocratisation de l'activité ; un travail d'institutionnalisation de l'activité afin de structurer et faciliter son développement notamment en assurant la relation avec les pouvoirs publics pour accéder aux équipements sportifs ; le tout dans un environnement marqué de modèles dominants de l'activité, une image du « vrai foot »⁵⁰² face auxquels les acteurs de la FSGT en faveur de l'innovation veulent proposer une alternative voire une position « subversive ». Ainsi, cette histoire du développement de l'activité permet d'affirmer « une identité du FA7 FSGT bien construite et validée »⁵⁰³, un « esprit du foot à 7 »⁵⁰⁴ où « le jeu surpasse l'enjeu »⁵⁰⁵. Certains chercheurs ont posé la question « peut-on aimer le foot et être de gauche » (Andro et al., 2014, p. 7) à partir du constat selon lequel « concilier militantisme (féministe, anticapitaliste, décroissant, internationaliste, anti-islamophobe, etc.) et amour du football semble chaque jour un peu plus difficile. Force est de reconnaître que le football mondialisé et marchand est l'un des outils qui défait la société plus qu'il ne fait société, servant de support à de multiples formes de domination, de discrimination, d'exclusion et de marchandisation ». En se construisant comme une forme alternative de football, au nom de son passé lié à l'histoire syndicale de la France, le FA7 FSGT s'inscrit dans cette « voie marxiste dépouillée de la tutelle communiste » dont parle Sabatier pour décrire le positionnement de la fédération entre 1976 et 2010 (2011, p. 32). Ainsi, pour l'auteur, « la FSGT se trouve de nos jours dans une situation particulière au même titre que l'ensemble des organisations affinitaires [...], le sport "rouge" préserve encore aujourd'hui partiellement l'ambition d'agir pour le développement d'une culture travailliste et populaire, de lutter pour la paix et de s'opposer au racisme. Sur le plan national et local, la promotion d'un sport émancipateur irrigue aujourd'hui nombre d'expériences souvent insérées dans les dispositifs des politiques de la ville ». Aujourd'hui, en proposant des règles spécifiques, en valorisant les symboles historiques qui fondent ces règles, le FA7 FSGT semble effectivement correspondre à cette vision d'une pratique qui veut favoriser l'avènement d'un foot populaire, adapté aux rythmes de vie grâce aux championnats en semaine, encouragent la participation de chacun à l'organisation de l'activité et favorisant le jeu par ses règles (pas de tacle, petit terrain, pas de hors-jeu, etc., Cf. Document ci-dessous). Comme l'indiquent Level, Dugas et Lesage, « le jeu est alors le lieu d'affirmation des identités individuelles et collectives et la sphère socio-affective est alors pleinement sollicitée » (2010, p. 119).

⁵⁰¹ <https://www.footpopulaire-fsgt.org/historique>

⁵⁰² Image qui existe aussi en interne au sein de la FSGT comme nous l'expliquait Philippe Couvidou, bénévole de l'activité foot A7 dans une commission fédérale football où certains du football à 11 considèrent encore le FA7 comme un « sous foot » (Entretien avec Philippe Couvidou, le 10/06/2014).

⁵⁰³ « Foot à 7 auto-arbitré is beautiful », Sport et plein air n°561, juin 2012, p. 13.

⁵⁰⁴ « Foot à 7 auto-arbitré is beautiful », Sport et plein air n°561, juin 2012, p. 14.

⁵⁰⁵ « Règles de base du foot à 7 », Sport et plein air n°561, juin 2012, p. 15.

Ci-dessous les sept « piliers » rédigés par les responsables du FA7 FSGT et qui doivent permettre à la fois la mise en place de l'auto-arbitrage ainsi que le déroulement d'un match où « le jeu surpasse l'enjeu ». Toujours dans l'esprit de liberté, d'adaptation et de recherche d'évolution des pratiques, la fédération laisse la possibilité à chaque comité d'établir, en concertation avec les équipes, ses propres règles en plus de ces sept principes de base.

« **Joueurs** : 7 joueurs/joueuses par équipe sur le terrain dont un gardien de but. Un maximum de 13 joueurs [à plus, on peut déjà faire deux équipes] peut participer à la rencontre avec changements tournants (illimités) sans arrêt de jeu. Le minimum de joueurs est de 5, à défaut l'équipe est forfait (des joueurs peuvent être prêtés par l'équipe adverse pour jouer malgré tout).

Terrain : Rectangulaire (lignes de touche de 50 à 75 m x lignes de but 40 à 55 m) avec une surface délimitée à 11 m des lignes de but. Buts 6 x 2,10 m. En pratique, on utilise la moitié d'un terrain de football à 11 avec buts latéraux.

Temps : La rencontre se déroule en 2 fois 25 min (2 x 30 min ou plus, lorsque le créneau – et la condition physique des joueurs - le permet). Il est conseillé de se mettre d'accord avant le match sur la ou les personnes responsables de la durée du match. On ne compte pas d'arrêt de jeu, si le ballon est momentanément hors de portée, les équipes ont la possibilité d'en mettre un autre en jeu.

Jeu :

Engagement : le ballon peut être donné en arrière, un but direct n'est pas valable. Non application de la règle du hors-jeu.

Touche : au pied, premier adversaire à 6 m, un but direct n'est pas valable.

Corner : premier adversaire à 6 m.

Sortie de but : le renvoi s'effectue à la main par le gardien, le ballon n'est pas obligé de sortir de la surface (l'idée est de jouer vite). Le gardien ne peut pas jouer le ballon à la main sur passe d'un partenaire.

Faute : Tout tacle (joueur se couchant ou glissant au sol pour récupérer le ballon dans les pieds de l'adversaire) est interdit. Toute faute propre aux autres formes de foot donne lieu à un coup-franc direct (premier adversaire à 6 m) ou un pénalty (à 9 m) lorsque la faute est commise dans la surface [un match peut aussi se dérouler sans faute].

Auto-arbitrage : Il appartient à chacun des joueurs d'arrêter son action, dès lors qu'une faute ou une sortie des limites du terrain est observée. Les participants régulent la rencontre. En cas de besoin, cette régulation est recadrée, pour ajuster le niveau de tolérance, par chaque responsable d'équipe, d'abord dans sa propre équipe.

État d'esprit : L'état d'esprit des rencontres est validé collectivement par les équipes. Si une équipe quitte le terrain parce que l'état d'esprit se dégrade ou pour éviter la violence, elle n'a pas automatiquement match perdu. En cas de conflit, l'organisateur constitue une représentation des autres équipes (le jour même lors d'un tournoi, les jours suivants lors d'un match de championnat). Après avoir écouté ensemble les protagonistes, elle met en place, autant que possible, les conditions permettant de rejouer. »

(« Règles de base du FA7 FSGT », 2018)

Pour compléter l'analyse de Sabatier, il existe effectivement, au niveau fédéral une ambition forte « d'agir pour le développement d'une culture travailliste et populaire », dans le sens d'une démarche autogestionnaire (auto-arbitrage, participation des joueurs à la gestion des championnats). Toutefois, plusieurs visions du football s'opposent au sein de la FSGT. De plus, une grande partie de pratiquants ne sont tout simplement pas au fait de cette histoire de l'activité et de la portée politique de ses contenus. Enfin, des décalages demeurent entre son projet politique et les pratiques réelles, notamment du point de vue de la démocratisation de l'activité. Dans notre enquête par questionnaire auprès de adhérents et adhérentes de la FSGT, 128 déclarent pratiquer du football (toutes formes confondues). Sur ces 128 personnes, seule une est une femme. La fédération reconnaît que si elle « a été, dans les années 1970, promoteur actif du foot féminin, le nombre de joueuses dans ses clubs est aujourd'hui marginal »⁵⁰⁶. Comme

⁵⁰⁶ <https://www.footpopulaire-fsgt.org/foot-feminin>

l'expliquent Bournissen, De Gaspari et Palazzo, « les discriminations ne sont pas toujours où on les attend. En effet, des institutions paraissent *a priori* discriminatoires -elles construisent des catégories à part : non-mixité, accueil de jeunes en situations de handicap, traitement différencié- et *a posteriori*, se révèlent plus inclusives et peut-être plus émancipatrices par l'entre-soi pour les filles, par l'adaptation des exercices et par la solidarité obligée que les jeunes créent entre elles et eux. À l'inverse, des institutions en amont plus égalitaires se retrouvent à travers les sports choisis ou les modalités de pratiques, à favoriser la non-participation des filles ou le laisser faire quant à la prise de pouvoir des hommes » (2017, p. 64). Des projets émergent, par exemple, en Seine-Saint-Denis et à Paris pour corriger cette situation. Dans le sens de son « projet de développement des pratiques sportives féminines », le comité FSGT 93 met en place un premier championnat de janvier à juin 2019, à destination des 13-18 ans et des plus de 18 ans. « L'objectif est d'impulser une dynamique départementale avec les clubs ayant déjà des sections féminines et d'inciter les clubs de football qui n'en ont pas encore, à créer leurs équipes féminines »⁵⁰⁷. À Paris, c'est une association, « les sportif.ve.s », affiliée au comité qui organise chaque semaine des matchs de football à 5 mixte. Malgré ces dynamiques, bien que la FSGT se décrive comme « féministe avant l'heure » et que le cadre fédéral et politique⁵⁰⁸ semble encourager le développement du football féminin, les associations gardent une certaine indépendance vis-à-vis des fédérations et des prescriptions qu'elles envoient vers les clubs affiliés. D'autres logiques, notamment propres aux cultures d'activités⁵⁰⁹, semblent alors influencer le positionnement de ces associations. Louveau, dès 1986, présente ainsi le football comme un sport « masculin ». Par la suite Mennesson explique que malgré les évolutions des rôles sociaux dévolus aux femmes et des débats qui entourent ce sujet censé favoriser « globalement le développement du sport féminin, notamment en permettant de dénoncer les discours explicites d'exclusion des femmes, le monde du football résiste à ces incitations sociales, politiques et culturelles en faveur des femmes » (2004, p. 92). Cela est notamment dû à la permanence des stéréotypes sexués dans cette activité (Parmantier et Jourdan, 2019). Dans le livre « La FSGT, du sport populaire au sport rouge » (Brezot, 2014), publié à l'occasion des 80 ans de la fédération, se trouve ce chapitre présentant l'action de l'organisation dans la lutte pour l'accès des femmes au sport. Intitulé « féministe avant l'heure » (p.221), l'article explique que la FSGT « mérite incontestablement de figurer dans la liste des acteurs ayant contribué à la démocratisation du sport, tant par ses positions revendicatives, dès les premières années de son existence, que par son action concrète et volontariste, et surtout, plus récemment, par sa capacité à renverser les barrières qui se dressaient devant l'accès de toutes à toutes les disciplines - notamment en lutte, en judo ou en athlétisme- en travaillant le contenu des pratiques. Seulement derrière les discours, la réalité est plus complexe et même dans une fédération porteuse d'une politique volontariste et tributaire d'une histoire propice au développement de certaines formes de pratiques plus accessibles à toutes et tous, il est difficile de faire évoluer le contenu de ces activités, les positions, parfois conservatrices, et les stéréotypes de ceux qui les organisent.

Le secrétaire général du comité FSGT 75 qui compte 344 équipes de FA7, soit plus de 4500 joueurs répartis sur huit championnats (six seniors, deux vétérans)⁵¹⁰, présente cette situation où s'opposent les acteurs souhaitant faire évoluer les activités et les défenseurs d'une vision plus « traditionnelle » du sport. Il compare le développement du volley et celui du foot A7 :

⁵⁰⁷ Plaquette de présentation, foot à 7 auto-arbitré, FSGT 93, 2018.

⁵⁰⁸ Notamment à travers les différents plans de féminisation du sport lancés que ce soit au niveau national ou territorial dont les fédérations sont les relais.

⁵⁰⁹ Lorsque l'on regarde les chiffres clés du sport (2017), on peut par exemple observer que la fédération française de football fait partie des fédérations comptant les plus faibles taux de licences féminines en 2015, avec seulement 6% de licences.

⁵¹⁰ « Le(s) foot(s) FSGT reprennent en force dans la capitale », Sport et plein air, novembre 2018, p. 5. Le deuxième gros bastion du FA7 FSGT se situe dans les Alpes-Maritimes (06) qui compte 4800 joueurs et 365 équipes.

« Michel Fuchs : Le volley, il y a 30 ans c'était le dimanche matin. Ceux qui pilotaient le volley à cette époque ont commencé à observer des phénomènes de volley de loisir, sans compétition, le soir en semaine et certaines équipes ne participant plus aux compétitions du dimanche. On s'est posé la question de pourquoi ? Pourquoi cette émergence de clubs d'entreprises qui ont des installations, qui sont affiliés chez nous et ont des licences à la FSGT mais qui ne font plus de compétition ? Ils en faisaient, ils étaient bons mais peut-être qu'ils vieillissent ? La réponse était simple, c'était : "je ne veux plus sacrifier mon dimanche". Tout bêtement. Donc pourquoi ne pas imaginer une pratique sous la forme d'un réseau, le soir en semaine. La mayonnaise a pris. Tant est si bien que ceux qui défendaient le volley du dimanche, "la réelle compétition", ont combattu le volley de la semaine évidemment. Mais si les gens du volley semaine n'avaient pas eu cette réflexion-là et ne l'avait pas mise en place avec l'aide du comité, aujourd'hui il n'y aurait plus de volley. Les acteurs volley, regardant la société, regardant la mixité, se disent ensuite : "pourquoi on ne ferait pas du volley mixte ? Dans nos clubs, il y a des filles. En quoi ça serait gênant ? Pourquoi pas ?". Donc, ils se sont posés la question de la société. [...]

Le foot A7, c'est également ça. Les gens du foot à 11 ont combattu violemment le foot A7. Violent. Le volley pareil. L'un des responsables était mon père. [...] Faire une équipe de onze joueurs aujourd'hui... Waouh, il faut un sacré effectif. Avoir dix joueurs sur un terrain pour faire une équipe de foot A7, c'est jouable. Mais douze ou treize joueurs pour faire une équipe de foot à 11, ce n'est pas possible. On ne tient pas la saison.

Guillaume Conraud : Oui, il y a une adaptation aux rythmes de vie qui est intéressante.

Michel Fuchs : Voilà, c'est d'avoir compris que les rythmes de vie, le milieu du travail, l'envie de faire autre chose comme, par exemple, jouer. **Le foot A7, du point de vue du jeu, on touche plus le ballon. C'est-à-dire qu'on est dans un sport sans exclusion, le foot A7 répond de ça. De plus, ils sont capables d'être intelligents ces joueurs de foot et disent : "on va trouver une solution en mettant un autoarbitre".** Dans la société d'aujourd'hui, c'est quand même bizarre. Et nous, ça marche. Dire que les joueurs de foot sont intelligents, c'est incroyable mais c'est vrai en foot A7. »

(Entretien avec Michel Fuchs, président salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

Malgré ces freins, ce sont toutefois les pratiques « innovantes » telles que le FA7, l'escalade ou encore le volley qui se développent au sein du comité alors qu'une partie des autres périlicent. D'ailleurs, à écouter les joueurs de l'ASPF (FSGT), l'argument du « sous foot » ne tient pas longtemps. Il semble que le FA7 FSGT, dans cet esprit de performance que la fédération ne rejette pas, propose divers niveaux de pratiques et peut tout à fait être adapté à des joueurs en quête d'un certain niveau de jeu.

« Guillaume Conraud : Et qui est le meilleur buteur ? C'est toi ?

Guillaume Peyret : C'est une de nos recrues de cette année et il nous fait tellement de bien.

Léo : C'est notre meilleur joueur, ça serait bien qu'il reste.

Guillaume Conraud : Il jouait où avant ? Il jouait en foot A7 aussi ?

Guillaume : Non, on jouait avec lui à l'école. **Il a quand même fait quelques centres de formations pas trop mal étant plus jeune. Il était au Milan AC, pendant deux ans. [...]**

Guillaume Conraud : Il aime bien le foot A7 ?

Guillaume Peyret : Il est super content même s'il aimerait jouer plus souvent, je pense. Il m'a déjà dit qu'il aimerait bien qu'il y ait un deuxième entraînement ou un deuxième match dans la semaine. Il a un rythme de sportif plus affirmé, il fait de la boxe à côté, il court, etc. À la fin de l'année, il me dit "je suis motivé pour continuer, de toutes façons j'ai envie de jouer au foot. **J'ai hésité à reprendre dans un vrai club mais c'est contraignant**". Du coup, là, c'est le rythme sympa mais il aimerait juste jouer un peu plus.

Guillaume Conraud : Mais le niveau lui convient ?

Guillaume : Ah **le niveau lui convient**, oui, oui.

Julien : Ce qui est assez marrant, c'est que c'est quand même le meilleur et même après de mauvais matchs, il va toujours trouver des points positifs dans ce qu'on a fait. On avait peur qu'il nous trouve nuls et il nous dit "mais non, ça s'est bien, faut continuer...". »

(Entretien avec les joueurs de l'ASPF, le 01/07/2017)

Bien qu'elle soit aussi traversée par des logiques conservatrices, en proposant des formes adaptées d'activités, grâce sa capacité à être un espace relativement souple et propice au débat permettant d'accepter la remise en question des normes sportives, la FSGT répond donc à de nouvelles « demandes », de nouveaux besoins. Toutefois, le projet de la fédération est plus ambitieux puisqu'elle veut transformer les pratiquants, « demandeurs » de pratiques sportives, en acteurs de leur activité dans le cadre fédéral. Les caractéristiques et contraintes de l'escalade, notamment le besoin de mutualisation du matériel, le besoin de varier les terrains de pratique, la culture des sorties en montagne, favorisent la mise en réseau des clubs, la vie associative et la diffusion d'un certain modèle du militantisme. Le FA7 n'impose pas de telles contraintes. Les clubs se rencontrent du point de vue sportif, dans l'opposition des championnats, mais ne sont pas autant sollicités par des problématiques organisationnelles demandant une coopération favorable au partage de valeurs et au développement d'une logique de réseau⁵¹¹. Même si les comités encouragent les responsables d'équipes à prendre part à la gestion des championnats, obligent à participer à certaines réunions notamment en début de saison pour responsabiliser sur le fonctionnement du championnat et sur l'élaboration des règlements, la vie associative du FA7 semble se cantonner à l'intimité de l'équipe⁵¹². Nous avons vu qu'en escalade la taille trop importante des associations pouvait nuire à la responsabilisation des adhérents. Dans le cas du FA7, c'est plutôt parce que se sont majoritairement de petites associations que le militantisme voulu par la FSGT peine peut-être à se développer. On peut ainsi lire dans la revue fédérale que le « défi vital pour l'avenir du foot à 7 auto-arbitré, c'est de fidéliser les pratiquants, du moins les plus motivés d'entre eux, et de faire en sorte qu'ils s'impliquent à long terme dans le projet associatif de la FSGT. C'est un défi, car la vie associative prend des formes nouvelles, très différentes des grands clubs historiques. Car si l'activité foot à 7 auto-arbitré attire chaque année

⁵¹¹ Bien que certaines problématiques telles que le manque de terrains, notamment à Paris, sont réelles.

⁵¹² Comme nous l'avons vu dans le cas de l'ASPF (Cf. p. 214).

des centaines d'équipes nouvelles qui découvrent la FSGT, ce sont souvent des petites associations d'une vingtaine de membres, avec généralement quelques joueurs un peu plus impliqués, qui se chargent de coordonner la vie du club »⁵¹³. David Cheveau, salarié du comité 75, explique qu'effectivement la typologie de clubs a évolué ces vingt/trente dernières années. Il se satisfait tout de même de la vie associative du comité, vie qu'il s'agit d'animer afin de construire les conditions d'implication des acteurs de clubs. Ainsi, en 2016, le comité rend obligatoire la participation des clubs de FA7 à l'AG de reprise de saison, avec un principe de bonus-malus au classement du championnat

« Guillaume Conraud : *Quelles sont les particularités du comité 75 dans la FSGT ?*

David Cheveau : *Il y en a plusieurs. [...] Dans notre typologie de clubs, on a une multitude de petits clubs d'adultes, avec une moyenne d'âge autour de 25 ans, plutôt assez jeunes.*

Guillaume Conraud : *Qui sont auto-organisés ?*

David Cheveau : *Oui de toutes façons, ça va tourner autour de jeux à effectifs réduits que ce soit le foot à 7 ou le volley 4x4 qui sont des activités très implantées. Ça, c'est la particularité. C'est simple, sur les 440 clubs du comité, il y en a 20 qui ont plus de 50 adhérents, dont 1 qui est à 1000 adhérents. Donc tu vois, on est vraiment sur une majorité de clubs composés d'une douzaine d'adhérents. C'est notre particularité, les petites associations...*

Guillaume Conraud : *C'est relatif à Paris ?*

David Cheveau : *Oui, c'est vraiment particulier. Alors, il y a eu de gros clubs à Paris si on remonte 40 ans, 30 ans en arrière, quand les sièges sociaux des entreprises étaient à Paris. Les adhérents de l'ensemble de la France étaient licenciés à Paris puisque le siège social de l'entreprise était là. [...] C'est une autre particularité du comité, je pense. C'est **notre capacité à renouveler et à entretenir une vie associative départementale relativement riche.***

Guillaume Conraud : *Vos clubs participent bien à la réflexion à l'échelle départementale ?*

David Cheveau : *On n'est jamais satisfait sur ces questions-là mais oui. Quand on entend, à côté, « personne ne vient aux réunions », quand on entend les personnes à l'AG. Nous, **on n'est jamais satisfait du nombre de participants mais on n'est pas à dire « il n'y a personne. »** [...] **On est sorti d'une période où, effectivement, le fait de ne pas solliciter et de ne pas entretenir une démarche vis-à-vis des adhérents des clubs, à un moment donné il n'y a plus personne.** C'est normal parce qu'on ne leur demande rien et on ne leur demande pas de venir, de discuter et d'échanger.*

[...] *Entre 80 et 90% des activités sont des activités de compétition. On a très peu d'adhérents qui adhèrent parce que la FSGT est moins chère qu'une autre, pour des histoires d'assurance, ou pour être en loisir non compétitif. »*

(Entretien avec David Cheveau, salarié du comité FSGT 75, coprésident de la ligue FSGT Île-de-France)

⁵¹³ « Plus de régions et de militants, deux défis de développement pour l'avenir », Sport et plein air n°561, p. 20.

Nous avons justement discuté de ces espaces collectifs où la vie associative du comité doit se développer avec les joueurs de l'ASPF (FSGT). Si Guillaume Peyret, président de l'association, se disait intéressé pour participer à l'AG de reprise de saison, il pointait aussi les limites d'une telle réunion :

« Guillaume Peyret : J'ai retrouvé le mail dont je vous parlais : "Côté calendrier, l'Ag de reprise de saison qui sera cette fois-ci obligatoire (bonus-malus au classement de votre championnat) aura lieu soit le mardi 5 septembre, soit le mardi 12".

Guillaume Conraud : Ah oui ?

Guillaume Peyret : **Ah moi j'irai. Ça ne me pose pas de problème, je trouve ça sympa. Ça me met un peu en contact avec...**

Guillaume Conraud : Oui, après est-ce vraiment intéressant ? Parfois, je me demande si les AG telles qu'elles sont construites donnent envie à un club arrivant de s'engager ?

Guillaume Peyret : Non, pas forcément.

Guillaume Conraud : Parce qu'on ne te donne pas les clés pour comprendre ?

Guillaume Peyret : **Après moi, celle de l'année dernière, c'était un peu long. Il y avait beaucoup d'informations. Après, le principe quand tu as je ne sais pas combien de clubs qui s'inscrivent c'est de donner les clés pour comprendre le fonctionnement du championnat. Après, il y a la litanie où ils te repassent tous les classements. C'est un peu chiant aussi. Mais c'est le début d'année, c'est sympa.**

Guillaume Conraud : Peut-être serait-il plus intéressant qu'on vous oblige à aller sur des réunions où on vous fait discuter du règlement ou de choses comme ça, non ?

Guillaume Peyret : Oui, ça pourrait être chouette.

Julien : Oui, qui pourrait faire bouger les choses.

Guillaume Peyret : Sur les règles, etc. C'est vrai que ça pourrait être pas mal parce qu'au final, c'est nous sur le terrain.

Guillaume Conraud : Et dans les AG, tu n'as pas ces espaces là où tu peux discuter de ça avec les autres clubs ?

Guillaume Peyret : Non ça, pas trop. »

(Entretien avec les joueurs de l'ASPF, FSGT, le 01/07/2017)

De plus, le dernier point évoqué par David Cheveau, le fait que les adhérents viennent à la FSGT pour l'offre compétitive, n'est pas sans rappeler les motivations évoquées que par les joueurs de l'ASPF (FSGT) ou encore ceux du Viking Paris Club (FFF/UFOLEP), tous à la recherche d'une structure associative leur permettant de jouer au football, de pouvoir vivre des championnats avec un objectif sportif, le tout dans un contexte associatif peu contraignant. Bien que certains ne rejetaient pas la possibilité d'un engagement futur au niveau de la fédération, la priorité du plus grand nombre de joueurs était d'abord celle de pouvoir pratiquer l'activité sans

plus d'implication. **La contrainte, le mécontentement par rapport à l'organisation de l'activité ou l'envie de donner en retour peuvent être des moteurs à l'engagement.** Le joueur « n'est pas enfermé dans un moule structurel annihilant sa liberté d'expression » (Level, Dugas et Lesage, 2010, p. 121). À titre d'exemple, les joueurs de l'ASPF se plaignaient d'une saison finissant trop tôt. Avec quatre autres clubs de foot A7 FSGT de toute la France⁵¹⁴, avec lesquels ils avaient des liens *via* les réseaux sociaux, ils ont organisé par eux-mêmes un tournoi lors d'un week-end de mai à Villette d'Anthon (73) ; Preuve d'une vie associative et d'un esprit d'initiative des licenciés tout de même présents.

Pour la FSGT, **rendre les joueurs acteurs de leur activité ne passe pas que par la vie associative, c'est aussi l'objectif quasi « philosophique » dont est porteur l'auto-arbitrage**, tout comme le sont les réflexions sur la grimpe en tête en escalade. La question de l'arbitrage dépasse les préoccupations relatives au jeu. Sous un angle plus politique, elle est souvent posée par une FSGT qui affirme ne s'inscrire « ni dans la tendance dominante d'un arbitrage infaillible au service de la marchandisation du sport, ni dans le snobisme libéral-libertaire qui remplacer l'autoritarisme par l'égotisme »⁵¹⁵. Pour le comité de Paris, le FA7 se caractérise par « l'esprit de liberté [...] liberté d'être maître de son jeu face au déterminisme des lois du jeu. Liberté d'éprouver sa capacité à effectuer un choix (actions, fautes...) et à l'assumer dans l'altérité ». C'est donc une manière de ne pas déléguer son pouvoir à un arbitre mais plutôt de l'assumer et de l'exercer qui s'inscrit dans ces principes d'autonomie et de responsabilisation chers à la fédération, en accord avec son expérience autogestionnaire. Les joueurs le disent : ce n'est pas une pratique à laquelle ils étaient habitués et cela ne fonctionne pas toujours. Réussir à fonctionner sur ce mode demande certains efforts.

« Guillaume Conraud : Tu disais que l'auto-arbitrage ce n'était pas toujours ça ?

*Léo : Il y a des matchs où ça se passe très bien et il y a des matchs où il suffit qu'il y ait un joueur un peu nerveux en face... Dans notre équipe, tu as aussi des joueurs plus nerveux que d'autres. S'il y a un petit coup qui part, une faute ou autre et que l'autre dit "bah non, il n'y a rien", ça peut vite partir. Après, **globalement, ça se passe bien. Il y a des matchs où ça arrive que ça soit tendu ou qu'il y ait de petites frictions mais il n'y a jamais de bagarre ou quoi.***

Guillaume Conraud : Quand c'est tendu, vous essayez de trouver un compromis ou vous laissez l'autre arbitrer totalement le match ?

*Léo : Tu essayes de calmer les choses. Puis la règle, c'est que **si quelqu'un demande faute, il y a faute. La règle est simple.** Tu peux gueuler, tu peux dire ce que tu veux, il a demandé la faute. Au final, ça se règle comme ça à chaque fois. Ça n'empêche pas qu'il y ait des tensions.*

Guillaume Conraud : Quand je suis allé à la fédération française de football, ils m'ont dit "non l'auto-arbitrage, c'est sûr que ça ne marche pas". Pour eux c'est sûr que ça crée des bagarres ?

Julien : Ça nous est arrivé de voir quelques bagarres.

*Léo : **Je trouve que le fait d'avoir des arbitres dans les matchs de foot, ça n'empêche pas qu'il y ait des bagarres et même plus.***

⁵¹⁴ L'Union Sportive Villtoise FC (73) qui accueille le tournoi, Les Red Socks de Lyon, et l'AS Pusignan (69).

⁵¹⁵ Dossier « Quel(s) arbitrage(s) le sport populaire a-t-il besoin ? », Sport et plein air n°574, novembre 2013, p. 13.

Guillaume Peyret : Puis, **le fait qu'il y ait un arbitre crée d'autres frustrations**⁵¹⁶. Il est loin, il ne voit pas, ou il lève son drapeau alors que non...

Guillaume Conraud : Oui et l'arbitre comme il est en dehors du jeu, tu peux plus lui en vouloir. Tandis que l'adversaire est dans le jeu et a peut-être plus de légitimité.

Léo : Il y a toujours de la frustration. Si un joueur demande une faute alors que tu ne l'as pas touché, tu vas être frustré mais ce n'est pas pour ça que tu vas arrêter le match. Tu vas continuer à jouer. Ça marche dans le sens où on n'a jamais dû arrêter un match, on a toujours fait les matchs jusqu'au bout. Il y a déjà eu des embrouilles parce que quand tu joues au foot, tu es peut-être plus bête que d'habitude. Il y a forcément un peu d'enjeu et tout... [...]

Guillaume Peyret : Oui, il n'y jamais eu de choses vraiment qui nécessitent de remonter à la fédération, d'aller en commissions. [...] **Le fait d'avoir des règles adaptées en foot A7, pas de hors-jeu, pas de tacle, tout ça limite les contacts et les conflits.**

Julien : Oui, puis en foot A7 même si au final tu as beaucoup d'équipes, dont on fait partie, qui sont là pour gagner, tu as quand même l'esprit "je suis avec mes potes". Tu ne viens pas pour t'embrouiller. **En foot à 11, tu as tout de même un état d'esprit différent, des rivalités entre équipes, etc. Nous quand on jouait en foot à 11, on jouait dans un club où tous les weekends ça finissait mal.** »

(Entretien avec les joueurs de l'ASPF, FSGT, le 01/07/2017)

Les règles assimilées, une forme d'attachement à cette pratique semble toutefois se développer. Guillaume Peyret affirme ne plus vouloir retourner sur une forme « classique » de football. Sans pour autant rejeter le football à 11, il considère que : le FA7, « *c'est notre foot* ».

« Guillaume Peyret : **L'auto-arbitrage c'est un peu compliqué, au début notamment. On a, dans l'équipe, une idée du foot un peu plus rugueuse. Du coup, c'était un peu difficile au début de s'arrêter de nous-mêmes.** [...]

Guillaume Conraud : Mais toi, tu préférerais avoir un arbitre ?

Guillaume Peyret : **Non, vraiment pas. Je trouve que c'est mieux sans. Enfin, c'est mieux sans. Je ne sais pas parce que c'est vrai que, parfois, avoir un regard extérieur, c'est un peu plus sage. Mais c'est ça qui est bien aussi dans ce foot-là. Ça laisse un peu de fluidité par moment. Si le joueur estime qu'aller au contact ce n'est pas répréhensible, s'il y a une bonne entente à ce niveau avec les adversaires, ça se passe très bien et c'est bon pour le jeu. Ça permet de ne pas casser complètement le rythme du match. Je pense que pas d'arbitre, c'est très bien.**

⁵¹⁶ Selon Chaboche et Nuytens, qui ont observé les violences dans le football amateur dans le district de football du Loiret, « les agressions verbales ou physiques à arbitre (bénévole ou officiel) ou délégué représentent 34 % des dossiers instruits. La pénurie d'officiels, qui oblige des bénévoles à arbitrer sans formation technique, administrative et psychologique, est un facteur explicatif » (2011, p. 9).

Guillaume Conraud : Alors la FSGT valorise cet auto-arbitrage estimant qu'il y a, dans cette pratique, une dimension humaine, une recherche d'autonomie du pratiquant. Est-ce que c'est vrai, est-ce que c'est ça l'intérêt ?

Guillaume Peyret : **De se responsabiliser un peu chacun, oui. C'est ça qui est intéressant.** Puis après, l'arbitre implique une logistique complètement différente. Nous on gère une petite association qui n'a pas de moyen, qui est faite de bric et de broc. C'est bien de débarquer le lundi soir ou le mardi soir et de n'avoir rien à gérer, à part appeler le club d'en face pour savoir s'il est bien là et le terrain pour savoir s'il est bien réservé. C'est vrai que c'est responsabilisant pour chaque joueur de se dire "je connais mes limites. Je sais où sont mes limites et il ne faut pas que je les franchisse pour que le match se passe bien, pour l'équipe". C'est vrai que c'est plutôt pas mal pour ça. [...]

Il y a un sentiment d'appartenance maintenant qu'on a commencé, qu'on y joue, qu'on voit qu'on a un peu de répondant sur les réseaux. Mais oui aujourd'hui, le foot A7, c'est notre foot. Ça a été le foot à 11 pendant longtemps. Aujourd'hui, c'est ce qui nous différencie justement des footos qu'on regarde à la télé ou des footos comme tout le monde.

Guillaume Conraud : C'est aussi ce que je trouve intéressant dans le foot A7 et chez les gens qui le pratique, c'est qu'ils sont capables d'être porteurs du foot A7 sans dire que le foot à 11 est inintéressant mais juste qu'il y a le foot A7 aussi.

Guillaume Peyret : Oui c'est ce que je disais tout à l'heure. **C'est un nouveau sport, t'apprends les règles, t'apprends les nouvelles tactiques, les nouvelles techniques. Du coup, tu te l'appropries.** Après on ne va pas convaincre. Enfin, si on va convaincre, quand on fait un petit mercato l'hiver, que le foot A7 à des côtés sympas aussi. Sans dénigrer le foot à 11, c'est une manière de jouer au foot qui est vraiment cool aussi. »

(Entretien avec Guillaume Peyret, président de l'ASPF, FSGT, le 15/03/2017)

La montée des « hostilités en football pourrait aussi être interprétée en référence à la sociologie des interactions et de leurs dimensions sociales. En sport, la dimension symbolique du jeu est essentielle, et l'importance des victoires et des défaites pour les joueurs peut être de nature symbolique. Par exemple, une défaite se doit d'être honorable afin de "sauver la face" des protagonistes du jeu. On comprend alors pourquoi, en cas de défaites, d'écarts de score importants, de sentiments d'injustice, les joueurs puissent utiliser différentes façons de sauver la face, en tentant de dominer physiquement l'adversaire et de se venger de l'humiliation subie » (Taclet, Moret et Romand, 2011, p. 24). Peut-être qu'en confiant l'arbitrage aux joueurs, c'est un autre enjeu symbolique dont on les rend responsables, celui d'assurer le bon déroulement du match qui jusqu'ici incombe et motive l'action de l'arbitre extérieur. Pour le joueur, ne compte plus seulement l'enjeu de gagner ou de perdre. Ainsi, « étant donné qu'il est laissé aux joueurs la responsabilité de gérer leur groupe, ces pratiques favorisent les échanges, la négociation et les conflits qui ont une grande importance dans l'acquisition d'une morale de la responsabilité et d'une intériorisation des droits et des devoirs inter-individuels » (Long et Pantaléon, 2007, p. 43). Néanmoins, l'auto-arbitrage va à l'encontre des modèles diffusés par le sport institutionnalisé et médiatisé. Évidemment en externe, dans les autres fédérations ou

globalement dans la société, beaucoup ne croient pas en la possibilité d'un sport sans arbitre⁵¹⁷, dans un monde où les individus, dominés par les enjeux et leurs pulsions, seraient incapables de contrôle sans l'intervention d'une personne tierce, d'un responsable, d'un « chef » de jeu. En défendant l'auto-arbitrage, la FSGT défend sa vision d'un sportif émancipé d'une telle relation hiérarchique et déléguant son pouvoir et propose une autre solution face à la violence sur les terrains. On peut comprendre que le chef de projet « actions citoyennes et sociales » de la FFF, responsable de l'observatoire des violences, soit plus pessimiste quant à la capacité des joueurs à s'autogérer, d'autant plus qu'il a vécu une expérience négative en foot A7 FSGT et que, selon lui, la tolérance face à une violence grandissante serait plus grande qu'avant.

« Guillaume Conraud : Avec le foot A7 auto-arbitré, c'est du foot sur demi-terrain et sans arbitre, il semble qu'il y ait moins de soucis.

*Matthieu Robert : Alors, je peux te le dire parce que je l'ai fait le foot A7 FSGT. **C'est parce que justement il n'y a pas d'arbitre, donc il n'y a personne pour remonter les incidents, mais c'est catastrophique.***

Guillaume Conraud : Ah oui ?

Matthieu Robert : Ah oui. Ah moi je l'ai fait à la Courneuve. On jouait au parc des sports de la Courneuve en auto-arbitrage. Tu avais les mecs de cités qui jouaient contre nous. On était une équipe pratiquement qu'avec des blancs. Ils nous mettaient la pression : "Non, il n'y a pas but. Non, y a faute". Tu sentais que tu n'avais rien à dire quoi. Tu n'étais pas du tout à égalité avec ces joueurs. Guillaume Conraud : Donc pour toi, l'auto-arbitrage...

Matthieu Robert : Dans le genre remontée d'informations, tu es sûr d'avoir zéro cas.

Guillaume Conraud : Tandis que ça peut se passer aussi avec un arbitre, mais l'arbitre fera remonter l'information.

*Matthieu Robert : Parfois même pas. Parfois, ils n'ont pas envie de s'embêter en commission de discipline. Demande à tes arbitres FSGT. Ils ont des incidents mais comme ils n'ont pas envie de se prendre la tête. Et puis, **le seuil de tolérance est tellement large... Tu demanderas à tes arbitres FSGT qui sont là depuis vingt ans. Il va te dire : « Il y a vingt ans, ce n'était pas les mêmes joueurs. Il y a vingt ans, ce n'était pas les mêmes populations. Il y a vingt ans, ce n'était pas les mêmes problèmes. Les problèmes se réglait parce qu'on parlait entre nous**". Ils te feront un discours d'ancien combattant. Il y a vingt ans, il y avait aussi des gros incidents. Mais effectivement, aujourd'hui, **plus personne ne se parle. Il y a des embrouilles, personne ne se parle. Ton match est terminé...***

Guillaume Conraud : Pourquoi ?

Matthieu Robert : Mais ça, c'est la société. Ça, c'est la nature humaine. C'est devenu la nature humaine. Tu l'as là, tu l'as partout, dans la société, partout. Et oui, c'est devenu la nature humaine.

Guillaume Conraud : Donc on laisse le conflit.

⁵¹⁷ Comme beaucoup ne peuvent imaginer une organisation autogérée.

Matthieu Robert : On laisse le conflit, on sort, on dit : “Ce n’est pas mon problème. C’est bon. Ça va. Je te parle plus et puis je ne te verrais plus. Et puis je ne veux plus jouer contre toi mais je ne te le dis pas. »

(Entretien avec Matthieu Robert, salarié de la FFF, chef de projet « actions citoyennes et sociales », le 25/01/2017)

En même temps, Matthieu Robert décrit ici les limites d’un arbitrage qui ne permet pas de rétablir le dialogue entre les protagonistes du jeu, ce que cherche à faire l’auto-arbitrage. David Hocq, responsable d’un club qui joue dans les championnats FFF avec arbitres témoigne aussi de certaines limites de l’arbitrage dans un système fédéral influencé par le football professionnel :

*« David Hocq : J’ai eu un problème en U17, il y a deux jours. **Un joueur de l’équipe adverse a insulté notre arbitre et leur arbitre de touche a voulu taper notre arbitre.** On a fait un rapport donc je pense que je vais aller au niveau des instances de la FFF. Je n’ai pas beaucoup d’espoir parce qu’en règle générale, ces personnes-là, sur nos types de divisions et nos types de clubs, ils vont donner match à rejouer...*

Guillaume Conraud : Alors qu’ils ont toute une politique sur la question de la violence.

*David Hocq : Alors, oui ils ont nommé un référent sécurité dans tous les clubs. Oui, ils ont donné des formations à ces référents sécurité. Non, **on n’a pas les moyens d’appliquer une sécurité à 100%. Que les choses soient claires. Un arbitre officiel coûte entre 70 et 80€, combien de club pour toutes leurs équipes peuvent prendre un arbitre officiel ? [...]***

*Il faut reconnaître à la FFF qu’effectivement ils ont fait des choses pour la sécurité par rapport à quelques années. Maintenant, le problème de la FFF c’est qu’il y a tellement de delta entre les clubs qu’une position unique ce n’est pas possible, une position au cas par cas c’est impossible. **Il y a le règlement oui, mais il faut faire preuve de discernement.** »*

(Entretien avec David Hocq, responsable bénévole de la section football jeune de l’ESC XV, FSGT/FFF le 14/11/2016)

Le FA7 propose donc d’agir sur les règles du jeu et les modes d’institutionnalisation de la pratique pour éviter ce genre de rapport, pour éviter les « *positions uniques* » puisque ce sont les joueurs qui vont gérer les situations. C’est ainsi le « système-match : joueurs, entraîneurs, arbitres, arbitres, dirigeants, spectateurs » (Chaboche et Nuytens, 2011, p. 3) qui est modifié afin de favoriser le jeu et la prise de responsabilité de chacun. Toutefois, même à la FSGT, ce type de conception du sportif dépendant d’un acteur tiers pour maîtriser son comportement existe et beaucoup ne croient pas en la diffusion de l’auto-arbitrage. Dans Sport et plein air, on peut ainsi lire que « d’autres sports populaires comme le handball ou le basket où les contacts sont nombreux paraissent “difficilement compatibles avec ce mode de fonctionnement”. La solution ? À la fois simple et compliquée : changer les règles, les simplifier comme pour le FA7. Et effectuer un long travail de formation »⁵¹⁸. Comme nous l’avons déjà vu dans plusieurs

⁵¹⁸ « Auto-arbitrage, pas qu’en foot à 7. No arbitre ? Tous arbitres ! », Sport et plein air n°574, p. 16.

situations, les raisons structurelles et la force des normes sont des responsables d'une telle situation. Pour Michel Fuchs, secrétaire général du comité FSGT 75, des risques pèsent sur la fédération si elle n'arrive pas à favoriser la diffusion des innovations :

« Michel Fuchs : Le foot A7 ou l'escalade ont plein de choses à nous montrer pour d'autres activités qui s'essoufflent aujourd'hui.

Guillaume Conraud : Lesquelles par exemple ?

Michel Fuchs : Je te parle du comité. Je pense que le tennis s'essouffle, l'athlétisme est quasiment inexistant, la natation s'essouffle, le volley commence à se poser des questions.

Guillaume Conraud : Et ça c'est dû au fait qu'ils sont dans une démarche relativement classique finalement ? Parce que tu dis qu'il y a des bonnes choses à tirer du foot A7 et de l'escalade pour les autres activités. Tu penses que la FSGT la seule solution, c'est d'affirmer cette spécificité ?

Michel Fuchs : Je pense que de toutes façons, si on n'est que la vulgaire copie-conforme des fédérations françaises, nous n'avons aucune raison d'exister. Nous n'existons que parce que nous sommes différents et porteurs de changements. Si le foot A7 est ce qu'il est aujourd'hui, c'est parce qu'il y a 20/30 ans, les gens du foot se sont posés des questions par rapport aux besoins des gens. Si le volley du point de vue fédéral s'est développé et continue son développement, c'est parce qu'ils se sont posés des questions. Comment voir le sport dans 10/15 ans ? Ceux et celles qui sont uniquement sur la gestion n'ont aucun avenir. De plus, ils verrouillent tout du point de vue des règlements et donc forcément, ils sont dans l'exclusion et ils se disent "ah de mon temps c'était mieux". Sauf qu'ils ne comprennent pas le besoin des gens. »

(Entretien avec Michel Fuchs, secrétaire général, salarié du comité FSGT 75, le 26/05/2014)

L'importance de l'affirmation d'une « identité FSGT » dans l'activité est d'autant plus décisive que la FSGT n'est pas seule à proposer des pratiques différentes du football à 11 fédéré. La mise en place du futsal par la fédération française de football en est un bon exemple. Comme l'expliquent Bernardeau Moreau et Delalandre, « non seulement cette pratique (pour laquelle il existe maintenant un championnat) permet de diversifier les manières de jouer en adaptant les activités en fonction des contraintes météorologiques, mais elle permet également de "concurrencer" les structures de football en salle qui se sont développées cette dernière décennie et attirent un nombre non négligeable de pratiquants non licenciés » (2019, p. 90). En effet ces structures de football en salle, à objet commercial, aussi appelées « five », permettent de jouer au football sur des terrains de qualité, de petite tailles (favorisant le jeu et la possibilité de jouer même pour des personnes non-sportives), à des horaires adaptés aux différents rythmes de vie des pratiquants. Proposant toujours des espaces de convivialité et des championnats, ces structures fonctionnent également suivant des principes que l'on pourrait comparer à ceux du foot A7 FSGT : autoarbitrage, autorganisation de son équipe, responsabilisation des pratiquants, recherche de sociabilité et souplesse d'organisation. Elles répondent ainsi à cette « ludisation des pratiques sportives » dont parle Gaubert. Pour l'auteur, « l'appétence ludique propre à la postmodernité favorise le développement de nouvelles pratiques » (2012, p. 3) et le succès de salles de football *indoor* « tient au fait qu'avant d'être des espaces sportifs, ou de simples zones de jeux telles que les city-stades, ils sont des espaces ludo-sportifs, permettant à chacun d'évoluer au stade de pratique qu'il souhaite, du niveau loisir à l'affrontement codifié

mais pas encore institutionnalisé [...] Une telle initiative ouvre les portes d'un marché au double avantage : accaparer les personnes que le produit football intéresse mais qui ne peuvent ou ne souhaitent pas pour divers raisons pratiquer en club, tout en offrant aux licenciés FFF un autre cadre d'expression, proche du futsal, mais sans ses inconvénients » (2012, p. 4).

L'auteur explique également que cette forme de football induit un rapport à autrui différent de celui observé dans les formes fédérées. Les pratiquants de football *indoor* évoluent très majoritairement face à des individus connus, amis, collègues ou famille ainsi « un "entre-soi" se développe plus facilement, se prolongeant allégrement en dehors du complexe. Cette socialité est d'autant plus aisée à atteindre que la diminution du nombre de protagonistes le permet » (2012, p. 8) ; « Entre-soi » que l'on retrouve quelque peu dans la logique d'adhésion à une équipe de foot A 7, correspondant à une sociabilité de type communautaire. Au regard du développement de ces structures, on peut se demander si ces formes marchandes de sport peuvent entraîner le développement de nouvelles formes d'institutions sportives porteuses de leurs propres normes et de leurs propres modes de socialisation. Selon Gaubert, pour faire face à cette concurrence relativement nouvelle, « un travail sur la transition ludique du modèle fédéral paraît primordial. La FFF semble encline à emboîter le pas à certaines de ses homologues⁵¹⁹ au moyen de financement de terrains de foot 5, dans des espaces encore dépourvus de tels équipements, essentiellement en zones semi-urbaines et rurales » (2017, p. 15). Effectivement, nous avons expliqué la manière dont le travail sur les règles et les modalités d'organisation du foot A7 avait permis de faire de cette pratique une des plus importantes de la FSGT en termes de licences. L'importance du jeu est primordiale dans le discours fédéral autour des activités. Néanmoins d'autres axes caractérisent les activités proposées par la fédération notamment : la dimension politique, l'idéologie qui se cache derrière ces adaptations, la défense de l'associationnisme ou encore la possibilité de s'engager dans un militantisme. Ce sont également sur ces axes que la fédération tente de se démarquer. Malgré les limites de l'activité, c'est au nom de cette dimension politique que Thomas Valle, salarié de la ligue FSGT Île-De-France et pratiquant de foot A7, explique défendre cette pratique :

« Thomas Valle : Moi réellement, je défends le foot A7 corps et âme parce que je pense que c'est une pratique qui a évolué, dans un objectif précis. Et, effectivement sur des championnats de Foot A7... Je jouais encore hier soir, il y a une équipe qui s'est battue à côté de moi. Ils se sont battus entre eux en plus ces idiots. Mais des gens comme ça, tu en auras toujours... Des gens qui prennent du plaisir parce que c'est de l'autoarbitrage, parce qu'il n'y a pas de tacle, parce qu'il y a des périodes qui sont plus courtes etc., il y en a beaucoup. Il y en a beaucoup et aujourd'hui, ce sont ces pratiques-là qu'on doit montrer. [...]

Comment tu vas construire les pratiques différemment pour qu'elles répondent aux attentes d'un maximum de gens mais qu'elles correspondent aussi aux valeurs de la FSGT ? Pour moi, le foot A7 et l'escalade répondent aujourd'hui parfaitement à ça. »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue Île-de-France FSGT, le 15/05/2014)

Malgré cet engagement politique et cette défense de l'identité FSGT, l'acteur nous expliquait la manière dont il avait constitué un club de foot A7 avec des amis avec lesquels il jouait fréquemment en football *indoor*, bien qu'il semble être jugé, au niveau fédéral, pour sa

⁵¹⁹ Il parle notamment de la fédération française de tennis qui a intégré le padel à son offre sportive, ou encore de la fédération française de basketball qui propose du basket 3x3.

fréquentation d'autres organisations⁵²⁰. Il montre ainsi que du point de vue des pratiquants les offres marchandes et associatives ne sont pas forcément opposées mais plus souvent complémentaires, qu'elles sont capables de conciliations identitaires :

« Guillaume Conraud : Je pense qu'un des enjeux de l'étude est de positionner la vie associative et la démarche FSGT par rapport à un sport marchand où tu vas dans une salle de fitness et ça ne t'apporte peut-être pas autant.

Thomas Valle : Et pourtant comment tu deviens un complément ? Parce que moi, par exemple, j'ai fondé un club de foot A7 FSGT cette année. À la base, on s'est connu par le five. Au bout d'un moment, à force de se rencontrer, on s'est dit qu'on allait faire une équipe qui pourrait nous permettre de nous inscrire dans un championnat.

Guillaume Conraud : Et vous pouvez toujours aller à la salle de five.

Thomas Valle : Et on va en five de temps en temps quand on a une période durant laquelle on ne fait rien, pendant 3-4 semaines.

Guillaume Conraud : Ça me permet de faire une liaison intéressante. Ici, si tu dis que tu vas au five et que tu as un club FSGT mais que tu vas faire du five en payant la salle...

Thomas Valle : Tu te fais insulter, comme moi la première fois que j'ai dit que j'étais dans un club FFF. Mai, moi je le dis, je suis dans un club FFF et je suis dans un club élite à 100% »

(Entretien avec Thomas Valle, responsable salarié de la ligue Île-de-France FSGT, le 15/05/2014)

Enfin, la vision politique du football défendue par certains acteurs de la FSGT semble parfois difficile à faire reconnaître par les partenaires publics. Ci-dessous, un salarié du comité FSGT 75 explique que certains élus, par accointance, déclarent avoir « *la FSGT dans le cœur* ». Ils agissent néanmoins peu en sa faveur, au nom des jeux politiques, parce qu'ils n'en n'ont pas le pouvoir, ne comprennent pas les spécificités de la fédération, ou que le « *foot à 7 auto-arbitré, c'est en dehors de leurs conceptions* ». Pour David, il semble que, face aux délégataires et malgré des résultats probants, la FSGT ne soit « *pas reconnue, ni traitée, à la hauteur* » de ce qu'elle est :

« Guillaume Conraud : Quel est l'impact de tout ça sur l'extérieur ? Est-ce que la ville de Paris subventionne la FSGT parce que c'est la FSGT, ou juste parce qu'il y a un nombre de pratiquants ? Ou il y a une vraie relation partenariale sur des thématiques précises ?

David Chevau : Tu veux que je te dise la vérité ? Il est évident qu'on n'est pas soutenu à la hauteur de ce qu'on représente. [...] Quand c'était la droite, on avait peut-être moins d'aide mais ils ne nous prenaient pas d'argent sur les installations. Donc il faudrait mesurer le delta pour voir là où on était le plus gagnant. Après, il y a une volonté sur le nouveau mandat mis en place, on n'a pas encore rencontré le nouvel élu, il nous dit qu'il a la FSGT dans le cœur. Mais bon, quand tu regardes concrètement, il ne se passe rien.

Guillaume Conraud : Il y a quand même une conscience de ce qu'est la FSGT ?

⁵²⁰ Ce qui n'est pas sans rappeler les stratégies identitaires défensives décrites dans le chapitre 4.

David Chevau : C'est particulier parce que c'est un élu communiste. C'est Jean Vuillermoz, un élu communiste du 19^e, qui connaissait bien le comité. Il nous connaissait bien, donc il tenait ce discours. Mais dans les faits... Mais en même temps, peut-être qu'il avait aussi des marges de manœuvre réduites. Nous revendiquons plus d'installations. À juste titre si on met les effectifs des uns et des autres... Il y a des répartitions qui ont été faites il y a vingt ou trente ans, notamment autour du foot de semaine. La fédération française était sans doute plus forte à l'époque parce qu'on n'avait pas grand-chose. [...]

Je pense qu'on ne représente pas une tête d'affiche. Tu es en partenariat avec la FFF, en partenariat avec la FFJDA, en partenariat avec la FSGT... Je pense qu'il y a quand même de ça. Par exemple, ils ont organisé pendant un temps un tournoi départemental de foot à 7. C'était leurs services qui organisaient ça, en partenariat avec le PSG. Donc c'était du foot à 7 arbitré, ils récupéraient les terrains, ils organisaient ça. Ça ne se passait pas forcément très bien mais il y avait des moyens importants mobilisés. Et nous, sur le foot à 7, on a quand même quelques expériences, quelques équipes que n'ont pas la FFF. Parce que la ligue Île-de-France de la FFF cherche à développer le foot à 7 et elle n'y arrive pas.

Guillaume Conraud : Dans ces moments, vous faites une communication en direction des pouvoirs publics pour dire "regardez ce qu'on a fait en foot à 7" ?

David Chevau : Communication non, mais qu'on l'ai ré-évoqué, oui. Dans l'entretien, chaque année on a l'habitude de rencontrer l'élu au sport. Donc de leur dire, oui.

Guillaume Conraud : Parce qu'eux ne savent pas ce que c'est la FSGT le foot à 7 ?

David Chevau : Oui mais quand tu dis foot à 7 auto-arbitré, c'est en dehors de leurs conceptions. Ce n'est même pas concevable. Tu vois, c'est : « Oui, il faut un arbitre ». Il n'arrive pas à le concevoir. Il pense que ça n'existe qu'avec certaines conditions, avec des gens particuliers, que c'est micro, que ce n'est pas reproductible. Mais en tous cas c'est hors champ. [...]

Guillaume Conraud : Même avec des élus qui sont quand même des élus communistes comme Sergio Tinti ou...

David Chevau : Sergio et les élus des arrondissements ont un pouvoir extrêmement limité surtout en matière de sport. D'ailleurs, à ce niveau-là, la gauche ne nous aide pas spécialement.»

(Entretien avec David Chevau, salarié du comité FSGT 75, coprésident de la ligue FSGT Île-de-France)

Dans ce chapitre, nous avons vu que les fédérations, qu'elles soient affinitaires ou délégataires, affirment des projets à portée sociales et éducatives, développent des discours autour de l'autonomie ainsi qu'à la responsabilisation des pratiquants et s'ouvrent à d'autres formes de pédagogies et de pratiques. Elles tentent de faire évoluer les formes de compétitions, les contenus des formations, les modalités d'organisation des APSA. Elles se distinguent toutefois dans leur manière d'opérer parce qu'elles ont des expériences, des histoires et des positionnements politiques différents qui peuvent servir de références aux acteurs de terrain.

Malgré ces stratégies fédérales pour orienter le sens des adaptations mises en œuvre par ces acteurs des freins et des décalages demeurent.

D'abord, les normes du mouvement sportif restent prégnantes. Nous avons par exemple vu la difficulté à faire reconnaître le foot auto-arbitré à sept au même niveau que le football « traditionnel » à 11. De même, certains éléments intrinsèques à la culture de l'activité, semblent difficilement surmontables. En ce sens, « les pratiques sportives institutionnalisées ne parviennent pas totalement à dépasser le principe même de production et de reproduction d'un ordre social inégalitaire » (Bournissen, Gaspari, et Palazzo, 2017, p. 64). Malgré les adaptations de règles, de modes de pratique et des lieux de pratique, traduisant une volonté de démocratisation de ces activités, la FSGT peine à rendre l'escalade populaire et le foot A 7 reste encore réservé à un public quasi-uniquement masculin.

Ensuite, des divergences d'opinions existent au sein des fédérations comme l'attestent les positions diverses des acteurs de la FSGT face aux grands événements sportifs internationaux et, *in fine*, face aux notions de compétitions et performance. Les décalages entre acteurs peuvent parfois scléroser l'organisation et empêcher l'évolution des pratiques. Ces divergences peuvent toutefois s'exprimer dans l'espace fédéral et concourir au maintien d'un certain dynamisme. Le rôle des fédérations, pour affirmer une culture sportive singulière, est alors de réaliser un travail de synthèse, de capitalisation et de diffusion de ces points de vue, des expériences de terrain. Les stratégies de la FSGT pour valoriser certains éléments de son histoire et pour les incarner dans des « figures mythiques », notamment en escalade et foot A 7, sont emblématiques de cette fonction.

L'idée de ce chapitre était de montrer que la mise en œuvre de certains modes de pratiques résulte de positionnements politiques particuliers et engendre des formes de socialisation diverses. Un simple changement de règle, aussi anodin puisse-t-il paraître, n'a peut-être pas l'image d'une « innovation » telle qu'on la conçoit dans la société mais peut avoir une portée ou une fonction sociale cruciale. En effet, « les règles codifient également les interactions avec les autres pratiquants en favorisant une communication originale, non pas verbale comme à l'accoutumée, mais une communication motrice. La logique interne induit un mode de relation à autrui rendant manifeste une forme particulière de socialisation ; l'intériorisation de ces rapports au(x) partenaire(s) et au(x) adversaire(s) s'opère principalement de façon tacite dans l'action générant un « inconscient collectif et institutionnalisé ». Dans ce sens, nous avons vu que les représentations des acteurs de la FSGT et de la FFME quant à la notion de sécurité sont totalement différentes. Elles répondent à des aspirations construites, notamment, lors de la socialisation sportive : la primauté de la sécurité dans les clubs FFME, encouragée par le niveau fédéral ; l'importance centrale de l'autonomie dans les clubs FSGT. Ces représentations permettent aux acteurs de s'intégrer, d'agir au sein du groupe en construisant leur positionnement vis-à-vis de l'activité et peut-être un peu plus largement vis-à-vis de la société. Néanmoins, les acteurs sont libres d'opérer un choix vis-à-vis de ces références et de ces cadres. Certains acteurs de la FSGT reconnaissent que la grimpe en tête, qui engendre un sentiment de prise de risque plus fort, ne correspond pas à leur personnalité et aurait pu les détourner de l'activité. Au-delà des influences du système fédéral, « l'acteur n'est pas uniquement le jouet des règlements, ni un automate sur lequel les rouages et les mécanismes internes des sports imposent une manière de vivre et de s'exprimer. Il vit les situations, guidé selon ses traits de personnalité, ses émotions, ses représentations, son vécu, son marquage familial et social » (Level, Dugas et Lesage, 2010, p. 120). Dans cette espace de liberté qui lui est laissé, il pourra à son tour faire émerger d'autres adaptations qui pourront nourrir la politique fédérale et l'expérience collective. C'est en cela que nous considérons que les fédérations peuvent être considérées comme des lieux d'innovation.

Dans cette partie, nous avons vu qu'afin de renforcer la cohérence entre leur projet politique et les pratiques réelles développées dans les clubs sur le plan des APSA et de la vie associative, les fédérations, et notamment les fédérations affinitaires, sont dans une injonction à l'innovation. Innovations pratiques, lorsqu'il s'agit d'adapter le contenu des activités, leurs modalités d'organisation et les formes de compétitions. Innovations démocratiques, ou organisationnelles, lorsqu'il s'agit de repenser le fonctionnement de la fédération pour réduire les décalages entre acteurs afin d'assurer le partage du projet fédéral. Les deux paraissent finalement indissociables et les exemples –escalade et foot A7- que nous venons de présenter sont symboliques de ces rapports entre fonctionnement de l'institution et développement de l'activité. Dans la continuité de la partie précédente, nous avons montré que si effectivement des écarts entre niveaux existaient et qu'un éloignement des acteurs vis-à-vis de la fédération pouvait être constaté, la force du rapport fédérations-acteurs est durable et se situe au cœur du processus d'évolution des APSA et la vie associative. C'est la rencontre de l'histoire de ces fédérations, des partis pris politiques construits au fil des années, des symboles et des mythes qu'elles valorisent avec les besoins, les envies, les sensibilités des acteurs développés dans le cadre de leur socialisation dans l'association qui conduit certains d'entre eux à prendre une part active à ce travail d'innovation. Bien sûr, ces acteurs ont des appartenances multiples, ils ne se réfèrent pas uniquement aux principes fédéraux et sont influencés par les normes, entre autres, du mouvement sportif ou du sport médiatisé. Au-delà du système fédéral, « les acteurs d'une même pratique forment ainsi une communauté autour de référentiels reconnus et partagés : des mythes, des goûts, des lieux » (Level, Dugas, Lesage, 2010, p. 123).

Néanmoins, nous avons montré qu'une multitude de parenthèses, qui sont autant d'espaces de liberté et d'expérimentations, pouvait exister ; que les fédérations pouvaient être des laboratoires pour expérimenter de nouvelles manières de grimper, de jouer au football, de juger une compétition de gymnastique, d'organiser une course de vélo, de considérer la notion de performance, de concevoir les relations hiérarchiques et la notion de démocratie, etc. Les enjeux de pouvoir ou le degré d'organisation des fédérations pourraient laisser penser qu'elles sont des structures sclérosées. En effet, nous avons, par exemple, montré combien l'organisation de la FSGT en commissions fédérales d'activité freinait la diffusion de certaines innovations ou les partis pris en termes d'approche pédagogique, la manière dont l'organisation de l'UFOLEP en deux pôles pouvait conduire à un effacement de l'identité associationniste, ou les difficultés à diffuser un autre modèle du football dans une fédération française de football où chaque district est un lieu de pouvoir à convaincre. Néanmoins, nous avons donné nombre d'exemples où ces situations de tensions entre acteurs, ces décalages entre niveaux, ces critiques du système fédéral étaient la source même des débats et des réflexions permettant de mettre en mouvement ces organisations, de susciter de nouveaux modes d'organisations, de garantir la montée de voix dissidentes.

Les résultats de ces parenthèses, de ces tensions sont certes partiels mais ne peuvent pour autant être négligés ou considérés comme étant à la marge. L'expérience autogestionnaire de la FSGT s'est transformée, peut-être essoufflée, mais ses traces permettent toujours à la fédération de garder un certain dynamisme tant sur les questions de démocratie et de fonctionnement que sur celles de la place du pratiquant quant à l'organisation de son activité. Foot A 7 et escalade n'ont pas totalement réussi à devenir des pratiques populaires et restent réservées à certains publics, néanmoins elles permettent à 26 000 footballeurs de vivre un autre rapport au jeu, aux règles, à être autonomes sur le plan de l'arbitrage, et à de nombreux grimpeurs de participer au développement dans une perspective associative lorsque celle-ci tend à se marchandiser.

Conclusion

Économie générale du projet

En 2014, la première rencontre avec les acteurs de la FSGT⁵²¹ nous parlant des particularités des APSA développées au sein de la fédération, la découverte de son histoire, de ses approches en termes de vie associative ainsi que le constat de décalages entre les discours et les pratiques de terrain ont suscité notre intérêt pour les fédérations sportives comme objet d'étude. Comment, au sein d'une même fédération, certains peuvent valoriser « les différences » du projet et la forte identité de l'organisation, quand d'autres parlent de « reproduction des délégués » ? Pourquoi certains acteurs rencontrés semblent si liés à cette organisation quand d'autres nous décrivaient une situation de rupture grandissante avec les comités et les clubs ? Comment évolue et se renouvelle l'affinité de la FSGT ? Elle fut fortement liée au communisme, que reste-t-il de ses liens ? Qu'en est-il des autres fédérations affinitaires ? Les fédérations, aussi riches soient leurs histoires, influencent-elles encore les acteurs de terrains et les adhérents des clubs ? Y-a-t-il vraiment des différences concrètes dans les activités développées au sein des différentes fédérations ? Quelles influences ont les fédérations sur l'évolution des APSA et de la vie associative ?

Afin de répondre à ces questions, cette thèse est construite autour d'une stratégie reposant sur quatre piliers : l'immersion au sein de la FSGT, le choix de l'identité comme concept exploratoire, la mise en place d'un « effet miroir » et l'usage d'une méthodologie mixte.

Le cadre du 80^e anniversaire de la FSGT, période toujours propice au questionnement identitaire pour les fédérations, fut favorable à la mise en place d'une Convention Industrielle de Recherche par la Formation. Par cette convention, la FSGT a en partie financé nos travaux de recherche. En échange, nous avons accompagné ses dirigeants dans la préparation de l'assemblée générale 2017⁵²². Nous avons développé des relations particulières avec certains acteurs de la fédération et bénéficié d'une situation d'immersion nous donnant un accès privilégié au terrain. Grâce à cette position, nous avons été témoin de l'usage du concept « d'identité », ou du champ lexical qui l'entoure, par des dirigeants s'interrogeant à la fois sur l'état du positionnement de leur fédération vis-à-vis du reste du mouvement sportif et sur les relations individu-organisation. « L'identité » est un concept galvaudé, de plus en plus utilisé, rarement défini, duquel il peut-être tentant de se détourner. Néanmoins, en même temps qu'ils pointent les risques à manier un tel concept, certains auteurs encouragent les jeunes chercheurs à s'y confronter (Kaufman, 2014). En effet, le développement massif de son usage peut laisser entrevoir certains enjeux sociaux. Pour les fédérations, notamment affinitaires telles que la FSGT, le rapport à l'histoire, la remise en question de leur légitimité au sein du mouvement sportif, la difficulté à se positionner entre une stratégie d'affirmation identitaire et d'ouverture, sont autant de situations qui provoquent l'usage de « l'identité ». À ce titre, nous avons fait le choix de mettre ce terme au cœur de notre stratégie de recherche car il nous semblait avoir les qualités d'un « concept exploratoire » (Olivier De Sardan, 2013) nous permettant d'approfondir notre sujet. Cela d'autant plus que, parfois happé par l'immersion au sein de la FSGT et la fonction d'acteur qui pouvait être la nôtre, les exigences théoriques relatives à l'emploi d'un tel concept assurèrent la préservation du rôle de chercheur.

⁵²¹ Qui fut l'occasion de la réalisation d'une étude exploratoire dans le cadre du master 2 « politiques publiques et stratégies des organisations sportives » de l'université de Paris-Sud.

⁵²² Fin d'olympiade qui correspond pour les fédérations à la réélection ou l'élection de nouveaux dirigeants fédéraux et à l'ajustement ou la mise en place d'un nouveau projet fédéral.

Il était toutefois nécessaire d'aller plus loin dans la mise à distance de notre terrain initial et de tendre vers la généralisation quant à notre étude de l'objet « fédération sportive ». Le seul cas de la FSGT n'était pas suffisant et nous ne pouvions pas non plus nous engager dans une comparaison équilibrée au regard de notre implication au sein de cette fédération, de son soutien à nos travaux et pour des raisons de maîtrise du dispositif. Nous avons donc élaboré un « effet miroir », c'est-à-dire une manière d'étudier les fédérations sportives par le prisme particulier du cas de la FSGT, mise en perspective avec quatre autres fédérations. Nous avons fait le choix d'étudier deux fédérations affinitaires -UFOLEP et FSCF- dont les problématiques et les stratégies semblaient relativement proches (notamment la manière de gérer une affinité historique pouvant paraître en décalage avec la société actuelle). Nous avons également fait le choix d'étudier deux fédérations délégataires, avec lesquelles nous pensions observer plus de différences. Nous nous sommes intéressé à la FFF et à la FFME car ce sont les fédérations délégataires de deux activités dites « emblématiques » de la FSGT. Elles peuvent être considérées ainsi car elles sont le plus souvent en mises avant par la fédération pour valoriser son travail d'adaptation des règlements, des formes de jeu, des modes de compétitions, des approches pédagogiques et, globalement, de mise en adéquation de son projet et de ses pratiques de terrain.

Néanmoins pour réellement étudier cette adéquation entre le projet fédéral et les pratiques de terrain, il nous semblait nécessaire de considérer les fédérations comme des systèmes complexes composés d'une diversité de niveaux et d'acteurs. Pour nous, comprendre les fédérations demandait de mettre en place une étude systémique permettant de rencontrer tous les types d'acteurs (bénévoles, salariés, dirigeants, animateurs/éducateurs sportifs, pratiquants, partenaires) de tous les niveaux (clubs, comités départementaux, ligues régionales, sièges nationaux) qui concourent à leur fonctionnement. Pour ce faire, nous avons fait appel à une diversité d'outils : l'étude documentaire et l'observation participante pour nous approprier les projets fédéraux, les modes de fonctionnement et de structuration des fédérations ; les entretiens semi-directifs pour comprendre les rapports et les représentations des individus vis-à-vis de l'organisation et identifier les écarts entre discours et pratiques ; le questionnaire quantitatif et les entretiens collectifs afin de mieux prendre en compte le point de vue des pratiquants⁵²³. Ce « métissage méthodologique » (Bernardeau-Moreau, 2014) a permis d'adapter notre dispositif aux spécificités de notre objet d'étude et de notre situation de recherche. Il fut aussi favorable à une certaine ouverture qui nous permit de comprendre que l'approche systémique, visant la compréhension du fonctionnement des fédérations dans leur ensemble, n'était pas incompatible avec une approche par l'acteur, visant la compréhension des rapports individus-organisation.

En ressort toutefois un dispositif ambitieux, nécessaire à la compréhension des fédérations dans leur entièreté -quand beaucoup d'études se concentrent sur le niveau fédéral, sur une seule fédération, sur une dimension⁵²⁴- mais parfois difficile à maîtriser. La difficulté réside d'abord dans la maîtrise d'un tel dispositif et dans la gestion des matériaux récoltés. Une tâche rendue d'autant plus complexe par le financement CIFRE, souvent perçu comme un financement à « temps plein ». Les missions annexes que peut avoir le doctorant dans le cadre de la CIFRE font la richesse de ce mode particulier de réalisation de la thèse consistant à partager le quotidien des acteurs étudiés. Elles sont néanmoins chronophages et un des défis de la thèse en CIFRE est certainement la capacité à passer du rôle d'acteur à celui de chercheur, que ce soit sur le plan psychologique ou sur celui de la gestion des tâches à réaliser. De même, l'approche systémique, la rencontre d'une diversité d'acteurs, nourrissent le regard et l'analyse permettant

⁵²³ Type d'acteurs dont nous étions le plus éloigné du fait de notre immersion au siège fédéral de la FSGT.

⁵²⁴ Par exemple la gouvernance, la formation, ou la professionnalisation des dirigeants, etc.

de comprendre les fédérations, au-delà des discours officiels, dans le vécu d'individus aux réalités et intérêts divergents. L'approche systémique est toutefois frustrante en cela qu'elle ne permet pas toujours d'approfondir les divers cas d'études et peut parfois conduire à un certain déséquilibre dans l'attention donnée aux différents types d'acteurs ou aux différents niveaux. Par exemple, nous avons proposé une observation précise des instances fédérales de la FSGT et, en général, du fonctionnement des fédérations. Nous avons aussi mis en œuvre des stratégies afin de valoriser les pratiques de terrain, la vie des clubs et la parole des licenciés dont nous nous savions relativement éloigné. Malgré cela, nous pensons qu'une des suites possibles de cette thèse consiste en la réalisation, en immersion dans les clubs, d'un travail d'observation plus précis du football auto-arbitré à 7, de l'escalade, voire d'autres pratiques⁵²⁵. Cela permettrait de dépasser une analyse des pratiques de terrain majoritairement fondée sur le déclaratif et de tendre vers une généralisation plus solide par le croisement des données. Ainsi des approches monographiques permettraient de compléter l'analyse systémique des fédérations et de mettre en valeur certains résultats de cette thèse que nous allons maintenant synthétiser.

Étudier les fédérations sportives à travers le cas particulier de la FSGT

C'est donc l'immersion au sein de la FSGT ainsi que l'appropriation de son histoire, lointaine et présente qui ont participé à susciter notre questionnement quant au rôle des fédérations sportives dans les évolutions des APSA et de la vie associative. Les réflexions présentées dans cette thèse confirment l'existence d'un rapport toujours présent, pouvant certes être plus ou moins prononcé, entre une fédération et ses acteurs. Dans bien des cas, ce rapport participe de processus identitaires qui influencent non seulement les parcours de ces acteurs et les stratégies de la fédération, mais aussi les évolutions des APSA et de la vie associative qui y sont développées.

Dès la première partie de cette thèse, nous avons présenté les singularités de l'histoire de la FSGT. Née en 1934 de la fusion de deux fédérations, l'une communiste et l'autre socialiste, elle accompagne la libération du temps des travailleurs grâce aux acquis sociaux du Front populaire. Dès le départ, également, elle se positionne comme une fédération qui lutte face aux inégalités, voire face aux atrocités humaines. Comme le rappelle sa charte constitutive et comme prémices du Front populaire, l'unification du mouvement sportif ouvrier au sein de la FSGT s'opère face « aux menaces fascistes et aux dangers de guerre ». Les historiens de la fédération considèrent que « cette période est fondamentale pour l'histoire de la FSGT qui trouve son origine et sa véritable identité dans cette “révolution culturelle” qui métamorphose la défense d'un “sport prolétarien” en la promotion d'un sport populaire »⁵²⁶. Ainsi, elle connaîtra plusieurs évolutions au cours de son histoire. Celle-ci est notamment marquée par les stages Maurice Baquet et les innovations pédagogiques qui y ont été expérimentées, dans les années 70 ; par la tentative de mise en place d'une démarche autogestionnaire, dans les années 80 ; ou encore par un positionnement face à la marchandisation du sport depuis les années 90-2000. Cette histoire peut servir de support aux processus d'identification et de socialisation des bénévoles, des salariés ou des pratiquants membres de la fédération. D'ailleurs, nous avons montré le poids d'une telle histoire, d'un tel contexte organisationnel sur l'élaboration de notre dispositif théorique et empirique. Ce rapport à la FSGT a participé de

⁵²⁵ Au stade du projet de thèse, nous envisagions aussi d'étudier des pratiques considérées, au sein de la FSGT, comme moins « emblématiques ». Cela pourrait permettre d'analyser les éléments qui empêchent l'affirmation des « principes » de la fédération dans ces activités et de comparer leurs développements avec ceux de l'escalade et du FA7.

⁵²⁶ http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/cam/ft/egf/donnees_efg/2009_015/2009_015_INV.pdf

notre intérêt à étudier le fonctionnement des fédérations à l'aune des questions de pouvoir et de hiérarchie, ainsi que le rôle des adhérents -acteurs ou consommateurs- de ces organisations.

Identité fédérale/Identité individuelle : des fédérations qui structurent les acteurs

Ce dernier thème fait partie des préoccupations des dirigeants de la FSGT animés par les sentiments d'une accentuation de la rupture entre niveaux et d'un éloignement des acteurs de terrain dans les comités et les clubs. Par « l'effet miroir », nous avons étudié les différences entre la FSGT et l'UFOLEP, la FSCF, la FFF ainsi que la FFME. Néanmoins, c'est une similitude importante que nous avons également pu observer : les dirigeants de toutes les fédérations étudiées partagent ce sentiment d'une crise du « fédérer ». Selon eux, la majorité des adhérents ne savent pas dans quelle fédération ils sont licenciés. Plus grave encore, ils pensent que les dirigeants et éducateurs sportifs, bénévoles et salariés, des clubs affiliés ne connaissent pas ou très peu le projet fédéral, l'histoire de la fédération et ses partis pris en termes d'approches éducatives ou de fonctionnement, par exemple. Chacun de ces acteurs se comporterait alors comme simple consommateur de l'offre sportive et des services associatifs proposés par les fédérations. Ce constat pèse plus lourd encore sur les fédérations affinitaires. Le projet politique peut être considéré comme la « raison d'être » des organisations (Thévenet, 2015). Si les adhérents et acteurs des clubs rejettent la dimension politique de ces fédérations, directement liée à leurs affinités historiques, la légitimité de leur action est alors effectivement remise en cause. Au nom de la confusion entre « le » politique et « la » politique, certains acteurs s'inscrivent en effet dans une logique d'apolitisme (Defrance, 2000). Dans ce sens, les résultats de notre enquête par questionnaire ont montré que, dans toutes les fédérations, ce sont d'abord les motivations pragmatiques relatives à l'offre sportive qui justifient un attachement à la fédération. Les arguments relatifs à son histoire ou son positionnement politique ne sont que peu plébiscités. Nous serions donc face à un « consumérisme sportif » qui « bouleverse les modèles. Beaucoup de membres d'associations tendent à se comporter désormais comme des consommateurs de services plutôt que comme des individus effectivement liés par *l'affectio societatis*. Le contrat social du club s'altère, tandis que les exigences des consommateurs se renforcent » (Institut Montaigne, 2002, p. 92). L'évolution du monde associatif, sa professionnalisation, sa rationalisation et l'application de principes de gestion empruntés au monde de l'entreprise renforcent cette situation (Laville, 2014) et posent la question du rôle des fédérations quant à la préservation de la capacité d'action des individus dans un cadre associatif et démocratique.

Cependant, l'usage d'une méthodologie mixte (Olivier De Sardan, 2007 ; Lemercier, 2011) et le croisement des données quantitatives avec les témoignages des acteurs des différents niveaux ont permis d'intégrer plus de nuances à ce constat de rupture. Nous avons montré que la fédération peut tenir une place importante voire, dans certains cas, primordiale dans la construction des parcours associatifs des acteurs. Ce qui nous a d'ailleurs marqué en premier, lors de notre immersion au sein de la FSGT, est le fort attachement que certains acteurs avaient pu développer envers la fédération. L'analyse des entretiens de différents acteurs de tous niveaux et de tous statuts met ainsi en exergue la diversité de ces parcours, des motivations et des degrés d'engagement. Certains ont une histoire familiale liée à celle d'une fédération. Beaucoup y restent et s'y sont attachés par habitude, s'y engageant avec plus ou moins de passion. D'autres prennent des responsabilités dans la logique d'un « juste retour » vis-à-vis de ce que l'environnement fédéral a pu leur apporter. Entre hasards biographiques, dynamiques collectives et stratégies individuelles, ces histoires se développent toutes au sein de fédérations que l'on peut considérer comme des « foyers identitaires » (Kaufmann, 2004). D'une part, l'espace fédéral représente un espace de contraintes, avec ses codes et ses normes auxquels

l'acteur doit en partie se plier afin de s'intégrer au collectif. D'autre part, c'est aussi un espace de liberté, source de références que les acteurs s'approprient afin de donner du sens à leur action. Nous avons pu observer des phénomènes de « filiation », à travers lesquels de nouveaux militants construisent des figures mythifiées de « mentors » afin de définir et personnifier les valeurs guidant leur engagement. À l'opposé, nous avons pu voir des comportements divergents, à travers lesquels certains acteurs voulaient enrichir l'organisation par l'apport d'un regard différent. Dans les deux cas, ces comportements font état d'une volonté d'appartenir et de participer à la vie de leur fédération. Au cœur de cette thèse, nous avons détaillé d'autres logiques d'actions et établi une série de logiques d'engagement et de figures : consommateur, pragmatique, divergent, passeur, héritier. Aller vers une telle typologie, ce n'est pas affirmer qu'un acteur fonctionne toujours suivant un unique type de comportement. L'intérêt de cette démarche était, au contraire, de mettre en avant les divers modes d'interaction acteurs-organisations. Un acteur, toujours « pluriel » (Lahire, 2004), peut faire évoluer ses logiques d'engagement et faire appel aux traits de différentes figures en fonction des situations. Il en résulte une diversité de représentations de ce qu'est la fédération. Chacune d'entre elles concourt à l'évolution de son projet fédéral et de son identité. Il n'en reste pas moins que ces représentations se basent sur un « fond commun » constitué au cours de l'histoire de l'organisation et synthétisant les expériences des divers acteurs autour des conceptions des APSA et de la vie associative.

Les fédérations, lieux d'innovation sociale ?

Pour renforcer ce « fond commun », afin de faire face à la situation de concurrence et au sentiment de rupture présenté plus haut, les fédérations sportives sont contraintes d'engager des processus d'innovation (Zintz, 2013). En fonction des fédérations étudiées, le terme d'innovation ne revêt pas les mêmes réalités. On retrouve, néanmoins, chez chacune d'elles la volonté de faire évoluer le contenu des APSA ainsi que les modes de structuration et de fonctionnement de l'organisation afin de réduire les décalages entre projet fédéral et pratiques réelles. Il est vrai que la taille et la complexité de ces fédérations, les enjeux politiques et de pouvoirs qui les traversent, ou encore le poids des normes du mouvement sportif représentent autant de freins au changement (Bernoux, 2010). Cependant, loin du regard d'organisations sclérosées souvent porté sur les fédérations sportives, nous avons constaté qu'elles évoluaient en fonction des changements de leur environnement, grâce à cette diversité d'acteurs aux intérêts divergents et parcours divers qui l'animent, dans la continuité de leurs histoires singulières. Si, effectivement, les fédérations ne sont pas à la pointe de « l'innovation technologique »⁵²⁷, nous avons montré que toutes essayaient de s'engager dans des processus « d'innovation sociale » et « d'innovation démocratique ». Par exemple, durant les dernières olympiades, toutes les fédérations étudiées ont réalisé un travail de refonte de leur fonctionnement afin de correspondre à des normes de « bonne gouvernance » de plus en plus valorisées (Bayle, 2010) et assurer, notamment, une meilleure représentativité au sein des instances dirigeantes. Ainsi en fonction des exigences de leur environnement, en accord avec l'histoire de l'organisation et son positionnement politique, dans toutes les fédérations étudiées, nous avons observé des acteurs qui cherchent à évoluer, à s'adapter. Ce n'est pas seulement le fait du niveau fédéral. Beaucoup d'adaptation de pratiques naissent dans les clubs. D'ailleurs, des décalages peuvent exister entre les différents acteurs sur la définition de ce qui peut ou non être considéré comme une innovation, de ce qui fonctionne ou pas. Ces décalages participent du dynamisme de ces organisations. On retrouve un tel processus à la FSGT. La fédération, en accord avec son histoire, est engagée dans un travail de refonte de son fonctionnement

⁵²⁷ Peut-être parfois perçue comme unique moyen d'innovation.

démocratique depuis les années 80. En effet, pour cette fédération, le rapport historique à l'idéologie communiste⁵²⁸ explique un certain ancrage de la notion d'innovation ainsi que le sens que prend celle-ci. Par la mise en place d'une expérience autogestionnaire, elle a essayé au cours des quarante dernières années de s'orienter vers un fonctionnement moins centralisé et moins hiérarchisé. Si cette expérience a mené à plusieurs crises et fut rejetée par nombre d'acteurs de la fédération⁵²⁹, ses traces participent aujourd'hui à l'originalité de son fonctionnement et laissent entrevoir de « nouvelles perspectives socio-organisationnelles » (Canivenc, 2011).

L'ensemble de ces éléments – histoires des fédérations, interactions entre acteurs ainsi qu'entre les acteurs et l'organisation, injonction à innover, et évolution des modalités de fonctionnement – laisse effectivement penser que ces fédérations développent des approches en termes d'APSA et de vie associative relativement différentes. Une lecture attentive des chartes d'activités, des chartes éthiques, des projets éducatifs et des projets fédéraux laisse toutefois entrevoir un rapprochement sur des thématiques telles que, par exemple, la démocratisation de l'accès aux activités sportives. En observant de près les pratiques effectives, entre autres, en termes de formation ou de compétition, il est possible d'observer de réelles nuances de positions. Sur des sujets telles que la place des pratiquants dans l'organisation de son activité, le rôle du jeu dans la pédagogie, la possibilité de créativité des individus dans le cadre d'une formation, les considérations quant à la fonction de la performance dans un projet éducatif, etc., les fédérations étudiées ne proposent pas les mêmes positionnements. Ces différences se retrouvent dans une diversité d'activités sportives. Elles se remarquent toutefois avec plus de force encore dans les pratiques d'escalade et de football. En effet, sur ces deux activités, la FSGT se démarque non sans résistances internes et externes. La fédération est porteuse d'une stratégie permettant de légitimer et encourager des évolutions sur le plan des contenus, des règlements ainsi que des modalités de pratique. À ce titre, la fédération réalise un travail de publication autour de l'évolution de ces activités afin de valoriser leurs liens avec des moments historiquement forts et identitairement différenciants. Ainsi, le développement d'une forme de football auto-arbitré est associé à la période de mai 68. Les ouvriers, peu sportifs et alors en grève, ont cherché à développer une forme alternative de football, simplifiée sur le plan de l'organisation et plus accessible sur celui du jeu. De même, l'escalade FSGT hérite ses principes d'un long passé marqué par l'engagement de militants de la fédération ayant favorisé la sportivisation d'un alpinisme bourgeois (Gloria et Raspaud, 2006 ; Rotillon, 2016). En participant à la création et au développement des premières structures artificielles d'escalade, à un meilleur équipement des falaises, en développant certaines approches pédagogiques, ainsi qu'en favorisant la création d'une logique de réseau permettant la mutualisation des moyens, les militants de la FSGT ont essayé de rendre l'escalade « populaire ». Cependant, que ce soit pour ces deux activités ou pour d'autres APSA, les nuances que les fédérations essaient d'insuffler pour se démarquer et être cohérentes avec leurs projets, ne peuvent jamais totalement s'affirmer. D'une part, des freins idéologiques, structurels, contextuels vont empêcher la concrétisation de ces principes dans les pratiques développées dans les clubs. Par exemple, indépendamment de leur institutionnalisation, des normes propres aux cultures des activités (Pociello, 1995) sont difficilement atténuables. À ce titre, la FSGT bien qu'ayant réalisé un travail effectif sur le contenu et l'organisation de l'escalade, n'a pas totalement réussi à rendre populaire une activité dont l'augmentation du nombre de pratiquants n'est pas le corolaire d'une

⁵²⁸ Notamment l'identification à l'histoire des universités populaires ou encore l'importance de la participation de toutes les populations à l'organisation des APSA.

⁵²⁹ Peu de clubs et de comités se sont engagés dans une remise en question du modèle associatif classique fondé sur le présidentielisme et la démocratie représentative.

diversification sociale⁵³⁰. D'autre part, les acteurs n'appartiennent que rarement à un seul système comme en atteste la multiaffiliation de la majorité des associations étudiées. En fonction de leurs besoins, les éducateurs sportifs d'un club peuvent ainsi à la fois mobiliser des ressources fournies par une fédération affinitaire et celles proposées par la délégataire. Sur le terrain, les spécificités du projet fédéral se diluent dans l'appel à ces différents répertoires de références (Lahire, 2001). Les fédérations, qu'elles soient affinitaires ou délégataires, sont ainsi des organisations protéiformes. Elles sont traversées par des contradictions ainsi que des tensions entre acteurs. Toutefois, celles-ci les animent et participent au maintien d'une certaine capacité d'adaptation.

Associée à « l'effet miroir », l'approche systémique de ces organisations, développée dans cette thèse, a permis de prendre la mesure des écarts entre projet fédéral et pratiques de terrain, ainsi que des interactions complexes entre niveaux, entre acteurs, ainsi qu'entre ces acteurs, l'histoire et le positionnement de l'organisation. Grâce à l'analyse des témoignages de militants, de salariés, de pratiquants, d'éducateurs sportifs, de dirigeants nationaux et locaux, d'individus ayant plus ou moins d'ancienneté, nous avons pu avoir une image globale de ce que représente une fédération, des rôles qu'elle peut jouer dans les parcours d'engagement et dans la mise en œuvre des APSA. Multiplier et confronter les points de vue permet d'avoir une lecture qui n'est pas uniquement celle donnée par les dirigeants et salariés nationaux et de dépeindre le système fédéral dans son ensemble. Nous voulions étudier l'identité des fédérations et avons rapidement compris que celle-ci n'était ni fixée, ni uniforme, mais bien dépendante d'une diversité de représentations. Ces représentations naissent des usages que les acteurs font de la fédération face aux situations qu'ils traversent. Pour s'intégrer au sein du groupe dirigeant de son club, un nouveau bénévole peut rapidement assimiler l'image d'une FSGT qui est différente de la délégataire. Afin de faire coïncider identité individuelle et identité de l'organisation, l'acteur peut également rejeter à divers degrés certaines dimensions de son projet, tout en continuant à reconnaître la force de son attachement. Pour donner sens à leur action et à leur engagement, d'autres acteurs construisent un lien de filiation avec ceux qu'ils considèrent comme des « figures du militantisme FSGT ». En personnifiant ainsi la fédération, ils en construisent une image qui leur est propre. D'autres vont nourrir un regard critique envers les propositions du siège fédéral et des comités. Ce positionnement permet aux individus de faire reconnaître l'importance de leur niveau, de leur travail et donc leur qualité d'acteur essentiel de l'organisation.

L'analyse systémique conduit donc à une meilleure compréhension des processus qui animent les fédérations sportives. Pour ces organisations, fédérer se traduit donc par la capacité à proposer un « fond commun » : un positionnement vis-à-vis du contexte, des éléments d'histoire, de politique, ainsi que des contenus pratiques et concrets dans lesquelles les différentes personnes peuvent puiser les ressources à même d'opérer de tels processus. Fédérer relève aussi de leur habilité à donner la possibilité à ces acteurs de prendre part à la construction de ce « fond commun », de s'inscrire dans l'histoire, de participer à l'élaboration du projet politique et de partager ses pratiques. Sur ce plan, elles ont des manières de faire différentes, en constante évolution, qui en font des objets d'étude féconds.

Des risques d'une « rénovation » du système sportif français pour le sport associatif aux perspectives scientifiques

⁵³⁰ Nous avons notamment vu que la majorité des pratiquants d'escalade, pas seulement à la FSGT, sont issus des mêmes milieux sociaux, se caractérisant notamment par un haut niveau de diplôme.

Les récentes évolutions du contexte des fédérations sportives peuvent conduire à une transformation de la signification de l'action de « fédérer » et donc du rôle de ces organisations dans le système sportif. En 2018, ont été amorcés des débats dans le cadre du projet de loi « sport et société » qui vise la « rénovation » du sport français et la mise en place « d'une nouvelle gouvernance ». Ces débats et cette volonté de « rénovation » sont, entre autres, fondés sur une remise en question du mouvement sportif, de son organisation et sur l'image de fédérations sportives vieillissantes comme en atteste « la création par le CNOSF d'un fond de modernisation des fédérations »⁵³¹. Ce travail sur la gouvernance du sport français propose notamment l'ouverture « d'un nouveau statut possible pour les fédérations et les clubs pouvant prendre la forme de société coopérative »⁵³². Ainsi « le club sportif serait incité à devenir un “prestataire” de services au plus près des attentes des territoires et pourrait adopter le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Les fédérations pourraient commercialiser des produits sportifs à des fins autres que compétitives avec une licence sport loisir. Les bénévoles seraient soutenus et encouragés »⁵³³. Ce sont donc de profondes transformations du système sportif qui sont proposées, symbolisées par la suppression du CNDS et le remplacement du ministère des Sports par une « agence nationale du sport » dont le fonctionnement et les prérogatives restent pour l'instant relativement nébuleux. Ces transformations vont vers la remise en question du statut associatif et de l'objet non marchand des clubs et fédérations. Déjà de telles propositions entraînent des réponses et des positionnements divers. La FSGT s'inquiète d'une libéralisation du sport en France et propose un regard critique sur le travail engagé, à travers sa revue fédérale⁵³⁴ et des communiqués de presse⁵³⁵. D'autres fédérations sont plus ouvertes à ces évolutions. La fédération française d'athlétisme, accompagnée par un cabinet de conseil en management⁵³⁶, a engagé « le développement et la gestion d'activités autour de parcours “UNI'VERT TRAILS”⁵³⁷, sous la forme novatrice d'une SCIC. Au stade d'étude et d'expérimentation, il s'agirait d'associer sous cette forme, l'ensemble des bénéficiaires et acteurs des activités proposées, institutions fédérales, clubs locaux, sportifs, pouvoirs publics et partenaires privés »⁵³⁸. Cette fédération est plus encline à s'ouvrir à un tel dispositif à cause, entre autres, du succès récent des courses organisées par des entreprises marchandes. Enfin des positions plus complexes à évaluer se construisent également. La plateforme Id'Orizon, dont font partie la FSGT et les autres fédérations affinitaires étudiées dans cette thèse, demande la garantie de « la performance éducative, sociale et citoyenne au service d'une population qui accède enfin aux bienfaits du sport. [...] Les différentes parties prenantes de l'Agence Nationale du Sport ne pourront ignorer les besoins de la population et les bénéfices éducatifs, économiques et sociaux d'un tel développement »⁵³⁹. Bien qu'elle revendique ainsi son attachement à la démocratisation des APSA, marqueur de l'identité des fédérations qui la composent, l'utilisation du concept de « performance sociale » est déjà signe d'un glissement idéologique d'Id'Orizon vers l'acceptation d'une vision plus « managériale » de la gouvernance du sport français. Pour certains auteurs, l'usage de ce concept est encouragé

⁵³¹ « Synthèse – Nouvelle gouvernance du sport », Lefèvre et Bayeux pour le ministère des Sports, le 15 octobre 2018, p. 4.

⁵³² « Synthèse – Nouvelle gouvernance du sport », Lefèvre et Bayeux pour le ministère des Sports, le 15 octobre 2018, p. 4.

⁵³³ « Rapport – Nouvelle gouvernance du sport », Lefèvre et Bayeux pour le ministère des Sports, le 15 octobre 2018 p. 39.

⁵³⁴ Dossier « Libéraliser le sport pour tous », sport et plein air, octobre 2018, p. 13-19.

⁵³⁵ « Gouvernance du sport. Un service public de qualité, pour faire du sport un droit pour toutes et tous », communiqué de presse du 20 juillet 2018.

⁵³⁶ Accord-sport, cabinet d'audit, de conseil en management et d'expertise comptable dans le domaine du sport.

⁵³⁷ « Uni'Vert Trail » est un label que la fédération propose d'attribuer à des parcours de trail, balisé et classé en niveaux de difficulté à la manière des pistes de ski alpin.

⁵³⁸ <https://www.accord-sport.com/accord-sport-accompagne-la-federation-francaise-dathletisme/>

⁵³⁹ Contribution d'Id'Orizon, 2018, http://sports.gouv.fr/IMG/pdf/contribution_id_orizon.pdf

par la sphère publique qui, « confrontée à une exigence croissante de performance, convertit peu à peu ses principaux acteurs à une culture managériale et à une logique d'efficacité économique. L'idée de performance provient effectivement du vocabulaire managérial et suppose, d'une manière générale, compétition et concurrence. Par conséquent, le fait que les acteurs publics l'intègrent de plus en plus dans leur discours peut être considéré comme un indicateur de leur conversion managériale » (Alcaras, Marchand, Marrel, & Nonjon, 2011, p. 757). Dans ce sens, une autre évolution amenée par la mise en place de cette nouvelle gouvernance du sport risque de profondément modifier le visage des fédérations, leur rôle ainsi que leurs modes de fonctionnement. Toujours dans cet objectif de responsabilisation des fédérations, vingt-neuf d'entre elles, parmi lesquelles la FSCF et la FFME, se sont portées candidates afin d'expérimenter le nouveau mode d'attribution des subventions aux ligues, comités et clubs et de prendre en charge la campagne de financement 2019, auparavant portée par le CNDS⁵⁴⁰. Ces fédérations seront donc chargées de déterminer les critères d'attribution en accord avec leur projet fédéral⁵⁴¹, de gérer l'ensemble de la procédure d'attribution, de contrôler et d'évaluer l'utilisation des fonds. On peut faire l'hypothèse que donner un tel pouvoir au niveau fédéral risque de bouleverser le fonctionnement des fédérations ainsi que les relations de pouvoir et les tensions entre les niveaux présentées dans cette thèse.

Cette nouvelle fonction des fédérations sportives pourrait encourager l'affirmation d'une relation de guichet entre les différents niveaux et affaiblir la fonction d'animation de la vie démocratique par le niveau fédéral au profit de la fonction gestionnaire. Déjà peut-on lire des choses qui semblent légitimer de telles hypothèses : « la mise à disposition de fonds publics et le contrôle de leur utilisation sont sources de risques notamment de contestation et recours. Les fédérations auront l'obligation d'utiliser des procédures quasi équivalentes à celles des banques dans les procédures d'octroi de financements »⁵⁴². Il s'agit donc d'observer la réaction des fédérations dans ce contexte d'évolution de la gouvernance du sport français. Ainsi, pour Laville, « de nombreux consultants et organismes de conseil se contentent de dire que l'époque du "tout État" est révolue, occultant la réflexion sur les dynamiques internes des associations et sur leur capacité à contribuer à leurs propres ressources. Cette tendance ne se contente pas du mimétisme gestionnaire, elle va jusqu'à recommander l'adoption des modalités de gouvernance d'entreprise dans toutes les structures sans but lucratif. Ces évolutions encouragent à

⁵⁴⁰ Cette expérimentation préfigure d'un nouveau mode de fonctionnement. En effet, suite à la suppression du CNDS, « il est attendu que toutes les fédérations se verront attribuer, à partir de 2020, une enveloppe globale provenant de taxes qui abondent actuellement les crédits du CNDS d'une part et de subventions versées par le ministère des Sports d'autre part. Les fédérations auront ensuite à charge de répartir ces financements centralisés auprès de leurs ligues, comités et clubs, en déclinaison d'un projet sportif fédéral préalablement arrêté » (Guide clubs, « CNDS/ANS 2019 : présentation des priorités, des critères et des modalités locales de financements », DJSCS de la Réunion).

⁵⁴¹ « Il a été décidé de responsabiliser les fédérations à l'horizon 2020 en leur permettant de décliner au niveau territorial leurs objectifs de développement à travers la mise en œuvre des Projets Sportifs Fédéraux. Cela se traduit concrètement par une évolution du mode d'instruction des dossiers de demande de subvention du CNDS, désormais appelée subvention Projet Sportif Fédéral (PSF) » (Courrier de la fédération française de natation à ses ligues, 02/05/2019).

⁵⁴² Cette analyse est celle de l'agence de conseils « sport value » qui propose « une plate-forme digitale permettant aux fédérations de piloter la mise en œuvre des projets de développement et gérer les processus de subventionnement et d'évaluation » (<https://www.sportvalue.fr/focus/federations-agence/>). Avec ce cas, en fonction des opérateurs choisis pour accompagner l'évolution des fédérations, on observe bien les différents sens que peut prendre « l'innovation ». Le recours à des agences de conseils pour accompagner la refonte de la gouvernance du sport n'est pas anodin et va dans le sens d'une libéralisation de la gestion des APSA sur le territoire français. Mazars, par exemple, est un des cabinets de conseils qui a été mobilisé pour réaliser l'étude à la base de la mise en place de l'Agence Nationale du Sport. Ce cabinet est également connu pour son travail « d'accompagnement » des organismes de sécurité sociale et de retraite, avec l'évolution qu'on leur connaît (<https://www.mazars.fr/Accueil/Secteurs/Secteur-Public/Ils-nous-ont-confiance/Reference-Ministere-des-sports>).

approfondir le questionnement quant aux rapports entre pouvoirs publics et secteur associatif » (2019, p. 74). L'auteur propose ce regard dans un article sur « l'innovation démocratique », preuve des ponts à établir entre les réflexions sur le rapport fédérations-pouvoirs publics et capacité d'innovation des fédérations. L'instabilité et le flou causés par des évolutions qui laissent entrevoir, derrière les incantations à « renforcer l'autonomie et la responsabilité des fédérations et des clubs »⁵⁴³, une baisse des financements publics, va provoquer des réactions identitaires diverses, entre réaffirmation et conciliation.

Le risque d'atténuation de cette identité associative et celui d'un isomorphisme marchand plus affirmé encouragent également à poursuivre ce travail par la comparaison du sport fédéral avec le sport marchand, voire avec les pratiques auto-organisées. Comme le dit Augustin, « la forme institutionnalisée du sport ne constitue qu'une part du phénomène et le mouvement vers l'individuation des pratiques ludosportives et des sports autorégulés, urbains ou de nature, reste le plus marqué depuis une vingtaine d'années » (2011, p. 369). Escalade et football sont deux activités qui se sont largement développées sous des formes auto-organisées et commerciales ces dernières années. Les salles privées de « blocs » proposent de pratiquer l'escalade de manière ludique et avec des contraintes de sécurité moins fortes⁵⁴⁴. De même nous avons montré la manière dont les salles de football *indoor* répondaient à la ludisation des pratiques sportives et induisaient d'autres formes de socialisation que celles connues dans le monde fédéral tout en en reprenant, paradoxalement, certains codes. Deux éléments semblent toutefois démarquer ces deux types d'organisation. Le coût de la pratique est plus élevé dans ces « salles privées », posant ainsi la question de la démocratisation des activités qu'elles proposent⁵⁴⁵. Le pratiquant est d'abord considéré comme un consommateur. Ainsi, « alors que dans le modèle classique, l'adhésion, l'entraînement et la compétition sont au centre du dispositif, dans le modèle des sports de rue comme dans celui des loisirs, la pratique devient un but en soi, et l'individu ne se sent plus autant solidaire des membres d'un même club. La cohésion et la conscience du groupe d'appartenance se défont et le sport devient un objet de consommation parmi d'autres » (Augustin, 2011, p. 369). Du point de vue de la sociologie des organisations, de l'étude des processus de socialisation et des rapports de pouvoirs, il semble toutefois nécessaire de dépasser une analyse binaire opposant entreprises et associations, consommateurs et acteurs. L'heure semble être celle de l'hybridation des formes d'organisations et statuts d'acteurs. C'est à la fois le signe de la réussite du modèle associatif dont les cadres, notamment la volonté d'encourager la participation démocratique⁵⁴⁶, sont repris par des entreprises qui se définissent aujourd'hui comme « entreprises sociales » ou « entreprises libérées ». Elles aussi proposent à leurs salariés et à leurs acteurs plus de responsabilités et plus de pouvoirs. Si « les expériences de démocratie d'entreprise sont aussi vieilles que l'entreprise » (Brière et Le Texier, 2018, p. 40), la tendance des entreprises à s'orienter vers des modes de gestion participatifs s'accroît ces dernières années (Gilbert, Teglborg, et Raulet-Croset, 2017). Nous avons beaucoup parlé de « l'isomorphisme marchand » des associations. Néanmoins dans le

⁵⁴³ « Rapport – Nouvelle gouvernance du sport », Lefèvre et Bayeux pour le ministère des Sports, le 15 octobre 2018 p. 5.

⁵⁴⁴ Rappelons que le « bloc » est une pratique d'escalade où le grimpeur ne monte pas très haut et n'a donc pas besoin d'être équipé et assuré par un autre pratiquant. De plus, notons que des salles de voies en autoassurance se développent, ou encore des salles orientées vers la pratique des enfants comme la chaîne « Hapik ».

⁵⁴⁵ Nous avons montré que les pratiquants d'escalade sont le plus souvent titulaires d'un diplôme de niveau master ou plus et se situent dans des tranches de revenus relativement élevées. On peut émettre l'hypothèse que les politiques tarifaires de ces structures ne vont pas permettre de faire évoluer cette réalité et de rendre cette activité plus populaire.

⁵⁴⁶ Comme le notent Juan et Renault-Tinacci, « si les associations sont travaillées par des rapports de force, des phénomènes de confiscation et d'accaparement du pouvoir, d'asymétrie de statuts et de savoirs, elles constituent également des creusets potentiels de coopération, de participation collective, d'entraide et de politisation » (2019, p. 9).

secteur sportif, il faut peut-être également chercher les traces d'un « isomorphisme associatif » d'entreprises qui essaient de se caractériser, par exemple, par la participation comme mode de fonctionnement, la poursuite de projets sociétaux, la valorisation de certaines valeurs telles que la convivialité et l'esprit d'équipe. En portant une analyse sur de tels cas, nous pourrions étudier l'hypothèse selon laquelle les individus, peu importe leur statut et les types d'organisations auxquelles ils appartiennent, essaient de développer leur capacité d'action afin de se légitimer et de lier leur identité individuelle à celle de l'organisation. Comme nous l'avons vu avec le cas de l'expérience autogestionnaire de la FSGT, « l'appel à la liberté fait écho de manière fort différente d'un individu à l'autre, entraînant des logiques d'engagement contrastées » (Gilbert, Teglborg, et Raulet-Croset, 2017, p. 47). Il s'agirait donc de poursuivre l'observation, dans différents types d'organisations, de ce rapport des individus au pouvoir, à la hiérarchie, aux figures mythifiées de leader, etc. ainsi que leur capacité à dépasser la vision unique d'une société fondée sur la démocratie représentative, la hiérarchie verticale et sur le besoin de « chefs ». Il faudrait également continuer à mesurer les limites et les risques d'une telle hybridation des organisations. Les motivations relatives à la recherche de rentabilités et d'avantages concurrentiels qui peuvent se cacher derrière la mise en place de modèles participatifs dans les entreprises et derrière les injonctions faites aux associations de faire évoluer leur fonctionnement, posent la question de la marchandisation des rapports sociaux.

Liste des documents

Document 1 - Tableau récapitulatif du dispositif méthodologique	13
Document 2 - « Devant les menaces fascistes » : extrait de la charte constitutive de la FSGT	22
Document 3 - Auguste Delaune, mythe sportif alternatif de la FSGT	23
Document 4 - « Le sport populaire en mouvement »	55
Document 5 - Courriel de Lydia Martins Viana à l'ensemble des dirigeants de la fédération	59
Document 6 - Agenda du processus « Vers l'AG 2017 »	66
Document 7 - Calendrier de la phase de délibération	67
Document 8 - Des apports théoriques pour « conditionner » les acteurs	71
Document 9 - Les anniversaires des fédérations ou la réaffirmation des valeurs	106
Document 10 - Outils méthodologiques mobilisés	109
Document 11 - Exemple de grille d'observation.....	115
Document 12 - Détail des études de cas pour la monographie FSGT.....	119
Document 13 - Détail des entretiens réalisé à la FSGT	122
Document 14 - Détail des études de cas pour la mise en miroir avec les autres fédérations	127
Document 15 - Détail des entretiens pour la mise en miroir avec les autres fédérations.....	128
Document 16 - Grille d'entretien pour les acteurs des clubs	131
Document 17 - Grille d'entretien pour les acteurs des comités	132
Document 18 - « Savez-vous à quelle fédération sportive votre club est affilié ? »	135
Document 19 - Exemple de modalités de réponse	136
Document 20 - Schéma récapitulatif du dispositif méthodologique	143
Document 21 - Extrait du compte-rendu des Estivales 2016. Contribution du groupe « projet FSGT »	155
Document 22 - Schéma de fonctionnement de la FSGT, tel que présenté par le siège fédéral	163
Document 23 - Représentation de l'organigramme typique de la « pyramide fédérale »	164
Document 24 - « Un consensus impossible ? »	171
Document 25 - « La FSGT, une organisation communiste ? »	174
Document 26 - De l'éveil d'une conscience politique à la participation aux manifestations contre la loi travail, dans le cadre de notre immersion au sein de la FSGT	175
Document 27 - Édito du n°598 de Sport et plein air (mars 2016).....	177
Document 28 - Les raisons de l'attachement à la FSGT : implicitement politiques.....	184
Document 29 - Le temps consacré à l'engagement bénévole au sein de votre club.....	196
Document 30 - Votre engagement au sein du club vous prend-il trop de temps ?.....	198
Document 31 - Le rapport au temps des acteurs des clubs des fédérations étudiées	200
Document 32 - Qui sont les bénévoles des bureaux des clubs sportifs FSGT et UFOLEP ?	206
Document 33 - Les facteurs explicatifs du choix du club chez les pratiquants.....	213
Document 34 - les motivations à pratiquer du sport	215
Document 35 - Qu'est-ce qui vous motive à vous engager ?	222
Document 36 - Niveau de diplôme et profession des dirigeants de club d'escalade FSGT..	229
Document 37 - Assurer la transmission par l'écrit.....	234
Document 38 - Ressentez-vous un attachement particulier à cette fédération ?	242
Document 39 - La licence, cette pièce d'identité	258
Document 40 - Les logiques d'engagement observées	264
Document 41 - Réflexions sur le terme omnisport.....	275
Document 42 - Valoriser « l'innovation sociale »	280
Document 43 - Les Cahiers du sport populaire : une édition pour valoriser les innovations et « marquer son identité »	285

Document 44 - L'association de l'innovation au projet FSGT	285
Document 45 - Des principes démocratiques distinctifs du reste du mouvement sportif.....	327
Document 46 - La rémunération, sujet explicite des tensions de fonctionnement.....	334
Document 47 - Qu'est-ce qu'un espace fédéral territorial ?	339
Document 48 - Présentation des trois EFT lancés en 2018.....	340
Document 49 - Les six principes directeurs de la charte des activités FSGT	350
Document 50 - La FSGT et les Jeux olympiques : « un soutien critique ».....	373
Document 51 - Jeux olympiques : des comités départementaux aux points de vue divergents	374
Document 52 - « S'inscrire dans le débat sur l'héritage des Jeux et contribuer au développement du sport pour tou.te.s ».....	375
Document 53 - « Les héros de l'alpinisme travailliste ».....	380
Document 54 - 1937, un rassemblement montagne à Ailefroide.....	381
Document 55 - Hauteroche : une falaise pour une escalade alternative.....	384
Document 56 - Note ethnographique : vivre une séance d'escalade FSGT	386
Document 57 - Formule de compétition probable pour les J.O.P. de Tokyo 2020.....	395
Document 58 - Une voie « extrême gauche »	400
Document 59 - Note ethnographique : le rassemblement montagne de Castet.....	400
Document 60 - La structure sociale des grimpeurs	401
Document 61 - Quatre footballs au comité de Paris.....	407
Document 62 - Les règles de base du foot à 7 auto-arbitré.....	410

Glossaire

AG : Assemblée générale
ACOF : Assemblée commune annuelle des organismes fédéraux (équivalent de l'AG pour la FSGT dans les années 1990)
APSA : Activités physiques sportives et artistiques
ASPF : Association sportive pinte de frappe (club de foot A7 FSGT)
CCN : Comité de coordination national
CFA : Commission fédérale d'activité
CGT : Confédération générale du travail
CIFRE : Convention industrielle de formation par la recherche
CNOSF : Comité national olympique et sportif français
CPS : Conseil pédagogique scientifique (groupe d'acteurs de la FSGT, majoritairement professeurs d'EPS, travaillant, dans les années 70, sur les contenus et les approches pédagogiques autour des APSA)
CPS X : Club populaire sportif du 10^e
CSF : Commission sportive fédérale (organisme précédant, à la FSGT, les CFA)
CTN : Conseiller technique national
DIO : Dispositif inter-organismes (dispositif de transition mis en place à la FSGT à la suite de la crise du siège fédéral du début des années 2000)
DNC : Direction nationale collégiale (organe de direction de la FSGT)
DTN : Directeur technique national
ESC XV : Évolution sportive et culturelle du 15^e
ESV : Entente sportive de Vitry
FA7 : Football autoarbitré à 7
FFF : Fédération française de football
FFME : Fédération française de montagne escalade
FSCF : Fédération sportive et culturelle de France
FSGT : Fédération sportive et gymnique du travail
GAM : Gymnastique artistique masculine
GAF : Gymnastique artistique féminine
PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur
PCF : Parti communiste français
PEF : Projet éducatif fédéral
UFOLEP : Union française des œuvres laïques d'éducation physique
SAE : Structure artificielle d'escalade
SCAM : Sport de combat et arts martiaux
SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SPA : Sport et plein air (revue fédérale de la FSGT)

Bibliographie

Sociologie du sport et des organisations :

- Abbassi, D. (2007), L'imaginaire sportif, Médias et Histoire dans le sport contemporain, Ed. Mare & Martin, Paris
- Adam Y., Argeler J-M., Besse G. (1975), Sport et développement humain, Ed. Sociales, Paris
- Andro A. (2014), Éditorial. *Mouvements*, 78(2), 7-12. doi:10.3917/mouv.078.0007.
- Anzieu D. (1999), Le groupe et l'inconscient. Imaginaire groupal, Ed. Dunod, Paris
- Attali M. (2004), Le sport et ses valeurs, Ed. La Dispute, Paris
- Attali M. et Bazoge N. (2012), Diriger le sport, Perspectives sur la gouvernance du sport du XXe siècles à nos jours, Ed. CNRS, Paris
- Attali M. et Saint-Martin J. (dir.) (2010), Dictionnaire culturel du sport, Ed. Armand Colin, Paris
- Augustin, J. (2011), Qu'est-ce que le sport ? Cultures sportives et géographie: What is sport ? Sports cultures and geography. *Annales de géographie*, 680(4), 361-382. doi:10.3917/ag.680.0361.
- Augustin, J. & Fuchs, J. (2014), Le sport, un marqueur majeur de la jeunesse. *Agora débats/jeunesses*, 68(3), 61-70. doi:10.3917/agora.068.0061.
- Bayle E. (2010), La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 27/1, DOI : 10.4000/pmp.1992
- Bayle, E. (1999), *Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales*, thèse de doctorat de sciences de gestion. Limoges : Université de Limoges.
- Bayle, E. (2001), le processus de professionnalisation des fédérations sportives nationales, in Chantelat P., La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats, Ed. l'Harmattan, Paris
- Bayle E. et Camy J. (2003), *Le dirigeant fédéral : aujourd'hui et demain*, Rapport pour l'Académie nationale olympique française (ANOF) du Comité national olympique et sportif français.
- Bayle E. et Durand C. (2004), Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ?, *Revue Politiques et management public*, IMP, p. 125 à 144.
DOI : [10.3406/pomap.2004.2843](https://doi.org/10.3406/pomap.2004.2843)
- Bayle E. et Bruzek M, (2005), *Le Management associatif – 4 défis, 15 enjeux et 65 actions pour le mouvement sportif*, Eds. Comité National Olympique et Sportif Français
- Béchu, N. (2004), Quel avenir pour les fédérations affinitaires ? in *En jeu une autre idée du sport*, n°375
- Bernardeau Moreau D. (2004), Sociologie des fédérations sportives, La professionnalisation des dirigeants bénévoles, Ed. L'Harmattan, Paris
- Bernardeau Moreau, D. & Hély, M. (2007), Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002. *Sociologies pratiques*, 15,(2), 9-23. doi:10.3917/sopr.015.0009.

- Bernardeau Moreau, D. & Delalandre, M. (2019), La valorisation des compétences d'innovation : l'exemple de l'éducateur sportif. *Formation emploi*, 145(1), 79-99.
- Bodin D. (2003), En guise de conclusion. Normes sociales et normes sportives : le mélange des genres, *in* Duret P. et Bodin D. (dir.) *Le sport en questions*, p. 173-185.
- Bourdieu P. (1980), Comment peut-on être sportif ? *in* *Question de sociologie*, Ed. de Minuit, Paris
- Bournissen, C., de Gaspari, É. & Palazzo, C. (2017), Des discriminations effectives et cachées dans des pratiques sportives institutionnalisées. *Les cahiers de la LCD*, 4(2), 55-70. doi:10.3917/clcd.004.0055.
- Bromberger C. (1997), Football : la passion partisane, *in* *L'identité, l'individu, le groupe, la société*, Ed. Sciences Humaines, Auxerre
- Callède J-P. (1987), L'esprit sportif. Essai sur le développement associatif de la culture sportive, Ed. Presse Universitaires de Bordeaux, Bordeaux
- Callède, J-P. (2015), Les politiques du sport et leurs métamorphoses. *Informations sociales*, 187(1), 14-23. <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2015-1-page-14.htm>.
- Chaboche, J. & Nuytens, W. (2011), Observer les territoires de la violence dans le football amateur : une question de durabilité sociale: Le cas du district de football du Loiret. *Movement & Sport Sciences*, 72(1), 3-11. doi:10.3917/sm.072.0003.
- Chantelat P. (2001), Les stratégies identitaires des dirigeants d'association sportives : apport et limites d'un concept, *in* Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Ed. l'Harmattan, Paris
- Charrier D, Jourdan J. G, Vieille-Marchiset. (2015), Les militants sportifs, des « missionnaires » au bord de la rupture ? Un engagement total et paradoxal en question. *In* « Clubs sportifs en banlieue et innovations sociales », Ouvrage collectif sous la direction de G. Vieille-Marchiset et B. Coignet. Presses Universitaires de Strasbourg.
- Chifflet P. (1988), Les fédérations sportives, politiques et stratégies : Objet et perspectives d'une recherche, *in* *Sciences sociales et sport : Etats et perspectives*, Actes des journées d'étude de Strasbourg des 13 et 14 novembre 1997, P. 287-297 Strasbourg
- Clément J.P., Defrance J., Pociello C. (1994), Sport et pouvoirs au XXe siècle. Enjeux culturels, sociaux et politiques dans les sociétés industrielles (1920-1990), Ed. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble
- Coulbaut A. (2012), La FFEPMM Sports pour Tous : de l'effacement progressif du militantisme à la maîtrise des outils de la gouvernance (1953-2007), *in* Attali M. et Bazoge N. (dir.), *Diriger le sport, Perspectives sur la gouvernance du sport du XXe siècles à nos jours*, Ed. CNRS, Paris, P137-148
- De Waele J.M. et Husting A. (dir.) (2008), *Football et identité*, Ed. De l'Université de Bruxelles
- Defrance J. (1998), Le sport et la politique de l'apolitisme, *in* *Sport et Démocratie*, Ed. Assemblée Nationale, Paris
- Defrance J. (2000), La politique de l'apolitisme. Sur l'autonomisation du champ sportif *in* *Politix*, vol. 13, n°50, Deuxième trimestre 2000. Sport et politique, sous la direction de Cyril Lemieux et Patrick Mignon. pp. 13-27
- Defrance J. (2011), *Sociologie du sport*, Ed. La découverte, Paris

- Dumazedier J., Baquet M. (1950), *Regard neuf sur le sport*, Ed. du Seuil, Paris
- Fauche S., Callède J-P., Gay-Lescot J-L., Laplagne J-P. (2000), *Sport et identité*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Fuchs J. & Augustin J. (2014), Introduction : Les cultures sportives des jeunes. *Agora débats/jeunesses*, 68(3), 55-60. doi:10.3917/agora.068.0055.
- Gaubert V. (2015), Le cycle de vie d'une pratique ludo-sportive : le cas du football *indoor* en France. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 38. DOI: 10.1080/07053436.2015.1006959
- Gaubert V. (2017), « Entre les footballeurs lillois, quelle bataille du milieu urbain ? », *Géographie et cultures*, 104 | 2017, 115-135.
- Gauquelin M. et Jeu B. (1980), Élément de sociologie du sport : principes de cohésion et phénomènes de rupture dans les édifices fédéraux, *in EPS*, n°162, p.61-62
- Gasparini W. (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, Ed. La Découverte, Paris [version numérique]
- Gloria, A. & Raspaud, M. (2006), Émergence des compétitions d'escalade en France (1980-1987). Genèse d'une offre fédérale. *Staps*, no 71(1), 99-114. doi:10.3917/sta.071.0099.
- Ion J. (1994), L'évolution des formes de l'engagement public, *in Perrineau P., L'engagement politique. Déclin ou mutation ?* Paris, Presses de Sciences Po, p. 23-40
- Ion J. (1997), *La fin des militants ?* Ed. de l'Atelier/ Ed. ouvrières, Paris
- Ion J. (2012), *S'engager dans une société d'individus*, Ed. Armand Colin, Paris
- Jeane L. (2000), La pratique du Karaté en France et au Japon (Okinawa). Identités, idéologies et cultures, *in Sport et identités*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Jeu B. (1993), *Le sportif, le philosophe, le dirigeant*, Ed. Presses Universitaires de Lille, Lille
- Lemonon O., Guérin J., Péoc'h J. (2010), Analyse de la dynamique de l'activité collective lors de situations d'apprentissage de l'escalade en tête. *Staps*, 88(2), 79-98. doi:10.3917/sta.088.0079
- Loirand G. (2001), Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement, *in Chantelat P., La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Long, T. & Pantaléon, N. (2007), Étude des relations entre conscience réglementaire et contextes de pratique sportive auprès d'adolescents sportifs. *Staps*, no75(1), 43-58. doi:10.3917/sta.075.0043.
- Loret A. (2008), *Le sport de la République, la France face au défi olympique*, Ed. du temps, Nantes
- Louveau C. et Metoudi M. (1986), *Talons aiguilles et crampons alu... Les femmes dans les sports de tradition masculine. [Rapport de recherche]* Institut National du Sport et de l'Éducation Physique (INSEP)
- Maillard S. (2012), Le sport ou la fin de l'espace vécu, *in Hamel C., Maillard S., Vassort P. (dir.), Le sport contre la société*, Ed. Le bord de l'eau, Lormont, P.93-120
- Mennesson, C. (2004), La gestion de la pratique des femmes dans deux sports « masculins » : des formes contrastées de la domination masculine. *Staps*, no 63(1), 89-106. doi:10.3917/sta.063.0089.

- Ohl, F. (2004), Goût et culture de masse : l'exemple du sport. *Sociologie et sociétés*, 36 (1), 209–228. <https://doi.org/10.7202/009589ar>
- Parmantier C. et Jourdan J. (2019), « Femmes et football : entre volontarisme et résistances » *in* L'impact social des grands événements sportifs internationaux : processus, effet et enjeux. L'exemple de l'Euro 2016, coord. Par Charrier D. et Jourdan J., Ed. De Bionnay
- Parlebas P. (1999), Jeux, sports et société, lexique de praxéologie motrice, INSEP, Paris
- Peter, J. (2009), L'engagement bénévole des jeunes sportifs : crise ou mutation ? *Agora débats/jeunesses*, 51(1), 29-42. doi:10.3917/agora.051.0029.
- Piard C. (1974), Vers une nouvelle politique sportive : « sport pour tous » dernière chance des fédérations, Ed. Amphora, Paris
- Pociello C. (1999), Sport et sciences sociales, Ed. Vigot, Paris
- Pociello C. (1998), "L'espace des sports", *in* Sport et Démocratie, Ed. Assemblée Nationale, Paris
- Pociello C. (1995), Les cultures sportives, Ed. PUF, Paris
- Pociello C., Defrance J. (1993), Structure et évolution du champ sportif français (1960-1990) ; essai d'analyse fonctionnelle, historique et prospective, *in* Revue internationale de sociologie du sport
- Pociello C. (1981), Sports et société, Ed. Vigot, Paris
- Ramanantsoa B., Thiéry-Baslé C. (1989), Organisations et fédérations sportives ; sociologie et management, Ed. PUF, Paris
- Tralet A., Moret O., Romand P. & Ohl F. (2011), « Où, quand, et comment ? » : Évolution des conduites agressives en football et en hockey sur glace. *Movement & Sport Sciences*, 72(1), 19-26. doi:10.3917/sm.072.0019.
- Tribou G. (2015), Management du sport, Ed. Dunot, Paris [édition numérique]
- Thomas R. (1989), Sociologie du sport, Ed. Puf, Paris
- Velutina V. et Vipera E. (2011), Gauche sportive et sport de droite, petit abrégé d'idéologie sportive, *in* Quel sport ?, n°16/17, P.205-2014
- Vieille-Marchiset G., Tatu Colasseau A. (2012), Sociologie du sport, analyses francophones et circulation des savoirs, Ed. L'Harmattan, Paris
- Vigarello G. (2004), L'esprit sportif aujourd'hui : des valeurs en conflits, Ed. Universalis, Paris
- Villaret S. et Delaplace J-M. (1999), Les dirigeants sportifs et l'évolution des pratiques sportives *in* L'histoire du sport, L'histoire des sportifs, Ed. L'Harmattan, Paris
- Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J. & Zintz, T. (2013), Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20. doi:10.3917/rimhe.006.0005.
- Zintz, T. & Vaillau, D. (2008), La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187,(7), 15-34. doi:10.3166/rfg.187.15-34

Sociologie des organisations, des associations, du travail et management :

- Alcaras, J., Marchand, C., Marrel, G. & Nonjon, M. (2011), La « performance sociale » comme horizon ? Les directeurs départementaux de l'aide et de l'action sociales et leurs perceptions de

la managérialisation. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 757-771. doi:10.3917/rfap.140.0757.

Alter N. (2016), *Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle*, dans *Les Organisations*, Ed. Sciences Humaines, Paris

Bernoux, P. (2002), L'influence de March sur la sociologie des organisations en France. *Revue française de gestion*, n° 139, (3), 195-202. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-195.htm>

Bernoux, P. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Ed. Du Seuil, Paris

Bernoux P. (2005), *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Ed. Du seuil, Paris

Bernoux P. (2010), *La sociologie du changement dans les entreprises et les institutions*, Ed. Du Seuil, Paris

Chanlat J-F. (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les presses de l'Université Laval, Paris ESKA.

Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J. & Dubois, P. (2011), Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management & Avenir*, 48,(8), 97-117. doi:10.3917/mav.048.0097.

Chernet, D. (2017), Les apports de l'analyse transactionnelle aux organisations positives. *Actualités en analyse transactionnelle*, 159,(3), 13-27. doi:10.3917/aatc.159.0013.

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

Dubar C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Ed. Armand Colin, Paris

Dubar Cl. (1992), Formes identitaires et socialisation professionnelle. *In* *Revue française de sociologie*, 33-4. Organisations, firmes et réseaux. pp. 505-529. DOI : 10.2307/3322224

Dubar, C. (2007), Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *Revue française des affaires sociales*, 9-25. <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2007-2-page-9.htm>

Enriquez. E. (2003), *L'organisation en analyse*, Ed. PUF, Paris

Erhard F. (1972), *in* revue « Pour » n°28, L'analyse sociologique des organisations, le problème du changement dans les organisations »

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Ed. Le Seuil, Paris

Fortin A. (1992), Sociabilité, identités et vie associative. *Sociétés contemporaines*, N°11-12, Septembre-Décembre 1992. Regards sur l'éducation. pp. 265-283.

Gilbert, P., Teglborg, A. & Raulet-Croset, N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49. <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-1-page-38.htm>.

Grima, F. & Glaymann, D. (2012), Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect : apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie. *M@n@gement*, vol. 15,(1), 2-41. doi:10.3917/mana.151.0002.

Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Ed. PUF, Paris

Hély M. (2010), Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif. *Management & Avenir*, 40,(10), 206-217. doi:10.3917/mav.040.0206.

Hély M. (2014), Coopération et conflit dans la configuration néolibérale du monde associatif, *Juriassociations*, 510, décembre 2014, p.24-26

Hély, M., Rétif, S. & Simonet, M. (2015), Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS. *Mouvements*, 81,(1), 116-125. doi: 10.3917/mouv.081.0116.

Hillairet D. (2012), « La créativité et l'inventivité des utilisateurs-pionniers. Le cas du détournement du largueur de sécurité Wichard dans la communauté des kitesurfers », *Revue française de gestion*, 38 (223), pp. 91-104, 2012.

Juan, M. & Renault-Tinacci, M. (2019), L'association un creuset d'innovations démocratiques ? *Cahiers de l'action*, 53(1), 7-12. doi:10.3917/cact.053.0007.

Klein, J., Laville, J. & Moulaert, F. (2014), *L'innovation sociale*. Toulouse, France: ERES. doi:10.3917/eres.moula.2014.01.

Latouche, S. (2001), 1. Malaise dans l'association ou pourquoi l'économie plurielle et solidaire me laisse perplexe. *In* : Jean-Louis Laville éd., *Association, démocratie et société civile* (pp. 17-26). Paris : La Découverte.

Laville, J. (2014), Décider en association. *Connexions*, 101(1), 79-92. doi:10.3917/cnx.101.0079.

Laville, J. (2019), Freins et leviers de l'innovation démocratique au sein des associations : éclairage historique. *Cahiers de l'action*, 53(1), 73-78. Doi :10.3917/cact.053.0073.

Leduc Browne, P. (2016), La montée de l'innovation sociale. *Quaderni*, 90(2), 55-66. <https://www.cairn.info/revue-quaderni-2016-2-page-55.htm>.

Mintzberg H. (1998), *Structure et dynamiques des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris

Mintzberg H (1989), *Le management, voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation, Paris

Mossuz-Lavau J. (1994), La politique Janus : mobilisation autour des problèmes, offre politique en panne, *in* Perrineau P. (1994), *L'engagement politique. Déclin ou mutation ?* Paris, Presses de Sciences Po

Richez-Battesti, N. (2015), Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques*, 31(2), 21-30. doi:10.3917/sopr.031.0021.

Roberto Gomes Da Silva, J. (2010), La dynamique identitaire entre organisations et individus : Le cas de cinq organisations brésiliennes. *Revue française de gestion*, 203,(4), 185-204. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-4-page-185.htm>.

Savignat P. (2009), Le travail social aux défis du néolibéralisme : Entre le et la politique. *Le sociographe*, 30(3), 21-29. doi:10.3917/graph.030.0021.

Sue R. (2001), *Renouer le lien social, Liberté, Égalité, Association*, Ed. Odile Jacob, Paris

Thévenet M. (2015), *La culture d'entreprise*, Ed. Puf, Paris [édition numérique]

Sociologie générale, anthropologie, socio-psychologie, sciences politiques :

Bauman Z. (2004), *Identity*, Ed. Polity Press, Cambridge

- Bennani-Chraïbi, M. (2009), Exit, voice, loyalty. *In* Dictionnaire des mouvements sociaux (pp. 228-235). Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Boltanski L. (1971), Les usages sociaux du corps, *in* revue Les annales, économie, société, civilisations, N°1,
- Boltanski L. et Thévenot (1991), De la justification, les économies de la grandeur, Ed. Galimard, Paris
- Bonardi C. et Roussiau N. (2014), Les représentations sociales, Ed. Dunod, Paris
- Boutinet J-P (2004), Psychologie des conduites à projet, Ed. Presses Universitaires de France, Paris
- Bucolo, E., Fraise, L. & Moisset, P. (2015). Innovation sociale, les enjeux de la diffusion. *Sociologies pratiques*, 31(2), 1-6. doi:10.3917/sopr.031.0001.
- Castoriadis C. (1975), L'institution imaginaire de la société, Ed. du Seuil, Paris
- Depenne, D. (2009). Sortir du romantisme de gauche : Pour un devenir acteur du politique. *Le sociographe*, 30(3), 12-19. doi:10.3917/graph.030.0012.
- Deschamps J-C. ET Moliner P. (2012), L'identité en psychologie sociale, des processus identitaires aux représentations sociale, Ed. Armand Colin
- Duchesne S. (1994), Engagement ou politique : le paradoxe de la citoyenneté, *in* L'engagement politique. Déclin ou mutation ? Paris, Presses de Sciences Po
- Dumazedier J. (1988), Révolution culturelle du temps libre 1968-1988, Ed. Meridiens Klincksieck, Paris
- Durkheim E. (1897), Le suicide, Ed. Payot et Rivages, Paris
- Durkheim E. (1922), Éducation et sociologie, Ed. PUF, Paris
- Durkheim E. (1898), Représentations individuelles et collectives, Ed. PUF, Paris
- Elias N. (1991), La société des individus, Ed. Fayard, Paris
- Elias N. (2014), L'utopie, Ed. La découverte, Paris
- Goffman E. (1973), Stigmates : les usages sociaux des handicaps, Ed. De Minuit, Paris
- Goffman E. (1973), La mise en scène de la vie quotidienne, Ed. De Minuit, Paris
- Gori R. (2013), La fabrique des imposteurs, Ed. Les liens qui libèrent, Paris
- Gruszow S. (Coordonné par) (2006), L'identité : qui suis-je?, Ed. Le Pommier, Paris
- Habermas, J. (2019), Réflexions sur le concept de participation politique. *Archives de Philosophie*, tome 82(1), 11-64. doi:10.3917/aphi.821.0011.
- Kaufmann J-C. (1994), Rôle et identité. L'exemple de l'entrée en couple, *Cahiers internationaux de Sociologie*, vol. XCVII.
- Kaufmann J-C (2004), L'invention de soi, une théorie de l'identité, Ed. Armand Colin, Paris
- Kaufmann J-C. (2006), L'identité, une nouvelle religion ? *in* L'identité qui suis-je ? (dir. Gruszow S.), Ed. Le Pommier, Paris
- Kaufmann J-C. (2014), Identité la bombe à retardement, Ed. Textuel, Paris
- Lahire, B. (1995), Tableaux de familles, Ed. Seuil, 1995, Paris
- Lahire, B. (1998), L'homme pluriel. Les ressorts de l'action, Ed. Nathan, Paris

- Lahire, B. (2002), *Portraits Sociologiques. Dispositions et variations individuelles*, Ed. Nathan, Paris
- Lahire, B. (2004), *La culture des individus*, Ed. La Découverte, Paris
- Lévi-Strauss C. (1962), *La Pensée sauvage*, Ed. Plon, Paris
- Lipovetsky G. (1984), *L'ère du vide*, Gallimard, Paris
- Maffesoli M. (1998), *Société ou communauté. Tribalisme et sentiment d'appartenance*, *in* Corps et culture, n°3
- Maisonneuve J. (2014), *La dynamique des groupes*, Ed. PUF, Paris
- Mucchielli (2013), *L'identité*, Ed. PUF, Paris
- Perrineau P. (1994), *L'engagement politique. Déclin ou mutation ?* Paris, Presses de Sciences Po
- Perrineau P. (1998), *Les renouveaux de l'action politique. In Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°60, octobre-décembre 1998. Les engagements du 20^e siècle. pp. 112-117
- Picard, D. (2008), *Quête identitaire et conflits interpersonnels. Connexions*, 89,(1), 75-90. doi:10.3917/cnx.089.0075.
- Politzer G. (1954), *Étude de la dialectique in Principes Élémentaires de philosophie*, Ed. Sociales, Paris
- Sainsaulieu R. (1998), *L'identité au travail*, presse de SciencesPo, Paris
- Touraine A. (1965), *Sociologie de l'action*, Ed. du Seuil, Paris
- Vinsonneau, G. (2002), *Le développement des notions de culture et d'identité : un itinéraire ambigu. Carrefours de l'éducation*, 14,(2), 2-20. doi:10.3917/cdle.014.0002.
- Vinsonneau G. (2012), *Mondialisation et identité culturelle*, Ed. De Boeck, Paris

Histoire du sport et du mouvement sportif :

- Amar M. (1987), *Nés pour courir : sport, pouvoirs et rebellions*, Ed. Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble
- Arnaud P., Camy J. (1986), *La naissance du mouvement sportif associatif en France*, Ed. PUF, Paris
- Arnaud P. (1987), *Les Athlètes de la République. Gymnastique, sport et idéologie républicaine*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Arnaud P. (1994), *Les origines du sport ouvrier en europe*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Arnaud P., Wahl A. (1993), *Sport et relations internationales pendant l'entre-deux-guerres, rapport final du contrat CNRS-PPSH*, Lyon
- Bretin Mffiulletti K. (2009), *Les loisirs sportifs en milieu de grande industrie : sport, patronat et organisations ouvrières au Creusot et à Montceau-les-Mines (1879-1939)*, *in* Le Mouvement Social, n°226, P.49-66
- Cholvy G. (1988), *Les patronages : ghetto ou vivier ?* Ed. Nouvelle Cité, Paris
- Collinet C. (2000), *Les grands courants d'éducation physique en France*, Ed. PUF, Paris
- Couturier G. (2001), *Jean Guimier 1913-1975. Une vision politique et culturelle pour l'éducation physique et le sport*, Ed. L'Harmattan, Paris

- Durry J. et Bernard J. (1992), *L'histoire en mouvements, Le sport dans la société française (XIX-XXe Siècle)*, Ed. Armand Colin
- Faure J-M. (1990), *Le sport et la culture populaire*, in *Cahier du LERSCO*, n°12, Université de Nantes-CNRS
- Hérbet G. (1925), *Le sport contre l'éducation physique*, Ed. Vuibert, Paris
- Lebecq P.A. (2004), *Sports, éducation physique et mouvements affinitaires au XX^e siècle, les pratiques affinitaires*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Lebecq P.A. (2004), *Sports, éducation physique et mouvements affinitaires au XXe siècle, valeurs affinitaires et sociabilité*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Léziart Y. (1989), *Sport et dynamique sociales*, Ed. Actio, Paris
- Michon B. et Terret T. (dir.) (2004), *Pratiques sportives et identités locales*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Saint-Martin J.P., Terret T., Gros P. (2002), *Le sport et les Français pendant l'occupation*, Ed. L'Harmattan, Paris
- Terret T. (2011), *Histoire du sport*, Ed. PUF, Paris
- Tétart P. (2007), *Histoire du sport en France, du second empire au régime de Vichy*, Ed. Vuibert, Paris
- Vigarello G., Chartier R. (1982), *Les trajectoires du sport*, in *Le débat*, n°19, P.35-58
- Weber E. (1980), *Gymnastique et sports en France à la fin du XIXe siècle : opium des classes ?* in : *revue Recherches*, n°43, Paris

Sport populaire, sport ouvrier, sport affinitaire :

- Baquet M. (1942), *Education sportive, initiation et entraînement*, Ed. Godin, Paris
- Borrel M. (1999), *Sociologie d'une métamorphose : la FSGT, entre société communiste et mouvement sportif (1964-1992)*, thèse, institut d'étude politique de Paris
- Bretin K. (2005), *Le mouvement sportif ouvrier français : programme sportif et conditions de mise en œuvre (1934 - fin des années 1970)*, in *Annual of CESH*, P.89-103
- Bretin K. (2005), *La notion de cultures sportives populaires envisagée au travers du quotidien de sociétés sportives ouvrières (1945 – années 1970)*, in *Sport et Culture*, P.224-232
- Bretin K., Sabatier F. (2008), *Regards sur l'histoire politique de la Fédération sportive et gymnique du travail face à l'immigration coloniale et européenne*, in *Histoire de l'immigration et question coloniale en France*, Paris, P.81-88
- Brezot H. et Kssis N. (sous la direction de) (2014), *La FSGT du sport rouge au sport populaire*, Ed. La Ville Brûle/ Sport et Plein Air, Paris
- Conraud G. (2014), *Valeurs et identités fédérales, conditions de la mise en œuvre d'un sport émancipateur ? Le cas de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail*, Mémoire de master politiques publiques et stratégies des organisations sportives : staps, Orsay : Université Paris-Sud
- Davet T. (1972), *Du sport rouge au sport populaire en France, 1919-1939*, mémoire de maîtrise d'histoire contemporaine, Université Paris VII

- Deletang B. (1980), Le mouvement sportif ouvrier : une tentative de domestication de l'histoire, Thèse de doctorat, Université Paris VII
- Deletang B. (1983), Le mouvement sportif ouvrier, *in* Revue Education Physique et Sportive, n°117-118-120
- Deletang B. (1979), Sport histoire, idéologie. L'exemple français du sport travailliste, Mémoire pour le Diplôme de l'INSEP, Paris, 1979
- Dumazedier J. (1983), Pour un sport ouvert sur la vie, Conférence présentée au colloque FSGT de mai, Ed. Sport et Plein Air, Paris
- Essaidi A. (2011), L'élaboration d'un projet fédéral participatif, FSGT vers de nouveaux publics issus du milieu populaires, éloignés des pratiques physiques et sportives, Mémoire, CESTES, Paris
- Goirand P., Journet J., Marsenach J., Moustard R., Portes M. (2004), Les stages Maurice Baquet, 1965-1975 Genèse du sport de l'enfant, Ed. L'Harmattan, Paris
- Gounot A. (2000), Fédération sportive et « organisation de masse communiste : la double identité de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail, *in* Sport et identités, Ed. L'Harmattan, Paris
- Ksiss N. (1994), Mouvement ouvrier et ballon rond, mémoire de maîtrise d'histoire, Université Paris I
- Mazuy R., Les voyages en URSS et la formation des militants associatifs communistes 1927-1929, la naissance des amis de l'URSS et le cas de la FST, Communication au colloque du Sénat des 16-17 novembre 2000
- Mouillesaux J.P. (1995), Le Marché des valeurs humaines, *in* Sport et Plein air, n°403, P.3
- Moustard R. (1984), Sport populaire, Ed. Sociales, Paris
- Moustard R. (2009), Sport populaire, éducation populaire : un combat commun, *in* Vie Sociale, n°4, P.79-89
- Moustard R. (2008), 1965-2007 Retour en « grandes foulées » sur quarante années d'activité fédérale FSGT
- Munoz L. (2004), Une histoire du sport catholique, la FSCF de 1898 à 2000, Ed. L'Harmattan, Paris
- Munoz L. et Lecocq G. (2009), Des patronages aux associations, 1896-2008 : La FSCF face aux mutations socio-culturelles, Ed. L'Harmattan, Paris
- Paoli S. (1984), Le sport travailliste en France sous le Front populaire (1934-1939), mémoire de maîtrise d'histoire contemporaine, Université Paris I
- Sabatier F. (2003), Une histoire socioculturelle de la FSGT (1945-1972). La diffusion sociale de son projet « sportif » à l'épreuve de ses réseaux et de ses militants, thèse de doctorat d'histoire, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines
- Sabatier F. (2006A), La diffusion sociale du projet « sportif » de la FSGT à l'épreuve de ses réseaux politiques et syndicaux (1945-1972), Stadion, XXI
- Sabatier, F. (2006B). Mobilité affinitaire et mouvement sportif ouvrier : l'itinéraire de Rosette Guérard (1924-1950). *Le Mouvement Social*, n° 215,(2), 67-80. doi:10.3917/lms.215.0067
- Sabatier F. (2007), Les militantismes FSGT : Les idéaux-types militants face au projet fédéral (1945-72), *in* Sociologie du sport : débat et critiques (dir. Louveau C.), Ed. L'Harmattan, Paris

Sabatier F. (2011), Combats pour l'émancipation, une histoire des organisations sportives « communistes » en France (1923-2010), *in* Hommes & migrations, n°1289, P.28-36

Strauss L. (1980), Le sport travailliste français pendant l'entre-deux-guerre, dans Les Origines du sport ouvrier en Europe, pp.193-219

Virondeau A. et Fabien S., « Le militantisme de la Fédération sportive et gymnique du travail face à l'apartheid en Afrique du Sud et à la question israélo-palestinienne dans la revue fédérale (1972-1992) », *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 120 | 2013, 89-101

Sur l'autogestion :

Canivenc S. (2011), Évolution et dégénérescence des coopératives autogérées : pour de nouvelles conceptions socio-organisationnelles, *Communiquer* [En ligne], 5 | 2011, mis en ligne le 21 avril 2015, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://communiquer.revues.org/422> ; DOI : 10.4000/communiquer.422

Canivenc S. (2009), Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir [En ligne], Thèse de doctorat : Science de l'information et de la communication. Rennes : Université Rennes 2. Disponible sur : <https://www.theses.fr/2009REN20042/document>

Castoriadis C. (1974), Autogestion et hiérarchie, CFDT aujourd'hui, n°8, juillet-août 1974

Georgi F. (dir.) (2003), Autogestion la dernière utopie, Ed. de la Sorbonne, Paris

Gulli, F. (2015). Que faire de l'autogestion ? *Mouvements*, 84(4), 163-171.
doi:10.3917/mouv.084.0163.

Lazard F. (1980), L'autogestion : une stratégie révolutionnaire, une démarche au présent. Colloque des 6-7 et 8 juin 1980 Institut de recherches marxistes

Lourau R. (1980), Autogestion, institutionnalisation, dissolution, *Autogestions*, n°1, p. 23-21

Mahfoufi M. (2013), Le management à l'épreuve d'une démarche autogestionnaire... le cas du siège de la FSGT, CNAM, Paris

Maire E. (1976), Demain l'autogestion, Ed. Seghers, Paris

Martins Viana L. (2013), La démocratie, une quête perpétuelle... L'expérience de la voie autogestionnaire FSGT, Mémoire de Master, SciencesPo, Paris

Martins Viana L. (2015), Choix gouvernementaux et initiatives associatives : la FSGT, dans Associations et actions publique, Ed. Desclée De Brouwer, Paris, pp.65-89

Meister A. (1963), Problèmes de l'autogestion, *Autogestion*, décembre 1963, n°7, p.103-116

Meister A. (1964), Socialisme et autogestion, l'expérience yougoslave, Ed. Du Seuil, Paris

Meister A. (1974), La participation dans les associations, Ed. Vie Ouvrière, Paris

Mothe D. (2004), L'autogestion entre l'utopie et la pratique. Histoire d'une définition, contribution écrite au débat interactif de l'Adels : « Autogestion, que reste-t-il de nos amours ? », décembre 2004

Prost A. (2003), conclusion, *in* Autogestion la dernière Utopie (dir. Georgi F.)

Pucciareli M. (2003), autogestion au quotidien dans un quartier « alternatif », *in* Autogestion la dernière Utopie (dir. Georgi F.)

Rosanvallon P. (1976), L'âge de l'autogestion, Ed. Le Seuil, Paris

Ulburghs J. (1980), Pour une pédagogie de l'autogestion, Ed. Vie Ouvrière, Paris

Viveret, P. (2001), L'autogestion : un mort bien vivant ! *Mouvements*, n°18,(5), 38-43. doi:10.3917/mouv.018.0038.

Réflexion épistémologique et méthodologie :

Bayart J-F. (2013), Faire des sciences sociales, un acte de création, Dans *Devenir chercheur. Ecrire une thèse en sciences sociales* (pp. 333-349)

Becker, H. (2004), *Écrire les sciences sociales*, Ed. Economica, Paris

Bernardeau Moreau, D. (2014), Sociologie d'intervention : historique et fondements. *Revue européenne des sciences sociales*, 52-2,(2), 191-220.

Bizeul, D. (2007), Que faire des expériences d'enquête : Apports et fragilité de l'observation directe. *Revue française de science politique*, vol. 57,(1), 69-89. doi:10.3917/rfsp.571.0069.

Blanchet A., Gotman A. (2006), L'enquête et ses méthodes. L'entretien, Ed. Armand Colin, Paris

Boucher, A. (2010). Les usages politiques des politiques publiques et des enquêtes sociologiques. L'instrumentalisation d'une politique sportive départementale et de son évaluation. *Sciences sociales et sport*, 3(1), 157-192. doi:10.3917/rsss.003.0157.

Bourdieu P. (1993), *La misère du monde*, Ed. Points, Paris

Breton S. (2012), Le regard. *In Faire des sciences sociales. Comparer.* (pp. 225-253) Paris, Ed. EHESS

Charmillot M. (2013), Penser l'écriture de la Science, Dans *Devenir chercheur. Ecrire une thèse en sciences sociales* (pp. 155-170)

Devreux, A. (2011), Féminisme et syndicalisme : peut-on objectiver le savoir militant ?. *In Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements* (pp. 62-79), Ed. La Découverte, Paris

Duchesne S. et Haegel F. (2004), L'enquête et ses méthodes : les entretiens collectifs, Ed. Nathan, Paris

Durkheim É. (1894), *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Flammarion

Foli O. et Dulaurans M. (2013), « Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication*, 40 | 2013, 59-76

Gaglio G. (2008), « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos*, 3 | 2008

Guillaume C. et Pochic S. (2011), Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise, Dans *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements* (pp. 117-133). Paris : La Découverte

Herreros G. (2012), Au-delà de la sociologie des organisations, sciences sociales et intervention, Ed. Érès, Toulouse

Kuhn Thomas S. (2008) [1962], *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion

Lahire B. (2004), *A quoi sert la sociologie ?* Ed. La découverte, Paris

- Lemercier, C. & Ollivier, C. (2011). Décrire et compter : Du bricolage à l'innovation : questions de méthode. *Terrains & travaux*, 19,(2), 5-16. <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2011-2-page-5.htm>
- Lugan J-C. (2012) [1993], La systémique sociale. Paris : Puf
- Moussaoui, A. (2012). Observer en anthropologie : immersion et distance. *Contraste*, 36, (1), 29-46. doi:10.3917/cont.036.0029.
- Naudier D. et Simonet M. (dir.) (2011), Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements, Ed. La découverte, Paris
- Olivier De Sardan J-P. (1995), La politique du terrain, *Enquête*, 1 | 1995, <http://journals.openedition.org/enquete/263>
- Olivier De Sardan J-P. (2000), Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue française de sociologie*, 41-3. pp. 417-445
- Olivier De Sardan J-P. (2008), La politique du terrain sur la production. Sur la production de données en anthropologie, *in* Nouvelles approches méthodologiques appliquées au développement (dir. Stéphane Lagrée), Ed. Thê' Giòi, Hanoï, pp. 25-53
- Olivier De Sardan J-P. (2013), Le projet de thèse, un projet itératif. *In* Hunsman M., Kapp Sébastien (2013) Devenir chercheur, écrire une thèse en sciences sociales. Paris : EHESS
- Olivier De Sardan J-P. (2013), Articuler les approches qualitatives et quantitatives. *In* Hunsman M., Kapp Sébastien (2013), Devenir chercheur, écrire une thèse en sciences sociales. Paris : EHESS
- Perrin-Joly C. (2010), « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS [en ligne]*, La recherche en actes, Expériences de recherche
- Paillé P. (2011), « Les conditions de l'analyse qualitative », *SociologieS [En ligne]*, La recherche en actes, Champs de recherche et enjeux de terrain
- Paillé P., Mucchielli A. (2012), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Ed. Armand Colin, Paris
- Renaud C. (2012), « L'émergence de la recherche contractuelle : vers une redéfinition du travail des chercheurs ? », *Mouvements*, 3/2012 (n° 71), p. 66-79.
- Renaud O., Schaub J-F., et Thireau I. (dir.) (2012), Faire des sciences sociales. Comparer, Ed. de l'EHESS, Paris
- Sayeux A-S. (2005), Surfeur l'être au monde : Analyse anthropologique de la culture de surfeurs, entre accord et déviance, Thèse de doctorat (en CIFRE) mention STAPS. Rennes : Université Rennes 2
- Tschannen O. (2010), « L'entretien collectif en contexte », *Communication*, Vol. 28/1 | 2010, 161-190
- Thébaud-Mony A. (2013), Recherche engagée et rigueur méthodologique. *In* Hunsman M., Kapp Sébastien (2013) Devenir chercheur, écrire une thèse en sciences sociales. Paris : EHESS
- Thébaud-Mony A. (2014), La science asservie, santé publique : les collusions mortifères entre industriels et chercheurs. Ed. La Découverte, Paris
- Urbain J-D. (2003), Ethnologue mais pas trop, Ed. Payot et Rivages, Paris
- Vrancken D. et Kutuy O. (dir.) (2011), La sociologie et l'intervention, Ed. De Boeck, Bruxelles

Annexes

ENTRETIENS	455
ANNEXE 1 – ENTRETIEN AVEC ADIL EL OUADEHE – DTNA « SPORT SOCIETE » A L’UFOLEP	455
ANNEXE 2 – ENTRETIEN AVEC CHRISTIAN BADONNEAU – PRESIDENT DE LA FSCF	470
ANNEXE 3 – ENTRETIEN AVEC FRANÇOIS BLAQUART – DTN DE LA FFF	484
ANNEXE 4 – ENTRETIEN AVEC DAVID CHEVAU – SALARIE DU COMITE FSGT 75, MEMBRE DU BUREAU, CO-PRESIDENT DE LA LIGUE IDF	498
ANNEXE 5 – ENTRETIEN AVEC BENJAMIN CHEVIT – COORDONNATEUR DU DOMAINE DES FINANCES DE LA FSGT ET MEMBRE DE LA DNC	509
ANNEXE 6 – ENTRETIEN AVEC MICHEL FUCHS – SECRETAIRE GENERAL DU COMITE FSGT 75	521
ANNEXE 7 – ENTRETIEN AVEC JACQUES JOURNET – RESPONSABLE DE LA FORMATION DES JEUNES DIRIGEANTS DE LA FSGT / Es VITRY / COMITE 94 / ANCIEN COPRESIDENT	539
ANNEXE 8 – ENTRETIEN AVEC LYDIA MARTINS VIANA – COPRESIDENTE DE LA FSGT	556
ANNEXE 9 – ENTRETIEN AVEC DENIS MASSEGLIA – PRESIDENT DU CNOSEF	573
ANNEXE 10 – ENTRETIEN AVEC RENE MOUSTARD – ANCIEN COPRESIDENT DE LA FSGT	579
ANNEXE 11 – ENTRETIEN AVEC CLEMENT REMOND – COPRESIDENT DU COMITE FSGT 93	607
ANNEXE 12 – ENTRETIEN AVEC YVES RENOUX – ANCIEN CTN DE LA FSGT, MILITANT BENEVOLE DE COMMISSION MONTAGNE-ESCALADE ET DU DOMAINE INTERNATIONAL	622
ANNEXE 13 – ENTRETIEN AVEC PIERRE YOU – PRESIDENT DE LA FFME	663
FICHES ENTRETIENS	681
ANNEXE 14 – FICHE ENTRETIEN FABRICE LENOIR – CHARGE DE DEVELOPPEMENT ESCALADE A LA LIGUE FSGT ILE-DE-FRANCE .	682
ANNEXE 15 – FICHE ADIL EL OUADEHE – DTNA UFOLEP NATIONALE	686
ANNEXE 16 – FICHE LUDOVIC TREZIERES – DTNA UFOLEP NATIONALE	693
ANNEXE 17 – FICHE ENTRETIEN GERMAIN TICHIT – PRESIDENT BENEVOLE DU COMITE UFOLEP 75	699
ANNEXE 18 – FICHE ENTRETIEN GUILLAUME PEYRET – PRESIDENT BENEVOLE DE L’ASPF, CLUB DE FOOTBALL A 7 FSGT	705
ANNEXE 19 – FICHE ENTRETIEN DAVID HOCQ – RESPONSABLE BENEVOLE DE LA SECTION FOOTBALL DE L’ESC VX, CLUB FSGT	707
ANNEXE 20 – FICHE ENTRETIEN JEAN CLAUDE COLLIN – PRESIDENT BENEVOLE DE L’ESC XV, CLUB FSGT	712
ANNEXE 21 – FICHE ENTRETIEN NOEMIE JOST – PRESIDENTE BENEVOLE DU COMITE FSCF 75	716
QUESTIONNAIRE	719
ANNEXE 22 – COURRIELS ENVOYES POUR LA DIFFUSION DU QUESTIONNAIRE	720
ANNEXE 23 – QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES PRATIQUANTS	722
ANNEXE 24 – RESULTATS DU QUESTIONNAIRE	726
OBSERVATIONS PARTICIPANTES	754
ANNEXE 25 – ANALYSE DE L’ATELIER COLLECTIF SUR LE « SENS DE L’ADHESION » ET LA « VALEUR OMNISPORT » REALISE DANS LE CADRE DE L’ASSEMBLEE DES COMITES FSGT D’OCTOBRE 2015	754
AUTRES ANNEXES	760
ANNEXE 26 – « DOCUMENT N°1, ASSEMBLEE GENERALE 2017 : PROPOSITIONS N°1 »	760
ANNEXE 27 – ARTICLE SPORT ET PLEIN – SE DIFFERENCIER NOTRE RAISON D’ETRE	770
ANNEXE 28 – ARTICLE SPORT ET PLEIN – RESISTANCE AUX CHANGEMENTS	772
ANNEXE 29 – ARTICLE SPORT ET PLEIN – FEDERATION AFFINITAIRE LE SPORT GRAND ANGLE	774
(AUTEURS : NICOLAS KSISS ET EMMANUELLE BONNET OULALDI)	774
ANNEXE 30 – ORGANIGRAMME DE LA FSGT	778
ANNEXE 31 – GRILLES D’ENTRETIEN	779
ANNEXE 32 – LISTE DES PRESIDENTS ET COPRESIDENTS	782

Entretiens

Annexe 1 – Entretien avec Adil El Ouadehe – DTNA « Sport société » à l'UFOLEP

Date : 18/11/2016

Lieu : UFOLEP

Durée : 1h10

« AEO : Peut-être bien insister sur pourquoi on a mis autant de temps à structurer sport et société. Enfin, déjà pourquoi on l'a structuré ? Quelle méthodologie on a mis en place ? Sur quoi on s'est basé, dans quel but ? Et puis après la stratégie d'opérationnalisation et de mise en œuvre.

Si ça, ça te va, on part sur cette base. Après on est dans l'échange, n'hésite pas. Je ne sais pas si Fanny t'a briefé ou pas mais moi j'ai tendance à tout dire et tout livrer.

GC : Alors, juste pour compléter un peu ce que je te disais avant, et après on va partir sur ces bases là en effet : mon étude comparée concerne aujourd'hui cinq fédérations, la FSGT, l'UFOLEP, la FSCF, la FFF, et la FFME pour l'escalade. Ce qui m'intéresse aussi beaucoup c'est le parcours des individus dans les fédérations sportives parce que, pour moi, ça a une importance majeure. J'aimerais bien que tu me dises un peu comment tu es arrivé à l'UFOLEP, si tu es juste salarié ou si tu a une « âme militante » qui s'est développée. Voilà ton processus d'évolution à l'UFOLEP.

AEO : Après, je vais synthétiser donc n'hésite pas si tu veux des précisions. Donc, j'ai un parcours STAPS classique - enfin classique fut un temps - maintenant ce n'est plus trop une norme. Donc Paris-Descartes, éducation-motricité. Je ne me voyais pas du tout, suite à mes stages, enseignant d'EPS. Être un ouvrier de l'éducation nationale ça ne me convenait pas du tout, aucune marge de manœuvre, pas possible de participer au projet, etc. Du coup, je me suis dit que j'allais m'engager sur un master et on verra bien comment les choses évolueront. Et en fait, coup de chance, parce qu'un centre social pour lequel j'avais l'habitude d'être éducateur vacataire l'été... il y a un responsable qui l'a quitté et du coup, il leur fallait quelqu'un de diplômé et je venais d'obtenir une licence. J'avais envie de travailler donc j'ai arrêté mon Master et je suis allé bosser au centre social. Donc rien à voir à la base avec le sport mais pas mal de choses qui croisaient notamment sur les aspects sociaux, de méthodologie de projet etc. Pendant 2 ans et demi j'ai été responsable d'une antenne d'un centre social où j'utilisais le sport parce que c'était ma spécialité mais ce n'était pas du tout le projet, j'avais une petite équipe à gérer etc.

Et ensuite, par une erreur administrative... en fait quand j'ai eu ma licence j'avais rencontré des conseillers de missions locales et des référents ANPE. Ils me proposaient des offres, je disais « non » parce qu'à l'époque je ne voulais que du CDI. Et en fait, c'est cette personne qui m'appelle deux ans après en me disant « il y a deux offres d'emploi, ça correspond pleinement à votre profil. » Alors que j'étais déjà en poste en CDI. Et il y avait un poste à l'UFOLEP et un poste à Clairefontaine sur les mêmes types de missions. Après pas exactement les mêmes, je suis footéux à la base donc je connaissais bien la fédération de foot, j'avais fait mes formations fédérales là-bas. Du coup pas du tout envie d'y travailler parce que je savais que sur mes problématiques, je savais que ce serait biaisé et que j'aurais des missions autres ou en tout cas je n'aurais pas la place... enfin bref ça n'aurait pas marché. Donc du coup, je suis allé creuser sur l'UFOLEP, c'est quoi l'UFOLEP etc. Je ne connaissais pas du tout, rien pourtant, par rapport à ta dernière question, l'habitude d'être militant, enfin j'ai milité dans différents réseaux mais ça ne me disait rien du tout. Je ne connaissais pas mais le projet me paraissait super intéressant.

GC : Tu l'as découvert par internet etc. en fait ?

AEO : Oui vraiment, recherche basique, je ne connaissais pas du tout. Je me suis renseigné, j'ai trouvé ça super intéressant et puis, en fait, le DTN de l'époque, échange téléphonique avec lui : j'ai accroché directement. Sa manière de me parler et tout, j'ai fait l'entretien et de fil en aiguille, même si le poste était en CDD... Je quittais un CDI mais je me suis dit que j'avais envie d'essayer et la mission était vraiment intéressante et tout. Et j'ai commencé comme ça l'aventure Ufoleppienne.

GC : C'était sur quoi ce poste ?

AEO : Sur la coordination des postes « soyez sport », un dispositif qui avait été mis place après les émeutes de 2005. Une vingtaine de poste à coordonner, à la fois une marge de manœuvre complète parce que c'était un réseau spécifique au sein de la maison et puis tu peux gérer les choses en direct et tu peux impacter, influencer sur le fonctionnement traditionnel.

Après mes missions ont évolué petit à petit, je suis passé chargé de mission, chef de projet, puis maintenant DTNA sur ce pôle.

Avant de rentrer dans « sport et société », je milite mais pas tant sur le champ de l'éducation par le sport mais plus sur des réseaux de lutte contre les discriminations, pour les droits civiques.

GC : En rapport avec l'UFOLEP ?

AEO : Non, non...

GC : Ok ça c'est un positionnement idéologique et politique que toi tu as.

AEO : Ce n'est même pas politique, c'est de l'orgueil de génération. Si on veut que les choses changent, c'est à nous de les changer et ceux qui ont fait leur travail en leur temps l'ont fait et c'était très bien. Maintenant, nous il faut qu'on parte de là et qu'on aille plus loin. Donc c'est plus par orgueil de génération que pour... voilà, c'est plus pour ça.

GC : Et ça, ça t'accompagne dans ton travail aussi ?

AEO : Ça accompagne toujours forcément.

GC : Parce qu'on est quand même dans une structure associative où on a ces questions de rotation des dirigeants, comment on laisse la place aux jeunes, justement...

AEO : Oui, oui même si c'est relativement stable à l'UFOLEP. Il n'y a pas trop de départ si ce n'est volontaire. Oui, ça suit toujours. De toutes manières, on ne peut pas se dissocier de soi-même. Mais j'ai un tempérament où, par exemple, je n'ai jamais trop compris pourquoi on pouvait me dire « non ce n'est pas possible ». C'est un type de réponse qui moi me bloque, me tétanise. Comment on peut dire ça aujourd'hui et surtout à notre génération ? Comme je dis souvent de YouTube et Ryan Air comment on peut dire que ce n'est pas possible ? Donc voilà, ça me suit de fait.

Après je ne mélange pas trop sauf quand c'est possible ou quand c'est vraiment nécessaire et surtout pour l'UFOLEP. Il y a des liens qui peuvent se créer mais c'est plus sur l'apport de compétences que sur du projet et de la mise en œuvre. Je ne sais pas par exemple, via mes réseaux je vais identifier des personnes qui sont plus intéressantes sur certaines compétences qu'on peut être amené à développer dans nos réseaux type lobbying, type levée de fond, partenariats etc. Là, oui je vais solliciter les personnes pour qu'elles viennent intervenir à l'UFOLEP. Mais pas sur de la mise en œuvre ou très, très, très, rarement parce que ce n'est pas du tout la même chose. La structuration de l'UFOLEP fait que nous sommes sur un autre dynamique, il y a une taille, ou un cap où avant même de penser toutes choses il faut qu'on pense à notre pérennité donc ça biaise énormément de choses de fait.

GC : Il y a peu de place pour les jeunes dans les responsabilités à l'UFOLEP ?

AEO : Euh, dans les intentions non, dans le discours non, dans la volonté également non, après dans la structuration on le voit. Après, moi ce que je vois, c'est que les projets qui sont structurants aujourd'hui sont nés de ce qu'on avait à l'époque à savoir la commission nationale jeune que je coordonnais également. Donc, une fois que c'est rentré, ça prend. Après, le plus dur c'est de trouver des profils de jeunes et de les poser dans différents espaces. Mais sinon, ensuite oui ça prend.

GC : Et c'est quoi la commission nationale jeune ?

AEO : C'est une commission qui avait été mise en place à l'époque qui était composée que de jeunes de - 25 ans, composée du réseau UFOLEP, soit des bénévoles, soit des pros. Elle avait pour but de développer les projets à destination des jeunes avec, pas un budget illimité parce que ce n'est pas possible, mais tout ce qui pouvait être demandé et qui était dans la mesure du raisonnable pouvait être mis en œuvre.

GC : Tu as un ou deux exemples de projets ?

AEO : Le gros projet d'été, « L'UFOLEP Playa Tour », qui aujourd'hui touche plus de 30 départements et plus de 25 000 personnes, c'est lié à cette commission.

GC : Ce genre de projet s'appuie sur les clubs ou ce sont vraiment des projets du siège ?

AEO : Alors ça j'en parlerai après sur la structuration. Moi je ne travaille pas du tout avec les clubs. C'est un choix stratégique. Sur sport et société.

GC : D'accord, en effet très intéressant on en parlera après. Tu as dit quelque chose, si on veut travailler avec les jeunes, tu as dit qu'il faut identifier des profils de jeunes. Comment ça c'est possible sur un réseau aussi important, comment on fait ?

AEO : Déjà notre réseau est important sans être important. C'est à dire qu'il serait important si dedans on avait des femmes, des jeunes, etc. Il est gros mais enfin il est gros par rapport à son public. Il y a encore des choses à optimiser. Après comment on fait ? Il faut le prendre par tous les bouts. C'est à dire qu'il faut changer ce que moi j'appelle les tuyauteries. Parce que si une tuyauterie fait identifier des manques au bout, c'est à dire, voilà, par exemple, le comité directeur qui est sensé être une instance qui se construit démocratiquement du bas vers le haut... si quand on arrive au bout de la démarche on se rend compte qu'il manque 90% de la société, c'est que la tuyauterie ne fonctionne pas. C'est donc qu'il faut changer cette tuyauterie-là, il faut la modifier. Pour la modifier il y a : taper dans le dur c'est à dire changements statutaires, changer les règles... Sauf que ça c'est long, ça prend du temps, c'est incompressible. Donc ça, on ne peut rien y faire mais il faut l'entamer et il faut le lancer. On sait que, par exemple, nous le temps à l'UFOLEP, on est sur 4 ans à chaque fois quel que soit la chose qu'on lance et notamment structurelle. On est sur 4 ans entre le moment où on lance la chose et celui où on a les premiers résultats tangibles. En gros, c'est le travail d'une mandature et encore, c'est si on s'y prend en faisant un chantier prioritaire. Ensuite, pour gagner du temps c'est de passer par la cooptation justement pour placer des personnes et accompagner le changement culturel.

GC : Et finalement, ça se fait un peu sur le tas ? Rencontrer des gens, les identifier sur les temps collectifs, les temps informels ?

AEO : Dès qu'il y a une personne qui est identifiée c'est effectivement de voir comment... Moi c'est quelque chose que je vois dans le cadre de sport et société c'est dès que je vois quelqu'un d'intéressant, voire même je prends la température en direct en discutant, en disant « bah voilà t'es du comité directeur, ou de tel groupe de travail, ou de la ligue, ... » Mais, oui, oui, dès qu'on a un profil intéressant identifié on va essayer de l'intégrer et de l'absorber entre guillemets.

GC : Alors on peut, peut-être, entrer dans une deuxième partie où là du coup on va s'intéresser au champ « sport et société ». J'aimerais que tu me présentes pourquoi on a, à un moment, décidé de scinder la politique ou du moins l'organisation de l'UFOLEP en deux. D'où ça vient ? Comment ça s'est organisé ? Un peu l'historique et après m'expliquer ce qu'il en est maintenant et ce qu'on met derrière « sport et société ».

AEO : Sport et société, c'est une version un peu plus structurée de ce qu'on peut trouver dans d'autres fédérations à savoir les pôles développement. Moi quand je suis arrivé à l'UFOLEP j'ai été rattaché au pôle développement. Sauf que c'était un nuage. On y mettait tout et tout ce qui n'était pas activités traditionnelles, et quand je dis « traditionnelles » c'est à l'époque et pas aujourd'hui. C'est une notion qui est différente. Mais en gros, tout ce qui n'était pas structurant était placé dans ce nuage-là. Ça ne veut pas dire qu'il n'y avait pas d'intérêt. Mais ce n'était pas structurant. C'est à dire que ça contribuait à tout sauf à influencer le développement de la fédération. Un peu de visibilité, un peu de rayonnement institutionnel, mais le fonctionnement de la fédération... tout ce nuage là on ne le retrouvait pas par exemple à l'assemblée générale, une invisibilité totale.

Donc du coup, ça veut dire qu'il n'y a pas de tuyauterie, ça veut dire qu'il n'y a pas de fonctionnement, de savoir-faire préétablis et surtout ça repose énormément sur les personnes. On a eu des collègues par exemple très portés sur le développement durable, pic sur le développement durable, développement de partenariat, de projets, de dispositifs etc. Je suis arrivé avec ma sensibilité « territoires prioritaires », augmentation du volume etc. Donc très dépendant des personnes et des sensibilités, et donc des choses qu'on ne peut pas trop pérenniser, positionner dans le temps. Et puis également, avec la difficulté pour la structure que dès que les personnes quittent, chute complète de la thématique, peu d'intérêt et perte du marché avec la disparition de la personne.

Ensuite de nombreuses interrogations. Du coup, je me suis beaucoup déplacé moi aussi sur le terrain, sur les comités etc. Je me suis rendu compte que déjà, au sein des territoires, l'UFOLEP était déjà structurée telle qu'on l'a structurée aujourd'hui. À savoir que les comités portaient le développement sociétal et éducatif et le réseau associatif l'activité traditionnelle, bénévole, de loisir compétitif.

GC : Il y avait déjà cette scission en deux ?

AEO : Il y avait déjà cette scission. Et pour des modalités essentiellement pratiques et de fonctionnement. C'est à dire que dans un monde idéal, effectivement, on rêverait d'un tissu associatif qui puisse porter tout ça. Dans les

faits, gérer son association quand on fait du loisir compétitif, c'est déjà un énorme travail. Et surtout, le développement et la performance éducative et sociale telle qu'elle est développée en France est difficilement conciliable avec une activité bénévole. Ne serait-ce que les fonctionnements, comme en France cette partie-là est très fortement subventionnée et portée par la puissance publique l'activité bénévole ne correspond pas du tout au timing et à la temporalité de ces instances là et de ces fonctionnements-là. Ne serait-ce que la politique de la ville, si tu n'es pas sur des horaires de bureau, tu ne peux pas défendre tes intérêts. Ce n'est pas possible. Tu ne fais pas partie des comités de pilotage, tu n'existes pas dans les rendez-vous etc. Donc, naturellement le réseau UFOLEP s'est adapté comme tel. Et également parce que les comités UFOLEP ont développé des moyens humains, que l'activité traditionnelle compétitive ne peut pas supporter à elle seule en termes de moyens financiers, et les comités ont développé un marché, une activité complémentaire à l'activité des associations, pour ne pas rentrer en concurrence tout simplement.

Ce sont tous ces éléments qui ont fait converger le fait que l'action éducative et sociale a été portée par les comités. Et en plus c'est pratique parce que ce sont des professionnels et on ne travaille pas de la même manière avec des professionnels qu'avec des bénévoles. Un professionnel de ta fédération tu peux l'évaluer, tu peux avoir des attendus. Le bénévole, tu peux juste exiger qu'il donne le meilleur de lui-même quand il veut, quand il peut. C'est déjà beaucoup. Donc des postures complètement différentes. Donc, à la fois c'est la réalité de notre réseau et à la fois nous, en termes de performance ça nous permet d'aller plus loin dans la démarche.

Du coup, c'est ce qui a amené à structurer « sport et éducation », d'un côté, et « sport et société » de l'autre, au sein même de la fédération.

GC : Alors, avant de rentrer sur des questions de fond, tu pourrais peut-être me présenter maintenant ce que recouvre « sport et société », un peu plus précisément et avec des exemples. Comment s'est organisé ? Qui y participe ?

AEO : Alors qui y participe je pourrais te le dire à la fin de la mandature. On n'est pas encore opérationnalisé. Je peux te dire qui a participé à la structuration.

Donc on a avancé les choses au début de la précédente mandature.

GC : Juste, excuse-moi je me permets de te couper parce que j'ai une question. Excuse-moi elle m'est venue là. Est-ce que c'est venu parce qu'il y a eu un sentiment de crise, un sentiment d'urgence, ou parce que c'était une continuité du développement...

AEO : Non, c'est parce qu'on a vu la rentabilité et quand je dis ça c'est dans sa définition la plus large, ce n'est pas que financier. C'est en termes de rayonnement institutionnel, le fait aussi de se sentir mieux dans ses baskets et que ça rapprochait des politiques initiales etc.

GC : Mais, ça a émergé de ton travail quand tu es parti dans les comités ? Dans ce travail de diagnostic...

AEO : Oui c'est ce qui a permis d'affiner, d'objectiver le ressenti qu'on avait déjà au sein de la fédération parce que moi j'ai retrouvé des écrits anciens où il y avait déjà cette question des deux réseaux existant au sein même de la fédération. Ce n'est pas quelque chose de nouveau que j'avais à porter. Voire même, c'est parce qu'il y avait un réseau quasi opérationnel que j'ai pu lancer tout ce que j'ai lancé. Il y avait déjà toute la ressource et c'est pour ça que j'ai pu me concentrer uniquement sur la structuration. Je n'avais pas besoin de créer de la ressource pédagogique parce qu'elle existe déjà dans notre réseau.

Donc non, ce n'est pas lié à un sentiment de crise, pas du tout. C'est plus lié au fait que c'est une opportunité. Ça a permis aussi à la fédération de mieux se sentir, de dire « bah voilà oui on est Ufolépien, c'est ça l'UFOLEP. Effectivement, on fait du social. »

GC : Même les clubs se sont positionnés comme ça, ou là tu parles plutôt des acteurs qui sont dans les comités ?

AEO : Non pour moi les clubs sont encore très orientés « sport et société ». Mises à part quelques perles rares, 95 pour ne pas dire 99% de notre réseau ne sait pas ce qu'est « sport et société » et ce n'est pas grave. Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas touchés par le projet politique de l'UFOLEP. Mais ils ne sont pas dans le réseau « sport et société ». Ils sont touchés d'une autre manière par la question éducative au regard de leurs spécificités.

Mais moi, par exemple, travailler avec un club sur un parcours d'accompagnement dans les quartiers, sur 16 mois, sur de l'insertion professionnelle, j'ai 1 association sur 100 qui sera en mesure de le faire.

On va avoir des perles rares qui sont identifiées par l'agence par l'éducation par le sport.

GC : Avec qui vous travaillez ?

AEO : C'est du « je t'aime moi – non plus » Ce n'est pas un problème de fond pas du tout. On est sur les mêmes lignes, sur ça il n'y a aucun problème.

GC : C'est juste que vos clubs qui émergent sur ces thématiques postulent...

AEO : Ça ce n'est pas un problème, on fait partie des fédérations qui envoient le plus de clubs. Le problème n'est pas du tout là. C'est vraiment très pratique, c'est qu'on est deux grosses organisations qui avons faim et c'est difficile de partager la réussite à deux. C'est surtout sur ça qu'on se bagarre.

GC : Ce que je trouvais intéressant, c'est que tu les identifies par ce moyen tes clubs, par le fait qu'ils soient reconnus par l'APELS.

AEO : Bah ils font un bon boulot. Après ce n'est pas parfait mais qui fait un boulot parfait ? Personne.

GC : Donc toi, ça te permet aussi d'identifier ce qui représente pour toi de bons acteurs.

AEO : Oui, oui même si moi à l'époque où je travaillais avec eux j'étais dans les jurys etc. Mais, non, c'est un indicateur comme un autre. Mais effectivement, aujourd'hui les réseaux de clubs et associations ne savent pas que ce qu'est l'UFOLEP et ce n'est pas grave. En soit, ce n'est pas un problème. Moi j'utilise souvent cet exemple notamment quand on échange avec des collègues, mais c'est un peu comme chez Google. En fonction de qui on est, comment on utilise, ou accède à telle ou telle plateforme, les services on ne les vit pas de la même manière. Mais ce n'est pas pour autant que tu as un service qui est médiocre ou autre. Au contraire il est juste adapté pleinement à l'utilisation. Un senior par exemple, le moteur de recherche lui suffit largement. Un autre profil aura peut-être besoin de la plateforme Android, plus Gmail etc. Ce n'est pas gênant pour moi qu'ils ne connaissent pas « sport et société ». Après il faut que « sport éducation » réponde, c'est le cas, c'est en train de se structurer, en s'appuyant sur une charge qui soit acceptable pour les associations, aux besoins sociétales, citoyens etc. Mais, non ils ne sont pas du tout dans « sport et société » et moi je ne construis rien pour eux.

GC : Alors explique moi un peu ce que recouvre ce champ « sport et société ».

AEO : Alors « sport et société », c'est l'ensemble des actions d'éducation, d'insertion, qui sont développées par les comités UFOLEP, en s'appuyant majoritairement moyens humains professionnels. Donc ils développent des actions d'insertion et d'éducation dans une logique fédérative. Ça c'est très important également. Très, très, très important.

GC : Qu'est-ce que tu entends par « logique fédérative » ?

AEO : Bah il faut que ça se traduise d'un point de vue fédéral tout simplement. Quitte à ce qu'on modifie derrière nos outils et nos dispositifs, il faut derrière qu'on puisse compter nos troupes. C'est notre cœur de ...

GC : Tu veux dire qu'il faut que ça fasse de la licence ?

AEO : Il faut que ça fasse des troupes. C'est pour ça qu'on a deux dispositifs. On n'a pas que la licence. Parce que la licence ne répond pas à tous les besoins, ça ne veut rien dire. On a créé deux dispositifs, notamment, qui permettent d'affilier des structures à objet non sportif, de ne pas faire de la licence nominative mais des volumes de personnes. Il faut qu'on puisse compter nos troupes sinon on ne fait pas de fédératif.

La licence, ce n'est qu'un outil. Si tu as le service adapté, les gens prennent la licence, ils vont consommer la licence, il n'y a pas de problème. Donc c'est surtout qu'il faut qu'on puisse le traduire d'un point de vue fédéral. Traduire une action d'un point de vue fédéral, c'est la question du nombre, mais c'est également la représentativité dans nos instances (comités directeurs départementaux, régionaux et nationaux) et c'est sur le projet politique. C'est à dire que ces réseaux-là doivent impacter le projet politique derrière, dans sa mise en œuvre, dans ses questionnements, dans ses interrogations etc. Donc ça, c'est un objectif fédératif.

Et moi pendant longtemps, c'est un des points qui m'avait le plus alerté. Parce que, effectivement quand j'étais arrivé à l'UFOLEP, on me disait « il faut de la licence, il faut de la licence, il faut de la licence. » Et moi je disais « il faut à la fois créer de nouveaux outils et il faut développer de nouveaux services ». En soit, la licence ce n'est rien du tout, ce n'est qu'une formalité, c'est un ticket de métro. Ce n'est rien.

À l'UFOLEP, « sport et société » a toujours existé. Le seul travail qu'on a fait, c'est de le structuré d'un point de vue fédéral, lui donner une réalité fédérative. Donc, c'est le droit de vote des C3S (les C3S se sont des structures à objet non-sportif) dans les comités directeurs départementaux et régionaux. C'est ce qu'a fait le président avec le renouvellement du comité directeur, à faire de la cooptation pour que ce soit suffisamment représentatif. Ça a

complètement modifié la teneur des débats en comité directeur on le voit là, ça ne fait même pas six mois qu'ils sont opérationnels. Mais, c'est le traduire en réalité fédérative, ça c'est une obligation. Ce n'est pas juste dire licence pour licence, quitte à tout modifier dans les outils, la structuration, les tuyauteries, quitte à toucher aux règlements. Effectivement ça, c'est ma posture de base.

Ensuite, « sport et société » s'appuie sur 5 axes de développement, 5 opérationnalisations possibles. La première, c'est le développement d'une offre de pratique sportive dans une logique de développement, de loisir compétitif. C'est le seul axe qui offre des passerelles transversales avec « sport éducation ». Je donne un exemple, c'est « territoires prioritaires », développer des créneaux futsal. L'action du comité est déterminante au départ pour structurer et derrière ça bascule dans « sport éducation » si c'est maintenu et qu'il y a une association derrière. Deuxième axe, c'est le champ de l'éducation par la pratique sportive pas juste dire « éducation pour éducation » mais « on éduque à... ». Ensuite, c'est le champ de l'insertion professionnelle. Ensuite, c'est le champ de l'inclusion par la pratique sportive. Globalement c'est l'action avec les réfugiés, les centres de demandeurs d'asile... Et le dernier point, c'est tout le travail idéologique et politique : laïcité, lutte contre les discriminations, égalité homme-femme... Où là également, on a une carte à jouer pour se positionner, influencer, impacter la société. Ça ce sont les 6 axes. Et derrière chacun de ces axes, le travail qu'on a mené, c'est qu'on a dans un premier temps défini les projets-types et les actions-types qu'on retrouvait dans le réseau. C'est ce qui permet, par exemple, à un comité qui dit « bon bah moi je veux faire de l'éducation par le sport », qu'il puisse déjà identifier qu'à l'UFOLEP, sur le champ de l'éducation par le sport, on a déjà tels et tels projets qui se mettent en place. Et donc, ça ne sert à rien soit d'inventer, soit d'aller chercher 12h à 14h mais la ressource existe déjà. Et la seconde étape, ça a été de traduire pour chacun de ces axes, en dispositifs fédéraux, donc de l'aide fédérale financière, de l'accompagnement fédéral, de la ressource etc. Et donc pour chacun des axes on a en fait, des produits et des packages types sur ces questions-là.

Après, charge aux comités, s'ils le souhaitent, de s'appuyer sur une association ou autre. Mais la courroie de transmission et l'organisation pour laquelle nous, on cherche à répondre aux besoins et on recherche à renforcer et structurer, c'est le comité UFOLEP.

GC : D'accord, tout de suite après je te poserai une question sur ce travail avec les comités. Mais d'abord, finalement c'est intéressant ce que tu dis puisque, certes tu ne travailles pas du tout avec les clubs, mais tu travailles tout de même avec des associations et tu as besoin de compter tes troupes, ce qui veut dire que finalement vous ne travaillez pas avec des clubs mais vous travaillez avec d'autres types de structures, d'autres types de publics et finalement vous avez besoin de structurer tout ça. Derrière je me demande finalement qu'est-ce que ça représente, la part que ça représente par rapport aux clubs ? Et de même, quelle part de moyens humains, financiers, etc. par rapport à « sport éducation » ? Est-ce qu'il y a un équilibre ou est-ce que « sport-éducation » comme il y a énormément de club, comme c'est la base de l'UFOLEP peut-être, est plus important ?

AEO : Déjà pour moi chercher l'équilibre, ça ne veut rien dire. Pour moi, c'est que chacun des pôles ait les moyens pour se développer et avancer. Après à quoi ça ressemble, ça c'est la vie, le contexte, l'environnement qui le détermine. Mais chercher l'équilibre 50/50 ça ne veut strictement rien dire, ça ne repose sur rien, au nom de quoi ? La seule chose c'est que les deux soient suffisamment forts et bénéficient de moyens pour pouvoir se développer. Ensuite, les structures à objet non-sportif, c'est notre marché, c'est notre public. Mais l'opérateur c'est le comité pour que le bénéfice revienne aux comités. Quand on travaille avec une maison de quartier, un centre social, la PJJ, les collectivités, les opérateurs X ou Y, nous l'objet si tu veux c'est de leur faire consommer des produits UFOLEP. Après ça répond aux besoins etc. etc. Parce que je sais que des fois les termes peuvent laisser à croire que... mais c'est d'offrir une expérience globale et qui réponde complètement aux besoins. Sur ça on est d'accord. Mais l'opérateur doit être le comité, sinon les bénéfices de fait tu vas les démultiplier par autant de personnes que tu as et tu réduis... Le schéma idéal par exemple, c'est qu'on puisse tout porter nous-même et que à chaque fois le bénéfice revienne en entier au comité. Ce qui fait que là, tu arrives à structurer, à pérenniser des postes etc.

GC : Ce que j'ai très bien pu voir pour le coup au comité des Yvelines. Là ils se sont vraiment développés sur la base de ces projets, ces dernières années.

AEO : Voilà, très clairement. Et lui pour le coup, il est très, très bon pour ça. Après, il faut qui le traduise en fédéral.

Ensuite, juste sur ce que ça représente, aujourd'hui si on laisse que les chiffres, on a aujourd'hui à peu près 1000 structures à objet non-sportif. Mais on sait également que seulement 2 départements UFOLEP font quasiment 60% de l'ensemble des structures à objet non-sportif affiliés à la fédération.

GC : Quels départements ?

AEO : le 23 et le 66.

GC : Parce qu'ils sont très bons sur cet axe ?

AEO : Parce qu'ils ont très vite vu l'intérêt du dispositif pour eux. On l'a lancé il y a deux ans en même temps donc il n'y a pas d'urgence pour nous. On n'est pas inquiet du tout. Donc là si on fait une projection basique, on multiplie par le nombre de département et on voit très bien le potentiel. Donc on sait très bien qu'on peut très largement imaginer faire, je pense, parce que multiplier par le nombre de département ce n'est pas possible, mais je pense qu'à terme ou dans 10 ans on peut être autour des 30 000 à 40 000 organisations. Très largement, sans problème. Et ça déjà c'est énorme. Autant, à l'échelle d'une fédération, dire 300 000 licenciés c'est à la fois beaucoup et peu, autant 50 000 organisations qui, elles, touchent autant de personnes c'est important. C'est pour ça parler d'équilibre en chiffre, comme ça basique, je ne pense pas que ça puisse créer de bonnes choses et je pense même que ça peut créer des représentations. Même pour nous, professionnels, quand on décline derrière.

GC : Oui je comprends. Peut-être que ce que je voulais plus dire, c'est ça. C'est sur les représentations, est-ce qu'il n'y a pas un des deux axes qui est un peu mis de côté ou un peu dévalorisé par rapport à l'autre ?

AEO : Ça dépend de quel réseau on parle. Demain je vais dans une réunion cyclo, ils ne me connaissent pas, je ne suis pas identifié, je suis invisible, je n'existe pas.

GC : Tu veux dire que « sport et société », si tu leur en parles...

AEO : Ils ne vont même pas en parler. Donc là, on est totalement inexistant. Mais je ne sais pas, je vais par exemple aller dans les réseaux PJJ, eux ils ne vont pas connaître les associations cyclos. Mais ce n'est pas un problème, les deux sont à l'UFOLEP et les deux ont leur place. Ce n'est pas un problème, enfin pour moi ce n'est pas un problème.

Là où c'est important pour moi, où il faut qu'il y ait de l'équilibre, c'est sur les instances de décisions. Donc, c'est l'assemblée générale et les comités directeurs. Là, oui il faut une stricte représentativité. Là, c'est obligatoire et il faut le systématiser ça. C'est d'ailleurs ce qu'on commence à faire. Mais sur les groupes de travail, ou en fonction des espaces... sur un rassemblement national gym, où il y a plus de 3000 filles... que le réseau « sport et société » ne soit pas identifié ce n'est pas un problème. Tout comme quand on travaille avec la PJJ sur le challenge Michelet qui est un gros rassemblement multi-activités, qu'ils ne soient même pas au courant qu'à l'UFOLEP, il y a des rassemblements nationaux de type gym ou même sports mécaniques. En soit, ce n'est pas grave.

GC : Mais dans ces moment-là, vous n'avez pas besoin des clubs pour vous aider à organiser ces gros rassemblements ? De leurs compétences en termes de pratiques ?

AEO : Quand c'est nécessaire on le fait. Sinon, par nécessairement. Là, pour le coup, quand j'arrive à ce niveau-là, pour moi ce n'est même pas être opérateur. Là, ils font en faits. Être opérateurs dans le cadre de « sport et société », c'est sur la levée de fonds, c'est sur le partenariat, c'est sur le montage de dossier, c'est sur la planification, la coordination etc. Une fois qu'on est dans la mise en œuvre, on le fait déjà. Le planning par exemple, on a des étapes où ce sont des associations et des bénévoles.

GC : Sur la réflexion des pratiques que tu mets derrière ces projets, parce qu'il doit y avoir une réflexion propre aux APSA vraiment sur leur contenu pédagogique, est-ce qu'on ne s'appuie pas sur les clubs ? Je suis un peu entêté avec les clubs, mais c'est parce que j'essaie de comprendre comment ça s'organise. J'essaie de triturer le truc.

AEO : Mais, c'est comme ça qu'il faut faire.

GC : Et, par exemple, sur le plurisport. Le plurisport c'est un projet où il y a la recherche de plusieurs activités, pour donner du sens un peu aux pratiques, pour se réadapter aux besoins des gens. Et là, on a quand même des clubs à l'UFOLEP qui pratiquent et justement dans ce cas et ce que ça ne ferait pas un peu passerelle entre les deux pôles ?

AEO : Tous les projets font passerelle, tous les projets font passerelle. Là c'est juste que le plurisport, on va le faire porter par un comité et par un salarié professionnel qui va être rémunéré pour ça. C'est tout.

GC : D'accord, et la vie associative là-dedans ? Le pratiquant comme acteur, qui s'implique dans la mise en œuvre de son projet, qui ne vient pas juste pour consommer...

AEO : Ça c'est le premier axe. Il basculera dans l'autre pôle. Mais moi, par exemple sur le champ de l'insertion sociale ou professionnelle, ce que la personne attend, ce n'est pas ça. Et je ne vais pas me moquer d'elle en disant « demain tu seras acteur dans ton association et tu vas trouver un emploi. » Lui ce qu'il veut savoir c'est que dans 6 mois il va trouver un diplôme et que nous on l'accompagne pour identifier des offres d'emplois.

GC : D'accord, l'objet n'est pas le même.

AEO : L'objet n'est pas le même. Ça dépend du projet mais, sur le premier axe que j'avais listé, comme je l'avais dit, si ça donne lieu à création d'une association, ça bascule dans le pôle « sport éducation » parce que c'est là qu'ils trouveront leurs besoins et leurs outils.

GC : D'accord, est-ce que vous avez des temps de travail en commun avec « sport éducation » ?

AEO : L'assemblée générale. Créer d'autres temps elle est là l'erreur.

GC : Ah, tu ne trouves pas que c'est plutôt une erreur de vraiment séparer les deux sans créer des passerelles.

AEO : Il n'y a pas de séparation. Les seuls moments où il y a besoin des deux, c'est quand il faut construire le projet et la vision de la fédération. Là, il faut le systématiser, c'est obligatoire. Si là tu sépares, c'est là que tu crées les déséquilibres. Sinon sur le reste, il n'y a pas de déséquilibre parce que c'est là que tu sais ce qui sera commun, ce qui ne le sera pas, quand on va se voir, combien de moyens, combien l'autre en aura... L'erreur c'est de ne jamais questionner ces espaces, qui sont de vrais espaces de pouvoir. Tout le reste ce n'est rien du tout.

GC : De ne jamais questionner les AG ?

AEO : Si tes réseaux ne sont pas présents sur les assemblées générales, ils sont présents nulle part. Parce qu'une assemblée générale, ce n'est pas juste le jour de l'AG, c'est toute une année de préparation, c'est une mandature, c'est des communications spécifiques, c'est certains types de documents, certains types de décisions. Donc, c'est là que ça se joue.

GC : Tu me reparleras de ça après, puisque tout à l'heure tu avais l'air de remettre un peu en question l'état des tuyauteries comme tu disais, et par là même l'état du comité directeur, de l'AG, de leur fonctionnement. On y reviendra peut-être après. Je voudrais d'abord qu'on passe sur quelque chose que tu as évoqué, le travail avec les comités. Je voudrais savoir comment tu travailles avec les comités ? Ludovic me parlait de conventions entre comités et fédération... j'aimerais donc savoir comment ça fonctionne concrètement et comment on en arrive à, parce que je sais que c'est parfois difficile pour une fédération d'impliquer ses comités, faire que ça devienne, ce que tu disais, un projet fédéral ? Et peut-être les difficultés que tu rencontres.

AEO : Alors je vais te dire comment moi je fonctionne. Moi comment je fonctionne, c'est qu'en termes de représentation, je considère chaque comité comme une entreprise individuelle. Ça veut dire qu'on fait partie d'une même fédération, maintenant tout le monde à ses problèmes à gérer en propre.

GC : Tu acceptes la diversité des contextes...

AEO : Bah, ce n'est pas tant la diversité. C'est le fait qu'ils soient autocentrés et c'est normal. C'est logique structurellement. Sinon il faut qu'on procède différemment et qu'on partage avec eux certaines charges, chose qu'on ne fait pas. Chaque comité doit payer ses salaires à la fin du mois. Donc tous les dispositifs que je construis, je les construis à partir de cette base-là. C'est à dire que je cherche à alléger certaines charges, soit sur de l'ingénierie, soit sur des types de partenariats qui facilitent, soit sur de la dotation financière... Donc moi le postulat de départ, c'est que chaque comité UFOLEP est une entreprise individuelle à qui je fournis des moyens de mise en œuvre et des moyens de production.

GC : Alors, comment tu fais pour choisir ce que tu donnes et à qui tu le donnes ?

AEO : Je mentirais si je disais que je choisissais. C'est tellement dépendant de plein de choses, c'est en fonction des types de partenariats développés...

GC : Ça doit être un travail monstre, pris au cas par cas, parce qu'il doit y avoir énormément de comités ?

AEO : Bah, déjà on ne touche jamais tous les comités. Et puis ça dépend du type de projet, il y a des choses où tu essaimes, d'autres où tu réunis des comités d'experts... Mais, moi sur chacun des projets...

GC : Il y en a combien ?

AEO : Aujourd'hui on a découpé, entre guillemets, on a : le thème des territoires prioritaires, femmes et sport, sport santé / sport seniors, et après pour chacun ça se décline sur les 5 axes que je t'ai dit. Plus des partenariats spécifiques...

GC : Ça doit faire des centaines de projet...

AEO : Non. Enfin, à l'échelle des comités ? On dépasse la centaine. Par exemple, si on prend le cas de notre dispositif d'appel à projet, chaque comité départemental ou régional fait remonter à la fédération 4 projets. Sachant que même eux choisissent quels projets ils font remonter. On en a plus de 500 en base de données et ce n'est même pas représentatif de toutes les actions que peuvent faire les comités.

GC : C'est une règle ça que les comités puissent faire remonter 4 projets maximum ?

AEO : C'était la règle jusqu'aujourd'hui, là on bascule sur autre chose. On bascule sur un dispositif de contractualisation. C'est de ça dont parlait Ludovic, et on est plus (+) sur de la co-construction.

GC : C'est quoi ce « dispositif de contractualisation » ?

AEO : En fait, on fait ensemble. On s'engage mutuellement sur, à la fois, des objectifs de moyens termes, des résultats sur des projets et des problématiques qu'on cerne, qu'on cible, qu'on catégorise ensemble.

GC : Je ne saisis pas bien la nuance par rapport au dispositif précédent.

AEO : Bah le dispositif précédent c'était juste de l'écriture, on ne travaillait pas ensemble, on ne faisait pas ensemble.

GC : Ah, ils faisaient leur projet, ils vous l'envoyaient...

AEO : Oui, on les lisait à peine, en plus c'était une règle de calcul pour faire la dotation financière... là on est sur ce que moi, par exemple, je peux vivre avec le « Playa Tour », où les comités se chargent de la mise en œuvre, nous on se charge de développer du partenariat national, on est sur la même temporalité, et puis nous on rend compte et puis eux aussi. Mais ce qui est complètement différent du fonctionnement par appel à projet où on était complètement déconnecté de leurs projets.

GC : En fait, tu as « Playa Tour » au niveau fédéral, après eux décident de s'impliquer ou de contractualiser avec vous sur « Playa Tour » et...

AEO : Ça donne lieu à un comité de pilotage national...

GC : Et ils représentent, par exemple, le « Playa Tour 78 »...

AEO : Ils font leur étape, voilà. Donc ils organisent leur projet localement. Mais on est vraiment sur les mêmes temporalités, on communique en même temps, on est soumis aux mêmes pressions. C'est à dire que nous avant juin faut qu'on ait signé un partenariat. Alors qu'avant en fait, c'était juste un déclaratif de projet.

GC : Donc, c'est beaucoup plus de la co-construction et des ajustements mutuels.

AEO : Voilà après il y a des partenariats qui facilitent. C'est le partenariat avec le ministère de la ville, le ministère de la justice, ce sont des accords cadres derrière qui sont déclinés, c'est du travail de défense d'intérêt également au niveau national etc.

GC : « Playa Tour » donc ce sont des événements un peu fédéraux ou plutôt nationaux déclinés dans les comités, et si les comités on envie de faire des projets qui ne rentrent pas dans ces projets un peu « déposés » au niveau national, ils le peuvent ? Ils ont des moyens ? Est-ce que ça représente une part importante des projets ?

AEO : Les moyens qu'ils vont avoir ce ne sont pas des moyens au projet parce que pour le coup les moyens dédiés aux projets, c'est sur les projets validés. C'est normal que l'innovation soit en décalage avec le fonctionnement et les tuyauteries. Mais ils vont pouvoir bénéficier de l'accompagnement méthodologique, stratégique et structurant de la fédération.

GC : Je reviens un peu sur ce que disait Ludovic avec le projet « Ready To Go » où, apparemment, il disait que c'était parti de son comité ou de la ligue IDF peut-être, et qu'après ça s'était fédéralisé.

AEO : Ouais, c'est lui qui a raconté cette histoire-là. C'est né en Champagne-Ardenne, ça s'appelait « Du bitume à la verdure ».

GC : Ouais, peu importe où c'est, mais c'est parti d'un niveau local où ce n'était pas un projet fédéral et après ça s'est...

AEO : Tous nos dispositifs fédéraux partent sur ce schéma-là.

GC : D'une idée...

AEO : Je donne un exemple. Là, on a un projet qui monte en gamme qui est devenu maintenant un programme fédéral qui s'appelle « le parcours coordonné ». Moi c'est dans mes outils, dès qu'un projet ou un dispositif est présent dans 10 à 15 départements, ça veut dire qu'il y a un potentiel à ce que ça devienne un dispositif fédéral. Donc « Ready To Go » c'est la même chose, « le parcours coordonné » c'est ce qui s'est passé.

GC : Et le parcours dont tu parles là, ces 10-15 départements où ça s'est développé, comment ça arrive à se développer en même temps dans 10-15 départements ? Par hasard ? En se parlant entre eux ?

AEO : Non, il y a des facteurs internes et externes. Il y a l'impulsion de l'état, il y a les besoins sociaux...

GC : D'accord, ok, c'est les réponses aux appels à projet en fait...

AEO : Oui et pas seulement, il y a aussi le fait que l'insertion professionnelle est une problématique majeure et que c'est normal que le sport se questionne aussi. Enfin, il y a plein de choses qui convergent. Je ne suis même pas en mesure de dire, qui fait. D'autant plus qu'il y avait déjà, depuis longtemps, des dispositifs d'insertions professionnelles au sein de l'UFOLEP. Mais, que là ce soit structuré comme ça, c'est la convergence du savoir-faire qu'on a développé, l'État qui impulse et en fait une priorité. Enfin, il y a beaucoup de choses.

GC : Je pose cette question car c'est tout de même intéressant de voir comment, dans la fédération, les projets se créent, d'où ils partent et voir que finalement ça ne vient pas que du local, que c'est un ensemble.

AEO : En tous les cas ce qu'il faut retenir, c'est qu'à chaque fois qu'un dispositif ou un projet passe les 10-15 départements, nous on fait un dispositif fédéral. C'est à dire que la fédération doit accompagner ce type de projets. Et c'est ce qu'on a fait pour l'ensemble des dispositifs qu'on peut avoir aujourd'hui.

GC : D'accord. On peut repasser un peu sur ce qu'on disait sur le comité directeur, enfin sur l'état de la démocratie, ou de ses organes de vie à l'UFOLEP.

AEO : Et bien sûr, le comité directeur, pareil c'est toujours ma représentation à moi, mais on a une grosse hétérogénéité mais c'est normal parce que c'est comme pour les comités départementaux. Maintenant, globalement, les gens savent où ils sont, ça c'est clair et net. Pour moi, ça ne se discute pas. Pour des raisons x ou y, enfin ça veut dire qu'on a délaissé pendant longtemps l'accompagnement politique, même nous les professionnels en termes de projet mis en place, il y a un déficit de maîtrise d'un point de vue professionnel mais pour les élus, donc de compétence, de maîtrise du projet politique. C'est à dire comment je le décline, comment j'argumente, quels sont les enjeux. Donc, après ce n'est pas quelque chose d'insurmontable, voire c'est la chose la plus simple à mettre en œuvre. C'est plus dur quand tu as des gens qui ne savent pas du tout où ils sont. Globalement les gens savent, je parle de la fonction d'élu, pas dans les clubs ou association, mais les gens qui entrent dans le comité directeur sont touchés par le discours et le projet politique. Ça, c'est une certitude. C'est à dire qu'ils voient directement que l'UFOLEP a une particularité, un projet politique. Après, ils ne vont pas le maîtriser en détail, faire le lien avec la ligue de l'enseignement... Mais ça, c'est parce qu'on l'a délaissé d'un point de vue fédérale.

GC : Le lien avec la ligue ?

AEO : Non, non, l'accompagnement de nos élus. Le lien avec la ligue est toujours présent. Non, c'est surtout l'accompagnement de nos élus. Tout comme on a accompagné les professionnels et on l'a délaissé. C'est à dire que l'accompagnement des professionnels était beaucoup plus important en termes de ressources, de production, que ce qu'on peut proposer aux élus. Mais, on est en train d'essayer de...

GC : C'est intéressant parce que c'est un ressenti qui existe aussi à la FGST, cette perte de la production, des écrits, de ressources bien structurées pour permettre aux élus et aux dirigeants de s'aguerir d'un point de vue politique.

AEO : Pour les pros, nous on l'a. On a de la ressource historique... Un pro qui arrive peut repartir avec 200 pages de contenu. On l'a mais effectivement pour les élus... parce qu'il n'y a pas le contenu politique... il n'y a pas. Après, on a le nouveau comité directeur qui a été élu en avril dernier et là c'est un chantier prioritaire. Donc, on a un groupe qui s'appelle « parole politique » et qui a vocation à élaborer du contenu, une sorte de note générale etc. Donc on va se l'approprier mais, on l'a délaissé pendant longtemps. Après on a aujourd'hui un comité directeur national qu'on aimerait avoir partout mais, qu'on n'a pas encore partout. C'est à dire parité, représentation des femmes, des jeunes, de parcours divers. On a des gens qui ne sont jamais passé par l'UFOLEP mais qui ont une expertise. Le comité directeur tel qu'on l'a aujourd'hui est quand même relativement bien, pour moi pour l'instant on ne peut pas mieux faire.

GC : D'accord. J'ai retrouvé la question de toute à l'heure. En fait, on voulait prendre l'exemple de Ludovic et du comité des Yvelines par rapport au fait de fédérer. Et tu disais justement que peut-être, dans ce cas-là, il y avait ces actions où il était très bon (appels à projet, développement de projets qui sont dans l'axe « sport et société ») mais ce n'est pas fédéraliser. Donc est-ce que tu peux m'expliquer, dans ce cas-là, me donner des exemples concrets ? Ce n'est pas pour faire de la délation, c'est pour vraiment comprendre les freins, ou les choses qui ne fonctionnent pas.

AEO : Non, non, non. Bah les freins, c'est juste que ce n'était pas structurant dans le fonctionnement et dans les procédures fédérales, c'est tout.

GC : Pourquoi ?

AEO : Parce que ce n'était pas le cas.

GC : Parce que ce n'était pas partagé ? Ce sont des projets qui rentrent dans les cases...

AEO : Oui mais je ne pense même pas qu'il y avait de mauvaises intentions ou autres, c'est juste le fonctionnement. Parce que, si c'était porté par de mauvaises intentions, jamais je n'aurais pu structurer ce que j'ai structuré, tellement j'ai touché à l'ossature de la fédération sur certaines choses. Il n'y a jamais eu de blocage. Et quand je dis jamais, c'est jamais. C'est à dire qu'en 4 ans, j'ai pu complètement structurer un réseau quasiment sans débat. Quand je dis « sans débat », ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu de débats. Mais, sans jamais blocage... Non mais, c'est juste que ça ne faisait pas partie des procédures, du fonctionnement.

GC : Tu veux dire que dire que les projets des Yvelines étaient développés un peu à part de ce qui se faisait au niveau fédéral. Enfin, ça ne s'inscrivait pas dans ce fonctionnement.

AEO : C'est juste qu'il y avait un fonctionnement... C'est juste que les comités directeurs étaient composés majoritairement de réseaux « sport éducation » et donc c'est normal que la structuration se soit faite comme telle. Mais, il n'y avait pas d'autre blocage.

GC : Et du coup, c'était un peu à part.

AEO : Ce n'était même pas à part. Pour eux, ce n'était même pas à part.

GC : je n'arrive pas à comprendre...

AEO : C'est juste qu'à l'échelle du comité... On a un comité départemental. Il développe des actions « sport éducation », « sport et société ». « Sport éducation » structuré et fait partie de la tuyauterie traditionnelle de la fédération. Donc aucun problème, des logiques d'aspiration naturelle dans les comités directeurs, donc dans les réflexions, les discussions. Donc ça structure le fonctionnement du comité et de la fédération. Donc, des actions

« sport et société » développées qui permettent de rayonner, dont le comité directeur est au courant. Ils participent, par exemple, sur des temps protocolaires etc. Mais c'est juste qu'on n'a jamais jugé utile de le traduire en réalité fédérative. Ou alors, on pensait que les outils existants étaient suffisants. Mais, il n'y avait rien d'autre.

GC : Je crois que ce que tu dis résonne un peu avec l'entretien que j'ai pu avoir avec Ludovic. Lui dans son cas, il voyait les bénévoles qui ont essayé d'avoir des responsabilités au niveau national dans son comité donc, c'est à dire, de donner une dimension fédérale à leur engagement et au projet des Yvelines. Il voyait ça, lui, comme du « carriérisme bénévole ». Et donc, il disait que ça ne fonctionnait pas très bien. On avait cette impression qu'il voulait préserver ça à un niveau local. Est-ce que tu penses que ce n'est pas aussi dû au positionnement des personnes qui dirigent ces comités aussi ?

AEO : De toutes façons, au sein d'un comité, que ce soit le président ou le directeur départemental ou régional, sa personnalité va vraiment influencer le fonctionnement. On parlait tout à l'heure, par exemple, des comités 23 et 66. Pourquoi eux, ça a pris, les procédures C3S très rapidement ? Parce que les personnes qui sont aux comités sont complètement convaincues de ça, de traduire en réalité fédérative. Et puis ensuite, c'est un cercle positif. C'est à dire que tu lances, ça marche, tu as du monde. Donc oui, la représentation que peut avoir Ludovic de ce qu'est l'UFOLEP ou de ce qu'est le militantisme, va complètement influencer même la manière dont il va porter quelqu'un à fort potentiel ou pas. Et ça nous on l'a vécu. L' élu en charge de « sport et société » aujourd'hui, par exemple, lui c'est quelqu'un qu'on avait qui sommeillait dans le réseau parce que sa déléguée n'avait jamais pensé à le faire monter sur Paris. Et en fait, on s'est fait une réunion, je l'ai identifié, un profil, c'est lui qu'il nous fallait. On a échangé, on a accroché et puis on lui a proposé d'intégrer le comité directeur national. Mais après ça, est-ce qu'on pourra toucher à ça, je ne sais pas.

GC : Et justement, un peu au doigt mouillée, et tu n'es même pas obligé de répondre parce que c'est une question fumeuse je dirais mais, est-ce que tu vois une typologie de personnalités qui sont comme ça. C'est à dire est-ce que se sont plutôt d'anciens militants très engagés qui ont plutôt l'habitude de prendre ce positionnement et justement avec des militants plus nouveaux ou moins aguerris, on arrive mieux à leur expliquer de nouveaux modèles.

AEO : Alors quand tu parles de militants, tu parles de Ludovic. Bah, tu sais pour moi ce n'est pas un militant.

GC : Lui se décrit comme un militant. Salarié mais militant.

AEO : oui parce qu'il fait encore partie de la typologie qu'on avait quand moi je suis arrivé à l'UFOLEP mais qui n'existe plus trop maintenant. À savoir les enseignants délégués. Donc c'est normal, lui c'est sa matrice et elle a été pertinente. Et aujourd'hui, elle est à sa place.

GC : Est-ce que ce sont eux qui sont les plus résistants, entre guillemets ?

AEO : Non. La typologie maintenant elle est juste complètement différente. On a des master 2 STAPS qui viennent et qui sont en attente de directives. C'est à dire qu'ils ont besoin de savoir où est-ce qu'ils sont, ce que dit la fédération et qu'est-ce qu'ils doivent faire. Avec eux il y a des éléments sur lesquels je n'ai même pas besoin de débattre. On ne débat pas, pas du tout. Il y a également des inconvénients à ça.

GC : Qui sont ?

AEO : Après, c'est aussi lié à la génération parfois. Mais, moi ce que je vois comme points négatifs c'est que, par exemple, effectivement on a à argumenter sur le volet affinitaire, sur la pertinence du projet politique. Là, oui il faut qu'on argumente et qu'on l'explique très clairement. Là où avec un Ludo, par exemple, il n'y aura pas besoin. Il sait très bien où il est...

GC : Ils n'ont pas cette substance politique, cette approche politique...

AEO : Voilà, pas du tout. Là il faut qu'ils la maîtrisent, après qu'ils soient rattachés à ça ou pas, il n'y a aucun problème ils font ce qu'ils veulent. Ils font ce qu'ils ont envie de faire mais en tout cas qu'ils la comprennent et qu'ils la maîtrisent parce que c'est ça qui va conditionner l'accompagnement des élus derrière.

Donc il n'y a pas une posture qui soit parfaite. Mais, effectivement Ludovic correspond à un profil qu'on a de moins en moins, voire quasiment plus au sein de la fédération. Et encore lui, il est innovant donc il a su résister mais il y en a qui ont été balayés par la vague des nouveaux fonctionnements, des nouveaux contextes etc.

GC : Et donc ils sont partis ?

AEO : Soit ils sont repartis en classe, soit ils sont partis parce qu'ils n'ont pas tenu le coup parce qu'ils ont fait plomber le comité etc.

GC : Et ils l'ont mal reçu à titre individuel, ils ont été résistants ?

AEO : Non par résistants, mais ils l'ont mal vécu ouais. Mais c'est normal, c'est difficile. Tu es là depuis 10, 15, 20, 30 ans...

GC : Et ils ont exprimé ce mécontentement ou ils partaient ?

AEO : Non, non, c'est un effacement. C'est une mort lente. Et en plus c'est ça le problème. C'est qu'ils s'isolent parce que même certains qu'on a tenté d'accompagner, il était trop tard quand on voulait intervenir.

GC : Mais, ça a été beaucoup de cas ou quelques cas isolés ?

AEO : Non, non, non, c'est moins de 15 comités.

GC : D'accord. Je voulais faire une petite parenthèse avec toi un peu hors sujet de tout ce qu'on vient d'aborder mais tout de même intéressante, je pense, sur le lien et les influences entre ce qui se fait au niveau des pouvoirs publics, le lien avec les fédérations. Et en faite, c'est parce que, par hasard, j'ai vu ton nom passer, sur les ligues IDF des fédérations qui ont maintenant leur subvention conditionnée à la mise en place d'un « référent antiradicalisation » ? Et je crois que tu as été partie prenante des débats qui ont eu lieu à la région, sur cette thématique.

AEO : Non, non, mais je suis très critique là-dessus.

GC : Bah, donne moi ton point de vue alors.

AEO : Bah, mon point de vue c'est que ça ne repose sur rien d'un point de vue scientifique. Déjà, il faut m'expliquer comment on peut mener de telles politiques qui sont légitimes. Ça ne veut pas dire que le sujet n'existe pas.

GC : Au niveau de la ligue là...

AEO : Ils ont 0 outils, ils n'ont rien du tout. Ils répondent à la commande de Péresse. En étant gentil, ils vont faire signer la charte.

GC : Et ils ont un regard critique ?

AEO : Ça a suscité de gros débats. Bah ce qui s'est passé au cours de la réunion c'est très grave. En gros, ils ont pris les terroristes des dernières années et ils ont dit qu'ils sont passés par tels clubs ou telles salles de sport. Moi je n'ai pas participé aux réunions, j'ai eu des retours. Mais, pourquoi dans ces cas-là on ne liste pas les supermarchés par lesquels ils sont passés ou les bibliothèques. En fait, quel est le critère ? Qu'est-ce que ça veut dire ? C'est juste...

GC : J'ai dû confondre mais, je suis persuadé d'avoir vu ton nom sur la production de documents sur cette thématique.

AEO : Que Ludo a participé, peut-être puisqu'il est sur l'IDF.

GC : Je ne sais pas alors. Mais, en tout cas je me demandais le positionnement de la fédération par rapport à ça.

AEO : Bah nous le positionnement de la fédération par rapport à tout ça... ah mais non, mon nom, c'est sur l'outil du ministère c'est différent de ce que Pecresse a mis en place. Ce qu'elle a mis en place, c'est nul, c'est naze. Ça ne veut strictement rien dire et, en plus, tout le monde y va bêtement et c'est ce qui va justifier demain la baisse des subventions.

GC : Tu veux dire que les délégués y vont à fond.

AEO : Non ce n'est même pas qu'ils y vont à fond, ils n'ont aucune vision stratégique, ils suivent la vague. Ils sont en train de scier la branche sur laquelle ils vivent. Ils ne réfléchissent même pas. C'est comme le CNO et Massegli, ils ne réfléchissent pas. Il n'y a aucune vision stratégique. Comment tu veux fédérer la France si tu ne fédères même pas le mouvement sportif. Ce n'est pas possible. Bref c'est autre chose.

Mais donc, le ministère a mis un groupe de travail sur la question de la radicalisation. Déjà, mis en place de manière complètement différente, relativement représentatif (des associations comme nous, les CEMEA, les FRANCAS etc. Donc, déjà complètement différent. Et surtout, nous avons accepté d'être dans le groupe de travail parce que c'est nous qui avons rédigé la partie laïcité.

GC : Donc c'était plutôt une démarche de représentation, parce que ça correspondait au projet de l'UFOLEP et du coup en termes de missions vous vous sentiez en capacité d'apporter quelque chose. Ou est-ce que ça a aussi été un moyen de travailler là-dessus afin de le réinjecter dans votre réseau fédéral ?

AEO : Et bien les deux. De toutes façons, nous on contribue toujours quand on est sur ces thématiques-là. Ce sont nos thématiques, surtout la laïcité. La ligue de l'enseignement... voilà, c'est nous. La loi 1905, c'est nous.

GC : Toute à l'heure, tu me disais que justement les élus sur ces thématiques-là, les thématiques un peu plus idéologiques où il faut un peu plus creuser les termes, avoir des approches théoriques... parce que c'est vrai qu'à la FSGT aussi existe un sentiment chez certains de perte de niveau sur ces réflexions.

AEO : Là s'il fallait faire une réflexion comme ça macro : il y a l'échelon national et le reste du monde. Et même à l'échelon national... c'est parce que moi je travaille beaucoup sur ces questions-là donc oui, je suis dedans. Après, il y a des collègues qui ne maîtrisent pas beaucoup. Mais pour l'instant, il y a l'échelon national et le reste du monde. Après, il y a quelques comités où il y a de la maîtrise. Mais, on ne peut pas dire que, par exemple demain, on puisse porter de grosses conférences généralisées. Pas encore.

GC : Et là, sur ce projet, avec le ministère, tu peux m'en dire un peu plus ?

AEO : Bah sur ce projet-là, c'est ce que moi j'ai aimé, c'est qu'il y a d'abord eu un temps de débat et d'accord sur « c'est quoi vos intentions ? c'est quoi les nôtres ? c'est quoi les contenus ? » Et du coup, même l'État s'est appuyé sur des organisations comme les nôtres pour pas qu'il y ait de dérapage sur les concepts de laïcité, par exemple. On a très bien vu la fonction qu'on avait dans le tour de table qui était d'être un peu les gardiens du temple sur ce concept-là. Et on l'avait déjà vécu, par exemple, même au sein du défenseur des droits où justement c'était très intéressant. Un groupe de travail avait été mis en place sur la question de la lutte contre les discriminations dans le sport au sein duquel la FFF avait participé. En plus, ce n'est pas vraiment la FFF parce que ça repose aussi beaucoup sur les personnes. Il y a des personnes à la FFF avec qui je bosse où ce n'est pas la même stratégie etc. Ça dépend énormément des personnes. Mais, à l'époque c'était la DG de la fondation du foot qui a une certaine représentation sur la question du port du voile et autre. Et du coup, après la première réunion, le défenseur des droits nous a appelé pour qu'on intègre le groupe de travail pour rééquilibrer certaines choses. Donc, on était en mission, entre guillemets, au sein du groupe.

GC : Derrière, il y a un impératif du ministère pour que vous transmettiez ou appliquiez des choses au niveau fédéral.

AEO : Non, puis en plus au degré de relation qu'on a aujourd'hui ce n'est même pas de l'impératif. On converge pleinement.

GC : Quand tu parles de « degré de relation », c'est bien positif ?

AEO : C'est plus que positif avec les ministères, justice, ville...

GC : Là, il y a un impact du fait d'être proche de la ligue de l'enseignement ?

AEO : C'est plus qu'un plus, sans ça on n'existerait pas. C'est la base. Je ne sais pas comment le décrire autrement...

GC : Là, il y a vraiment un aspect politique, au sens « politisé » ou « encarté ».

AEO : Bah, on est une fédération affinitaire hein. C'est notre rôle. La société telle qu'elle est, est le résultat de rapports de force et de ceux qui se positionnent.

GC : Et là, à l'orée des élections, une petite inquiétude ?

AEO : Ça dépend...

GC : On n'y pense pas pour l'instant ?

AEO : À l'échelle de la fédération ? Si on y pense mais de toute façon, on verra et on fera avec. Après, c'est un point de vue personnel, déjà moi je pense que Hollande va rempiler. C'est mon pronostic.

GC : Ah ok. Je l'ai enregistré celle-là. On verra.

AEO : On verra mais il va rempiler une deuxième fois. Je ne vois pas comment il peut en être autrement. Sarko va passer mais après... Macron c'est le Bayrou de la gauche, c'est le poisson pilote de Hollande.

GC : Et bien en tout cas tu m'as pas mal donné d'informations et c'est très intéressant car il y a pas mal de différences avec d'autres organisations.

AEO : D'accord. De toute façon après, dès qu'on aura formalisé certains outils structurants.

GC : Ouai si tu as un document, je suis preneur.

AEO : Oui, bah en gros la démarche qu'on a maintenant c'est qu'on amène nos comités à se penser comme des entreprises sociales. Ce qu'ils sont. Une association privée n'est pas à l'État.

GC : Tu étais hier au conseil national du sport sur l'ESS ?

AEO : Non, mais nous justement on a été auditionné parce qu'on avait fait un rapport. Après, nous on est totalement à l'opposé par rapport au CNS, parce que c'est totalement instrumentalisé.

GC : Vas-y, raconte.

AEO : On en a même débattu avec Amsalem. En fait, lui il veut s'appuyer sur le Scic (sociétés coopératives d'intérêt collectif) pour soit amener des fédérations à se regrouper. En gros lui ce qu'il dit, c'est « le sociétal, allez dans les Scic. Et nous, laissez-nous faire ce qu'on faisait déjà. » Sauf qu'une Scic, ce n'est pas ça. Une Scic, c'est une société anonyme. Après ce qui change, c'est sa gouvernance et puis la gestion de la lucrativité. Mais, l'objet c'est une action commerciale et nous « sport et société », c'est du fédératif. Jamais on ne mettra « sport et société » dans une Scic.

GC : Et les associations font déjà ce qu'ils appellent de l'ESS, et ils n'ont pas besoin d'avoir cette forme...

AEO : Nous l'UFOLEP, si on crée une Scic demain c'est pour créer une boîte de conseil, pour faire de la gestion de projet etc.

Du coup j'avais fait une réunion, et j'avais amené mon président à une autre réunion, parce que j'avais été alerté par certains propos. Parce qu'une Scic, c'est une société anonyme, c'est une action commerciale. Et en plus on ne peut pas aller dire à ceux qui ont le moins d'argent, qui sont le moins solvables « démerdez vous pour l'agent, mais tout le reste on n'y touche pas : les grands événements etc. » Donc c'est complètement dévoyer le concept. Même nous on a fait un rapport stratégique sur les Scic et si, demain, on doit créer une Scic c'est pour du conseil, de la gestion d'équipement, groupement d'employeurs ou autre. Mais « sport et société », ça reste à la fédération. Sinon on se déshabille. Mais, jamais. »

Date : 02/03/2017

Lieu : Siège FSCF

Durée : 1h05

« Christian Badonneau : ... alors évidemment c'est une différence avec Denis Massegli qui aujourd'hui, je le dis haut et fort parce qu'il a été très content de nous trouver pour se faire élire la première fois au Comité Olympique lorsqu'il y avait 3 candidats en 2008 et qui nous a, après, un peu ignorés. Donc aujourd'hui, il y a 3 nouveaux candidats au CNOSF, on verra bien les projets qui sortiront. Mais avant tout, d'une fédération affinitaire je crois que la grande différence c'est que, un, d'une part elle a une histoire comme d'autres mais elle a surtout une histoire et des valeurs qui ont été défendues pour le bien-être du plus grand nombre. Elle a une histoire humaniste et avec un projet éducatif que bien souvent d'autres n'ont pas. Eux ont avant tout une histoire technique et compétitive mais pas l'histoire avec un grand « h ». Nous sommes tous, souvent, des fédérations qui avons plus de 100 ans d'âge, nous 120 ans en 2018, et nous avons contribué au mouvement sportif parce que si vous connaissez l'histoire de la fédération : on a quand même contribué au certificat médical, c'est tout ce qui vient de l'édu' pop', c'est participer à de grands rassemblements avec notre président initial, le docteur Michaux avec Coubertin, c'est un certain nombre de points comme ça. Donc, on ne peut pas ignorer cette histoire-là et je crois que pour avancer de temps en temps, savoir regarder dans le rétro et savoir où on va.

Je crois que c'est la **grande différence** déjà. C'est que nos fédérations, on a un projet éducatif avec des valeurs qui, et très bizarrement, se rejoignent je crois avec la FSGT et l'UFOLEP même si nous venons d'origines différentes puisqu'eux c'est... La FSGT, vous connaissez mieux que moi hein. C'est parti travailliste, parti communiste à l'origine. Nous, c'est plus toute la partie culturelle à l'origine parce que c'était les patronages culturels. Et puis l'UFOLEP qui vient plus de la fédération des amicales laïques qui était proche du PS etc. C'est certainement moins le cas maintenant.

Guillaume Conraud : ou pas.

CB : Ou pas. Mais on a tous, aujourd'hui, des origines mais, à l'arrivée, on travaille tous pour un sport humaniste pour un sport dans le respect de la personne. On est moins dans les techniques que les fédérations qui sont purement délégataires. Certes on n'a pas le monopole de la santé, on n'a pas le monopole du social, on n'a pas le monopole mais je pense qu'on a un **ADN** qui nous permet de travailler sur ces sujets d'une façon, sans doute, plus forte, plus profonde et avec un objectif qui est toujours le même : rendre service à l'adhérent et non pas en travaillant pour se dire, rendre service pour acquérir de la médaille. Je crois qu'elle est là la vraie différence.

Alors vous le retrouverez, après on a notre projet éducatif de fédération avec des **mots qui sont forts**. Il y a 5 mots essentiels qui sont : l'ouverture, le respect, l'autonomie, la solidarité, la responsabilité. Et nous, avant toutes choses, on met ce projet éducatif en avant et après on travaille sur nos projets. Et là aussi, je crois que la FSGT est un peu comme nous, on met d'abord nos projets éducatifs en avant et ensuite nos différences et nos projets.

Après j'accorde complètement que sur nos associations de base, quand on fait de la gym, du foot, on ne fera jamais du foot avec un ballon carré. C'est à nous de trouver des choses innovantes. Et on voit bien que dans nos activités quand **on fait pareil que la fédération délégataire**, je peux concevoir qu'on peut se poser la question. Par contre, aussi, à nous de bien se dire : « Qu'est-ce qu'on peut apporter d'autre à nos adhérents. » C'est quand même pour ça qu'on a encore un certain nombre, d'une part, d'adhérents et qu'on est très envié par les fédérations délégataires. C'est un fait en termes d'effectifs, il y en a qui sont quand même plus que fidèles. **Et ceux-ci ne partiront que si nous disparaissions.**

GC : J'avais un entretien avec un acteur de la FSGT, qui n'était pas forcément en accord avec le développement de la fédération ces dernières années, mais qui me disait : « Je ne vais pas partir. Je vais partir pour aller où ? ».

CB : Exactement « Je vais partir pour aller où ? » et moi j'ai les mêmes hein. J'ai quelques administrateurs qui disent : « Olala ça ne va pas » Mais quand on essaye de gratter un peu plus loin... Je leur dis : « Oui mais vous proposez quoi et pour aller où ? » - « Ah bah nul part. » On peut tout améliorer effectivement mais après il faut quand même savoir que dans nos fédérations, en termes de reconnaissance, un sportif chez nous doit valoir, par rapport à certaines fédérations, 10 fois moins. Alors que chaque citoyen paye les impôts de la même manière. Chacun a les mêmes et quand on pratique du sport chez nous, le ministère a souvent tendance, alors je mets le sport de haut niveau à part, mais sur un sport de la pratique pour tous ce que font les autres fédé' aussi mais parce que nous n'avons pas la délégation du sport de haut niveau. D'ailleurs, j'aime bien rappeler souvent ce que dit la directrice des sports : que nous sommes une fédération délégataire du service public. C'est écrit, elle l'a redit dans une lettre du 8 décembre donc ça avait rarement été écrit comme ça mais elle le dit dans sa lettre du 8 décembre. Donc, je crois que ça ce soit une reconnaissance et je crains que peut-être que Denis n'a pas pesé ça.

GC : Vous parliez de l'histoire, vous avez parlé de mots aussi, le mot « ouverture ». J'en parlais avec Bruno Gendron justement, sur l'évolution, par rapport justement aux relations avec la dimension culturelle...

CB : Ça a bien évolué ça hein.

GC : Bien sûr, et cette évolution est intéressante je pense et j'aimerais bien que vous m'en parliez un peu parce qu'à la FSGT ou à l'UFOLEP, pareil comme vous l'avez dit il y a un peu un étirement par rapport aux relations avec l'histoire passée pour des raisons d'ouverture. Mais quand même, ça reste...

CB : Ça reste encore très puissant comme nous beaucoup moins puissant, je pense. On a toujours un lien avec l'église de France, c'est clair puisqu'on a un aumônier national qui est nommé par l'église de France. Dans nos secteurs, on a toujours des aumôniers, parfois en région, dans les départements, mais de moins en moins parce qu'il y a aussi de moins en moins de curés. Il faut appeler un chat, un chat. Mais, **on a toujours aussi ce lien qui s'est distendu depuis la fin des années 70**. Ça part du « Vatican 2 », alors ça ne vous dit peut-être rien, où il a fallu qu'à un moment ou un autre que l'Église sorte de tous ces groupements sportifs de jeunes pour y revenir un peu plus après. Et, elle s'est plus orientée vers tout ce qui était MJC, Maison de Jeunesse Catholique. Donc, il y a beaucoup, beaucoup, de dirigeants qui sortent de là, notamment des deux côtés de la politique. Ça, c'est marrant. Dans des terres comme chez moi, dans l'Ouest qui est une terre de centre-droit qui même si elle était souvent très, très rose, mais des gens comme Jean-Marc Ayrault sortent de mouvements de jeunesse catholique, par exemple. Donc, l'Église est partie à un moment de toutes les particules sportives. Et aujourd'hui, l'Église depuis maintenant 15 ans voudrait faire marche arrière. Mais, je pense qu'il est trop tard. Je pense que nous, nous sommes, tout en gardant nos idéaux, notre histoire, nous ne sommes pas là pour faire de l'évangélisation ou quoique ce soit. **Nous sommes là, avant tout, pour prendre tout le monde et justement faire un social pour qu'il n'y ait pas de prosélytisme et que surtout chacun y trouve sa place quelle que soient ses religions, ses convictions. Et, bien souvent, j'allais dire que la fédération doit parfois justement se battre parce qu'on nous met beaucoup plus en avant nos idéaux avec nos origines qu'on ne le mettrait à la FSGT ou à l'UFOLEP**. Parce qu'on confond laïcité... parce que c'est un mot à la mode aussi. Mais on confond laïcité et puis conviction personnelle. Alors que laïcité, c'est tout. Justement la laïcité, c'est le respect des uns et des autres, tout en pouvant le partager mais sans l'imposer.

Mais, oui on est beaucoup moins près que... Et puis, j'allais dire, aujourd'hui, **la physionomie de la fédé'** c'est 40% de clubs historiques, qui ont connu ça. Tous ceux qui étaient là avec 1970 et qui sont encore là hein parce qu'on a énormément de clubs qui sont centenaires. Et de 70 à 80, de nouveaux clubs qui se sont créés parce que le monde rural, nos éducateurs qui n'habitaient plus en ville mais qui arrivaient en monde rural et qui créent leurs sections. Et puis, à partir des années 2000 alors là **la conviction et les origines, il n'y en a plus du tout ou très peu et les gens viennent plus pour la pratique. Donc à nous d'imaginer les choses différemment**.

GC : C'est ce que j'allais demander. Puisqu'on a plus ou pas ce lien, pourquoi venir à la FSCF du coup ?

CB : Bah **pourquoi venir à la FSCF ? Un, c'est souvent dû à l'éducateur qui a pratiqué FSCF, c'est clair. L'histoire, l'éducateur, le dirigeant. Et puis après, parfois quelques règlements. Chez nous on a quelques manifestations...** alors les pratiques culturelles, si je ne parle que de la pratique culturelle, c'est vraiment de la pratique qui est adaptée à tout le monde, sans sélection préalable, il y a de la différence. Sur les pratiques sports collectifs, c'est plus dur la différence, parce qu'on en a peu. Même si on a des particularités par exemple au basket où, sur les jeunes, avant de faire des matchs de basket on fait ce qu'on appelle un critérium où on mélange athlétisme, agilité. Voilà c'est une particularité qui existe depuis très longtemps. Après, sur le foot il y a peu de particularité. Et puis, sur la gym il y a de grosses particularités parce que la gym a des compétitions qui sont vraiment différentes avec leurs propres règlements, sans doute abordables au plus grand nombre et on a encore des équipes, quand au niveau national c'est des équipes de 4 au plus haut niveau, nous on tourne au très bon niveau avec des équipes de 10 ou 12. Donc, sur toutes les activités gymniques, on a de la différence. Le règlement est parfois plus abordable.

Mais le premier lien, c'est l'histoire je pense et l'identité.

GC : Toujours sur ce lien de l'histoire et de l'identité justement, je prends le cas que je connais car c'est celui que j'ai étudié. À la ligue IDF de la FSCF, Bruno Gendron semble justement de faire un travail pour se rapprocher de ces liens. Il me parlait justement du fait de ramener à nouveau un aumônier au sein de la ligue.

CB : Ouai. Alors. Ouai parce qu'il y a effectivement aujourd'hui, alors ça date et là aussi c'était une particularité où l'église a dit : « Il faut faire du sport avec les jeunes le mercredi. » Et Paris c'était Monseigneur L. qui a monté les patro' avec la FACEL. C'est exactement ça. Et donc, aujourd'hui autour des paroisses parisiennes, il y a plein

de jeunes qui pratiquent, qui font peu de compétition ou qui n'en font pas, qui aimeraient bien en faire dans le cadre du loisir du mercredi, qui sont fédérés nulle part hormis la FACEL. Donc effectivement on recherche, et l'IDF a aussi raison de s'appuyer là-dessus parce que c'est très puissant encore ces choses-là, à s'appuyer dessus pour essayer qu'il y ait une reconnaissance pour ces jeunes-là qu'ils pratiquent au sein de la fédération. Oui, oui, oui, ce qui est vrai.

Après, on a des secteurs qui sont très atypiques. Vous allez à Marseille. On dit : « Oh bon Marseille ? » À Marseille, on a des œuvres. Des œuvres culturelles avec des frères, des curés qui sont encore au camion à conduire les jeunes le dimanche au match de foot. Faut le voir, moi je n'y croyais pas mais je l'ai vu de mes propres yeux encore il y a un an. Et il y a eu la grande journée du comité départemental et on a vu arriver une vingtaine de minibus avec le curé au volant et les jeunes des quartiers derrière. Entre les œuvres un peu plus pauvres et les œuvres beaucoup plus favorisées, ils arrivent à faire jouer des jeunes des quartiers avec des jeunes des quartiers favorisés. Et tout ça amène un lien social et une certaine sécurité que la ville voit d'un bon œil, c'est bien évidemment. Mais, ce n'est pas forcément sur des choses qui sont réglementaires, avec des règlements machins... c'est des rencontres. Donc effectivement, pour revenir à la LIF, Bruno retravaille là-dessus lui. Il a sûrement raison parce qu'on cherche tous à récupérer des gens non-fédérés, c'est clair.

GC : Du coup, ça ne crée pas des tensions, une difficulté, cette position un peu on va dire conciliante ? Où d'un côté il faut garder le lien pour des raisons d'histoire et d'identité et, de l'autre côté, il faut réussir à s'ouvrir, à faire ce travail pour aller vers...

CB : Vous parlez de tensions avec les dirigeants éventuellement ?

GC : En interne vraiment... Des gens qui ne savent plus où ils sont.

CB : Oh en interne, **les gens savent où ils sont**. Moi, j'en suis persuadé, ils savent où ils sont. Après, ceux qui veulent l'ignorer, l'ignorent. Je crois que c'est dans tout mouvement comme ça. Quand on se sent bien dans un endroit, la partie qu'on veut ignorer, on l'ignore. Donc effectivement, oui certains, alors même dans mon comité directeur. J'ai des gens qui sont complètement athées quoi et ça, c'est leur problème et moi ça ne me choque pas. À partir du moment où ils retrouvent dans les valeurs, dans le projet éducatif et dans l'aspect humain, des choses qui s'y retrouvent. Bah la fédération a, encore une fois, gagné vis-à-vis de ces gens-là. Après qu'ils aillent à la messe... je ne leur demande pas d'ailleurs et je m'en fou. Et si dans nos clubs nous affinitaires, comme certaines fédérations ont tendance à dire, qu'on ne prend que les gens qui vont à la messe bah déjà, on n'aurait pas grand monde.

GC : Enfin, c'est comme la FSGT. Il y a plein de gens qui pensent qu'il faut être communiste pour...

CB : Qu'il faut être communiste à la FSGT, voilà ils n'auraient plus grand monde.

GC : Et qu'on fait du prosélytisme pour ça.

CB : Oui. Il faut être sérieux quoi. Comme on ne demande pas à quelqu'un qui va faire du foot ou de l'athlétisme de quelle couleur il est. Ou, quand il va jouer contre une équipe de quartier, s'il est front national ou si il n'est pas front national. Ça ne veut plus rien dire. Donc, à partir de là, on n'est pas du tout dans cette optique-là.

GC : Sur le militantisme, ça a peut-être changé des choses ? En tout cas, à la FSGT, on ressent bien une reconstruction sur le militantisme, à l'UFOLEP aussi...

CB : Nous aussi. Nous aussi.

GC : ... parce que les gens venaient avant d'une base qui favorisaient quand même l'engagement.

CB : **Nous aussi et je dirai que c'est une de mes plus grandes craintes hein. Quand on perd le militantisme, c'est là qu'on voit nos clubs basculer ailleurs. Si on n'a plus de militantisme on perd bah nos fondements, nos valeurs, notre histoire. Et quand on ne transfère pas ce genre de choses et bah à un moment ou à un autre effectivement, il faut se poser la question quoi.**

Moi ce qui m'a un peu étonné là cette année où on était en renouvellement politique, **un tiers de nos effectifs de présidents** de comités départementaux, ce sont des jeunes qui ont pris. Et tu verras avec Noémie.

GC : C'est pour ça que je prends le cas de Noémie parce que je crois que c'est un cas intéressant justement sur la transmission de l'histoire...

CB : À Paris, il y a Noémie. Dans les Yvelines, c'est un jeune qui a 28 ans. On a plusieurs présidents comme ça qui ont moins de 35 ans. Ce n'était pas arrivé à la fédé' depuis 25 ans quoi.

GC : Je crois que c'est à cause de ce programme que vous avez autour des jeunes.

CB : Euh voilà. Alors qui permet... On a un programme autour des jeunes qui s'appelle So'Leader qui permet de réunir des jeunes que ce soit sur le terrain ou au niveau national et puis qui leur permet, ensuite, de s'engager dans différentes structures. Donc, il faut qu'on continue ça.

GC : Et ça le but, c'est vraiment de travailler sur la transmission ?

CB : C'est de travailler sur la transmission.

GC : Bruno me parlait d'autre chose pour les nouveaux dirigeants : c'était le séminaire de ...

CB : Alors, on a effectivement aussi un séminaire qui va avoir lieu cette année en Normandie, qui est un **séminaire de dirigeants nationaux**, qui s'adresse aux dirigeants qui sont nationaux, départementaux, régionaux et qui retrace l'histoire de la fédération mais pas que quoi. Et donc, qu'est-ce que la vie associative ? Comment la gouvernance associative ? etc. etc. Et ça, ça me semble important.

GC : Justement, sur la gouvernance associative, vous avez des particularités que vous faites valoir par rapport aux autres fédérations ? Ou du moins, quel est votre fonctionnement et votre point de vue sur la gouvernance ?

CB : Alors là, **on est en plein dedans**.

GC : Ce que vous disiez le renouveau politique ?

CB : Le renouveau politique. Donc ça veut dire que, dans le cadre de la gouvernance associative, il y a 2 solutions. On ne peut plus gouverner, sans doute, l'association départementale, régionale comme auparavant où le président est bien souvent tout seul et faisait tout, tout seul. Aujourd'hui, les méthodes de travail ont changé, les gens restent moins longtemps sur place, la famille prend plus de poids quand même qu'il y a 25 ou 30 ans. Moi, je ne suis pas très vieux mais je consacre plus de temps aujourd'hui entre mon travail et ma vie associative qu'à ma vie familiale parce que c'est historiquement comme ça quoi. Mais c'est fini hein. Donc ça, je crois qu'il faut qu'on travaille différemment dans la répartition des tâches justement pour **gagner en militantisme**. Après, au niveau national c'est différent parce qu'on a des salariés, on a un siège et c'est souvent après la différence qui se fait entre un siège et puis... Il faut qu'on trouve un bon équilibre. Après ça, c'est à trouver. Ce n'est pas toujours évident mais...

GC : D'accord. C'est aller vers plus de collégialité ? Aller vers plus de démocratie ?

CB : Alors, c'est ce qu'on a fait nous.

GC : C'est détruire un peu l'image du président omniprésent ?

CB : C'est ce qu'on a fait dans le cadre de la refonte de nos statuts. On a profité déjà de la réforme territoriale qui n'a pas été simple parce qu'elle est globalement une réforme qui a été faite à la va vite quand même, avec des impositions territoriales énormes, des menaces si on ne le fait pas. Enfin bref, énorme. Nous on a **limité dans nos statuts les mandats de président à 3 fois** déjà. C'est une avancée énorme. Bon on est reparti à 0 alors c'est vrai que ceux qui ont déjà 5 mandats et qui veulent repartir 3 fois pourraient le faire. Mais ça, quand on change les choses on ne peut pas... Il faut bien commencer à un moment ou à un autre. Donc, 3 mandats par président, sur la fonction hein. Donc, c'est déjà pas mal, y compris au niveau national d'ailleurs. Complètement la parité.

GC : Ce qui est plus que ce qui est demandé par la loi.

CB : C'est-à-dire que ce qui est demandé par loi mais nous, on l'a étendu. La loi, ce n'est qu'au niveau national et nous on l'a étendu sur nos régions et nos départements. Et ça s'est fait globalement très bien d'ailleurs. Ensuite, dans nos statuts pour laisser aussi beaucoup plus de possibilités aux personnes de pouvoir relayer en cas de problèmes, on a créé **un comité d'éthique et de déontologie**, statutairement parlant.

GC : Qu'est-ce que c'est ?

CB : Ce qui permet, au-delà des décisions d'un comité directeur d'un comité départemental ou d'une région, de pouvoir contester, sur des faits bien évidemment, sur tout fait qui ne serait pas éthique ou déontologique par rapport aux statuts, par rapport aux règlements de la fédération, ou par rapport aux comportements d'un tel ou un tel.

GC : Dans les activités sportives ? Dans la vie associative ?

CB : Dans les activités sportives mais aussi dans la gestion de la fédération.

GC : Même au niveau national on peut dénoncer quelqu'un.

CB : Alors dénoncer ce n'est pas le mot.

GC : Enfin, dénoncer entre guillemets.

CB : On peut faire appel sur une décision du comité directeur, alors une décision qui ne serait pas déontologique ou qui mettrait à mal la déontologie et l'éthique. Donc voilà, et puis on a surtout **démocratisé le vote**. Auparavant, ne votaient que les présidents. Et aujourd'hui, ne votent que les représentants d'associations. Alors, ça ne veut pas dire toutes les associations parce que chez nous c'est 1500 donc c'est compliqué. C'est-à-dire que dans chaque strate, dans chaque niveau, **ce sont les associations qui élisent leurs représentants à l'assemblée générale**. Ça veut dire très clairement que sur un département il y a le président certes qui vote mais les autres délégués ne sont pas membre du conseil d'administration départementale mais sont des représentants de présidents d'association. C'est-à-dire, je prends un exemple, sur un département qui aurait 100 voix, le président aurait 20 voix par exemple, en fonction du nombre. Et on aurait 4 délégués de clubs qui auraient 20 voix chacun.

GC : Ça, c'est chercher plus de...

CB : De démocratie associative quoi.

GC : Et de débat dans les...

CB : Et puis de débat aussi dans les instances bien évidemment.

GC : Au sein des comités aussi ?

CB : Au sein des comités.

GC : Et du coup, ils sont obligés de se... Enfin, je ne sais pas comment ça fonctionne. Soit ils ne viennent totalement pas d'accord, soit ils essaient de se voir avant pour se mettre d'accord ?

CB : Ils se voient. Il faut quand même être... Il ne faut pas dire non plus que... Bon, il ne faut pas dire non plus que dans des grosses fédé' comme les nôtres il y ait énormément de **contestation**. Il y a des pleureurs ou des pleureuses comme on veut, il y a des gens qui grogneront et qui vont grogner toute leur vie. Ce n'est pas comme dans d'autres fédérations, je ne sais pas laquelle, je crois que c'est au tennis où le type a été élu à 51% et l'autre 49, et avec huissier tout le machin. Ce n'est pas comme le rugby, ce n'est pas comme l'athlé. Bon voilà.

GC : Oui mais ça vient peut-être des démarches qu'on met en place. Là vous avez justement parlé d'un renouveau politique. Peut-être a-t-il été préparé d'une manière suffisamment consultative pour que les gens comprennent que la décision était une décision...

CB : Il y a ça et puis les **enjeux** sont aussi différents. Et là, on revient un peu à ce que disait Masseglia au départ.

GC : Enjeux financier ?

CB : Bah bien sûr. Sur un même nombre de licenciés, sur une fédération délégataires ont des budgets avec d'autres enjeux et d'autres avantages.

GC : C'est intéressant ce que vous dites parce que c'est vrai que souvent on pointe ce manque de budget alloué aux affinitaires comme une faiblesse. Mais c'est vrai que, nous en tout cas dans les activités à la FSGT, beaucoup des débats tournent autour de la répartition des moyens financiers. Et finalement, je me dis que s'il y en avait plus, ça serait encore plus au centre des débats alors que.

CB : À la FSGT oui hein, parce qu'ils ont des commissions je crois. Donc financièrement, financièrement, elles sont un peu indépendantes hein. Que chez nous, c'est moins indépendant. Tout est centralisé.

GC : Du coup, l'axe de discussion est faussé, biaisé, alors qu'on devrait être sûr, et je crois que c'est votre cas vous avez décidé de remettre le curseur sur le développement et la réflexion sur les activités.

CB : Complètement. Il peut fausser le jeu, oui. Alors après, sur les finances je rouspète souvent sur le ministère mais, à côté de ça, on a une certaine fierté de voir que, toutes aides confondues, y compris les aides à l'emploi, on est à 20% du budget. Alors que de nombreuses fédérations ont 80% d'aide d'État. Le jour où ça va s'arrêter certaines ont sans doute du souci à se faire. Ça ne s'arrêtera sans doute pas de la même manière mais voilà.

GC : Au comité IDF, j'ai pu observer, qu'il y a une relation salarié-élu assez particulière ? Le salarié est salarié. Moi, j'ai rencontré des salariés de l'IDF où ils ont du mal à se projeter dans quelque chose de plus... Enfin, ils sont engagés mais voilà, il y a quand même bien cette limite entre le bénévole, le salarié, l'élu, le salarié. Et je me demande quelle est la position globale de la FSCF sur ce qu'est un salarié ?

CB : Le problème qu'on a eu, on était historiquement **une fédération sans salarié**. Donc du jour au lendemain, on est passé dans les années 2000 à 2012 avec mon prédécesseur, **il y avait des salariés historiquement aussi mais qui étaient des salariés avant tout administratifs**. Après, mon prédécesseur a commencé avec quelques salariés d'agent de développement. Et dans mon premier mandat, moi j'ai souhaité qu'il y ait au moins 1 à 2 agents de développement par région et même dans certains départements. Des agents de développement territoriaux sur les régions et des agents de développement d'animation sur les départements. Alors évidemment, du jour au lendemain, un certain nombre de dirigeants sont devenus employeurs. Ce qui n'est pas facile. Ça, ça ne s'invente pas hein.

GC : Oui, Bruno me parlait de cette difficulté.

CB : Avec toutes les difficultés autour hein : le social, les conflits, le développement. Donc, ce n'est pas simple hein. Donc, c'est au niveau de la gouvernance associative, mais aujourd'hui nous, on est au même niveau. Au niveau national on vient de changer de directeur, on cherche évidemment parce que lui a des impératifs qui aujourd'hui ne vont pas forcément avec la conception que l'on se fait de la gouvernance associative. Donc, il faut qu'on trouve des **compromis**.

GC : C'est-à-dire ?

CB : C'est-à-dire qu'on ne peut pas laisser la clé exclusivement aux salariés en leur disant : « Vous faites. Vous proposez. » Et que l'élu est là pour signer ou inaugurer les salles de sport ou aller en représentation. Donc, il faut qu'on trouve un juste milieu. Aujourd'hui, il faut qu'on forme nos **dirigeants qui sont devenus employeurs** parce que ça, c'est une nécessité absolue. On l'a bien compris. Puis, à tous les échelons, il faut qu'on trouve un bon équilibre dans la gouvernance associative : qui fait quoi ? Mais **les grandes orientations ce sont les élus**. Ensuite, dans le fonctionnement il y a un certain nombre de choses, et parfois moi ça m'arrive je l'avoue, être dans l'opérationnel au quotidien. Ce qui n'est pas mon rôle normalement. Mais bon ça m'arrive de le faire parce que c'est comme ça. Il faut **constamment travailler sur cet aspect** des choses-là. Aujourd'hui, si on veut réussir notre développement, il faut que l'agent de développement puisse avoir **une autonomie mais pas une indépendance**. Ce n'est pas la même chose quoi. L'autonomie implique une autonomie de travail avec un retour à son élu en permanence parce que la **difficulté** que nous avons, comme d'autres fédérations, on a les élus, les salariés, les nommés dans nos commissions nationales, et puis les bénévoles dans les structures intermédiaires. Donc, ce n'est pas comme une entreprise ou une collectivité où il y a les élus et les directions générales des services. Ce n'est absolument pas pareil. Donc, il faut bien qu'on fasse la part des choses. Ce qui n'est pas facile.

GC : Oui, oui, oui. D'autant plus qu'aujourd'hui, la façon de recruter dans nos organisations a évolué aussi. La problématique de la FSGT, c'est l'évolution du recrutement. À l'époque, le militantisme était le premier critère de recrutement, maintenant c'est le diplôme et les compétences...

CB : Exactement. C'est exactement pareil.

GC : Et la difficulté c'est de reconstruire derrière une compréhension de l'organisation.

CB : **Exactement, on a la même problématique.** On a beaucoup embauché dans cette maison sur du copinage, sur du militantisme, et sur des gens qui étaient dans des situations de faiblesse parce que c'était l'ADN de la maison. C'était comme ça. Et puis, à partir des années 2000, ça veut dire que c'est récent hein, on a avant tout embauché sur des compétences quoi.

GC : Et à l'UFOLEP, c'est sensiblement la même situation. Et ça change énormément de chose...

CB : C'est que ça change toutes les choses, avec beaucoup de jeunes. Ici, dans la maison, quand vous faites le tour des étages hein...

GC : ...beaucoup de STAPS ?

CB : Beaucoup de STAPS donc qui, d'une part, n'ont pas la culture de la maison, très peu de culture associative parce qu'il ne faut pas rêver. Dans la culture de gouvernance associative des fois, on me dit : « Ouai, ouai, on fait du sport. » Ok, on fait du sport mais entre faire du sport et prendre des responsabilités et intégrer une gouvernance sportive... Ce n'est quand même pas la même chose je crois. Enfin moi en tous cas, je le vois comme ça.

GC : Ouai et je crois que c'est vraiment une difficulté parce qu'à l'UFOLEP pareil. J'ai croisé des gens qui me disaient : « Nous, on n'est pas engagé dans le projet et ça ne nous gêne pas. »

CB : Oui, voilà. Complètement. Alors ici on essaye mais... Ici on a des gens qui arrivent le matin et qui repartent le soir. Ils font leur job et ils s'en vont quoi. Voilà.

GC : Toujours sur ces questions d'écart entre différents niveaux de compréhension, d'assimilation et de mise en œuvre du projet. Les écarts aussi entre les différents niveaux, c'est-à-dire entre le niveau national, les dirigeants nationaux, les dirigeants régionaux et départementaux, le club, le licencié... Est-ce qu'il est vraiment loin de ce qu'est la FSCF ?

CB : Le licencié oui. Alors dommage mais oui. **On vient d'abord dans un club pour des raisons de proximité** et quelques soient les fédérations d'ailleurs. On vient, un, sur la proximité du club ; deux, sur l'appétence à l'activité bien évidemment. Mais, dans le monde rural, quand vous n'avez pas le choix parfois, c'est football, basket, gym de moins en moins parce qu'il faut beaucoup de matériel, de temps en temps du hand et, de temps en temps, peut-être du judo. Mais, c'est ça le monde rural en tant que tel parce qu'il n'y a pas une panoplie d'équipements infinie. Donc proximité, l'activité quand elle s'y trouve.

Et puis après, un sportif de base quand il vient dans un club il ne sait pas. Quand il vient faire de la gym, par exemple, il ne sait pas si le club est affilié FFG, FSCF, UFOLEP ou quoique ce soit. Donc là, il y a du boulot par la suite.

Après, dans nos comités d'association, l'enjeu c'est de garder du militantisme pour éviter que l'association ne parte et là, il y a un gros boulot.

GC : C'est là que se situe le gros travail, on va dire sur tout ce qui est animateur, président, dirigeant ?

CB : Complètement. Moi, je suis encore président de club d'une grosse structure Nantaise, **parler de la conviction ou parler de la FSCF** alors que je suis président national, ce n'est pas facile tous les quatre matins quoi. Parce qu'il y en a qui ne veulent absolument pas l'entendre. Par contre...

GC : Ils veulent être juste dans leur pratique ?

CB : ... Voilà. Par contre, ils sont dans leur pratique, dans leur activité, sur des règlements qui conviennent sur... Voilà...

GC : Ça parler de leur activité, ils veulent bien ?

CB : ... Ils savent très bien faire. Et après, alors au niveau départemental et régional c'est un peu différent. On a des gens quand même engagés qui ont une connaissance, suivant les niveaux, de la fédération. Et après, je pense **qu'ils partagent les valeurs** même si certains ne les partagent sans doute pas tout à fait. Mais, il y a plus d'engagement oui et au niveau national aussi quand même.

GC : Je me demande pourquoi, parce que c'est le cas de toutes les fédérations le cas que vous venez de décrire, cette difficulté à parler de conviction et d'engagement de choses un peu différentes de la pratique elle-même et qui pourtant vont avoir de grandes influences sur les règlements etc. Pourquoi aujourd'hui c'est plus difficile, semble-t-il, je ne sais pas, je n'y étais pas, qu'avant ? Les présidents, les animateurs avaient peut-être plus d'appétences vers ces problématiques ?

CB : Parce que je pense qu'il y avait **une fidélité à l'activité**. Quand vous pratiquiez une activité il y a 30 ou 40 ans, vous commenciez le football et vous restiez au football toute votre vie. Aujourd'hui, il faut regarder les *turnovers* qu'il y a dans nos associations. C'est infernal. Moi, mon petit-fils, il change de sport tous les ans parce qu'il ne trouve pas sa voie. Donc, il fait de la musique : ça ne va pas. Il y a 2 ans, il a fait de la gym. L'an dernier, c'était du basket : ça n'allait pas. Là, on l'a mis au rugby pour que ça bouge un peu plus : ça ne lui va encore pas. Il a 8 ans. Et il a 8 ans.

GC : C'est aussi la dimension omnisport que nos fédérations ont perdue ? Parce qu'avant les gens pouvaient faire du zapping mais restaient dans le même club...

CB : Dans le même club... Que **l'omnisport en tant que tel**, c'est plus compliqué. La création de l'omnisport en tant que tel, c'est plus compliqué sauf quand il y a du pognon en jeu. Et on voit bien que dans les grandes villes aujourd'hui qui ont plusieurs clubs en haut, on a toujours un ou deux leaders qui a toujours une envie plus ou moins de créer un gros club omnisport. Le PSG, le Montpellier Université club. Moi, je vois à Nantes ils sont en train d'essayer de trouver une formule avec le basket et puis d'autres satellites. Mais, c'est de l'omnisport pro. L'omnisport de masse on voit bien que... Ils avaient créé d'ailleurs ce qu'ils appelaient une UGSE, l'Union de Gestion de Sport d'Élite. Je crois que c'est comme ça que ça s'appelle. Avec des équipes d'élite sur deux ou trois clubs et puis la masse et ça ne fonctionne pas enfin de compte. Chacun a repris sa liberté parce que, à un moment ou à un autre, le projet n'est plus là, les hommes ne s'entendent pas, et les origines ne sont pas là non plus. Donc euh... Et donc le **zapping** aujourd'hui fait que les gens... Et c'est **un vrai souci aussi pour les clubs que les gens ne restent pas** ou peu. Alors que quand les gens restaient dans les clubs omnisports, ils avaient la conviction, ils avaient la connaissance des championnats et puis ils avaient aussi envie de s'engager sur quelque chose qui leur a apporté pas mal de trucs quoi. Quand vous écoutez beaucoup d'hommes politiques ou d'autres qui disent, quand je vais sur le terrain : « Ah mais je sors d'un patro'. Qu'est-ce qu'on a appris. C'est sans doute grâce à ça qu'aujourd'hui je suis dirigeant dans ma fédération délégataire. » Et sans doute pareil à la FSGT. Mais cette notion de patro' aujourd'hui ça les dépasse.

GC : Ce que vous venez de dire me fait penser à quelque chose. Ce que disent les acteurs de terrain sur pourquoi être à la FSGT : c'est la facilité à s'engager dans les responsabilités, à prendre des responsabilités. Ça c'est rigolo parce que souvent on a l'impression que les acteurs de terrain ne veulent plus prendre de responsabilités et finalement on voit que, quand on leur facilite l'accès et qu'ils peuvent aller dans des responsabilités importantes parce que dans une fédération délégataire c'est impossible d'avoir des responsabilités au niveau nationale, enfin le chemin est très long, on voit qu'ils ont envie. Est-ce que c'est le cas aussi ? Est-ce qu'une des forces de la FSCF, c'est de donner facilement accès aux responsabilités ?

CB : Oui, **tout le monde peut venir au niveau national**. C'est clair parce qu'on fait vraiment un appel à la base. Donc après parfois on n'a pas forcément les gens qu'on a envie mais ça, ça fait partie du truc. D'ailleurs, vous parlez de la FSGT, je lis leur bouquin.

GC : Oui c'est une difficulté aussi pour la FSGT qui est en train de reconstruire sa direction nationale.

CB : Oui parce que Lydia est partie, Rolland arrête et je ne sais même pas où ils en sont là-dessus.

GC : Bah ils arrêtent.

CB : Oui, ils arrêtent mais je ne sais pas qui va prendre la suite ?

GC : Bah la suite, ça va venir en mars là. Il y a l'AG et pareil ils sont dans la démarche du coup de chercher avec un appel et d'essayer de trouver les gens.

CB : Ce n'est pas facile hein de repartir à zéro. En plus, Lydia était une personnalité de haut niveau. C'était quand même quelqu'un de...

GC : D'ailleurs, c'est elle qui accompagne mon travail de thèse.

CB : D'accord. Et moi, j'aime bien Lydia parce que c'est vraiment quelqu'un de très bien. Bon, ils ont aussi Emmanuelle qui est aussi d'un bon niveau, il n'y a pas trop de soucis là-dessus. Mais, je ne sais plus où on en était ?

GC : Sur la prise de responsabilité qui est un avantage dans nos fédérations par rapport aux...

CB : Oui. Je pense que **c'est plus facile d'arriver au national** oui...

GC : Je crois que c'est important.

CB : ...que, dans d'autres fédérations, ce n'est que du **compromis**, je ne dirai pas magouille ce n'est pas vrai mais compromis, c'est long et puis ce n'est que du pouvoir quoi. Voilà, quand je vois certaines fédérations comme aujourd'hui dans le tennis... Où est le projet quoi ? Où est leur projet éducatif ? Où est leur projet pour l'adhérent quand ils se battent comme des chiffonniers. On se dit que **la place doit être bonne** quoi. Quand vous voyez que pour le Comité Olympique qu'ils vont être trois. Un ancien ministre des sports qui n'a pas prouvé grand-chose. Un Masseglia qui aujourd'hui prône la disparition et un modèle unique. Voilà... donc l'espoir va peut-être venir d'Isabelle Lamour.

GC : [rires] Euh, on revient un peu sur le projet, sur le renouveau politique dont vous avez parlé et notamment sur l'axe du développement des pratiques. Pourquoi cette envie de ré-accélérer le travail sur les pratiques et comment ça va se faire...

CB : Parce que c'est l'adhérent...

GC : ... et pourquoi il faut revenir à ça ? Ça a été oublié ?

CB : Ce n'est pas que ça a été oublié mais **on a perdu en audience** parce que, à partir du moment où vous faites la même chose que les autres, dans les fédérations délégataires il y a des matchs tous les dimanches et comme vous, vous n'en n'avez qu'un tous les quinze jours.

GC : C'est le problème du foot en IDF pour vous.

CB : Ce qui est le problème du foot. Il est clair qu'il y a beaucoup moins d'intérêt. Donc, ça veut dire qu'il faut qu'on reforme nos activités pour leur permettre d'avoir des championnats au moins régionaux. Pas tous les dimanches parce qu'on ne sera jamais concurrent de la FFF. Il faut être aussi réaliste. Mais qu'on puisse recréer des finales régionales, des finales pourquoi pas départementales, je n'y crois pas mais tout au moins sur cette activité là des finales régionales sur un ou deux tours et puis aussi qu'on ait une vocation nationale. Et puis, qu'on puisse aussi faire comprendre aux activités que quand on est fédéré à une fédération, on doit licencier. Donc, c'est notre difficulté. Déjà, on a une concurrence avec les **fédérations délégataires qui est infernale** puisqu'elles mettent des pressions à tous les niveaux. Et si demain on ne travaille pas... déjà en interne moi je... donc sur les activités il y a, en même temps, une reconquête des territoires. C'est que moi je souhaite qu'on fasse réellement un état des lieux. C'est-à-dire qu'une association, il y a 200 adhérents, 100 à la FSCF, 100 qui ne le sont pas. Qu'est-ce qui est gagnable et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Après, je comprends bien que sur une association multisports il y en a 100 à la FSCF, 100 qui font du hand. On n'a pas de hand, il n'y a aucun intérêt à ce qu'ils viennent chez nous et je le comprends bien quoi. Par contre s'il y en a 100 qui sont chez nous et 100 qui font de la gym forme détente ou de l'éveil aux jeunes enfants et qui ne sont pas fédérés, c'est là qu'il faut qu'on se batte pour les gagner.

GC : Parce que là vous avez de vrais projets sur ces pratiques.

CB : Parce que là on a de vrais projets sur ces choses-là. Sur les sports co, c'est plus développer de la compétition aujourd'hui. Sur les sports gymniques on est très présent, il faut continuer à se développer et surtout pouvoir répondre parce que le niveau progresse. Mais ça, ce sont tous les niveaux sportifs en général qui progressent. Et donc, il faut qu'on arrive à bien se situer pour qu'on arrive à intéresser la pratique intermédiaire entre ceux qui veulent faire le loisir, le bon niveau ou le haut niveau chez nous, et la pratique intermédiaire où il y a peu de compét'. C'est ces gens-là qu'il faut qu'on arrive à intéresser.

GC : Et du coup, ça, ça passe...

CB : Ça, ça passe par une reconstitution de commission régionale, commission nationale qui tient bien évidemment la route et puis, quand on peut, commission départementale. Ce n'est pas toujours le cas. Bruno, sur ces sports co, va plus passer sur une commission régionale parce que Paris est Paris et c'est plus compliqué de travailler sur un niveau département. Paris, demain il n'y aura plus de départements donc voilà la solution sera sans doute... À terme, quand le Grand Paris va voir le jour, les départements vont vite sauter donc on est tout au moins dans cette orientation-là.

GC : Et on est vraiment sur du développement là ? Bruno disait que sa particularité était d'être un commercial et que son boulot lui c'était d'aller dans les associations.

CB : Complètement.

GC : ... Ou est-ce qu'on est aussi sur euh... et là vous avez dit l'importance de reconstituer des commissions, c'est peut-être aussi pour ce qu'elles peuvent apporter en termes de réflexion et d'innovation.

CB : Les commissions doivent apporter... Alors **on leur en demande beaucoup** parce que ce sont des bénévoles hein. Les commissions doivent apporter, d'une part le diagnostic avec la fédération hein. C'est le diagnostic, c'est la compétition et l'organisation mais pas que et puis c'est le développement par rapport à un projet éducatif. **Qu'est-ce qu'on peut apporter en plus au terrain** quoi ? Par rapport à simplement le match, on se réunit une heure avant, on joue, on va boire le coup avec le copain, on s'en va et le secrétaire remplit le résultat sur internet. Est-ce que c'est que ça ? Donc, c'est voir comment nous on peut apporter du plus. Alors, aujourd'hui on fait des assises par activité. Ce n'est pas facile hein, des assises nationales où on fait une réunion ici. On permet aux gens de se connecter par « webinaire » un peu partout sur le territoire. Pour qu'on arrive à comprendre comment on peut développer les choses mais ce n'est pas pour autant que c'est simple.

GC : C'est impulsé par des salariés ?

CB : Alors c'est **impulsé par les élus mais ce sont les salariés qui organisent bien évidemment**, avec la direction technique nationale et puis les commissions nationales aussi. Parce qu'on a aussi des commissions nationales.

GC : Vos salariés travaillent particulièrement sur ça ? Sur ces questions de contenu de pratique ?

CB : Euh... On essaye oui. Mais, pour l'instant, on a **des salariés qui sont avant tout des généralistes** donc ce n'est pas facile quoi.

GC : D'accord, puis il y a encore des postes de cadre d'État qui ont été supprimés...

CB : ... supprimés. On en a tous eu un en moins. La FSGT en a un en moins, nous aussi, enfin toutes les fédérations affinitaires.

GC : Qui pouvaient vraiment rentrer dans les spécificités des pratiques et tout.

CB : Bah voilà nous, on n'avait déjà pas beaucoup. On en avait que cinq alors là on redescend à quatre... Voilà. Et là, il y a vraiment **un problème de reconnaissance du mouvement sportif par l'État**. Quand on voit que le budget du sport c'est 0,13%, la culture ça doit être 0,91 à peine 1, ils ont perdu leur 1. Voilà, c'est du foutage de gueule. Et aucun des candidats à la présidence de la république n'en parle. Aucun. Peut-être Hamon, d'après ce qu'on m'a dit.

GC : Ils ont d'autres soucis [rires].

CB : Oui, ils ont peut-être d'autres soucis [rires]. Mais, personne n'en parle. Je ne sais pas, Macron est ce matin dans la presse, je ne sais même pas s'il parle de la vie associative mais bon ce n'est pas son premier souci. Donc, je pense que... Je ne sais même pas s'il sait ce que c'est.

GC : Est-ce qu'il a un programme ? Je blague.

CB : [rires] Oui, est-ce qu'il a un programme. Mais bon, c'est assez effrayant tout ça. Effrayant.

GC : Euh... Alors, j'aime bien, enfin ce n'est pas que j'aime bien mais dans le travail que je fais, je fais aussi une sociologie des dirigeants associatifs où j'essaie de savoir un peu d'où ils viennent, en tout cas dans le giron associatif et sportif. Est-ce que juste vous pourriez me faire un petit...

CB : Mon parcours ? Ouai. On a encore quoi un quart d'heure ?

GC : Oui, oui.

CB : Oui, c'est bon ?

GC : Comme vous voulez hein.

CB : Mais, faudrait euh comment... Euh... Est-ce que vous avez eu contact avec Laurence Munoz, alors c'est une professeure des universités, docteur en université d'ailleurs, et qui a travaillé sur les fédérations affinitaires. Je vais vous donner son téléphone parce que c'est d'ailleurs une personne brillante mais ça personne n'en doutait. Ça serait bien de l'appeler. Enfin, si ça vous intéresse, ce n'est pas une obligation. Vous l'appellez de ma part, donc Laurence : 06...

GC : D'accord. Bah je vous remercie. Mais elle a travaillé pour des fédérations aussi ?

CB : Oh elle a fait plusieurs livres sur le mouvement sportif.

GC : Oui mais je me demandais si elle n'avait pas déjà travaillé pour une fédération parce que j'ai son nom en tête.

CB : Bah, elle est membre du comité directeur de la fédération. Elle est vice-présidente hein de la fédération donc...

GC : Elle est sur Paris ?

CB : Elle est sur Lille. À Calais exactement. Donc faut voir effectivement avec elle.

GC : Je verrai avec elle.

CB : Donc moi, mon parcours. Je suis **un autodidacte** avant tout. [silence] J'ai commencé par la gymnastique. Euh... [silence] Mon frère a fait de la gym. Dans la ville où j'habitais au sud de Nantes, il y avait de la gym. Et je me suis engagé dans la gym. Et puis je fais partie de la génération où quand on commençait un sport, on ne changeait pas. Je le disais là tout à l'heure.

Après, qu'est-ce qui s'est passé dans mon... J'ai eu des petits soucis avec mes jambes etc. Je n'ai pas pratiqué et j'ai eu un dirigeant qui a dit : « Tu veux t'engager comme cadre ? » J'ai fait de la formation parce qu'à l'époque on envoyait les gens en formation pour euh comment dire...

GC : À la FSCF ?

CB : À la FSCF, c'était un club qui était FSCF historiquement. Mon club va avoir 120 ans en 2020 hein.

GC : Et quand vous dites : « À l'époque on faisait de la formation. » Aujourd'hui on en fait plus pour les cadres associatifs ?

CB : Si on en fait mais on envoyait peut-être dans les clubs plus facilement les jeunes en formation.

GC : Ouai, c'était plus un réflexe qu'aujourd'hui.

CB : C'était plus un réflexe qu'aujourd'hui. C'est surtout ça. J'ai fait mes stages de formation, j'ai entraîné, puis après je suis entré dans le comité directeur parce que ça m'intéressait.

GC : Au niveau départemental ?

CB : Au niveau associatif. Parce que **le président de l'époque m'a fait confiance** et il était pour moi un peu... On a tous **un père spirituel**.

GC : C'est une constante.

CB : C'est une constante et moi j'ai eu la chance d'avoir cette personne : un père spirituel dans la vie associatif. Il était resté très longtemps président de club hein. 34 ans mais il transmettait, il partageait, tout au moins on essayait de faire au mieux. Et donc après ça, on a organisé des compét'. Bon, j'ai eu des relais avec les instances départementales, régionales, nationales et puis après on m'a demandé... Donc je me suis engagé, après, au département comme secrétaire général du 44. Après, on était à un tournant sur la ligue des Pays de la Loire où moi je croyais beaucoup, déjà à l'époque [rires], aux régions. Donc j'étais jeune hein. Et en 1996, j'avais 34 ans, je me suis présenté à la présidence du comité régional et j'ai été élu. Donc les Pays de la Loire qui était déjà à l'époque et qui est toujours le plus important pour nous, quoiqu'un peu moins maintenant, depuis les réunions des ligues. En 1996 voilà je suis entré là. La FSCF m'a permis aussi, par rapport à de grandes organisations... J'avais fait le pari, en 1995, on était quelques-uns mais j'étais le coordinateur, de faire un *open*. On a mis dans ma ville trois activités de la fédération, 10 000 personnes, qu'avec des bénévoles, 900 bénévoles. Un truc immense. Et donc la fédération comme bien souvent dit : « Tiens celui-là, il était là, il était bien. » Et l'événement m'a sans doute permis de rentrer. Je suis rentré dans un groupe de travail et puis, à moment ou à un autre, je suis devenu président de ligue et puis après je suis rentré au comité directeur en 1996. On a essayé d'apporter quelques nouveautés. Le président de 2002, Jean Vintzel, m'a demandé de devenir son premier vice-président. **Je m'étais toujours juré de ne pas devenir président de la fédération.**

GC : Pourquoi ?

CB : Bah parce que je travaille encore et ça c'est une vraie problématique. Et je pense que le mouvement sport, demain il y aura un choix majeur là aussi. Il faudra que l'État...

GC : Vous devez quand même être un des seuls présidents de fédération à avoir un travail.

CB : Je pense oui. Mais, je n'ai pas trop le choix quoi. La fédération ne peut pas me payer à temps complet et donc pas trop le choix. Il faut quand même que... Et puis après, une fédé' comme nous ne demande peut-être pas un temps complet mais il y a beaucoup de fédé' ou c'est encore les retraités quoi.

GC : Oui bah c'est le cas de Rolland.

CB : Voilà. Donc beaucoup de fédé' ou c'est encore que des retraités. Donc ensuite je suis entré au comité, premier vice-président. Je me suis occupé du territoire et puis en 2012 **le président sortant arrivait à la fin d'un cycle** hein clairement je pense. On m'a sollicité. J'ai beaucoup, beaucoup hésité avant de dire oui. [rires]

GC : Qui vous a sollicité ? Le conseil d'administration ? Le président ?

CB : Oui, le conseil d'administration. Alors le président sortant m'avait demandé plusieurs fois hein et le conseil d'administration m'a sollicité parce qu'il lui **fallait un renouveau** là aussi et donc...

GC : Vous portiez quelque chose de particulier qui faisait que...

CB : Alors moi, [hésitation] je portais un projet déjà qui était le salariat, la formation ; des choses bien claires de nos structures. Et puis peut-être aussi... Alors **je n'étais sans doute pas celui qui parlait le mieux ou qui écrivait le mieux mais, peut-être, celui qui avait le plus de connaissances territoriales.**

GC : Ça, c'est très important on le sent bien. Cette relation au terrain...

CB : Alors je ne veux absolument pas me... Mais je pense que je connais le terrain fédéral par cœur.

GC : Parce qu'il y a souvent cette critique un peu des comités : « Oui vous le niveau fédéral, vous ne connaissez pas... »

CB :... et je crois que mon terrain je le connais. Je connais ses difficultés. Alors je n'ai pas forcément de solution hein, attention hein. Mais je connais le terrain fédéral et ça, je trouve ça extrêmement important parce qu'il ne m'est pas concevable de faire quoique ce soit sans connaître le terrain fédéral. Ça semble inconcevable.

GC : Tout le travail de préparation de l'AG là, à la FSGT, c'était ça. C'était de renouer, de comprendre ce qui se passe sur le terrain et c'est vraiment un travail de diagnostic et pendant 2 ans, on a passé du temps à faire des

entretiens avec tout le monde sur le terrain. Sans forcément de trouver de solution, mais au moins de repartir sur la reconstruction d'un projet qui part du terrain.

CB : Voilà, c'est ce que je souhaite. C'est ce que je disais tout à l'heure : Qu'est-ce qu'on a, qu'est-ce qu'on peut gagner pour qu'on avance ? Il n'y a que comme ça qu'on pourra se différencier et réapprendre à connaître le terrain.

Et puis, bah après j'ai été élu en 2012 avec une équipe qui m'a fait confiance. Donc, avec une directrice qui était là en place, que je connaissais bien depuis déjà très, très longtemps. D'où la difficulté aujourd'hui, quand on change de directeur de se réhabituer.

GC : Et qui connaissait bien la FSCF.

CB : Qui connaissait la FSCF par cœur parce qu'elle en sortait donc... Ce qui n'est pas toujours le cas. Et puis, aujourd'hui, j'ai été réélu à 98%. Est-ce bien ? Est-ce mauvais ? Je n'en sais rien mais...

GC : C'est fait.

CB : [rires] Voilà, c'est fait. Et puis, on verra bien jusqu'au. Bon, c'est vrai que, aujourd'hui, ma plus grosse pression c'est de savoir si, physiquement, je peux tenir les deux postes...

GC : Plus la famille.

CB : Plus ma femme, mes petits-enfants, mes enfants. Sachant que, moi j'aime bien dire les choses quand ça va et quand ça ne va pas. J'aime bien m'engager et quand je m'engage c'est, généralement, à 100% donc voilà... Je sens bien que là, ça devient très, très compliqué. Donc, je ne vais pas dire déjà, au bout d'un an, que je ne ferai pas la fin de mandat mais c'est tout à fait possible que si, en cours de mandat, il faut passer le relais à une personne qui est plus disponible... ça pourrait éventuellement se faire.

GC : D'accord. Euh... Vous avez parlé de Jean Vintzel, votre prédécesseur. Aujourd'hui, il est président de l'ACOF je crois.

CB : L'ANOF, L'Académie Nationale Olympique Française.

GC : C'est quand même particulier que ce soit quelqu'un d'une fédération affinitaire qui devienne...

CB : Oui. Tout le temps. Et on revient aux valeurs. D'ailleurs il y a une grande réunion...

GC : Il y a une soirée, oui. J'ai reçu l'invitation. C'est pour ça que j'y ai pensé.

CB : Et euh... Parce que les valeurs la preuve. Quand vous regardez le conseil d'administration de l'ANOF, il n'y a pas énormément de fédérations délégataires. D'ailleurs les jeux olympiques, quand on regarde bien les jeux olympiques, c'est avant tout l'activité et pas l'histoire de l'olympisme. Parce que le baron de Coubertin doit des fois se retourner dans sa tombe hein. [Rires] Avec toutes les défiances... Bon bref. Bon les histoires de Coubertin... Encore une fois, je ne mange pas de cette soupe-là. Lui aussi sans doute euh.

Sur les idées Olympiques, on en est loin aujourd'hui. On est sur de la pratique et on n'est pas sur l'idéal. Et heureusement qu'il y a encore ce truc-là qui le porte parce que...

GC : C'est rigolo parce que le CNOSF ne reconnaît pas les fédérations affinitaires...

CB : Peu.

GC : ... mais...

CB : Ils reconnaissent statutairement parce qu'ils sont bien obligés.

GC : Oui mais moi je vois, en tout cas à la FSGT, la FSGT répond pleinement de l'olympisme et...

CB : Nous aussi d'ailleurs, complètement. Et on a créé un groupe Id'Horizon à côté qui est plus une plateforme de réflexion et qui ne sera jamais, sinon nous n'en ferions plus partie, un contre-pouvoir au CNOSF par exemple.

GC : Oui, oui. Je connais. La première fois que je suis venu ici, c'était pour une réunion de la plateforme.

CB : Donc voilà. Mon histoire qui est simple. Qui est sans doute banale. »

Annexe 3 – Entretien avec François Blaquart – DTN de la FFF

Date : 03/03/2017

Lieu : Siège FFF

Durée : 1h02

« François Blaquart : Alors le rôle du DTN, le DTN exerce sa mission sous tutelle de l'État, parce que le DTN est une passerelle entre la fédération et l'État. C'est à dire que moi je suis nommé, je suis proposé par mon président mais validé par le ministre des sports. Donc le rôle de DTN, il est simple, il y a 3 missions.

Il y a, la première chose, le développement. Donc on va tomber dans votre sujet, tout ce qui est du domaine du développement. Qu'est-ce qu'on appelle du développement ? Quels les axes importants du développement ?

La deuxième chose, c'est qu'on a toute l'organisation de la filière élite, pour la performance. Notamment amener les équipes de France à être meilleures pour simplifier. Bien entendu, ça passe par toutes les organisations, aux outils de formation, aux outils de détection, en passant par les clubs professionnels agréés et tout le bazar.

Et puis, ce qui est le meilleur outil pour véhiculer toute notre philosophie, c'est la formation des entraîneurs. Parce que, de toutes façons, on part du principe que les seules personnes qui sont au contact des joueurs au quotidien, ce sont les entraîneurs. Quel que soit le niveau du club, du plus amateur au plus professionnel, les joueurs ils connaissent qui dans un club ? L'entraîneur, le reste on ne sait pas ce que c'est. Donc c'est un outil de communication, d'information, de guide méthodologique qui est très important. Donc voilà, donc il y'en a 3.

Donc après, quand vous prenez le développement, dans le développement vous avez 2 ou 3 axes importants. Vous en avez un, c'est d'abord l'accès à la pratique pour tous. Donc ça, ça me semble important. Donc sur l'accès à la pratique pour tous, ça va automatiquement sur l'organisation de la pratique, sur la structuration des clubs et ça va sur la formation des encadrants. C'est à dire que, en fait, un bon club à partir du moment où il va être organisé, il va définir le parcours des joueurs, il va définir son organisation en termes de pratique, il va définir le cursus des joueurs, il va se structurer. Se structurer c'est tout hein !. C'est vestiaires, terrains, dirigeants, accompagnateurs, dynamique interne, associative. Parce qu'on est dans le projet associatif. On doit retrouver un peu les mêmes données que la FSGT hein ! On est dans les systèmes purement associatifs parce que là, quand vous vous penchez là-dessus, on va parler que des clubs amateurs. Les clubs pros ne sont que des clubs amateurs améliorés. Ils ont des fois du mal à le comprendre, mais moi c'est mon avis parce que ça part toujours de l'associatif. Et puis, dans le même temps, vous allez avoir les terrains, les structures tout ce que vous voulez. Et puis après, vous aurez les encadrants qui font partie de la structure.

Donc l'idée aussi après, quand vous parlez du développement de la pratique, c'est répondre aux aspirations, des joueurs. Ce n'est pas à nous de définir quelles sont les aspirations des joueurs. L'idée d'une fédération, ce n'est peut-être pas toujours compris dans les fédérations, c'est, à mon avis, de faire en sorte que les pratiques correspondent aux aspirations des joueurs. Moi j'ai travaillé beaucoup dessus ces dernières années en tant que DTN, il faut être DTN pour faire ça hélas parce qu'avant personne ne vous entend. Or, vous avez plusieurs types de joueurs. Vous avez des joueurs, si on prend le plus traditionnel qui est d'ailleurs l'essence même de nos fédérations, c'est que les joueurs font du foot et vont dans des structures fédérales pour faire de la compétition. Donc, en fait, la grande qualité de la fédération française de foot, c'est probablement une des premières en France et une des premières en Europe sur le foot à bien organiser. On a toujours eu la réputation, depuis très, très longtemps, de bien organiser les compétitions. Et pendant longtemps, ça a été la seule référence. Il y avait l'organisation de la pratique et de l'autre côté, il y avait l'organisation du football pro. Le plus quoi. Alors aujourd'hui nous, on estime qu'il faut partir de ce que souhaite le joueur. Le joueur peut avoir plusieurs envies. Vous avez le joueur traditionnel ouais il veut jouer au foot, il veut faire des matchs, il va faire de la compét'. D'ailleurs, il ne veut pas toujours faire de la compétition sur le système actuel mais bon, on ne va pas rentrer dans ce détail-là. Parce que, pourquoi on organise des compét' par poules, match aller-retour sur une saison. On pourrait très bien faire autrement mais bon ça, c'est du détail.

Mais vous avez des joueurs qui veulent faire du football une activité d'excellence. C'est à dire que non seulement je veux faire du football mais je veux être meilleur. Donc j'appelle ça, moi, le football d'excellence. Donc, à partir de là, il faut l'organiser. Donc il faut des structures renforcées, il faut des parcours parce qu'ils sont moins nombreux donc il faut aménager. Et puis, vous avez des joueurs qui, à un moment donné, ont l'opportunité de faire vraiment du haut niveau. Donc c'est une filière. Donc, à partir de cette filière de base qui est commune à tout le monde, vous avez des gens qui veulent faire de la compét', vous avez des gens qui, en faisant de la compét', vont s'améliorer et vont faire de l'excellence. C'est globalement le joueur amateur qui accepte de s'entraîner 2 à 3 fois par semaine mais qui a l'aspiration de jouer à un niveau supérieur, régional par exemple et qui est déjà prêt à sacrifier du temps et de l'énergie pour faire ça. Mais qui continue à avoir une vie, qui est amateur. Et puis après, à un moment donné, parmi ces gens-là vous en trouverez qui entreront réellement dans le système élite. C'est la professionnalisation.

Mais, il y a une catégorie qu'on a oublié et vous allez rejoindre ce que vous disiez avec la FSGT et que nous on essaye de valoriser, c'est que vous avez des joueurs qui ne veulent pas faire de la compétition permanente. Vous

avez des joueurs qui veulent faire du football sous une forme plus loisir, à la carte. Donc, vous retombez dans ce que vous avez vu à la FSGT. Et pendant très longtemps, le football a ignoré ça. Donc nous, quand on a pris le poste avec mon DTN adjoint notamment, on a dit aux gens : « Mais on peut faire du football autrement que les formules traditionnelles. » Voilà. Donc ça, c'est le cadre. Donc ça veut dire que vous avez des aspirations. Par contre, au départ, à la base, sur les petits notamment à l'école primaire, tout le monde est dans le même truc. De toute façon, vous ne sortez pas d'élite à cet âge-là, tout le monde joue, tout le monde s'amuse. C'est le football plaisir. Après, vous êtes obligé de prendre en compte les étapes. C'est, vous avez un temps pour le plaisir et la découverte : « je vais jouer au foot, j'aime ça ». Donc c'est l'âge où ils bougent beaucoup les enfants, ils vont toucher à tous les sports et tout. C'est le temps du primaire. Bah l'idée, c'est de faire un foot plaisir. Qui dit foot plaisir dit dédramatisation de la compétition, meilleur encadrement, un peu d'initiation à ce qu'est le football, le jeu, les règles du jeu et ainsi de suite. Et puis après, vous avez, pour moi ce qui est un temps plus fort, c'est le temps du collège, 10-15 ans où, si on fait un peu de psychopédagogie pour moi parce que ça a été écrit mais plus ou moins, c'est le sport de la construction des individus. C'est souvent dans le temps du collège qu'un individu se construit. Ça veut dire que ça va être un temps d'éducation, de socialisation mais ça va être un temps aussi, éventuellement, où les vertus du sport vont intervenir. C'est à dire : quel est l'intérêt de faire du sport ? Ce que ça représente en termes de ce que vous retrouvez là ? Le plaisir, le respect, l'engagement, la tolérance, même si le dépassement de soi, la solidarité, l'altruisme, toutes ces vertus qui font effectivement un cadre. En plus, c'est facile d'en parler dans le football, c'est la socialisation parce que le football est probablement le sport le plus mixte qui existe sur le plan social. Voilà avec les notions de respect, de jouer ensemble, de vivre ensemble et ainsi de suite. Et ça, cet aspect-là, c'est un cadre de pratique générale. Ce n'est pas réservé à une partie, c'est pour tout le monde. Donc ça veut dire que, à partir de là, la fédération va œuvrer pour développer des pratiques qui correspondent aux besoins mais pour, à l'intérieur de ces pratiques, y mettre les outils nécessaires. Bah les outils, bah par exemple nous avons travaillé beaucoup sur ce qu'on appelle le programme éducatif.

Guillaume Conraud : Le PEF.

FB : Voilà le PEF qui cartonne. On travaille aussi sur la structuration des clubs, c'est à dire l'aide à la structuration des clubs avec les labels. Voilà, faire un label ce n'est pas une compét'. Un label, c'est reconnaître aux clubs un certain nombre de qualités d'accueil et de structuration que le club va utiliser à la fois probablement pour aller voir les élus mais surtout pour dire aux parents : « Regardez, nous on fait des efforts pour s'organiser. » Nous on va faire des labels pour dire aux parents : « Appréciez d'être dans un club labélisé parce qu'il y a des clubs qui sont moins bien. » Voilà donc le label c'est quoi ? C'est des structures, c'est des encadrants, c'est des programmes éducatifs, c'est de l'accompagnement scolaire, c'est tout ce que vous voulez. Après, il faut le faire selon les endroits. Ce que vous faites en campagne, au fin fond du Cher, vous ne faites pas la même chose dans un club à Paris qui compte 1000 licenciés. Donc voilà, donc c'est ça qui est important.

À partir de là, si vous voulez travailler sur ces aspects-là, bah ça veut dire que les labels permettent d'encadrer l'ensemble des dirigeants qui s'occupent du club et puis la formation de cadres, il faut qu'elle soit en correspondance avec cette philosophie-là. Donc il faut aussi initier les cadres à mieux encadrer, à mieux éduquer, à prendre de la distance par rapport au jeu, à faire de l'appropriation du jeu par les joueurs parce que le jeu appartient aux joueurs et pas aux entraîneurs, à faire jouer tout le monde à un certain âge. Alors on l'a fait parce que nous on l'a lancé l'arbitrage des jeunes par les jeunes des choses comme ça. Voilà, on a lancé le carton vert pour le fairplay sur le terrain. Enfin vous, je pense que vous le savez un peu. Après voilà il y a toutes ces opérations qui rentrent en ligne de compte.

Donc effectivement une fédération comme la nôtre le fait. Ce n'est jamais parfait parce qu'il y a beaucoup de chose à faire. On est probablement dans une période de changement un peu historique de la conception qu'on les gens de l'organisation du foot.

GC : Ça ce changement est enclenché depuis que le début de mandat ?

FB : Depuis 6 ans. J'avais commencé un peu quand j'étais DTN adjoint. Mais là, l'avantage quand on est DTN c'est qu'on peut faire passer des choses qu'on ne peut pas faire quand on n'est pas DTN.

GC : Oui, c'est ce que je voulais demander c'est...

FB : On a mis beaucoup de temps à le vendre à nos dirigeants, ce n'est pas...

GC : Quelles sont les difficultés que vous avez eues ?

FB : Parce que les dirigeants qui sont les vieux dirigeants historiques, je n'ai rien contre eux parce qu'il y a beaucoup de bonnes personnes, mais ça a été très long. En fait, ça a été très difficile de leur faire comprendre qu'on

pouvait jouer au foot autrement. C'est à dire, comme je leur ai dit quand je les insulte, je leur ai dit : « Vous ne connaissez qu'un truc, c'est jouer en poule de 12, match aller-retour, avec montée et descente. » C'est comme ça que je leur ai dit.

GC : Et tous les dimanches, et à 11.

FB : Et je leur dis : « Mais vous ne vous rendez pas compte que, aujourd'hui, un mec qui a 25 ans, qui est père de famille, qui a le stress au boulot, et dont la femme n'est pas aujourd'hui formatée pour qu'il s'en aille tous les weekend... » Parce qu'il y a une évolution sociétale qui est très forte.

GC : C'est assez rigolo parce que j'ai fait des entretiens aussi dans des clubs, j'ai vu Bernard Comment au PUC, j'ai vu d'autres acteurs, des entraîneurs. Et dans un club parisien, il y a un entraîneur qui me disait ça, et je trouvais ça assez marquant, il disait que dans le club il y avait eu des divorces à cause de l'engagement dans la pratique et la vie associative.

FB : On prend nos vies, je suis plus âgé maintenant, mais à 18 ans je crée l'école de foot de mon village dans la Charente, je jouais en même temps au niveau national. Je peux vous dire que, en dehors de mon métier, j'étais prof à l'époque, je passais ma vie sur les terrains, j'imposerais ça à une jeune femme aujourd'hui ce n'est pas possible. C'est que foot. Toute ma vie, je n'ai fait que du foot et je suis fier de dire aux gens : « Mais attendez, il faut vivre. » La construction sociétale n'est plus du tout la même. Nous, on habitait les campagnes avec le foot. Moi, je jouais dans un village au niveau national. C'était énorme, il y avait 1500 habitants et il y avait 1000 spectateurs au match. C'était le lien social à l'époque le foot. Maintenant ce n'est plus du tout ça. Vous allez dans le même village aujourd'hui, il y a 3 pelés qui viennent voir le match parce qu'il y a tellement de matchs à la télé, qu'il y a tellement d'activités... Donc ça a changé. Un jeune aujourd'hui, tant qu'il est célibataire, le foot il va s'investir plus loin même si, aujourd'hui, le fait que beaucoup de gens partent en études, les villages sont plutôt désaffectés. Ça aussi, ça joue parce que moi au village, dans l'équipe on jouait en nationale 3, je veux dire on était à un bon niveau, bah je devais être le seul à partir en fac. Tous les autres travaillaient dans le coin à 18-19 ans, ils étaient ouvriers. C'était un milieu ouvrier, ils travaillaient dans le coin et ainsi de suite. Ça a changé, ça a changé. Après, les mecs ils ont leur copine, les copines elles n'en ont rien à foutre du foot. À l'époque, les copines elles venaient toutes aux stades pour voir leurs mecs jouer, les mamans venaient pour voir leurs fils jouer. Les parents maintenant, ils mettent leurs fils au stade et puis ils vont faire les courses, ils vont au ciné. Aujourd'hui, c'est comme le problème de l'école. Ils viennent de s'apercevoir que les parents gueulaient parce qu'il y avait encore des endroits où on faisait de l'école le samedi. On est dans une société de loisirs, les gens veulent leur samedi et leur dimanche. Donc, voilà c'est tout pareil. Comment vous vous voulez accepter qu'un mec qui va jouer au niveau régional, ou district il fasse 100km tous les weekends pour aller faire un match. Un match de quoi ? Un match de loisir. Et nos dirigeants en fait, le gros problème c'est que le foot est complètement pensé par mimétisme par rapport au haut niveau. En fait, quand on a commencé, la naissance du foot c'est les championnats de France, c'est le Havre, c'est les grands clubs parisiens, c'est Sète, c'est tout ça. Et après, on a tout fait par mimétisme jusqu'en bas, y compris les jeunes. Sans tenir compte que c'étaient des jeunes, qu'ils n'avaient pas les mêmes besoins. Aujourd'hui, en 2010, on leur dit : « Faut repenser autrement, faut repartir de la base. » Bah le mec il vous regarde...

GC : Tous les dirigeants, à tous les niveaux, ils...

FB : Mais vos dirigeants de district, ils ont toujours fonctionné en faisant championnat, match, aller-retour, un club qui est bon c'est un club qui joue en DH. Non ! Un club qui est bon, c'est un club qui fait de l'éducation qui a une vraie dynamique, qui vit bien, où on ne fout pas d'argent que sur les séniors et on fait jouer tout le monde. C'est tout ça, mais ça, c'est un changement culturel très fort parce qu'à un moment donné, les présidents de ligues ou de districts, ils avaient de l'estime pour le mec qui était président de la DH du coin ou de la CFA du coin et un club de district il n'avait pas d'estime pour lui. Alors que le mec il avait autant de mérite que les autres. Et puis aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, que ce soit les jeunes qui ont d'autres sollicitations... moi je passais ma vie sur les terrains de foot, même gamin j'étais sur les terrains vagues, aujourd'hui vous ne jouez plus au foot comme ça. Donc, il y a d'autres sollicitations mais ça n'empêche pas. Donc on dit au club : « Organisez du loisir. » Donc on fait des conférences open foot, on lance du foot à 5 dans les clubs. Je pense que la fédération va enclencher sur la prochaine mandature un grand plan de pratique du futsal de manière loisir pour des gens qui n'ont plus envie de se taper des compétitions à la con tous les weekends. Le joueur qui veut de la compétition, c'est surtout les joueurs de niveau régional et tout, eux ils sont prêts à s'investir. Aujourd'hui dire à un mec en district : « Il faut que tu viennes t'entraîner 2 fois par semaine autrement tu ne joues pas dimanche. » Moi j'ai gueulé. Moi, qui suis pourtant dans le travail d'entraîneur, il dit qu'il faut que les joueurs s'entraînent pour être bon, mais moi je lui dis : « Attendez, le mec il est en district. Il n'a pas besoin de s'entraîner. » Vous prenez une licence c'est pour

jouer au foot et quand vous dites « tu ne joues pas parce que tu ne viens pas t'entraîner. » On est à l'envers de ce qu'on voulait faire. L'entraînement c'est dire : « Tu veux t'améliorer ? Tu viens pour t'entraîner. Mais si tu veux jouer pénard et t'amuser, pourquoi on ne ferait pas un match gratos, comme ça direct ? » Et c'est la même chose pour les enfants. Les enfants, ils viennent pour jouer, on les fait chier à l'entraînement. Un enfant il prend une licence pourquoi ? Pour jouer au foot, pour faire ce qu'il voit à la télé, il joue au ballon avec les copains. La première chose, vous faites un entraînement il se fait chier. Je ne sais pas ce vous en pensez parce que moi...

GC : À la FSGT, le foot à 11 est en baisse parce que c'est une pratique classique et, comme vous dites les compétitions sont aussi bien organisés à la FFF donc il n'y a pas de raisons de venir chez nous. Par contre, le foot A7 où, là pour le coup, il n'y a pas d'entraînement, où les gens se retrouvent juste pour jouer. Ça c'est quelque chose qui se développe, avec des championnats en semaine, des championnats le soir donc ça c'est...

FB : Mais nous, on en demande. Moi, je demande hein. Je demande pourquoi les vétérans, au lieu de se faire chier sur un terrain à 11 où ils n'arrivent pas à courir, on ne les fait pas jouer à 7. Moi, quand j'ai arrêté la carrière, je prenais plus mon pied à faire des jeux réduits qu'à faire du foot à 11.

GC : Sur demi terrain, plus à d'adapté à la santé, ...

FB : Sur demi terrain, parce que vous pouvez toucher beaucoup de ballon. Parce que si vous voulez toucher le ballon en foot à 11, vous devez vous taper des courses d'enfer.

GC : Pas de tacle...

FB : Et oui. Mais on a oublié ça. Les vétérans, ils nous font chier sur les terrains, ils feraient mieux de prendre leur pied là-dessus. Mais, parce qu'on a structuré ça comme ça.

GC : Là, sur ces dernières années vous avez amené ce discours. Moi je l'ai vu dans plusieurs des projets qui émanent de votre discours. Mais après moi ce que je questionne beaucoup, c'est le décalage avec le terrain et avec les dirigeants. Ce que vous venez un peu d'aborder. Est-ce que là, quand vous dites : « La fédération a vraiment enclenché un changement. » Est-ce que sur le terrain c'est vraiment effectif ?

FB : Ça commence. Alors le problème, c'est très long parce que les gens, le système est tellement lourd qu'il faut tout faire, phase expérimentale et tout. Mais, par exemple, aujourd'hui on est en train de lancer une énorme opération open foot sur le district d'Ille-et-Vilaine, 50 000 licenciés, à Rennes et sur le district Loire-Atlantique, 50 000 licenciés, à Nantes. Donc voilà, il y a des expérimentations où les gens il y aura des films qui seront passés. Ce serait intéressant que vous preniez contact avec Patrick Pion, il vous expliquerait ça bien lui. Il n'est pas là aujourd'hui donc je ne peux pas... Donc, c'est mon adjoint, c'est lui qui s'occupe de ça. Donc, si vous voulez lui il vous expliquera toutes ces philosophies-là.

Moi, je suis beaucoup dans l'action, aujourd'hui il faut aller dans ces histoires-là. Comme je suis beaucoup dans la dédramatisation des pratiques chez les jeunes. Moi j'en ai marre des championnats, je voudrais qu'on dérégule, qu'on change complètement, qu'on aide à l'épanouissement jusqu'à 15-16 ans, qu'on arrête de leur filer des championnats qui font plaisir à des entraîneurs, des parents et des dirigeants.

GC : Oui parce que dédramatiser les championnats auprès des jeunes, c'est un travail avec toute la structure associative autour, tout l'environnement.

FB : Oui bah, c'est surtout à eux de décider. Tiens demain, vous pouvez dire : « Bah on ne fait plus les championnats comme ils étaient sous forme pyramidale avec montée et descente. On fait des championnats par invitation. » Dire à un entraîneur : « Tu joues à tel niveau parce qu'on estime que ton club correspond à ce niveau-là. » Tu fais de la compétition, parce qu'il faut du jeu bien entendu, il faut de la compétition, toute l'année on vous fait une poule de 10 ou deux poules de 6. Après, ça on arrange ça dépend. À la fin de l'année, il y a un premier et un dernier. L'année d'après, vous reprenez les mêmes équipes, vous recommencez et il n'y a pas de descente et de montée. C'est à dire que l'entraîneur, au lieu d'être focalisé par l'objectif du résultat, il va commencer à être focalisé par l'éducation.

GC : Quand vous dites que c'est à « eux » de décider de faire ça...

FB : Non, c'est à eux de voter.

GC : Oui, de vote. Bien sûr, c'est une décision qui doit être prise par des dirigeants.

FB : Ça suit son court en ce moment.

GC : Est-ce que ce qui ne va pas freiner aussi, c'est la volonté de mettre la priorité sur l'élitisme, la détection des talents, etc.

FB : Mais ce ne sont pas les mêmes choses.

GC : Oui mais dans la tête des dirigeants ? Ne disent-ils pas : « Si on fait ça, ça va faire émerger moins de talents » ?

FB : Non, ça n'a rien à voir. Ce qui n'empêche pas, même si vous faites des systèmes pour dédramatiser jusqu'à 15 ans, ça n'empêche pas nous de sortir les meilleurs à partir de 13 ans pour les faire travailler. Mais, vous allez les faire travailler plus, vous allez leur permettre de jouer dans des compétitions moins stressantes, mais ils vont être encore 10 fois meilleurs. Je vais vous donner un exemple. Nous, on avait un système de détection il y avait ce qu'on appelait les coupes nationales des ligues. En U15 et U16 mais surtout en U15, c'est à dire à la sortie de la 3^{ème}, on faisait venir toutes les ligues à Clairefontaine ou ailleurs et on faisait une compétition. C'est qu'on appelait la coupe nationale des ligues, avec un premier. Il y avait une finale qui jouait la veille de la finale de la coupe de France ou je sais plus quoi. Enfin bon. Moi, j'ai voulu la supprimer. Je ne vous dis pas la levée de bouclier qu'il y a eu dans les régions. J'ai dit : « Non, non. On change. » Et on a fait un système aujourd'hui où, bah évidemment que vous êtes obligé de passer par une détection dans les ligues parce qu'il faut être structuré si vous voulez et que vous ne pouvez pas faire n'importe comment de manière anarchique. Toutes les ligues amènent sur un plateau, 4 par 4 ils font un plateau commun, ils jouent les uns contre les autres. Mais le classement n'a pas d'incidence parce qu'il n'y a pas de qualifié. Donc ça amène à un système beaucoup plus convivial, beaucoup plus détendu. Automatiquement parce que, que vous soyez premier ou dernier de la poule, de toute façon ça s'arrête là. Et à la sortie de ces plateaux qu'on fait dans plusieurs secteurs, y compris l'outre-mer, les meilleurs stagiaires viennent à Clairefontaine. On prend 110 joueurs. Quand j'ai fait ça, je ne vous dis pas ce que j'ai pris. J'ai dit « si, si, on fait par joueur. » Donc on a fait ça. On a pris les 110 la première fois, on a des joueurs en France hein ça travaille bien. Je prends les 110 et puis je dis : « Ne vous inquiétez pas hein » - « Mais ouais, mais c'est plus des équipes. » Oui, mais ce n'est que des bons joueurs. Parce que 110 au lieu de 280, là vous avez les tops joueurs. Vous les mettez ensemble. On a dit, on va s'amuser, on regarde un peu comment ils sont. Bon, on va faire l'équipe Nord, l'équipe Sud, l'équipe Ouest. Voilà, on fait. Et puis, comme les cadres techniques ce n'est plus leurs joueurs. On a dit aux cadres techniques : « Au lieu d'être là, vous allez les encadrer. Mais ce n'est plus vos joueurs. » Puisque, en fait, ce sont des joueurs qui ne sont pas de leur région. Parce que moi, je prends un cadre technique par région parce qu'ils amènent les gamins pour des raisons de sécurité. Et puis bah voilà : « Vous êtes 2, vous encadrez l'équipe Nord. Vous êtes 3, vous encadrez l'équipe Ouest. » Et ainsi de suite. Et vous faites jouer les mecs. Comme ce ne sont que de bons joueurs, je n'ai jamais vu cette qualité de jeu. Les joueurs, ils sont bons ils se trouvent. Tout de suite, ils deviennent des compétiteurs. Le seul avantage, vous n'êtes plus sur la performance d'équipe. Vous êtes sur la performance du jeu. Qu'est-ce qui se passe ? Vous libérez le jeu. Du coup, vous jouez plus offensif. C'est à dire que vous n'êtes plus dans la frilosité. On joue relâché. On va pour marquer des buts. Le football, c'est marquer des buts.

Comme par hasard en ce moment, et ça fait 4-5 ans, comme par hasard aujourd'hui on a des attaquants qui sortent de partout. Parce que vous avait dans le conscient et l'inconscient des joueurs, vous êtes passé d'une situation où il ne fallait plus prendre de but parce qu'on était devenu frileux, football français, à une situation où on se fait plaisir et on joue pour marquer. Je vais vous dire je vais voir le plateau chaque année, ce que j'ai imposé au départ aujourd'hui je n'ai plus un cadre technique qui me dit que c'est de la connerie. Au début... Les présidents de ligues : « Ouais, mais nos équipes de ligues ? » Je n'en ai rien à foutre moi de vos équipes de ligues.

GC : Ils avaient peur de la montée de l'individualisme ?

FB : Non, ils avaient peur surtout parce qu'ils **perdaient leur propre identité**. Parce qu'un président de ligue lui, il n'a pas d'équipe. Ce n'est pas un club. Lui ses équipes, c'est ses équipes régionales alors il dit : « Ouais moi mon CTR, il faut qu'il aille gagner la coupe nationale des ligues. » Je n'en ai rien à foutre moi. Moi, ce qui m'intéresse c'est l'émergence des joueurs qui après vont jouer dans les clubs pros et qui vont venir dans les sélections nationales. Putain, on n'a jamais eu autant de bonnes sélections nationales et ça joue. Ça joue avec des mecs plus structurés, des mecs plus épanouis qui ont compris que... Venez un jour, vous verrez, à Clairefontaine quand on fait ce stage au mois de mai à l'ascension. Mais les mecs attendez, à cet âge-là il n'y a pas besoin de préparer une équipe. Alors qu'avant on préparait une équipe. Qu'est-ce qu'on voulait ? On voulait de la perf, on prenait des joueurs matures au lieu de prendre des joueurs en devenir. Là, le petit il a sa place. Donc, tout le monde s'y retrouve, on retrouve la qualité de jeu.

Les clubs, c'est pareil. Demain, enlevez aux clubs... Un bon club, prenez un bon club. On va prendre à Paris. Vous êtes parisien ?

GC : Oui.

FB : Bon, vous prenez l'ACBB qui est un bon club de jeunes. Vous dites à l'ACBB : « Voilà, vous êtes un bon club de jeune, vous avez un label, on vous reconnaît. Tous les ans, vos 13, vos 14, vos 15 ans, ils joueront au premier niveau régional de la ligue de Paris. Voilà. Tant que votre club est structuré, que vous garantissez des encadrants qualifiés, des structures et tout, ils vont jouer là. » L'entraîneur qui a les 14 ans, il dit : « Moi que je sois premier ou dernier, mon équipe jouera au niveau où elle était cette année. » Son attitude, elle change parce qu'il n'a plus la pression, il n'a plus la performance, les parents le font moins chier. Il va pouvoir faire jouer tous les joueurs parce que là, il faut faire du résultat donc il y a des joueurs qui sont sur le banc et qui ne jouent jamais. C'est grave en termes d'éducation. Là, tout le monde joue. Il va vouloir libérer le jeu, les consignes qu'il va donner ne vont plus être les mêmes. Alors, ce n'est pas parfait mais c'est déjà mieux. Ça fait partie des valeurs...

GC : Quand vous dites que ce n'est pas parfait, c'est quoi qui... ?

FB : Parce que vous aurez toujours des excès. Il y a toujours des parents qui disjonctent. Mais, par exemple, c'est ce qu'on a fait sur les 13 ans, on a obligé : tout le monde doit jouer l'équivalent d'une mi-temps. Donc, moi je voudrais développer ça jusqu'au 15 ans. À la fédération française de foot, il faut du temps. Je n'ai jamais de temps, ça me fout les boules mais c'est comme ça.

La deuxième chose, celui qui ne joue pas fait la touche. Donc, ça veut dire que le mec qui ne joue pas on l'occupe et en plus il apprend en même temps à faire la touche. Ce qui est important aussi parce que là vous retrouvez l'arbitrage des jeunes par les jeunes. Attendez là où on le fait, ça marche bien. Après, vous avez le carton vert qui permet de valoriser les bons comportements. Après, vous développez plus le PEF, plus tout ça. C'est sympa mais chez nous c'est très lourd et il y a toute une histoire.

La FSGT, ils font du clientélisme. Ils veulent des joueurs parce que de toute façon en foot à 11, ils sont à la rue. Demain, on va faire footA7...

GC : Oui, puis la structure est quand même moins...

FB : Mais ça n'a rien à voir. Mais moi ça ne me gêne pas. Mais nous on veut, en plus, cette qualité d'encadrement. C'est notre discipline, c'est notre métier. Après tout, c'est le rôle d'une fédération. Donc, moi j'y crois. Je pense que, si vous voulez, dans le temps du mandat précédent, je ne veux pas vous dire qu'on a abouti à tout parce qu'il faut du temps, mais je pense qu'on a réussi à **casser les codes** et aujourd'hui, dans l'esprit des gens on a gagné. C'est à dire que beaucoup de gens ont compris même parmi ceux qui décident, les élus.

GC : La difficulté c'est de changer aussi les esprits dans les clubs et j'ai encore vu beaucoup de difficulté et beaucoup de pression sur les entraîneurs. À Vitry-Sur-Seine, un club qui a la double affiliation, les jeunes si tu joues dans l'équipe FFF ou l'équipe FSGT, il y a tout de suite l'image de « Oui mais si t'es en FSGT t'es dans le sous foot. » Et les parents, sont pareils ils mettent la pression sur les éducateurs et l'éducateur ne pas forcément mettre en place ce dont il a envie du fait de la pression.

FB : C'est au club de gérer ça. Nous on a ce problème-là. Puis après, on a la qualité des éducateurs. Là, on a fait un grand plan de formations de cadres qui marchent bien.

GC : C'est la question sur laquelle je voulais venir après, sur la formation puisqu'on voit que ça a été un des axes principaux de votre travail ces dernières années. Qu'est-ce qui a vraiment évolué dans les contenus ?

FB : Euh, la méthode totalement puisqu'on est sur une méthodologie qui, un, part du jeu et part du joueur. Avant, on était sur une approche purement techniciste, technique joueur-ballon. Donc, moi j'estime, si vous voulez, qu'un joueur vienne pour jouer au foot. Il vient pour jouer. **L'approche doit se faire par le jeu.** En plus, c'est le jeu qui déclenche tous les questionnements qu'on peut avoir vis-à-vis du foot en termes de préparation athlétique, de choix tactique, de technique etc. La technique n'est qu'un moyen au service du jeu, le physique n'est qu'un moyen au service du jeu. Ça c'est la première chose. Ils viennent pour jouer donc il faut que l'entraînement soit à base de jeu. Donc, on a inversé le système. On vient jouer, on pose les questions du jeu et les questions du jeu nous amène à faire un travail adapté qui permet de progresser au besoin du jeu. L'avantage d'une approche par le jeu, c'est une **responsabilisation des joueurs**. On est dans des périodes où, pour les enfants, on parle d'autonomie, on parle d'appropriation, de responsabilisation. C'est à dire que le jeu, c'est le joueur qui le fait dès le plus jeune âge. Donc, ça veut dire qu'on part du jeu et on part de ce qu'est le joueur. L'idée globalement c'est : le jeu définit les besoins

et on travaille sur le développement du joueur en terme éducatif, social, structuration et ainsi de suite, pour lui permettre de répondre et de s'épanouir. On n'est pas dans le haut niveau, on est réellement là-dessus. Après on travaille sur la méthodologie. Ça veut dire que la conception de l'entraînement au travers du jeu n'est pas la même que la conception très codifiée qu'on avait avant où on faisait de la technique, du physique et un peu de jeu quand on avait envie. Là c'est le jeu qui prédomine, c'est le jeu qui donne du sens à l'entraînement. Or le joueur vient pour ça.

GC : Cette philosophie-là n'était pas là avant que vous preniez la DTN ?

FB : Non, on était sur une approche purement techniciste. On a cassé tous les codes.

GC : Ces références sur le jeu viennent d'où ? Vous avez pris des références sur la notion de jeu ? Ou, ça vient du terrain ?

FB : Non, c'est une logique qui a existée, qui existe. Le problème c'est que **c'est à nous de déterminer** le concept que l'on a d'entraînement et de pratique. Et moi, j'ai dit : « On va casser les codes parce que ça ne nous correspond plus. » On était dans une approche beaucoup « joueur-ballon » donc très individualiste. On avait des joueurs qui étaient de fabuleux manipulateurs de ballon mais qui ne savaient pas jouer au foot et qui n'en avaient rien à foutre des autres. Or la problématique du jeu, c'est bien de jouer avec les autres. Le foot c'est un jeu collectif, face à un collectif. Donc, si vous voulez, on est parti de cette philosophie. On peut dire que les espagnoles ont cette philosophie-là. Les allemands l'ont adoptées mais je vais vous dire, si on fait l'histoire, probablement un des endroits où cette philosophie a été la première fois développée, c'est à Nantes du temps d'Arribas et Suaudeau. Et, à l'époque, ils ont été complètement ignorés du système français. Moi je suis passé à Nantes.

GC : D'accord, ah je pensais que c'était aussi des références par rapport au fait que vous étiez aussi prof d'EPS et qu'il y a quand même un gros travail sur la pédagogie.

FB : Non. Non. Enfin, je suis prof d'EPS j'ai enseigné 2 ans. Je ne suis pas prof d'EPS.

GC : Oui mais dans les références...

FB : Non, c'est plus un ressenti d'expérience...

GC : Parce que, dans les références, il y a aussi beaucoup de références au jeu ces dernières années...

FB : Oui, oui, oui, oui, oui. C'est plus un... Donc ça veut dire, on part du jeu... En fait, il y a deux éléments essentiels qui font que, d'ailleurs, dans toutes nos formations, la base de **structuration des formations est la même** que ce soit du plus bas niveau jusqu'au diplôme. Connaissance du jeu : donc l'important c'est que les entraîneurs qui vont entraîner connaissent le jeu. C'est un peu difficile parce qu'ils ne sont pas tous footballeurs. La deuxième, c'est la connaissance et la prise en compte des publics. C'est la connaissance du joueur et son développement. Parce que 6 ans, 10 ans, 8 ans, ce n'est pas pareil voilà. La troisième, enfin c'est toujours en 4 modules. La troisième, c'est tout ce qui est conceptuel et méthodologie. Aujourd'hui, on est à la fois sur une conception axée sur le jeu, sur des pédagogies ouvertes, et des méthodes pédagogiques qui partent du jeu, mais surtout sur l'idée de pédagogie ouverte et très interactive. Ça veut dire que le joueur participe à son développement alors qu'avant le joueur subissait. Et la quatrième, c'est le comportement : donc comportement du joueur et comportement de l'entraîneur. Donc ça veut dire que vous allez travailler sur les climats de confiance, les climats de progrès, la relation du joueur avec l'entraîneur. Apprendre aujourd'hui à un entraîneur qui a été formé à donner des coups de gueule, à décider de ce qui allait se faire à, aujourd'hui, mettre un jeu en place, à laisser les joueurs apprendre par eux même, les laisser trouver les clés du jeu, c'est une sacrée révolution pour un grand nombre d'entraîneurs. Parce que l'entraîneur n'a l'impression qu'il existe que si son travail est très structuré et que lui est très présent. Non, un bon entraîneur c'est celui où les joueurs vont à la limite... Voilà, c'est un problème d'enseignement.

Ma référence, ce n'est pas prof d'EPS, l'éducation nationale en France et la pire des éducations puisqu'on n'est pas sur ce type d'éducation. Si vous voulez faire des références à notre démarche, j'ai parlé du football mais je vais aussi vous parler d'autres pays. C'est par exemple tous les systèmes pédagogiques des pays nordiques et c'est probablement, en termes de formations d'adultes, nous on travaillait avec les Québécois. Les canadiens sont réputés pour être les meilleurs formateurs d'adultes au monde même les américains le disent.

GC : Quand vous dites que vous avez travaillé... Parce que je me demande vraiment comment vous avez fait pour tout transformer ?

FB : On est allé les voir. Pour accélérer nos trucs, on a acheté des outils pédagogiques de formation d'adultes. Ils sont venus pour former nos formateurs d'adultes, nos CTR et tout. Super sympa, attention j'ai un partenariat global avec le Québec parce que moi je fais des interventions parce qu'eux sont très friands de ce qu'on fait. On est quand même à un niveau reconnu supérieur en termes de performance et puis bon on est un plus grand pays de football qu'eux. Mais, on a trouvé chez eux quelque chose qui nous intéressait. Les portugais, comme par hasard, à l'université de Braga il y a un professeur qui s'appelle le professeur Frade et qui, pareil, en termes de pédagogie est intéressant. On est allé le voir. Effectivement, ils ont des pédagogies ouvertes à base de jeu qui sont intéressantes. On s'est aperçu que, en termes de pédagogie, ils étaient vachement intéressants. Par contre, on s'est aussi aperçu que dans la pertinence des contenus on avait un savoir-faire qu'ils n'avaient pas. Donc voilà. Et nous, on a travaillé, on a tout construit du plus bas diplôme ou plus haut diplôme. Ça a été des heures de boulot. J'ai fait travailler plus de 100 cadres techniques sur le sujet. C'est énorme.

GC : Par quels moyens ? Sur des séminaires, sur des...

FB : Séminaires, stage, voilà. Écriture parce que tout est écrit, tout est pondu avec des documents numériques très fort parce qu'avant il n'y avait rien. Il y a 6-8 ans, il n'y avait rien. Donc, ça a été vraiment mon projet.

GC : En termes de moyens, cette formation ça représente quoi pour la fédération ? Parce que c'est 30 000-45 000 personnes qui sont formées si j'ai bien compris.

FB : 45 000, 45 000, oui.

GC : Donc, ça doit représenter une part du budget tout de même importante ?

FB : Ça ne coûte pas à la fédération. La formation s'autofinance. Les gens payent. Alors ils ne payent pas trop parce qu'une formation de base, 16 heures de formation, c'est moins de 50€ et des fois même, avec l'euro on a filé 25 000 bons de formation, les gens ça ne leur a rien coûté. Ce qu'on veut là, on est dans l'idée que toutes les équipes soient encadrées par un mec un minimum initié. Après, la formation pro est très chère mais... Le budget de la formation en France aujourd'hui c'est... Moi, quand je suis arrivé et qu'on a pris le projet ça coûtait et là, aujourd'hui, le **chiffre d'affaire** de la formation des entraîneurs en France c'est **7 millions d'euros**. Donc, ça a permis de créer de l'emploi ici et dans les régions et c'est un truc qui s'autofinance du plus bas niveau au plus haut niveau, avec une architecture qui est très importante. Avec, y compris, des spécifiques parce qu'on avait un catalogue de 20 formations à la base, y compris futsal, beach, quartier, tout ce que vous voulez, jusqu'au diplôme pro. Moi, j'ai fait le projet, la feuille de route au départ mais, je vais vraiment la jouer humble, ça a largement dépassé ce que je voulais faire parce que j'ai une richesse d'encadrement autour de moi et des collaborateurs exceptionnels. On a titillé, on a bougé. Alors je vais vous dire, au début ça a été dur. Quand il a fallu commencer, les discussions, on n'était pas d'accord.

GC : Et justement, ce que vous dites là sur la dédramatisation de la compétition, ça me parle beaucoup. Au niveau des entraîneurs, je me demande le travail qu'il faut faire pour amener ça dans l'esprit des entraîneurs ?

FB : Il faut du temps. Attendez un entraîneur vous allez lui dire demain : « Vous prenez une équipe... » Là on parle des bons joueurs, on parle du bon niveau régional. « Vous allez prendre des bons joueurs de 14 ans, vous allez travailler avec eux et vous n'avez pas le couperet de la performance sur le dos. Épanouis-toi mon gars. Fais toi plaisir. Éduque les gamins. » Et la plus belle réponse qu'on aura ce sont des gamins qui auront la banane, qui auront envie, qui seront de bons citoyens et qui, en plus, seront bons au foot.

Après, c'est un vrai travail parce qu'on est sur **un système très lourd**, 2 millions de licenciés, des gens à convaincre, un gros mille-feuille politique aussi. C'est compliqué chez nous hein, si vous voulez, il ne faut pas convaincre que le président de la fédé. Le président de la fédé vous envoie au foot amateur qui vous envoie dans les ligues qui vous envoie à tels trucs, qui vous envoie dans des collèges. J'en peux plus moi de ça et mon collègue là Patrick, il n'en peut plus. On perd une énergie folle. Le seul truc, c'est que pour moi ça ne va assez vite et c'est logique, c'est mon job mais on a fait des grands progrès.

GC : Oui, les fédérations sont très complexes.

FB : Ouais, ouais, ouais. Je pense qu'on a fait des grands pas en avant. Bon, l'image avec le parcours éducatif, avec les labels et tout, on a déjà donné une vraie crédibilité à notre système. Il y a les sports études et tout un tas de trucs à parfaire. Il y a beaucoup de choses à parfaire. Par exemple, les labels on a lancé ça il y a quelques années. Ça fait à peu près 8 ans qu'il y a les labels. Aujourd'hui, les labels sont plus définis, on a des labels féminins...

Aujourd'hui, il y a quand même 5000 clubs labélisés sur les 12 000 clubs de jeunes potentiels. Pas mal, pas mal. Ça ne se fait pas en un jour quoi.

GC : Vous percevez des limites aussi sur ces labels ?

FB : Non. Non. Les labels sont des outils incitatifs qui permettent aux clubs de se structurer. Alors, vous regardez la presse, moi je reçois toutes les synthèses de presse journalières donc il y a un organisme où on a toute la presse foot.

GC : Au PUC justement, ça les a bien aidés sur les pratiques féminines.

FB : Tous les jours vous voyez des articles : « Tel club a été labélisé, tel club... » Il y a une **fierté**. Chaque année j'en fais un ou deux, je ne peux pas toujours y aller mais on fait des remises spéciales pour donner un éclairage sur chaque ligue. Moi j'ai fait l'effort, je crois que cette année j'en ai fait 4 et jamais le DTN ne faisait ça. Et j'aime bien y aller, je suis allé au fin fond de l'Alsace, je suis allé je ne sais plus où. C'est un régal. Je suis allé dans un petit club, il y a 50-60 jeunes pas plus. Ce sont de petits clubs dans les montagnes, à fleur de Vosges comme on dit, 2 terrains, avec un club house, avec des éducateurs qualifiés. Le mec, il vous dit : « Mais moi mon but ce n'est pas de jouer en division honneur. Mon but, c'est que les jeunes soient heureux, qu'on s'en occupe. Il y a les filles qui jouent au foot. Il y a des encadrant, des mamans qui tiennent la buvette. On a développé ça. Moi j'ai fait mon truc, j'ai 2500 habitants, on a un collège, on a une section sportive. » Et aujourd'hui, vous avez des grands clubs de national, ils n'ont qu'édal. Donc, ça c'est important.

En fait, le problème c'est de **changer les repères et les représentations** qu'ont les gens de la pratique. Et je pense que ce changement, aujourd'hui, on l'a fait comprendre. Après, il faudra un peu de temps. Je vais vous donner un exemple, vous avez des ligues aujourd'hui où c'est complètement admis, puis vous avez des ligues ou des départements où c'est impossible. D'abord parce que les dirigeants ne le sentent pas et parce qu'il y a une culture de compét' mortelle. Vous allez dans le sud de la France, notamment sur la région de Marseille et tout, ce sont des fous furieux de la compét'. Ils ne pensent pas que ça puisse se jouer autrement. Mais, il y a 5 ans, ils ne voulaient pas jouer à 7 ou à 8 avec les petits. Aujourd'hui, ils jouent. Ça veut dire que le temps va être plus long. Mais voilà. C'est compliqué le foot parce que c'est très lourd. On n'est pas à la FSGT là hein donc c'est...

GC : Non, non mais même à la FSGT ou d'autres fédérations affinitaires que j'ai étudiées, l'UFOLEP, FSCF etc., ce sont des structures certes moins importantes en taille que la FFF, mais déjà la répartition régionale, départementale etc., c'est déjà énorme. Donc c'est vrai que ce sont des milles feuilles et que toutes les fédérations sont des organisations extrêmement complexes. C'est pour ça que ça m'intéresse aussi.

FB : Mais pour moi, on aurait dû aller plus vite mais bon voilà, après je... Le président, de temps en temps, il me dit : « Attendez, ce sera dans le prochain mandat. » Moi je voulais le faire dans le mien mais bon voilà. Mais on a bien avancé. Surtout, on a mis les structures, **les produits existent** : on est sur la formation des cadres, sur les labels... Il y a des trucs encore à peaufiner mais, aujourd'hui, on a des choses qui ont été définies donc on rentre réellement dans la vitesse de croisière. Donc, ça va s'accélérer. Quand je vois l'impact qu'ont, dans les régions et les clubs, les labels médiatiquement. Je veux dire, celui qui ne l'a pas ça va être un con. Un président de club qui ne l'a pas, on lui dira : « Vous êtes nuls vous. » Surtout si le club est important. Moi, j'ai chambré des clubs pros. Je suis allé dans des clubs pros, au titre des centres de formation et tout, et les présidents de clubs pros sont des amis et les entraîneurs aussi, mais je dis : « Putain, ton école de foot elle n'a même pas un label. Mais tu fais quoi ? » Alors qu'on a prouvé que 25% des joueurs qui deviennent pros sortent de l'école de foot. Je dis : « Tu fais quoi ? Tu perds de l'argent. Ton école elle est nulle. » Alors, il me dit : « Ouais mais moi on ne m'a pas dit. » Je dis : « Bah écoute t'as qu'à bouger tout le monde et puis le faire. T'as le CTR qui va venir, il va t'expliquer et après tu l'auras. » Mais c'est incroyable, c'est incroyable.

GC : Les CTR vont dans les clubs pour les aider à mettre en place les labels ?

FB : Ce sont les CDFA surtout, ce sont les CDFA qui font beaucoup puisqu'ils sont chargés de ça. Il en faudrait plus d'ailleurs.

GC : Par rapport à toute cette évolution et la politique que vous vous avez prônée de plus s'adapter aux besoins sociaux, il y a eu une influence des pouvoirs publics, du ministère des sports, par exemple, pour vous encourager vers ça ?

FB : Pouvoirs publics. Oui, ils nous encouragent beaucoup.

GC : Ils mettent la pression pour ça ?

FB : Bah ils mettent la pression quand on délaisse le truc. C'est à dire que nous, ils se sont servis beaucoup de nous pour servir d'exemple aux autres disciplines parce qu'on a tout de même beaucoup été modèle ces dernières années sur tous ces aspects-là : la détection de jeunes, la formation de cadres... Je suis ami avec beaucoup de DTN et j'ai beaucoup de collègues qui viennent nous voir et ils viennent voir comment on développe notre formation de cadre parce qu'on a réussi ce qu'ils n'ont pas réussi. Et, pour les pouvoirs publics, ils ont bon rôle parce qu'ils prennent les trucs et ils disent : « Ah ouais, il faut faire ça. » Et après, quand ça marche, ils disent : « Regardez ce qu'on fait. » Et puis, ils ne nous donnent pas d'argent. Ils ont la tutelle mais... puis le DTN dépend un peu d'eux donc...

GC : J'ai vu Matthieu Robert. Lui, il me parlait justement d'un travail en proximité avec le ministère, de réussir à organiser des choses sur l'observatoire des violences etc.

FB : Ils prennent, ils veulent faire... Euh, le ministère c'est compliqué parce que selon les régimes politiques qui changent tout de même régulièrement... Il y a 4 ans quand vous alliez au ministère parce que moi j'y vais souvent, je travaille quand même depuis plusieurs années en tant que DTN, le problème c'est qu'ils changent de politiques. De temps en temps, ils font des effets d'affiche, ils veulent des titres olympiques et ils font que du haut niveau. Et puis là, comme la France est un peu perturbée, ils veulent mettre du sociale. Ils n'ont pas de continuité. Je pense qu'il n'y pas eu beaucoup de fédération qui a mis une part, qui a toujours. Mais là faut mettre, faut plus.

GC : Vous, ça a toujours été une priorité dans votre travail au quotidien ?

FB : Non mais ma priorité elle est triple. C'est à dire qu'on a un modèle de formation de cadres, sur la formation des jeunes, aujourd'hui on est reconnu comme étant le plus grand pays formateur d'Europe avec des résultats supers. Mais, il ne faut pas oublier le développement et c'est vrai que... Moi, je suis issu du foot amateur. Comme j'ai dit, il y a 18 ans je créé l'école de foot de mon village donc voilà. Et c'est resté en moi, je suis issu d'un foot amateur ou comme je dis, j'ai fait mes unités en passant en même temps l'université. Et c'est resté en moi. Après, j'ai eu la chance d'aller entraîner jusqu'à l'équipe de France donc voilà. Ça s'est fait comme ça. Je crois que tout est lié. Surtout, je crois que tout est lié.

Bon, la FSGT n'a pas ce problème parce qu'ils n'ont pas d'équipe de France, ils n'ont pas de haut niveau mais voilà. Mais nous, de toutes façons, le football pro a besoin du foot amateur. Alors moi j'entends le discours mais c'est un discours politique. Aujourd'hui, on est en train de faire un énorme travail sur les jeunes, sur la structuration des clubs amateurs et ça va bénéficier de manière terrible au football de haut niveau. C'est à dire, aujourd'hui vous allez voir arriver dans le haut niveau des joueurs qui sont mieux construits, plus éduqués, dès le départ. On va y gagner. C'est à dire qu'aujourd'hui, contrairement à ce qu'on dit, l'impact de la réussite du football français bien sûr c'est les centres de formation, mais les centres de formations existent depuis un moment. L'impact supplémentaire, c'est les pôles espoirs 13-15 ans dans les régions qui cartonnent. Prenez le PSG. L'autre jour, sur les 5 joueurs français qui jouait au PSG contre Barcelone, il y en 4 qui viennent de pôle espoir. Prenez Monaco qui éclate en ce moment grâce aux jeunes, sur les 5 jeunes qu'il y a à Monaco, il y en 4 qui sortent de pôle espoir à commencer par M'Bappe. Maintenant, pour aller plus loin vous descendez le cursus. On a mis en place un énorme projet sport étude en 2002. C'est moi qui l'avais fait, j'étais entraîneur national, j'ai proposé à Aimé qui était à ma place à l'époque. En 2000 je lui avais proposé, je m'en souviens car on était à Amsterdam aux championnats d'Europe. Aimé m'a dit : « Super... » On a créé une dynamique sur les sports études. On est passé de 200 mauvaises sections à 880 sections organisées sur tout le territoire, premier cycle, deuxième cycle, filles et garçons, futsal, arbitrage. Aujourd'hui, tous les joueurs qui vont vers le haut niveau passent par ces structures avant. C'est la 6^{ème}, 5^{ème}, 4^{ème}. Aujourd'hui, on travaille sur les labels. Donc, ça veut dire que les gamins à partir de 8-10 ans vont être dans des structures où ils vont mieux comprendre le foot. Ils ne vont pas s'entraîner plus mais ils vont s'entraîner mieux. Ils vont mieux comprendre le jeu donc ils vont être plus prêts. Ils vont être plus responsables, plus éduqués, plus sociales et tout. Et ça va bénéficier à qui ? Bien sûr, ça va bénéficier au foot amateur mais ça va bénéficier au football pro. Donc, si vous voulez, c'est du gagnant-gagnant leur système là. C'est le football en général. Et moi, je me bats toujours pour faire comprendre aux gens qu'il faut avoir **une approche systémique**. Il n'y a qu'un foot.

GC : Eux, dans le club, ils ont cette approche systémique puisqu'ils en parlent. Ils parlent de...

FB : Il n'y a qu'un foot. Non, ils n'ont pas une approche systémique. Vous allez dans tous les clubs, ils favorisent l'équipe première.

GC : Oui mais dans leur approche de la pratique et des problématiques qui sont propres à... Ils disent : « Souvent nos jeunes, on n'y arrive pas parce qu'ils regardent la télé. » Enfin le discours habituel. « Les jeunes se comportent mal parce qu'ils ont de mauvais modèles etc. » C'est la réponse facile mais les gens ont facilement cet argument.

FB : Ça n'a rien à voir. C'est un mauvais débat. C'est un mauvais débat. Les gens qui vous disent : « Le foot, c'est pourri parce qu'il y a de l'argent. » Il y a 1000 joueurs qui gagnent leur vie et il y en a des millions qui ne gagnent qu'avec de l'argent. Et pourquoi le foot c'est pourri avec de l'argent et pourquoi on ne parle pas du rugby, on ne parle pas du hand, du basket, du vélo, du tennis... Voilà, ça c'est des faux débats. C'est des excuses. Mais ça ne nous empêche pas qu'il faut être exemplaire. Mais nous le problème c'est qu'on sait qu'on est épié 10 fois plus que les autres. C'est à dire qu'un footballeur déconne, ça fait 3 fois le tour du monde. Un handballeur déconne, tout le monde s'en fou. Les handballeurs ont cassé un studio télé tout le monde s'en fou. Les Karabatic ils ont volé de l'argent sur des paris sportifs, c'est tout juste si on ne leur dit pas merci. Un footballeur, il fait ça, il est mort. Donc voilà.

Mais ça, ce n'est pas très grave. Ce qui est important, c'est **l'approche systémique**. C'est à dire qu'un club, c'est un système global et ce qui est au centre c'est le jeu et le joueur. Je reviens à mon idée : c'est le jeu et le joueur. Et après, on applique la méthode et les comportements. Et à la fédération, c'est pareil. C'est qu'il n'y a qu'un seul football. Le football, il se joue à 3, à 4, à 5, les règles, les principes sont exactement les mêmes. Filles, garçons, adultes, professionnels, amateurs, c'est la même chose. J'ai beaucoup de mal à faire passer ce message là parce que **ça arrange les gens de sectoriser**, dans tout. « Ah ouais mais nous on n'est pas pareil. » Mais combien de fois j'ai entendu ça ? « Ah nous, c'est des filles. Ah nous, on est pro. Ah nous, on est amateur. Ah nous, on est ceci. » Mais non, c'est le même football. Tout le monde joue au football. Le football, il est universel. Il y a les mêmes règles, les mêmes bases. Si vous voulez, on joue dans le monde entier, là si vous voulez on met 2 chaises, on joue. On a la même situation que dans le jeu normal. Donc, faire comprendre qu'il n'y a qu'un jeu du football. Donc à partir de là, les principes sont les mêmes. C'est à dire que quand vous jouez au foot, vous avez le ballon ou vous ne l'avez pas. Quand vous avez le ballon, qu'est-ce que vous faites ? Quand vous ne l'avez pas, qu'est-ce que vous faites ? Alors c'est ça la philosophie. Avant, on apprenait au mec à être technique et puis on n'expliquait pas le reste. Aujourd'hui, notre philosophie c'est on a le ballon qu'est-ce qu'on fait ? On n'a pas le ballon qu'est-ce qu'on fait ? Donc quand on a le ballon, on applique des principes selon la situation. Et, pour appliquer le principe, il vous fait des données athlétiques et des données techniques. Et quand vous n'avez pas le ballon, qu'est-ce que vous faites donc aujourd'hui ? On est passé d'une programmation : on fait de la passe, on fait du jeu de dribble, on fait du jeu de tête ; à une programmation : pendant 2 semaines je fais de la conservation du jeu parce que j'ai le ballon et pendant 2-3 semaines je n'ai pas le ballon. On appelle ça la périodisation tactique. Donc, tout est centré sur le jeu. Si c'est bien fait, vous donnez un véritable sens à votre activité et vous donnez surtout un sens aux joueurs. C'est ça qui est important.

Vous savez, par des problématiques d'enseignement, le problème de l'enseignement en France qui est un enseignement du savoir et pas un enseignement du savoir-faire et du savoir être. A la différence, quand vous allez en Allemagne, à l'école le professeur il a sa classe, ils ont autant de professeurs que nous, il met ses élèves autour d'une table. Il fait des tables de 5, de 6 et : « Et voilà un sujet. Vous êtes 6. Faites un dossier sur le moyen-âge en Allemagne et puis on se revoit dans 3 jours. » Donc, ils ont du temps libre, ils vont sur internet, ils ont des bibliothèques, ils travaillent ensemble et ils reviennent. Et là, il fait de l'intervention. C'est à dire qu'il y a une appropriation de l'activité. C'est la même chose pour le jeu. On vous fait jouer, vous posez des problèmes et on vous apprend à résoudre le problème. C'est à dire que l'entraîneur n'est plus un directeur, c'est un homme ressource. Et ça, c'est important.

J'en reviens à la formation de cadres. Avant les gens, ils faisaient leur formation de cadres. On les préparait à leurs examens. Et, en fait, on disait le football c'est comme ça. Aujourd'hui, quand vous recevez des entraîneurs expérimentés en formation de cadres, la première chose qu'on leur dit : « Quel est votre projet de club ? Quel est votre projet de jeu ? » Et, à partir de là, nous on va vous donner des clés pour... Quand Zidane vient en formation, on ne va pas lui expliquer comment jouer au foot. Par contre, il ne sait pas entraîner. Zizou, moi je le connais. Je l'ai eu à 16 ans, je l'ai eu à 15, j'ai fini en équipe de France avec lui. On se connaît bien. En formation de cadres, il vient, il est exemplaire et tout. Il est champion d'Europe mine de rien. Ce n'est pas si mal que ça en peu de temps. J'ai dit : « Mais quel est ton projet ? » - « Moi, je veux jouer comme ça. Je veux faire ci. Voilà mon idée. » Il faut que lui soit structuré, ce qu'il est. Par contre, il dit : « Je ne sais pas faire ça. » Et nous on est là pour lui dire : « Voilà. Voilà les outils pour faire. Les outils sur la prépa' mental, sur la prépa' athlétique, sur l'organisation de l'entraînement, sur le management du staff, sur la com', sur les trucs comme ça. » Ce n'est pas pareil hein.

GC : J'aime le fait que vous parliez d'une approche systémique. C'est ce que j'applique aussi dans ma thèse, pour ça que je m'intéresse à différentes fédérations...

FB : Donc il y a le système football, il y a le système club et il y a le système du jeu. D'ailleurs, pour moi, **il n'y a qu'un truc** : c'est la philosophie globale de la fédé', les clubs et l'équipe.

GC : Justement, par rapport à cette notion de changement, de dire qu'on n'arrive pas disant à quelqu'un « le foot c'est ça » mais d'essayer d'être plus dans un échange et faire évoluer la pratique, impulser des changements. La notion de responsabilité, de pouvoir, de vie démocratique dans l'association, et ici aussi, à tous les niveaux, dans les districts et les ligues ça ne posent pas problème au changement ? Au PUC, Bernard Comment me disait que lui observe dans son club une mixité incroyable, des riches, des pauvres etc. Mais que cette mixité n'était pas du tout retrouvée dans les instances dirigeantes de son club. C'était une grande difficulté. Ça rester en fait de petites féodalité à tous les niveaux.

FB : Ah oui, oui, oui. Ce n'est pas à moi de le dire.

GC : Du coup, est-ce là aussi, sur la vie associative et démocratique, un travail est enclenché ?

FB : Ah oui je pense. Je pense qu'on n'a pas tout réglé mais je pense que c'est un problème de la société française, ce n'est pas un problème de foot. Moi, dans mon métier, globalement quoiqu'on puisse en dire le football est accessible à tout le monde. Après, on ne peut pas entrer dans la vie des clubs où, effectivement, ça peut moins se sentir sur certains clubs et d'autres. Aujourd'hui, c'est vrai que tous les clubs ne sont pas totalement mixtes comme ils devraient l'être.

Moi j'ai 2 satisfactions. C'est qu'aujourd'hui tout le monde peut jouer au football et jouer pleinement. Et on le voit bien nous dans nos populations qui pratiquent, dans nos sélections, c'est open complètement.

GC : Mais est-ce que tout le monde peut être dirigeant ?

FB : Je vais plus loin. Nous, au niveau des éducateurs, c'est pareil. C'est à dire que vous pouvez aller voir le profil des éducateurs, moi ça me va.

Les dirigeants c'est autre chose. Je vais vous faire une réflexion qui, à mon avis, sur une discrimination qui est beaucoup plus importante que celle dont vous voulez parler : c'est qu'aujourd'hui **il n'y pas de footballeurs dans les instances de décisions** du football...

GC : Oui, mais à non, non, non. Moi, je parle de toutes les discriminations que ce soit les femmes...

FB : ... que ce soit fédération, district... Femme je reviendrai un petit peu dessus, à mon avis hein. Vous allez me dire que je suis peut-être un peu sectaire mais je vais vous expliquer un peu pourquoi. Mais, vous pouvez prendre fédération, ligue professionnelle, les ligues régionales, les districts, les clubs professionnels, vous n'avez pas de joueurs. Les joueurs ne sont pas plus cons que les autres.

GC : Ni de jeune hein. Moi, je parle aussi de la discrimination au niveau de l'âge.

FB : Alors après, il y a celle-ci aussi. Les femmes, je suis un peu plus prudent. Aujourd'hui, il y a peu de femme dans le football donc il y a peu de femme à faire émerger. Ça viendra avec le temps. Moi je vois, par exemple, on voudrait former beaucoup de femmes entraîneurs mais on n'a peu de candidates. Donc, c'est ouvert mais je n'en n'ai pas, elles ne viennent pas. Je ne peux rien faire. Pourtant, on a fait des programmes hein. Donc, on a la base mais par exemple, pour le haut niveau, étant donné que les premières joueuses de haut niveau qui sont arrivées au foot sont celles d'aujourd'hui. Avant, il n'y en avait pas, c'était des joueuses amatrices de rien du tout. Et on n'a pas, à part Corinne Diacre, les formatrices des pôles espoirs, on n'a pas de fille. Moi, j'en avais beaucoup moi. Les filles ça viendra avec le temps mais aujourd'hui il n'y a pas de filles, il n'y a pas d'émergence. Ça viendra avec le temps pour moi. Il faut attendre.

Par contre, **l'absence des joueurs, des gens de terrain dans les organes de décisions...**

GC : Les dirigeants ne sont que des dirigeants.

FB : C'est ça qui m'énerve.

GC : Sur un autre club, pas du tout dans le foot ou peut-être, en tous cas c'était un club omnisport parisien. C'était l'histoire d'un dirigeant qui était là depuis très longtemps et qui avait pris toutes les responsabilités sur lui. Du coup, impossible pour les nouveaux arrivants, les gens de terrains, les gens qui pratiquent tous les jours, de proposer des changements, des évolutions. Et c'est quand celui-ci a démissionné et est parti, après 30 ans de...

FB : Mais qu'est-ce que vous croyez ? Vous allez chez nous, c'est **complètement verrouillé**. Vous allez dans un district ou dans une ligue, je peux vous dire le truc il est verrouillé. Vous allez dans des clubs, c'est probablement

pareil. Autant pour avoir les joueurs, que pour avoir les femmes, que pour avoir des gens issus des minorités, ou des trucs comme ça hein.

Hier, j'avais un entraîneur Camerounais qui a quand même gagné les jeux olympiques et tout. Donc, il vient me voir, il me dit : « Je voudrais faire mon diplôme pro qu'est que tu en penses ? » Moi, je l'ai connu à 14 ans, je suis content qu'il vienne me voir. Je les aime bien, je l'aime bien. Mais il me dit : « Moi je veux entraîner un club professionnel. » C'est un mec qui a les capacités pour le faire, il a besoin de se former. Il me dit : « Partout où je vais on me dit que je vais finir sélectionneur de l'équipe du Cameroun. Mais je ne veux pas faire sélectionneur du Cameroun. Je veux entraîner, je veux entraîner au quotidien. Peut-être qu'un jour je ferai sélectionneur mais j'ai 46 ans. Si je suis sélectionneur, je me fais virer dans 1 ou 2 ans et j'aurais tout perdu. Ça ne m'intéresse pas. Moi ce que je veux c'est m'engager dans ce métier là comme Zidane avant. » Je lui dis : « Bah moi, il n'y a pas de problème. » Donc j'ai appelé mon secrétaire, le problème c'est qu'il était à la bourre du dossier parce que les inscriptions étaient jusqu'au 11 mars. Moi j'ai dit : « Bon moi j'appelle et vous me régler le truc. Il faut le prendre. Après on verra s'il est capable de rentrer. Mais s'il est capable, on val'aider ! On va l'aider parce qu'il faut l'aider. » Mais je suis désolé, ici à la fédération française de foot, dans les organes de direction de la fédération, il n'y a pas un footballeur à part les gens de la DTN. Pas un ! Mon directeur administratif, moi c'est un ancien pro donc ça veut bien dire que c'est possible. Il est directeur administratif, il n'est pas entraîneur. On s'est amusé un jour avec les gens de mon service à regarder tous les gens qui avaient une licence foot. Bah...

GC : Pour moi, c'est aussi un des problèmes de la professionnalisation du monde sportif et j'en suis un produit. Dans les fédérations que j'ai étudiées, ils recrutent maintenant sur la base principale des compétences professionnelles et du diplôme d'étude. Avant, les fédérations que j'ai pu étudier, ils recrutaient sur le critère prioritaire de l'engagement bénévole sur le terrain. Donc il y a une autre forme de recrutement qui est venue. Il y a une évolution sociologique du travail dans les fédérations sportives.

FB : Moi, je suis DTN, mettez-vous à ma place, il y a 250 personnes ici, je n'ai personne avec qui discuter football. Et chaque fois qu'on m'aborde sur des sujets, ce n'est jamais une approche football. Donc j'ai peur...

GC : Oui on veut recruter les gestionnaires, les marketings...

FB : On me dit : « Toi t'es du métier donc t'es central. » Je suis central de rien du tout. Je suis marginalisé. Donc voilà. J'ai un président qui aime bien parler foot, donc il m'appelle de temps en temps. On discute 2 heures de foot, je lui dis : « J'aimerais bien faire ça, ça et ça. » Il me dit : « Ouais, ouais, on va voir. » Mais en fait après vous retomber dans **un pot commun de process** où, en fait, le foot, notre métier, le foot, tout ce qui est de l'ingénierie, du développement et tout, n'est devenu qu'un métier parmi d'autres à la fédé'. C'est à dire que vous avez **la même considération qu'un directeur financier**, qu'un directeur comptable, que la directrice informatique, que le directeur juridique. Et ils se trompent, ils se trompent. Et j'aime bien ce qui s'est passé par exemple à la fédé' de rugby avec Laporte. Parce que Laporte, on peut le critiquer, il a ses méthodes mais Laporte déjà, il a été joueur de haut niveau, il a été entraîneur, il a même été ministre accessoirement. Et Bernard Laporte, il arrive à la fédé', il dit : « Voilà. 1, on fait de la formation. » Ils en faisaient plus « 2, on remet la DTN au centre de la fédé' » Donc là le DTN, qui est un ami, il est content parce qu'il craignait plutôt de se faire virer. « 3, on crée des postes de cadres techniques pour aller dans les clubs. » Mais, il va créer 100 postes de cadres techniques. Ça veut dire qu'à la fédération de rugby, 400 000 licenciés, il va y avoir autant de cadres techniques que la fédé' de foot pour 2 millions de licenciés. Moi, je dis à mon président : « Regarde... »

Vous allez au hand, une discipline emblématique même si ça reste régional, comme le rugby. Enfin, tout le monde ne joue pas au hand ou au rugby mais le hand j'aime bien. Le président de la fédé' de hand c'est quand même l'ancien directeur des sports donc il connaît. Bon, le DTN est là depuis longtemps, il me dit : « Nous, 1€ gagné, c'est un euro pour la DTN, pour la pratique, pour le développement. » Chez nous, on a trop de pognon. À tel point que moi je manque de cadres, je manque de moyens, je manque de tout. Et pourtant, je suis le plus vernis de toutes les fédé'. Voilà.

Mais vous allez dans un club pro, la formation leur ramène énormément d'argent et ils ne veulent pas investir là-dedans.

GC : C'est une des limites, peut-être pas de votre label, mais de tout le fonctionnement par projet, par dossier, dans les clubs aussi du coup maintenant les moyens bénévoles sont beaucoup plus sur de la gestion, de l'organisation...

FB : Oh non, nous les labels ça ramène au terrain.

GC : Oui mais leur travail aux dirigeants associatifs est vraiment devenu un travail de gestionnaire un peu détaché des problématiques de terrain.

FB : Moi, je serai dans un club qu'il soit pro ou amateur, je reviendrais au jeu.

GC : Et d'ailleurs, eux-même perdent le goût à devenir dirigeant car ça s'éloigne de la pratique. »

Annexe 4 – Entretien avec David Chevau – Salarié du comité FSGT 75, membre du bureau, co-président de la ligue IDF

Date : 05/06/2014

Lieu : Siège FSGT 75

Durée : 1h11

Guillaume Conraud : Alors moi j'ai fini de parler, je commence à enregistrer. Je commence toujours l'échange en essayant de connaître un peu mieux la personne afin d'orienter un peu mieux mes questions. J'aimerais savoir un peu quel est ton parcours à la FSGT.

David Chevau : Ma première rencontre avec la FSGT se fait par le bout de la pratique sportive, à l'âge de 16 ans, 17 ans, par le bout du volley dans un premier temps. D'un côté par le bout de la pratique sportive avec le volley, avec une équipe dans laquelle j'étais, avec d'autres jeunes de mon âge, qui avait été créée autour de l'AS, collègue puis lycée. Et on avait envie d'aller plus loin donc on recherchait un club. On a rencontré le club de Montreuil auquel je suis toujours. On est venu adhérer à la section volley qui, à l'époque, comptait très peu de dirigeant parce qu'il n'y en avait qu'un, et avec beaucoup d'adhérents qui étaient des enfants. Il y avait besoin d'un coup de main pour encadrer et voilà.

Par le bout de la pratique et de l'animation d'un côté et de l'autre, par le bout d'un groupe qu'on appelait **le groupe « jeunes de l'espoir »**, là pareil à Montreuil, qui regroupait une bonne partie des volleyeurs de l'équipe et d'autres personnes **autour de Yves Renoux** dont son fils est un copain. Donc voilà, des initiatives dans la FSGT avec d'autres groupes jeunes, des stages de ski, des choses de ce type là qu'on souhaitait organiser. Donc ça, c'était la première rencontre avec la FSGT. Après, par le bout de l'animation, la question des contenus du volley etc.

GC : Tu étais passé animateur dans la structure ?

DC : Dans le club. Bah c'était l'époque de « Jeanne et Serge », je ne sais pas si tu connais ce dessin animé.

GC : Ah ! Oui, oui.

DC : Voilà, et en fait ça avait rendu cette pratique super populaire auprès des enfants. Et il y avait soixante mômes dans le gymnase et elle était toute seule quoi. On était trois à s'impliquer pour lui donner un coup de main. Et petit à petit, c'est par le bout des contenus, par le bout des rencontres, des formes de tournois, des contenus d'activité...

GC : Des contenus à travers des formations ?

DC : **Nous, on était en mode recherche par rapport à comment faire pour que les enfants qui étaient dans le gymnase s'approprient le plus vite possible l'activité, progresse etc.** Donc les formes qui étaient proposées à l'époque, par le comité de Seine-Saint-Denis en l'occurrence, nous paraissaient en décalage total et plaquées sur l'activité adulte.

GC : Comité FSGT 93 ?

DC : Ouai, ouai. Et donc voilà, et c'est plein de choses qui se mélangent. Dans le même temps, on a été **impliqué dans la sélection CSIT, jeune, volley donc on a rencontré d'autres joueurs, le niveau fédéral.** Tout ça, ça s'est passé sur un laps de temps relativement très court, 5-6 ans. Donc l'idée, après, de monter des stages d'animateur pour aider les autres clubs à former et à développer ou entretenir une activité jeune, dans les rencontres internationales avec les jeunes, dans les rencontres avec d'autres unions, d'autres équipes avec d'autres modèles... donc voilà la question des ballons, du nombre de joueurs sur le terrain, de la taille des terrains... Voilà, c'était plein de choses qui...

GC : Vous aviez organisé des stages par vous même ? Vous étiez à l'initiative.

DC : Oui, oui.

GC : D'accord. Et la FSGT vous donnait quoi ? Juste l'espace ou la liberté d'avoir cette réflexion ? Un accompagnement ?

DC : **À la fois, la liberté tout en ayant un support mais, à la fois aussi, la possibilité de se confronter aux autres et donc de développer des idées, de les enrichir. Parce qu'à l'époque au comité 93, il y avait des anciens très ancrés sur leur modèle.** Quand tu dis : « On ne va pas faire du 6x6 chez les jeunes parce que ce sont des pratiques où le terrain est super grand et où c'est l'équipe qui perd qui va gagner toute suite le point, il n'y a pas de jeu qui se développe, les enfants sont passifs » Donc voilà des modèles de jeux plus réduits, en 3x3 ou en 4x4, sur des terrains plus petits, avec des obligations de service autrement etc. Voilà leur poser ça **pour eux ce n'était pas du volley, ce n'était pas possible. Voilà. D'aller confronter nos idées avec les anciens nous a permis, petit à petit, de nous construire. Donc il y avait, en même temps, cette opposition et, en même temps, cette possibilité de faire puisque ça s'est fait.**

GC : Et du coup, le comité s'est saisi de ce vous avez fait ou pas trop ?

DC : **Le comité avait un rôle de bienveillance, c'était déjà Alain Jeunehomme à l'époque. Donc dans les réunions où ça se discutait, il pouvait être présent et il permettait qu'on soit là et qu'on exprime nos idées et qu'on les réalise quelque part parce que s'il n'y avait eu que les anciens, je pense qu'ils ne nous auraient pas donné les possibilités de le faire.** Voilà, donc c'était quand même une certaine réalité.

Donc après, s'en est suivi un long parcours dans le club parce que j'ai arrêté il n'y a pas si longtemps que ça de le diriger, en tout cas de m'impliquer dans la direction de la section. C'était il y a une dizaine d'année. Voilà donc c'était de 16-17 ans jusqu'à 33-36 ans. Ça fait presque 20 ans et puis là je continue à être joueur et, ponctuellement, on va donner un coup de main.

GC : Et tu disais que, au début quand tu es arrivé au club, il n'y avait qu'un dirigeant. Est-ce que la vie associative et démocratique s'est développée depuis ?

DC : Oui clairement parce que la personne qui s'en est occupée était prête à arrêter au bout de 5-6 ans. Nous du haut de nos 21-22 ans, à l'époque, on était les plus vieux et derrière, il y avait une centaine d'adhérents plus jeunes. Donc, tout s'organisait et **je pense qu'on a fait des choses extraordinaires du point de vue de la capacité des jeunes à se prendre en charge, à organiser des stages, à organiser des sorties, à organiser des activités au sein de la section qui tournaient autour du volley mais pas seulement.** Xavier Serry faisait aussi partie des trois s'impliquer. Il y avait lui, Lorca le fils de Yves et moi. J'ai fait la plus longue durée.

Voilà, donc ça c'est un parcours super riche. D'ailleurs aujourd'hui, moi en tant que parent, quand je me remets dans le contexte de l'époque, nous **il n'y avait que Xavier qui était majeur, nos premiers stages qu'on a fait à Dijon où on se retrouve à emmener une grosse vingtaine de préados filles, garçons, sans diplôme... Bon on ne se posait par la question. On n'était pas salarié. Mais tu vois les parents...**

GC : Ils faisaient confiance. C'était autre chose...

DC : Je ne sais pas si c'était autre chose ou pas. Je ne sais pas s'ils étaient confiants ou pas mais bon, en tous, le projet ils y adhéraient et ça tenait la route. On a tenu un journal qui sortait toutes les semaines avec les adhérents de ce stage-là qui écrivaient dedans. Enfin, plein de choses qui se réalisaient tous les mois ou tous les trimestres... Enfin, c'était super riche et super intéressant.

GC : Et la fédération ne s'est pas saisie de ce travail, l'a retranscrit dans ses règles fédérales au niveau des championnats de Volley ?

DC : Si. Si, si. Je ne sais pas grand-chose des épreuves fédérales qui existent mais nous, notre implication, a suivi le cheminement club, département, et **niveau fédéral. On s'est impliqué dans la foulée dans la formation d'animateur et dans les rassemblements de jeunes.** Parce que, à l'époque, il y avait deux gros pôles. Il y avait l'Hérault et le 93 puis après, de temps en temps, d'autres se rajoutaient mais il y avait chaque année des rassemblements fédéraux de benjamins, de minimes, de cadets et de juniors.

GC : Pourquoi ça s'est un peu perdu tu penses ?

DC : Parce que **les dynamiques ne sont plus les mêmes. La formation d'animateur etc. je pense que si ça ne s'entretient pas... Ça tient quand même sur des bonhommes tout ça, sur des humains. Et les uns et les autres partant sur d'autres activités...** Dans mon club je te parle. Il y a 30 ans, il n'y avait que des enfants. Aujourd'hui, les proportions enfants adultes se sont complètement inversées. Il y a encore de l'activité jeune mais sur la centaine qu'on est toujours, le nombre d'adhérents est relativement stable, il y a quinze jeunes et pas d'enfant à proprement dire d'ailleurs.

GC : Il ne reste que la génération « Jeanne et Serge ».

DC : Oui mais ce n'est pas que ça. **C'est aussi dans notre capacité à faire vivre une section, à s'en occuper, à avoir un projet intéressant pour les enfants et les jeunes.** Et sur une ville de 200 000 habitants, je suppose... Il faut aussi qu'il y ait des gens qui s'en occupent. S'il n'y a personne qui s'en occupent, ça n'existe pas tout simplement. Mais je pense que du volley jeune en Seine-Saint-Denis, de ce qu'il était à l'époque, il ne reste pas grand-chose. Dans l'Hérault, il a disparu. **Il est parti, pour un bout, dans une autre fédération suite à un désaccord avec la fédération.** Puis après ça s'est délité même si certains sont revenus... En tous cas, l'activité des jeunes qui tenaient aussi là quasiment que sur un club et une personne... S'il arrête... Donc aujourd'hui, l'activité au niveau des jeunes n'existe plus au niveau fédéral.

GC : C'est souvent une question de personnes.

DC : Bah ouai.

GC : Ok et donc après comment tu entres professionnellement dans la FSGT ?

DC : Moi parallèlement, plus je me suis impliqué dans le club et moins j'allais à l'école. Ça c'est la conséquence. Après, c'était un choix. Donc **après la terminale, j'ai retenté de passer le bac en candidat libre mais voilà... Donc après, je me suis mis à travailler dans l'animation** sur la ville de Montreuil, puis sur la ville de Choisy. Enfin, j'ai fait divers jobs. J'étais chauffeur-livreur même. Et en fait, **tout tournait quand même autour du club.** Le fait de travailler dans l'animation me laisser suffisamment de temps dans la journée sur les périodes scolaires.

GC : Puis, ça n'était pas complètement déconnecté en plus.

DC : Ça n'était pas déconnecté mais j'étais chauffeur-livreur et, par exemple, **j'avais besoin des vacances de la Toussaint pour organiser un stage et ils n'avaient pas voulu me l'accorder. Bah j'avais arrêté de travailler pour pouvoir faire le stage.**

Et le comité de Paris, en 94-95, ils ont ouvert un poste. Enfin le poste existait déjà et la personne qui était là, était partie donc ils recherchaient quelqu'un. J'ai postulé et ils m'ont recruté.

GC : C'était sur quel...

DC : Sur le secteur jeunesse et éducation populaire, qu'occupe aujourd'hui Thomas. Moi, **parallèlement, j'étais toujours dans le club, très impliqué, au niveau fédéral jeune, et au niveau de la commission 93...** Bon bah voilà, c'est comme ça que je suis arrivé au comité de Paris.

GC : Et maintenant, tu es sur...

DC : Maintenant mon engagement à la FSGT ?

GC : Non, ton poste ici.

DC : Mon poste ici, il est sur plusieurs choses : la dynamique du comité ; sur l'activité de foot et, plus particulièrement, foot à 11 parce que sur le foot à 7, il y a Marie ; sur tout ce que les autres ne font pas, ne voudraient pas faire aussi, j'ai envie de dire...

GC : L'homme à tout faire...

DC : Ouai, c'est ça. Non mais après, c'est tout ce qui va toucher l'événementiel, tout ce qui va toucher à l'informatique, l'entretien, les conneries comme ça.

GC : Ok et pour toi, c'est quoi les particularités du comité 75 dans la FSGT ?

DC : Particularités... C'est le meilleur. Non ça, tu peux l'effacer.

GC : T'as le droit de le penser mais après, il faut dire pourquoi.

DC : Non je rigole. Les particularités... Je pense que notre grosse particularité... Il y en a plusieurs. Déjà, **d'un point de vue de la structuration de nos clubs, on est principalement sur des activités d'adultes, très peu**

d'activité d'enfant et jeune même s'il y en a. S'il y en a, **ce qui existe n'est pas dans le mode traditionnel de la vie des clubs. C'est-à-dire qu'on est davantage sur des structures de quartier, des structures sociales, club de prévention que sur le modèle traditionnel du club avec sa section et son groupe enfant.** Même s'il y en a mais... Donc, **dans notre typologie de club, on a une multitude de petits clubs d'adultes, avec une moyenne d'âge autour de 25 ans, plutôt assez jeunes.**

GC : Qui sont auto-organisés ?

DC : Oui de toutes façons, **ça va tourner autour de jeux à effectif réduit que ce soit le foot à 7 ou le volley 4x4 qui sont des activités très implantées.** Ça, c'est la particularité. C'est simple, **sur les 440 clubs du comité, il y en a 20 qui ont plus de 50 adhérents, dont 1 qui est à 1000 adhérents.**

GC : Ah oui... C'est lequel ? CPS X ?

DC : L'ESC XV, le CPS X ils sont autour de 300-400. Donc tu vois, on est vraiment sur une majorité de clubs composés d'une douzaine d'adhérents. C'est notre particularité, les petites associations...

GC : C'est relatif à Paris ?

DC : Oui, c'est vraiment particulier. Alors **il y a eu de gros, gros clubs à Paris si on remonte 40 ans, 30 ans en arrière, quand les sièges sociaux des entreprises étaient à Paris.** Les adhérents de l'ensemble de la France étaient adhérents à Paris puisque le siège social de l'entreprise était là. Mais soit il y a eu **le déménagement des entreprises, soit la restructuration et le saucissonnage des grandes entreprises, le rachat etc. qui fait que ces clubs-là ont soit disparus, soit se sont reconstitués autrement.** **Donc il y a eu une mutation à un moment donné. Ce que d'autres comités vivent peut-être actuellement, quand je regarde le comité 92, le comité 94 voire 93 d'une autre manière. Je pense qu'il y a des mutations en cours du point de vue des transformations du types d'association.**

GC : Vous restez quand même un comité avec une forte présence de clubs d'entreprises ?

DC : Oui. Ça, c'est une autre particularité. On a, à peu près, **50% de nos clubs qui sont soit directement liés à une association du CE directement, soit qui ont un lien avec l'entreprise parce que ce sont des collègues de travail qui s'organisent pour jouer ensemble.** Donc même **des équipes, des joueurs, qui prennent le nom de leur boîte alors que leur boîte ne les aide en rien. Mais voilà, c'est l'identité, c'est la leur, ce sont des collègues de travail.** Et parallèlement à ça, tu as des chefs d'équipes qui montent des équipes sans CE. Ils s'organisent en dehors de ça parce qu'il me semble que c'est un plus pour eux et que, dans les relations entre les gens au quotidien, c'est bénéfique. C'est loin d'être le cas pour tous mais ça existe.

Quand tu rencontres les clubs, c'est pour un peu savoir pourquoi ils se sont organisés. Donc voilà, autour de l'entreprise, c'est quelque chose qui reste assez fort mais pourtant on n'a pas un travail particulier autour de ça. On ne communique pas spécialement en direction des entreprises. C'est...

GC : Une constante sur Paris, ouai.

DC : Bon bah parce qu'aussi, c'est Paris. Je pense qu'il y a un tissu d'entreprises important.

GC : Oui petites entreprises, PME. Grosses entreprises aussi.

DC : Aussi mais... Je pense quand même... Après, il y en a qui travaillent en dehors de Paris mais le siège social de l'association est sur Paris. Après, ça, c'est un autre problème pour le comité qui tourne essentiellement autour du foot et du volley mais parce que ce sont nos deux grosses activités. Paris, en IDF, étant central et les championnats étant relativement importants, il y a un phénomène de concentration et d'attirance. Un peu comme deux planètes s'attirent. Tu vois, tu as envie de jouer dans un championnat où il y a plein d'équipes, qui est structuré.

GC : En fait, vous avez plein d'adhérents qui ne vivent pas à Paris.

DC : Ah oui, c'est évident. Sur les 13 000 adhérents, je n'ai pas le chiffre en tête mais il y en a un nombre non négligeable qui ne vit pas sur Paris. Ça coûte cher de vivre sur Paris. Les sièges sociaux sont par contre à Paris parce que c'est une exigence que nous on a du point de vue de la politique, notamment autour des installations, qu'on a développée avec la ville de Paris. Paris, dans les grosses villes de plus de 100 000 habitants, est la moins

bien placée en termes de nombre d'installation par habitants. Donc, on a l'impression qu'il y en a beaucoup, quand on fait le tour du périph' qu'on ne voit que des terrains de foot mais quand tu le ramène au nombre d'habitants, c'est ridicule, c'est ridicule.

GC : Donc pour avoir un créneau à Paris, c'est la guerre.

DC : Je dis toujours que c'est plus difficile d'avoir un terrain de sport dans le public à Paris, que d'avoir un logement dans le public ; pour donner une image mais c'est une réalité en termes de pourcentage.

GC : en plus, tout est dématérialisé...

DC : Et le comité a négocié d'avoir un certain nombre de créneaux, sur Paris et même en banlieue d'ailleurs, sur les parcs interdépartementaux parce qu'il y a des territoires qui appartiennent à Paris et qui sont cogérés par le département et Paris. Donc c'est dans le Val-de-Marne, en Seine-Saint-Denis, dans les Hauts-de-Seine. Et donc on a des créneaux pour ces terrains-là, bon pour du foot essentiellement.

Mais donc l'exigence qu'on a, par rapport aux clubs qui utilisent ces créneaux, c'est qu'ils soient parisiens.

GC : Donc vous avez une sorte de compte en banque de créneaux que vous pouvez mettre à disposition de vos clubs.

DC : Un pot commun ouais, financé par les clubs. Il y a une cotisation à ce pot, qu'on mutualise, qui permet de payer la facture et qui permet surtout de jouer parce que sinon ils ne joueraient pas. Donc après nous, on gère ces installations-là, on attribue ou on n'attribue pas les terrains. On garantit aux équipes qui entrent dans le championnat qu'elles vont jouer leur match sur un terrain, ça tourne, ce n'est jamais le même parce qu'il y a des terrains de qualités différentes, qui sont éloignés de manières différentes, qui sont éclairés de manières différentes, à des horaires différents. Quand on ne peut évidemment pas satisfaire tout le monde, on a fait le choix de laisser jouer le hasard sur ces questions-là.

GC : Et sur cette question de terrains et d'équipement, qui est intéressante, on entend plein de choses et de recherche qui se fait là-dessus, est-ce que la FSGT essaye de travailler sur de nouveaux espaces ? Les quais, les parcs... Est-ce qu'il y a une réflexion qui se fait là-dessus et est-ce que la FSGT se place un peu innovante là-dessus ?

DC : Je pense qu'on a du retard là-dessus et qu'il y a tout à créer. Mais on se met en route donc ce n'est pas perdu. On a une journée de travail chaque année, au mois de novembre, sur laquelle on prend un thème et on essaye de travailler. Là on a raté le coche par rapport aux dernières élections municipales par rapport à ça. Mais l'idée c'est pour être prêt pour les prochaines élections, ça veut dire d'être force de proposition et d'être entendu. Donc ça veut dire d'y réfléchir, après de les rencontrer, de convaincre, proposer. En tous cas, d'être force de proposition dans une prochaine campagne, d'aller voir les candidats, qui soient déjà sensibilisés à la question et d'avoir un éventuel engagement de leur part sur ces questions-là. Parce que compte tenu de la pénurie à Paris, compte tenu du foncier, on sait très bien qu'on ne va pas doubler le nombre de terrain de foot.

Par contre, il y a plein d'espace qui ne sont pas utilisés. Il y a plein d'espaces qui sont mal utilisés. Même dans les bâtiments publics, il y a des fois des grands halls qui ne sont jamais remplis ou qui sont ponctuellement remplis. On pourrait, avec de faibles aménagements, en tous cas à des coûts réduits, y faire des choses. Dans les parcs des expos, c'est pareil, ce n'est pas utilisé en permanence. Tu imagines les surfaces et les halles de sport possibles ? Donc après, dans les parcs, dans les bois, sur berges aussi, il y a des choses aussi à imaginer.

GC : Il y a, en tous cas, une volonté politique du comité de réfléchir à ces questions.

DC : Oui, oui parce qu'il faut se mettre en route.

GC : Partagée avec des clubs ou...

DC : Avec des clubs... Ça se discute, pour l'instant, au niveau du comité directeur mais le comité directeur est composé de membres de clubs. **Ça, c'est une autre particularité du comité, je pense. C'est notre capacité à renouveler et à entretenir une vie associative départementale relativement riche.**

GC : Vos clubs participent bien à la réflexion à l'échelle départementale ?

DC : On n'est jamais satisfait sur ces questions-là mais oui, oui. Quand on entend, à côté, « personne ne vient aux réunions », quand on entend les personnes à l'AG... Voilà. Nous, on n'est jamais satisfait du nombre de participants mais on n'est pas à dire « il n'y a personne. »

GC : Ce qui n'était peut-être pas le cas juste avant que tu arrives ?

DC : C'était...

GC : Quand il y a eu les petits soucis là.

DC : **On est sorti d'une période où, effectivement, le fait de ne pas solliciter et de ne pas entretenir une démarche vis-à-vis des adhérents des clubs, et bah à un moment donné il n'y a plus personne et c'est normal parce qu'on ne leur demande rien et on ne leur demande pas de venir, de discuter et d'échanger.** C'est comme quand j'entends : « Oui mais il n'y a jamais personne qui veut se présenter dans les élections qu'on peut organiser. » Je leur demande : « Oui mais est-ce que vous avez envoyé un bulletin de candidature ? » « Bah non. » « Bah comment tu veux que la personne vienne alors qu'on ne le sollicite pas ? »

Voilà, donc on était dans une période où c'était ouvert à tout le monde. Au début, il y a une dynamique, on le fait savoir, alors ça fonctionne. **Mais après ça, si tu ne l'entretien pas avec des formes à trouver bah plus personne ne vient.** Et tu te retrouves face à des difficultés qui ont permis, effectivement, à des personnes de se servir dans la caisse.

Donc ça, ça a été une chance quelque part pour le comité parce que ça a permis de reposer les bases.

GC : La crise a quelque chose de constructif.

DC : Oui parce qu'on en sort toujours grandit, ou si ce n'est grandi au moins pareil.

GC : Ok. Et la même question sur les particularités du comité mais un peu plus sur les particularités des contenus, des actions et de la politique du comité. Tu m'as par exemple dit que, sur les contenus, vous travailliez peut-être plus sur le foot et le volley qui sont les activités principales...

DC : Ce n'est pas qu'on travaille plus. C'est...

GC : Par exemple, une particularité du 93 c'est de travailler un peu plus sur les questions internationales, les questions de compétition...

DC : L'international, depuis longtemps. La compétition, c'est quelque chose qu'ils ont remis il n'y pas si longtemps que ça. Nous, **entre 80 et 90% des activités sont des activités de compétition. On a très peu d'adhérents qui adhèrent parce que la FSGT est moins chère qu'une autre, pour des histoires d'assurance, ou être en loisir non compétitif. On a des clubs historiques qui ont tous leurs adhérents à la FSGT comme l'ESC XV, comme le CPS XV mais ce sont les deux seuls. Sur les 13 000, ça fait 1300-1400.**

Ceux qui sont là, le sont par le bout de leur pratique...

GC : D'avoir une compétition disponible...

DC : Voilà, tout à fait mais on en parlait encore à midi. **Le comité, c'est un constat qu'il va devenir un comité de foot et de volley.** Il y a pas mal d'activité comme le judo enfant, la natation, l'athlétisme qui sont en grandes difficultés et qu'on va, je pense, perdre à terme.

GC : C'est quoi les causes ?

DC : Les causes, **c'est la sclérose, c'est l'incapacité pour des anciens de lâcher les rênes suffisamment tôt dans les clubs et dans les directions de ceux qui organisent, à l'échelle départementale, voir régionale.**

GC : Donc il y a des commissions d'activités...

DC : **Des commissions qui sont déjà ramené à plus de commission en fait. Il reste une personne, deux personnes qui sont là...**

GC : Des despotes ?

DC : **Non je ne pense pas que c'est volontairement. Ils pensent bien faire sauf que, à un moment donné, la vie change et les attentes des adhérents, des clubs, des parents changent aussi et qu'eux sont en décalage et ne se rendent pas compte. Je pense que laisser la place à des plus jeunes qui auraient pu... je pense que, malheureusement, pour certaines activités, il est peut-être déjà trop tard parce que, à un moment donné, tu arrives sous un seuil où il n'est plus possible de pouvoir faire des choses.** Quand il ne te reste plus qu'un club ou deux... Bah en termes de capacité à organiser des rassemblements ou autre... Tu as vite fait le tour.

GC : C'est quand même fort parce que, dans les entretiens que j'ai faits, on me présente souvent la FSGT comme un espace liberté. Mais il y a ce paradoxe avec d'anciens militant purement FSGT qui ont du mal à céder la place, pas volontairement comme tu dis mais parce qu'ils sont convaincus de leurs idées.

DC : **Ils sont convaincus de leurs idées mais ils se disent : « si j'arrête, il n'y aura plus rien. » Alors que ce n'est pas vrai.** Enfin, par expérience, je n'ai jamais vu quelqu'un s'asseoir sur une chaise où il y avait déjà quelqu'un d'assis. Par contre, j'ai vu plein de fois des gens s'asseoir sur des chaises vides. Donc oui, ce sera différent. Il ne faut pas avoir peur du changement. Il ne faut pas avoir peur d'accompagner ce changement, d'essayer de tâtonner, de recommencer. Il faut laisser cette possibilité-là. Et je pense que c'est compliqué hein quand tu as en face de toi un gars qui est à la FSGT depuis 70 ans. Mais comment faire quoi ? Mais ça je l'observe à l'échelle de certaines activités du comité, à l'échelle régionale et je me rends compte que, sur des activités, **on va en mourir de ça.** Alors, est-ce qu'on se recomposera autrement ? Je ne sais pas...

GC : Ce n'est pas pour dire des noms, ça ne m'intéresse pas. Mais est-ce que tu as un exemple concret d'activité, d'un processus où il y avait un jeune, où il y avait besoin de changement, et l'ancien militant a un peu bloqué le truc finalement ?

DC : Bah, il y en a plein.

GC : Un fort, quelque chose qui te marque.

DC : Quelque chose qui me marque... **Le processus est toujours le même. Il y a des constats de perte d'adhérent, de perte de club, de moins en moins dans les compétitions, dans les rassemblements. Le contenu qui était peut-être innovant il y a 30 ans a été repris par l'ensemble du mouvement sportif et par d'autres fédérations, eux ont peut-être continué à progresser, à se transformer et nous on est, dans certains cas, resté figés. Donc aujourd'hui on est dépassé et on a des modèles proposés dans d'autres fédérations qui sont plus attrayants.** Après tu as toujours le même phénomène, c'est que je te disais tout à l'heure par rapport au foot ou au volley, c'est-à-dire que tu as envie d'aller là où il y a plein de monde et pas là où il n'y a personne. Tu vas dans un restaurant, si tu vois la salle est comble tu te dis « ah ouai, peut-être que c'est bon. » Si tu vois qu'il n'y a personne à l'heure du déjeuner, tu te dis qu'il y a un problème. Bah voilà c'est le même système. Donc du coup, tu as des dirigeants qui sont là depuis très longtemps, qui étaient sans doute accompagnés par pas mal de gens à un moment donné, des commissions fortes etc. Des gens sont partis pour des raisons diverses, autre activité professionnelle, raisons familiales ou autre, ou dans leur club il y a eu des changements donc eux-mêmes n'étaient plus en mesure d'être dirigeants.

Et on se retrouve avec des commissions qui ne sont plus élues parce qu'on organise plus d'élection ou, en tous cas... Ils sont là en place, ils sont volontaires mais ils ne sont pas missionnés par qui que ce soit. Ils sont là mais on ne les reconnaît pas. Ils organisent comme ils organisaient avant... On leur fait d'autres propositions, ils disent : « Oh, on a déjà essayé, ça ne marchera jamais. Ah mais ils ne viendront pas... » Et comme ce sont ces mêmes personnes qui sont souvent à la direction des clubs les plus importants, s'ils ne sont pas d'accord, leur club ne vient pas et donc ça leur donne quelque part raison. Comme ce sont des dirigeants qui sont là depuis longtemps, ils ont des problèmes relationnels avec d'autres dirigeants. Donc les autres dirigeants diront : « De toutes façons, tant qu'il sera là, je ne viendrai pas. »

GC : En plus, les jeunes voient ça, ils n'ont pas envie de se mettre là-dedans. Ce n'est pas attrayant pour eux.

DC : Tu vas retrouver ça autour du judo. À Paris tu as **Jean-Claude Colin de l'ESC XV. L'ESC XV, c'est le point fort du comité en Judo avec une centaine d'adhérents.** C'est le président de l'ESC XV, il a 60 et quelques années. Il veut mais il dit : « Il n'y a personne »

GC : Mais il ne crée par les conditions...

DC : Voilà. On a vu d'autres exemples. **Lucien Jourdain qui était aussi un dirigeant historique du comité autour de la natation. Bah Lucien, à un moment donné, il n'était plus en capacité de s'en occuper. Il y a quelqu'un d'autre qui a pris le relais mais sauf qu'on lui a donné un héritage, rien donc il s'essouffle à essayer de reconstruire quelque chose mais il rame, il est tout seul. Il n'y a plus le réseau de clubs qu'il y avait.** Donc il est trop tard, si lui ne se raccroche pas à d'autres dynamiques, en IDF en l'occurrence...

GC : Créées à l'échelle fédérale, ou régionale du coup...

DC : Régionale. Mais sauf que, malheureusement, des fois ces dynamiques n'existent plus non plus à l'échelle régionale. Et pour moi ça existe au niveau natation, au niveau athlétisme, au niveau judo, une perte de vitesse dans beaucoup de département. Là où il y avait beaucoup de chose, il ne reste plus rien. Là où il reste des choses, il ne se passe pas grand-chose. Et là où il reste encore un point fort qui pourrait être un ancrage, ils sont en train de vivre ce que les autres ont vécu il y a 10 ou 15 ans, et dans 20 ans il ne restera plus rien. C'est compliqué.

GC : Là où c'est spécial et compliqué, c'est qu'on est dans une fédération omnisport et j'avais eu un entretien avec Philippe Couvidou. Je lui demandais comment ça se fait que, dans une fédération omnisport, les innovations ne se diffusent pas aux autres pratiques. Et lui trouvait aussi que c'était aberrant que les dynamiques n'arrivent pas à se diffuser aux autres commissions.

DC : Oui mais le foot à 7... Quand tu regardes à la fois la richesse et à la fois le nombre d'adhérents... La richesse, je parle dans son histoire : relativement récent, capacité à inventer, à structurer etc. Mais en réalité, quand tu regardes le nombre de bonhommes qui en ont été moteurs, c'est très peu, c'est très peu.

GC : Mais ils ont eu cet espace de liberté. Il n'y avait personne avant eux... Tu vois ?

DC : Ouai... Ouai.

GC : Comme je fais un focus sur l>IDF, j'étudie la ligue, là le comité 75 donc et j'ai choisi un club. C'est l'ESC XI. Club ancien et historique de la FSGT et qui porte, dans les discours, les valeurs de la FSGT mais qui, apparemment, tend à perdre ce côté FSGT. Par exemple, dans les pratiques, le tennis est cher, n'est pas accessible à tous. Il n'y a finalement que les anciens dirigeants qui sont liés à la FSGT.

DC : **Dans les sections à l'ESC XI, aujourd'hui il y a la natation, le volley, montagne-escalade amitié et nature je ne sais pas comment il l'appelle, il n'y a plus beaucoup de section et d'adhérent à la FSGT alors que c'est un club historique. Alors que l'ESC XV, oui. Tu les as rencontré déjà ?**

GC : Non, il faut que je voie avec Michel. Il doit me passer le contact.

DC : Sam Altabef et Serge Slukova parce que c'est lui... C'est un ancien. C'est pareil.

GC : Et eux pareil ? Ils ont loupé le coche dans la transmission ?

DC : C'est toujours compliqué mais peut-être ouai, peut-être.

GC : Quelle est la responsabilité du comité ou d'une fédération, ou d'une ligue régionale dans cette rotation des dirigeants ? Est-ce qu'on a la capacité ou est-ce qu'on est trop sur la gestion d'activité, de compétition ?

DC : Bah je suppose qu'il y a eu un manque de vigilance dans le pilotage, dans la capacité à appréhender les choses, à les analyser et à se projeter. Parce qu'il faut se dire que c'est aujourd'hui qu'on va construire le comité FSGT Paris de dans 10 ans. Je pense qu'il y a eu des loupés manifestes. Après, je ne dis pas que c'est simple et que c'est facile à faire. **Peut-être qu'on paye ça, cette espèce de liberté et la confiance. Dans ce rapport, on délègue et on ne s'en occupe plus alors qu'il est de la responsabilité des responsables du comité — et là je ne parle pas des salariés, je parle de ce qui sont élus, qui portent la responsabilité du comité — d'avoir des liens avec les activités, de veiller à leur bon fonctionnement, de veiller à ce qui s'y passe et d'avoir une vision partagée avec elles ;** d'avoir une vision partagée de l'activité, de son développement, ce qui n'a pas toujours été le cas. On a délégué. On a dit : « **Bah le Judo, c'est Jean-Claude Colin et il s'en occupe très bien.** » **Non, il s'en n'occupe pas.** Est-ce que, à un moment donné il n'aurait pas fallu s'appliquer et aller ferrailler sur le terrain avec lui ?

GC : Et en AG ou sur les moments intentionnels, ça reste très gestionnaire ou dans ces moments on fait un travail de réflexion, on essaye de lancer de nouvelles dynamiques ?

DC : **Dans nos AG, d'une manière générale, au sein du comité directeur on a toujours des temps sur des thèmes sur lesquels on travaille en dehors de l'aspect bilan, gestion, comptabilité etc. Mais ça ne débouche pas souvent sur des choses plus concrètes, qui prennent une application.** Des fois oui, des fois non, ça dépend des sujets et c'est ce lien avec le comité qui est difficile. Il y a vraiment **une déconnexion**. Ce n'est pas parce que tu es membre d'une commission que tu fais partie de la direction du comité. Donc il y a ce lien qui...

GC : Ça reste finalement un entre-soi.

DC : Ouai. C'est ce que tu disais toute à l'heure sur pourquoi la dynamique du foot à 7 ne se diffuse pas. Bah parce que **certes il y a toutes les activités mais elles sont, quand même, relativement toutes dans leur coin et il y a peu de choses très transversales.**

GC : La fédération essaye de créer des espaces de rencontre non ? L'AG, les estivales, les assises du sport ?

DC : **Qui participe à tout ça ?**

GC : Pourquoi les gens ne participent pas ?

DC : Parce qu'il faut du temps déjà, je pense. Mais **c'est qu'il y a des gens qui participent mais ce sont tout le temps les mêmes. À l'AG de la fédération participent les responsables des comités, quelques responsables d'activités mais pas majoritaire. Des responsables de commissions départementales ou régionales, il n'y en a pas.**

GC : Sans se laisser happer par le terme et ce qu'il sous-entend, il faudrait essayer de penser une meilleure offre. C'est-à-dire, par exemple, proposé un espace pour les activités avec des vraies thématiques de réflexion.

DC : Ça existe déjà. Il y a l'assemblée des activités mais là ne participent pas les comités. **Quand il y a l'assemblée des activités qui s'organisent à Paris, la direction du comité, moi y compris, on ne se sent pas concerné par les thématiques et on n'y participe.**

GC : C'est donc dans la conception des espaces institutionnels qu'il y a un problème.

DC : Le premier sport FSGT, c'est la réunion. Donc il y a multiplication des choses.

GC : Réunions pas très utiles ?

DC : Non pas forcément mais il y a une multitude de choses quand tu es impliqué par le bout des activités, par le bout des structures territoriales, comités, régions, fédération. Tu as une multitude de réunions qui s'enchainent. Des fois, on fait des réunions pour préparer une réunion.

GC : Finalement, c'est toujours les mêmes personnes qui participent aux réunions.

DC : Bah oui, il faut du temps puis **c'est un système qui finalement... on le voit bien, plus tu participes à des réunions plus tu es prêt à aborder un certain nombre de sujets et plus tu vas créer un décalage avec d'autres, qui sont plus éloignés, qui ne s'approprient les choses de la même manière et il y a des points de ruptures et ça démotive aussi. On le voit bien à l'échelle du comité, ne serait-ce qu'entre le bureau qui se réunit tous les dix jours, le comité directeur une fois par mois. Et entre les membres des deux tu vois bien la différence d'analyser sur les dossiers.** C'est normal. Les gens ont aussi d'autres centres d'intérêts.

GC : Oui et il faut aussi être dans l'action, sur le terrain.

DC : Ce n'est pas évident mais c'est vrai qu'on n'a quand même pas beaucoup de choses très transversales. Je ne dis pas qu'on n'essaie pas de faire changer les choses mais, concrètement, je pense que c'est très peu productif quoi. Tu vois, sur l'organisation des AG, les hivernales, les estivales, qui participent ? Très peu de monde.

GC : Et les 48 heures en région ?

DC : Les 48 heures en région, c'est peut-être bien mais en IDF, par exemple, ça ne vit pas. Dans d'autres endroits ça fonctionne. Et ils n'y passent peut-être pas 48 heures mais ils passent 24 heures. En IDF, quand on arrive à l'organiser, on y passe 3 heures. Il y a cette proximité entre nous, et on a l'impression qu'on sait tout des uns et des autres. Et le fait de se voir pas tous les jours mais presque, fait qu'il y a certains sujets qu'on n'aborde pas. C'est dommage. Et je pense que ça, c'est un problème en IDF en particulier. Cette proximité entre les différents acteurs, tu prends à l'échelle d'une autre région, les territoires sont beaucoup plus étendus, d'un comité à l'autre, ils ne se voient pas. Moi, il ne se passe pas une semaine sans que je ne voie un, deux, trois acteurs de comités différents, sans parler de la fédération.

GC : Du coup, quel est l'impact de tout ça sur l'extérieur ? On va se poser la question de la ville de Paris, par exemple. Est-ce ils subventionnent la FSGT parce que c'est la FSGT, ou juste parce qu'il y a un nombre de pratiquants X ? Ou il y a une vraie relation partenariale sur des questions précises, une démarche précise ?

DC : Tu veux que je te dise la vérité ?

GC : Oui.

DC : **Il est évident qu'on n'est pas soutenu à la hauteur de ce qu'on représente. Il suffit d'aligner les chiffres et de regarder. Un comité départemental, de 13 000 adhérents, à l'échelle de Paris, en sachant qu'il n'y a pas de district de foot parisien — et le tennis aussi c'est un cas particulier parce que le tennis a négocié avec la ville de Paris pour pouvoir bénéficier des courts de tennis de la ville. Il y a un système et tu deviens adhérent directement quand tu prends un terrain en individuel. — mais si tu mets ces deux cas particuliers à part, on est le plus gros comité départemental, sans utiliser de subterfuge, ou de moyen pour grossir les chiffres. Donc la subvention qui doit être de l'ordre de 40 000€, ce qui n'est pas négligeable, devrait être supérieur. Surtout qu'aujourd'hui, ils en reprennent en frais d'installation. Quand c'était la droite, on avait peut-être moins d'aide mais ils ne nous prenaient pas d'argent sur les installations.** Donc il faudrait mesurer le delta pour voir là où on était le plus gagnant. Après, il y a une volonté sur le nouveau mandat mis en place, on n'a pas encore rencontré le nouvel élu, il nous dit qu'il a la FSGT dans le cœur. Mais bon, quand tu regardes concrètement, il ne se passe rien.

GC : Il y a quand même une conscience que c'est la FSGT.

DC : Ah c'est particulier parce que **c'était un élu communiste**. C'était Jean Vuillermoz. C'était un élu communiste du 19^{ème}, qui connaissait bien le comité, je ne crois pas qu'il était aux sports dans le 19^{ème}. Donc il nous connaissait bien, donc il tenait ce discours. Mais dans les faits... Mais en même temps, peut-être qu'il avait des marges de manœuvre réduite aussi.

Nous on revendique plus d'installation. Parfois, on revendique... à juste titre si on met les effectifs des uns et des autres... Il y a des répartitions qui ont été faites il y a 20 ou 30 ans, notamment autour du foot de semaine, la fédération française était sans doute plus forte à l'époque parce qu'on n'avait pas grand-chose. Aujourd'hui, les rapports de forces sont inversés. Là où on a cinq terrains aux portes, ils en ont trente. Et quand on regarde les associations qui bénéficient des installations chez eux, parce que j'avais fait ce travail, elles ne sont pas domiciliées à Paris.

GC : Parce que c'est la FFF ?

DC : Aucun élu n'a voulu traiter ça. C'était on ne touche pas.

GC : La FFF, on ne touche pas...

DC : Je ne suis même pas sûr qu'il... Parce qu'il y a quand même eu des mesures défavorables à la FFF. Mais c'est plutôt « je ne fous pas le bordel. Si je touche à ça c'est la porte ouverte à tout et à d'autres qui vont revendiquer. » Si on touche au foot, on va toucher à d'autres choses. C'est remettre en cause la répartition des créneaux et la manière dont ils sont attribués. Aujourd'hui, on reconduit d'année en année, donc il n'y a pas de modification. Voilà ça par exemple, c'est des choses sur lesquelles ils n'ont jamais voulu... Et depuis deux mandats hein parce que la droite, avant, on ne pouvait même pas leur demander donc on ne pouvait pas savoir ce qu'ils en pensaient.

Ça quand même changé, il y a quand même des rapports autres mais **je pense qu'on n'est pas reconnu, ni traité, à la hauteur de ce qu'on est. On pourrait être un partenaire plus important pour eux.**

GC : Sur l'élaboration de la politique sportive locale, ils vous consultent ?

DC : On les a déjà sollicités mais je pense qu'on ne représente pas une tête d'affiche. Tu es en partenariat avec la FFF, en partenariat avec la FFJDA, en partenariat avec la FSGT... Je pense qu'il y a quand même de ça. Par exemple, ils ont organisé pendant un temps un tournoi départemental de foot à 7. C'était leur service qui organisait ça, en partenariat avec le PSG. Donc c'était du foot à 7 arbitré, ils récupéraient les terrains, ils organisaient ça, ça ne se passait pas forcément très bien mais il y avait des moyens importants de mis. Et nous sur le foot à 7, on a quand même quelques expériences, quelques équipes que n'ont pas la FFF. Parce que la ligue IDF de la FFF cherche à développer le foot à 7 et il n'y arrive pas.

GC : Et dans ces moments, vous faites une communication en direction des pouvoirs publics pour dire « regardez ce qu'on a fait en foot à 7 » ?

DC : Communication non, mais qu'on l'ai ré-évoqué, oui. Dans l'entretien, chaque année on a l'habitude de rencontrer l' élu au sport. Donc de leur dire, oui.

GC : Parce qu'eux ne savent pas ce que c'est la FSGT le foot à 7 ?

DC : **Oui mais quand tu dis foot à 7 autoarbitré, c'est en dehors de leur conception. Ce n'est même pas concevable.** Tu vois, c'est : « Oui, il faut un arbitre ». Il n'arrive pas à le concevoir. Il pense que c'est...

GC : Que ce n'est pas du foot...

DC : **Que ça existe avec certaines conditions, avec des gens particuliers, que c'est micro, que ce n'est pas reproductible, mais en tous cas c'est hors champ.**

GC : Même quand tu les invites ?

DC : Bah ils ne viennent pas hein. Ça ne passe pas.

GC : Même avec des élus qui sont quand même des élus communistes comme Sergio Tinti ou...

DC : Vuillermoz justement parce que Sergio, les élus des arrondissements ont un pouvoir extrêmement limité surtout en matière de sport. D'ailleurs, à ce niveau-là, la gauche ne nous aide pas spécialement. En tout cas, même avant le dernier de la droite, ils avaient exigé l'application de la loi PLM, Paris Lyon Marseille. Ce qui est normal. La loi PLM, confère normalement un certain pouvoir aux mairies d'arrondissements sur les installations dites de proximité, les petites installations, les terrains, les choses de ce type-là. Parce que, avant, tout était géré de manière centrale avec un seul bureau et donc les mairies d'arrondissement n'avaient pas de pouvoir d'attribution. Donc il y a eu un certain nombre d'équipements, dits de proximité, qui ont été transféré sur les mairies d'arrondissement ; et des installations, d'intérêt départemental, qui sont restés au niveau central. Après, quand la gauche a eu quasiment la majorité des mairies, progressivement, leur influence sur les installations, y compris celles dites départementales, a grandi. Et du coup, on se retrouve avec des situations compliquées.

Il y a des arrondissements où il n'y a pas de terrain de foot, tu vois. Donc par exemple, Cherki maire de Paris chargé des sports pendant le premier mandat, deuxième mandat maire du 14^{ème}, donc il connaît bien la situation du sport à Paris. Et donc député-maire du 14^{ème}, et bah il nous exclut. Mais on n'est pas les seuls, il ne s'est pas dit « c'est la FSGT ». Il a exclu, comme d'autres clubs, ceux qui n'étaient pas de l'arrondissement. Donc nous comité départemental, on est dans le 19, on est du 19, donc on est du 19... Donc « allez, circulez. » Mais quand t'es dans le centre de Paris, tu fais comment ? Tu ne fais pas de foot. Donc il y a des activités qui sont impossibles. Donc on est tombé sur des politiques très électoralistes et très locales alors qu'on a besoin de mutualiser et d'entraide, en particulier à Paris compte tenu du contexte. Et là, au bout du compte, c'était une décision d'un maire d'arrondissement, sur une installation dite départementale, donc lui il n'a pas le pouvoir de décision mais ils ont quand même étendu leur pouvoir de décision même si ce n'est pas eux. Donc au bout du compte, c'est Vuillermoz qui avait le pouvoir de trancher et il s'y est refusé, au titre des jeux de parties et de devoir donner pour avoir autre chose. Sous la menace aussi d'avoir une motion de défiance contre lui. Mais voilà, il m'avait dit « je ne peux rien faire. Je ne peux rien faire. »

Annexe 5 – Entretien avec Benjamin Chevit – coordonnateur du domaine des finances de la FSGT et membre de la DNC

Date : 06/06/2014
Lieu : Siège de la FSGT
Durée : 1h25

Guillaume Conraud : Si on peut commencer par ton parcours à la FSGT ?

Benjamin Chevit : Alors, sur mon parcours FSGT, j'ai fait des études d'économie et je me suis spécialisé en économie du sport en 5^{ème} année. Donc j'avais la volonté de travailler dans le secteur du sport mais je ne connaissais pas du tout la FSGT à cette époque. Mon premier vrai poste professionnel, c'était dans un club omnisport à Valenton dans le Val-de-Marne qui est un club qui a 3 ou 4 sections, ça dépend des saisons, qui sont affiliées à la FSGT. Donc moi, c'est comme ça que j'ai découvert la FSGT, d'abord à distance parce que je m'occupais de faire les adhésions. Notamment, il y avait l'activité gym qui existe toujours aujourd'hui, la danse, et le foot, mais je n'avais pas particulièrement de contacts avec la FSGT. Simplement, je recevais Sport et plein air et par Sport et plein air, en lisant certains articles, en le parcourant, j'ai fini par m'apercevoir qu'il y avait des choses intéressantes et qui correspondaient à mes valeurs. Donc c'est un peu comme ça que j'ai connu la FSGT.

Puis, un beau jour est arrivé une première offre d'emploi qui venait du comité du Val-de-Marne à laquelle j'ai candidaté et je n'ai pas été retenu. Mais la manière dont s'était déroulé le ou les entretiens, je ne sais plus s'il y en avait eu un ou deux, m'avait plutôt confirmé l'intérêt que je pouvais trouver à travailler à la FSGT. Quelques mois plus tard, il y a eu l'offre qui venait du siège donc j'ai de nouveau candidaté et cette fois j'ai été retenu. Donc j'imagine que je m'étais encore plus renseigné sur ce qu'était la FSGT et, à distance, sans y être vraiment, je voyais bien qu'il y avait moyen que je m'y épanouisse et que ce soit intéressant pour moi.

Voilà, je suis arrivé en avril 2008, ici. Très vite ça a fonctionné.

GC : C'est intéressant puisque je m'intéresse notamment à comment on apprend les valeurs, comment elles se diffusent. Là, pour toi, c'est par la lecture de SPA que tu as été touché. Qu'est-ce qui t'a marqué dans ces lectures à l'époque, tu as le souvenir d'un article ? C'était la ligne éditoriale générale ? Pourquoi finalement cet intérêt pour la FSGT ?

BC : Je refais peut-être un peu l'histoire après coup mais je te le raconte comme ça malgré tout. Je recevais d'autres magazines notamment ceux de la fédération française des clubs omnisport, donc j'étais un peu amené à comparer. Ce qui m'a tout de suite frappé dans Sport et plein air, c'est le côté engagé, à se prononcer sur des questions politiques. Ce qui est quand-même relativement peu fréquent dans le milieu sportif. Donc ça, je l'ai tout de suite remarqué. Et j'ai des souvenirs d'articles écrits par Farid, responsable du comité Val-de-Marne, sur le foot, sur l'approche du foot, la manière de s'occuper des gamins, de les animer, qui m'ont aussi marqué. Voilà, ce sont ces deux choses-là que j'ai en tête.

GC : D'accord et depuis 2008 qu'est-ce que tu fais ?

BC : J'ai été recruté en prévision du départ à la retraite de Memed qui était à l'époque coordonnateur du domaine 5, politique financière. J'avais deux ans pour, en gros, faire mes preuves. Je dis ça alors que ça n'a pas du tout été présenté et vu comme ça mais Memed avait deux ans pour m'accompagner vers la prise de responsabilité en tant que coordonnateur du domaine de la politique financière. Donc, ça a fonctionné. Ce qu'il faut dire c'est que dans mon parcours à la FSGT, le rôle de Memed a été primordial parce que dans sa manière de m'accompagner, de faciliter la prise de poste, de me rassurer au début sur les difficultés classiques quand on arrive ici, puis sur sa manière d'être. Ça m'a permis au bout de deux ans, de pouvoir le remplacer.

L'autre élément sur le parcours FSGT, dans ma phase d'adaptation, c'est que je suis arrivé en avril 2008 et en juin ou juillet 2008, il y a eu les premiers jeux mondiaux de la CSIT à Rimini qui ont été, pour moi en tous cas, un moment assez exceptionnel. Sur l'aspect convivialité, ça a énormément accéléré mon intégration et ma compréhension de ce qu'était la FSGT et les activités de la FSGT, ce qui est beaucoup moins mon domaine à la base. La culture sportive, c'est moins mon domaine donc ça m'a aidé à comprendre le sens que ça avait à la FSGT, l'importance que ça avait.

Ensuite, en 2010 je suis coordonnateur du domaine 5 et en 2012 je prends aussi la responsabilité des forces humaines au moment du départ de Mounia.

GC : Quand tu as participé aux jeux mondiaux de la CSIT, tu faisais partie de la délégation ?

BC : En fait, un peu dans la précipitation, a été lancé un dispositif de formation des jeunes dirigeants qui a moins bien réussi que celui qui a été mis en place il y a deux saisons là avec les nouveaux parce qu'après Rimini ça a un peu périclité. Mais l'idée c'était ça, on est parti à une dizaine de jeunes salariés pour se former. C'est dans ce cadre-là que je suis parti pas du tout en tant que sportif ou responsable d'activité. C'est dans le cadre d'une formation.

GC : Oui, ça s'apparente un peu à ce qu'ils ont fait à Varna.

BC : Oui.

GC : D'accord. Il y avait des modules comme eux ?

BC : Non, c'était beaucoup moins structuré parce que ça n'a porté que sur le moment des jeux. Il y a eu un peu de préparation en amont mais ça a surtout été au moment des jeux. Au moment des jeux, on a tous suivi une activité. On faisait des entretiens, on devait écrire des articles pour Sport et plein air. Moi, l'effet que ça a eu, même si j'y serais peut-être venu parce que c'est mon sport, je suivais l'activité basket et depuis je suis la CFA. Il y a quelqu'un du D1 qui suit la CFA Basket mais moi je suis en soutien et c'est ce qu'il reste aussi de Rimini.

GC : Donc ce qui t'a formé dans cette expérience, c'est d'avoir échangé, d'écrire des articles, ou il y a eu des espaces de débat créés par la CSIT aussi peut-être ?

BC : Non pas réellement mais il y avait René Moustard qui était présent et qui encadrait un peu la formation. C'est toute l'approche de la pratique sportive et de la compétition à la FSGT que j'ai découvert et que je ne connaissais pas vraiment très bien. Je ne me souvenais plus exactement mais on a probablement eu un peu d'histoire de la FSGT. Voilà, on a eu plusieurs temps avec René pour discuter de tout ça.

GC : Ok. Maintenant responsable de la politique financière notamment ?

BC : Notamment.

GC : Donc quelles sont un peu les particularités de la politique financière à la FSGT ?

BC : Je ne réponds pas forcément ça à tout le monde, mais là c'est ce qui me vient. Il y a une prise en charge relativement collective de ces questions-là. C'est notre fonctionnement général donc c'est normal que ça le soit aussi sur les finances. Mais j'ai l'impression d'impulser, de coordonner et de m'assurer qu'il y ait une maîtrise du budget mais ce n'est pas moi qui décide. Je n'ai pas l'impression d'assumer seul la maîtrise du budget donc ça, c'est quelque chose qui est important.

Après, sur les questions plus techniques de maîtrise de budget, on a la particularité que nos ressources sont d'abord et majoritairement des ressources propres liées aux cotisations des adhérents. Ça, ça offre une grande souplesse, une grande autonomie. C'est la première caractéristique.

L'autre caractéristique dans la gestion du budget national, c'est qu'on limite la masse salariale à 55% des dépenses. Ça pourrait être rediscuté et ce n'est pas forcément figé mais, en tous cas, c'est une caractéristique qui n'est pas fréquente dans le milieu associatif où en général le montant de la masse salariale est plus important dans les dépenses.

GC : Il y a des débats internes à la FSGT sur cette politique financière ? Ou il y a forcément des débats, quels sont les grands débats autour de la politique financière ? Que ce soit ici au siège ou émis par des comités ou des clubs ?

BC : Le débat fédéral qui concerne tout le monde donc et qui n'est pas uniquement au niveau du siège, c'est le montant de la cotisation et sa répartition en 3 parts. Il y a deux parts principales, la part départementale et la part nationale qui représentent en gros 98% de la cotisation. Et depuis 2006, il y a une part nationale et une part régionale qui représente le reste donc très peu.

L'un des débats forts c'est le montant de la part régionale. Aujourd'hui, il est très faible et donc ne permet pas réellement aux régions de fonctionner s'il n'y a pas d'autres sources de financement. Mais pour moi, pour nous en tous cas, ce débat-là cache le vrai problème qui est le rôle des régions à la FSGT.

Sinon, l'autre débat qui revient régulièrement même si là on est dans une phase où c'est un peu moins fort, c'est le montant de la cotisation. Est-ce qu'il faut l'augmenter pour avoir plus de moyens ? Est-ce qu'il faut simplement une hausse limitée mais continue pour, à la fois, maintenir nos moyens par rapport à l'inflation sans risque de

mettre en cause la capacité des adhérents à prendre une licence ? On essaye plutôt actuellement de maintenir cet équilibre. Et certains, peu quand même, ceux qui sont dans la provoc', voudraient encore la réduire parce qu'on est une fédération populaire et qu'on coûte toujours top cher pour les pratiquants.

Après, l'autre débat mais qui concerne plus le niveau national, même si les comités poussent un peu dans ce sens, c'est : quel est le nombre de postes nécessaires au niveau du siège fédéral ? Au niveau du siège, il y a évidemment la volonté de plus de postes. On est quand même effectivement plutôt surchargés en termes de travail, donc il y aurait plutôt l'idée de plus de postes. Au niveau des comités, sans parler de ceux qui ont pour réflexe de s'opposer à Paris, à Pantin et au 15ème étage, par réflexe pavlovien, il y en a qui estiment qu'il faudrait s'organiser différemment en termes de forces humaines et dispatcher en région une partie des forces humaines du siège pour avoir une activité fédérale mais décentralisée quoi. Et la réflexion est en cours, notamment à travers le mémoire de Lydia. Voilà, c'est l'autre question importante quand on parle budget.

GC : C'est quoi ce réflexe pavlovien ?

BC : Bah, c'est que la province s'oppose à Paris en gros. Et puis l'échelon local de l'organisation qui s'oppose à l'échelon national. Voilà, pour moi c'est assez classique et pas surprenant même si je ne trouve pas ça très intéressant comme réflexion.

GC : Il y a cette idée dont tu parles de décentraliser certaines forces, certaines activités. Lydia me disait par exemple qu'elle pensait que le domaine international ne devrait peut-être pas être pris en charge ici, il devrait être à un niveau local. Tu as un avis sur la question toi ?

BC : Je n'ai pas d'avis tranché.

GC : Ta réflexion.

BC : Je ne suis pas sûr... Enfin, il faudrait des forces plus importantes, en région notamment, mais je vois mal ce qu'on pourrait arrêter de faire ici. Donc il faut renforcer les forces humaines en région je pense, mais sans déshabiller le niveau national. Mais voilà, je n'ai pas une réflexion très poussée ou très aboutie là-dessus. Je pense que ça passerait par aller plus loin dans la réflexion de Lydia sur le rôle des différents niveaux. Clairement, dans les régions, dans beaucoup de régions, le problème n'est pas un problème de moyens financiers ou humains, c'est un problème de capacité à travailler ensemble pour faire vivre un projet régional et une fois qu'ils sont d'accord et ne se bouffent plus entre eux, c'est définir le contenu de ce projet. Dans beaucoup de régions, la première étape de s'entendre n'est même pas atteinte et quand elle l'est, il y a encore du boulot pour savoir ce qu'ils vont faire ensemble. Donc après, il faudrait probablement ne pas attendre qu'il y ait quelque chose de complètement abouti pour essayer de développer les moyens. Mais malgré tout, on a eu plusieurs exemples de régions qui ont eu un salarié et ont été obligées de s'en séparer parce qu'ils n'arrivaient pas à l'utiliser, entre guillemets.

GC : Tu parles d'un problème de capacité à travailler ensemble, pour toi, d'où ça vient ?

BC : Il y a plusieurs situations. Ce sont souvent des régions où il y a un gros comité qui domine et les autres comités qui sont de dimension plus modeste et qui se sentent satellisés et estiment ne pas avoir leur mot à dire. Donc ils se positionnent en opposition au principal comité de la région. C'est par exemple le cas en Midi-Pyrénées, en Bretagne, où il y a un comité qui est énorme et les autres plus modestes et donc ils ont peur de se faire bouffer en travaillant avec ce comité.

Puis il y a la tendance, de toute façon quand les choses se font dans ces régions-là, d'aller vers le principal comité, enfin le plus gros comité.

GC : Comment ça ?

BC : Je pense nous...

GC : Le siège, on va plus facilement...

BC : On va plutôt là où il y a du répondant.

GC : Oui, on entend souvent « c'est un comité bien structuré donc on peut faire ça avec eux. »

BC : C'est un réflexe d'aller là où on estime que ça a des chances de fonctionner.

GC : Du coup, on entretient un peu les rivalités.

BC : C'est aussi pour ça qu'il faut continuer à clarifier quel est le rôle de la région. Est-ce que le niveau régional doit aider les plus petits comités à se développer ? Ça a été tenté en Midi-Pyrénées par exemple et ça n'a pas fonctionné parce que c'est super compliqué de développer des comités sans y être en permanence et quelqu'un qui vient ponctuellement intervenir ça ne peut durer qu'un temps et au bout d'un moment la personne finit par se décourager. Notamment dans des régions qui sont très étendues et où ça nécessite des déplacements très importants.

Après, sur les difficultés à travailler ensemble, c'est aussi là où les comités départementaux sont eux-mêmes en difficulté. Si le projet n'est pas clair, s'il n'est pas structuré administrativement, il n'a pas les moyens ou la volonté, la motivation, pour se consacrer en plus à un fonctionnement régional.

Ce qui est intéressant sur le niveau régional, c'est actuellement depuis quelques mois, quelques saisons au niveau de l'IDF où ils ont un peu assoupli le cadre de fonctionnement. Il y a encore une ligue évidemment mais eux parlent plus d'espace régional plutôt que de ligue régionale. Ce qui permet une implication plus souple des comités départementaux et moins formelle. Pour moi ça semble plutôt aider à créer une bonne dynamique.

GC : C'est finalement plus un fonctionnement de réseau ?

BC : Oui... Il n'y a pas un projet régional. Ce sont des projets départementaux qu'on essaie de faire vivre au niveau régional parfois, plus qu'un projet régional qui s'ajouterait aux projets départementaux.

GC : J'ai un trou de mémoire, pas grave on va aller sur autre chose. Du coup, on va reparler de cette question des forces humaines et du niveau régional. Ce n'est pas difficile de gérer quelqu'un salarié du siège mais détaché en région ? Puisque l'idée ce serait ça. Mais, par exemple, bon c'est l'autogestion, mais comment on gère quelqu'un comme Carine qui est à Grenoble ? Est-ce qu'on a les moyens de ça ?

BC : L'idée, effectivement, quand on est sur un projet fédéral, c'est plutôt d'être au siège. Après, ce n'est pas compliqué quand la personne est autonome, qu'elle bosse, qu'elle est organisée. Ça l'est même quand la personne est au siège et c'est encore plus compliqué quand la personne a du mal à travailler en autonomie. Pour moi, ce n'est pas un obstacle.

GC : C'est une question de compétences, de professionnalisme ?

BC : Je pense que tout le monde n'en est pas capable. C'est ça qu'il faut avoir en tête, donc ne pas proposer à n'importe qui d'assumer ce genre de poste. Mais pour ceux qui en ont les compétences, il n'y a aucun souci.

GC : Est-ce que l'organisation, dans son fonctionnement aujourd'hui, permet d'imaginer avec des personnes comme ça ?

BC : Pour l'instant, on n'est pas organisés comme ça donc ça nécessiterait de faire évoluer notre fonctionnement pour pouvoir garantir la cohérence d'ensemble, les échanges d'information, la régulation collective. Pour l'instant, ce n'est pas notre organisation mais pour moi ce n'est pas un obstacle. Si on estimait qu'il fallait s'organiser plus par pôles régionaux, locaux, qu'actuellement, il faudrait penser un nouveau fonctionnement mais ce n'est pas un handicap pour moi. Notamment avec les moyens actuels de communication.

GC : J'ai retrouvé mes autres questions. La première c'est : dans cette difficulté des comités à travailler ensemble, est-ce que ça ne vient pas aussi un peu de l'esprit FSGT, son côté militant, son côté en lutte, sur toutes les questions, sur le fait que chacun a un avis sur tout... ?

BC : Non, enfin... Pour moi, ce qui est une spécificité FSGT, c'est moins le côté militant que le côté autogestion. C'est-à-dire que le choix d'être autonome dans l'interdépendance comme on dit fait qu'effectivement chacun fait ce qu'il veut quel que soit le niveau. Chacun fait un peu ce qu'il veut et il n'y a pas un fonctionnement hiérarchique, pyramidal qui a pour intérêt... Enfin je pense que ce n'est même pas un intérêt... mais qui permet que le niveau supérieur décide de ce que fait le niveau d'en-dessous et il y a moins de liberté pour décider des choses seul dans son coin sans vérifier que ceux d'à côté sont d'accord. Donc oui, il y a cette difficulté effectivement. Cette forte autonomie ne pousse pas systématiquement à vérifier que le voisin est d'accord sur ce qu'on lance.

Après je pense que même s'il y a un gros travail à faire sur cette notion d'autogestion, pour moi c'est une des raisons qui expliquent que la FSGT existe encore aujourd'hui alors que beaucoup d'organisations ouvrières ont disparu.

GC : C'est ce côté liberté ? Espace de création ?

BC : Oui, liberté, espace de création et capacité d'adaptation. C'est-à-dire que comme il n'y a pas besoin que ce soit le niveau national qui décide d'adaptation sur le plan local, on est réactifs. Et dans chaque département, chaque région, les personnes qui sont au plus près sont en mesure de s'adapter et de répondre aux réalités sans qu'il y ait tout un barda administratif à mettre en branle pour prendre ce genre de décision. On n'est pas un paquebot qui met des mois ou des années à changer de direction. Je pense que ça explique une partie de la durée de notre existence.

GC : On n'est pas un paquebot qui met des mois ou des années à changer de direction, c'est sûrement vrai à l'échelle locale, mais est-ce que justement de par cette autogestion, on n'a pas aussi du mal à structurer des éléments plus collectifs ? Par exemple, sur la question de l'innovation, l'espace de liberté FSGT permet au Foot A7 de se développer, c'est quelque chose qui marche bien. Toutefois, il y a une difficulté à diffuser cette innovation sur d'autres commissions parce qu'elles ne sont pas obligées de regarder, ou on a du mal à les faire travailler ensemble.

BC : Bah oui, il y a le revers de la médaille.

GC : La boîte de Pandore, comme disait Michel Fuchs. Je trouvais l'image originale.

BC : C'est quelque chose sur lequel on travaille malgré tout. Tout le travail sur le fonctionnement démocratique et les crises successives font partie de ça, de comment on travaille ensemble. La DNC, les domaines, tout ça, c'est lié à la nécessité d'être plus dans la transversalité, de clarifier les rôles, de mieux faire circuler l'information. Mais c'est sûr qu'il y a des progrès à faire. Je pense que les chantiers sont un bon exemple de ces difficultés-là.

GC : C'est-à-dire ?

BC : Bah réussir à ce que tous les niveaux s'emparent de thèmes qu'on a définis en Assemblée générale, donc normalement de manière relativement collective, réussir que tout le monde s'empare de thèmes prioritaires. On voit bien que c'est très compliqué et que quand on va travailler avec le niveau local en étant un peu volontariste ça bouscule, ça crée des tensions, des incompréhensions, et souvent une réaction de rejet du projet et du niveau fédéral parce qu'on marche sur les plates-bandes du niveau local.

Alors, je ne sais pas ce que donnera ton travail mais, malgré tout, il doit quand même y avoir un fond commun à nous tous sinon on aurait disparu. Donc qu'est-ce qui fait suffisamment sens entre nous pour qu'on continue à travailler ensemble ? Voilà, j'ai ma petite idée mais...

GC : Bah vas-y, si tu poses une question c'est que tu as envie d'y répondre. C'est intéressant.

BC : Après, je pense que je vais dire des banalités ou des choses que tu as entendues 36 000 fois mais je pense qu'il y a l'histoire qui joue. Ça fait partie de nos richesses communes. Je ne te refais pas l'histoire depuis 1934 mais je pense que c'est important et c'est quelque chose à quoi on peut se référer et qu'on a en commun. Après, il y a ce que j'évoquais tout à l'heure : la culture sportive. Il y a une vraie spécificité dans l'organisation des activités, dans leur mise en pratique avec tout ce qui est issu des stages Maurice Baquet pour faire court. Et après, il y a la vie associative, bénévolat et émancipation, citoyenneté. Pour moi, c'est ça.

GC : C'est vrai que c'est ce qui ressort de mes entretiens. Il y a des difficultés, il faut les identifier, il faut identifier les défaillances de l'organisation sur l'idée d'avoir un collectif, mais il y a un fond commun qui fait qu'on... pour dire le mot qu'on « aime » la FSGT. Toutes les personnes que j'ai eues en entretien ici m'ont dit « il y a ça, ça et ça qui ne va pas » et après ont montré un attachement fort pour la fédération. Après, je n'ai pas encore interviewé de pratiquants, je vais voir ce qu'il en est parce que c'est aussi un niveau intéressant. On va voir comment eux perçoivent les choses.

BC : Là-dessus, je n'ai aucune illusion. Les clubs, les responsables de clubs, c'est autre chose. Je pense qu'une majorité ou un grand nombre d'entre eux savent pourquoi ils sont à la FSGT. Les pratiquants, je pense que pour la majorité ils ne savent pas où ils sont.

GC : Même pour les pratiquants, ce n'est pas aussi simple. Je vais voir l'ESC XV où tu as les anciens dirigeants, enfin les anciens... les actuels mais qui vont bientôt partir, qui ont 80 ans voir plus. Ils ont l'identité FSGT. Enfin, ils connaissent l'histoire de la FSGT, ils savent pourquoi ils y sont. Mais il n'y a pas eu ce transfert, cette rotation qui permettra d'assurer que ce club, qui est un club historique de la FSGT, continue à s'affilier à la fédération.

BC : Mais je ne suis pas pessimiste parce qu'il n'y a pas d'éléments suffisamment concrets et surtout parce que je me dis qu'en 80 ans, des difficultés il y en a eu d'autres. Mais c'est vrai que c'est une période de transition qui potentiellement peut être très compliquée avec tous les clubs omnisports... Actuellement, effectivement je pense que ces clubs-là sont encore à la FSGT parce que les dirigeants le sont par militantisme, par engagement. Donc comment ça va évoluer ? Dans le Val-de-Marne, par exemple, il y a l'ES Vitry et l'US Ivry. Quand les dirigeants actuels vont s'en aller, est-ce qu'on ne va pas perdre ces deux gros clubs qui représentent un nombre très important de nos adhérents ?

GC : Daniel Bruneau, de l'ES Vitry, me disait que le mouvement sportif classique prenait un peu le dessus et procédait d'une certaine acculturation. Est-ce qu'il n'y a pas des petites défaillances sur nos espaces institutionnels, nos espaces collectifs ? Moi je n'ai vécu qu'un temps collectif pour l'instant qui était l'AG et je n'y ai pas senti un espace de réflexion collective, un espace innovant où il y avait les conditions et la préparation suffisante pour créer les conditions d'un débat, d'un partage d'idées, d'un lancement de réflexions communes. Est-ce qu'il n'y a pas des défaillances sur...

BC : Fais attention, tu commences à avoir les expressions FSGT.

GC : Lesquelles ?

BC : Créer les conditions. Ça c'est FSGT. Moi, j'ai vécu 5 ou 6 AG, c'était de très, très loin la plus mauvaise que j'ai vécu. Donc ce n'est pas pour écarter ta question mais moi j'en suis vraiment reparti déprimé.

GC : Par la qualité des interventions, de la préparation ?

BC : La préparation n'a pas été bonne. Je n'accuse personne ou en tous cas je me mets dans le lot. Ce qui, quelque part est un peu rassurant. Ça veut dire qu'avec une meilleure préparation, on peut espérer que ça se passe mieux. Mais là, ça n'a pas été le cas donc les ateliers du vendredi soir n'avaient ni queue ni tête, tombaient comme un cheveu sur la soupe selon moi. Pas pour tous, mais je pense pour une bonne partie en tout cas. Et ils ont créé des illusions sur ce qu'on allait pouvoir faire donc c'est même embêtant. Il y a eu des séquences en plénière souvent compliquées. Les gens décrochent, c'est long, c'est compliqué à suivre. C'est la première fois que j'ai cette impression, mais effectivement, je ne sais plus qui a dit ça, mais j'avais l'impression d'être face à une assemblée de notables. Ça donnait vraiment une impression de routine, les gens viennent, s'assoient... mes séquences à moi, sur les finances, j'ai toujours été un peu dubitatif quand il n'y avait pas ou très peu de réaction sur le contenu de la séquence. Dans ce cas-là, je ne sais pas si c'est parce que j'ai été particulièrement bon et que les gens n'ont rien à dire, ou particulièrement chiant jusqu'à ce que les gens dorment. Mais pareil, il y a une routine qui s'installe. Les gens applaudissent maintenant. La première fois peut-être que c'était spontané, maintenant je pense que c'est devenu un réflexe, ou un jeu. Donc voilà, il y a une forme de routine qui s'installe.

Et puis, oui il y a sûrement des choses à inventer dans l'animation. Le lieu n'était pas adapté. C'est la première fois que je faisais une AG à Paris. Paris c'est horrible parce que la moitié des participants sont ailleurs parce que l'IDF vient quand elle a envie et les autres ont la grand-mère, la vieille tante, un oncle à voir à Paris. Après fondamentalement, pour en revenir au siège fédéral, je pense qu'il y a une insuffisance de coordination centrale.

GC : C'est paradoxal.

BC : Parce que ?

GC : Parfois on dit que c'est trop centralisé et parfois on dit qu'il y a une insuffisance de coordination centrale.

BC : Moi, je ne dis pas que c'est trop centralisé. Je ne dis pas qu'il faut centraliser mais je pense qu'il faut revoir le rôle et voir pourquoi il faut renforcer la coordination centrale, ce qu'elle doit faire. Mais, dans l'animation du siège ici et donc dans la préparation, en l'occurrence ici de l'AG, il y a des insuffisances.

GC : Qui viennent d'où ? Pourquoi ça ne fonctionne pas ? Tu n'es pas obligé de prendre cette AG comme exemple, je pense que d'autres AG aussi n'étaient pas parfaites mais il y a peut-être des constantes dans la manière de travailler, de préparer un temps collectif ? Par exemple, les estivales en ce moment. C'est en train de se préparer mais je ne sais pas comment.

BC : Je pense qu'il y a des différences de vision sur le rôle de la DNC et de la coordination de la DNC. Je pense que la coordination de la DNC estime qu'elle n'a pas plus besoin d'être présente dans l'impulsion des choses et

qu'ils sont plus, prioritairement, sur des questions de politique nationale, les acteurs nationaux, que dans l'animation du travail au niveau du siège fédéral ou dans les liens avec les comités et les régions.

GC : Ils jouent beaucoup le rôle politique et on n'a pas le rôle d'animation de réseau en fait ?

BC : Bah pour moi, il est insuffisant oui, animation du réseau et animation du siège, et du fonctionnement du siège. Après, il y a des difficultés en termes de charge de travail et de réussir à tout assumer.

GC : On est des gestionnaires ?

BC : Euh... Je ne sais pas... je...

GC : T'es un gestionnaire toi ?

BC : Oui, moi je suis un gestionnaire... mais après...

GC : Tu l'as aussi choisi ici parce que tu pouvais avoir un travail sur les idées... pouvoir faire plus que de la gestion.

BC : Oui mais moi je ne le prends pas forcément comme quelque chose de péjoratif. Moi j'ai l'impression de faire malgré tout de la politique que ce soit au niveau des finances ou des forces humaines, de faire de la gestion mais en ayant un regard politique sur ce que je fais. Et puis je pense qu'il faut dans une organisation des gens qui font ça. Après, c'est pareil, c'est une position, enfin le débat traditionnel entre ceux qui sont sur le terrain, qui mettent les mains dans le cambouis, et les cols blancs qui sont dans des réalités totalement en décalage avec ce qui se passe sur le terrain. Sur ce que je te disais tout à l'heure, dans l'opposition Paris-Provence, il y a aussi l'opposition col bleu-col blanc qui est assez traditionnelle.

GC : Qui tend à s'atténuer ?

BC : Qui est moins forte qu'à d'autres époques ou que dans des époques de crise. Qui est moins forte depuis que la DNC est mise en place, avec toutes les insuffisances de la DNC.

GC : C'est paradoxal. Enfin, c'est paradoxal... Ça me paraît paradoxal parce qu'on a un renouvellement des forces humaines. On a quand même un renouvellement des forces humaines et beaucoup moins de gens sont issus des clubs par rapport à avant.

BC : Oui, bah ça c'est clair. Ça, c'est un risque et il faut qu'on soit attentifs à ça. Lors des Assises 2009, on avait eu une intervention très intéressante d'un jeune chercheur sur les milieux populaires où il avait parlé du PCF et de l'évolution du PCF. Il expliquait qu'une des raisons de sa périclitation, c'est que les dirigeants n'étaient plus issus du monde ouvrier mais des administratifs.

C'est sûr que nous, ce n'est plus les militants de clubs voire, à l'époque, des ouvriers. Donc, il faut être attentifs à ça. Après, c'est aussi la réalité actuelle. C'est-à-dire qu'on essaie d'abord de recruter des gens issus de nos clubs mais on n'en trouve pas. Le profil actuel ce sont des gens qui ont bac +5 effectivement. Quand je te parle de culture sportive, par exemple, c'est là-dessus qu'on a des faiblesses et c'est aussi là-dessus qu'on doit travailler parce qu'on est moins bons.

Un des changements importants qu'il y a eu aussi ces dernières années, c'est au niveau des cadres d'État. On est passé d'une génération de cadres d'État issus de la FSGT et qui portaient le projet, à une génération qui arrive sans connaître la FSGT et qui a du mal à connaître, comprendre et s'adapter à la culture FSGT.

GC : Alors, c'est ce que je pensais aussi et j'en ai parlé avec Yves. Il me disait qu'en fait, c'était déjà le cas à l'époque. Je lui explique que ce qui se dit à la FSGT c'est qu'aujourd'hui tous les cadres d'État sont déconnectés. Et il me dit « À notre époque, c'était pareil mis à part quelques cas spéciaux. » Enfin, il y avait René, Jacques, et il dit qu'ils étaient aussi déconnectés de la réalité parce qu'ils venaient de l'ES Vitry et l'US Ivry ? ce n'est pas la réalité FSGT, c'est l'université de la FSGT. Il dit donc que les anciens cadres d'État étaient déjà déconnectés de la réalité et étaient déjà des cols blancs. En plus, c'était des profs d'EPS donc ils disaient qu'ils étaient dans cette habitude d'enseigner.

BC : Oui mais enfin...

GC : La différence, c'est peut-être le statut et le fait que ce ne soit plus des profs d'EPS mais des profs de sport.

BC : Oui, mais ce n'est pas qu'une question de statut. Même dans la formation qu'ils ont reçue, la culture, ce n'est pas la même chose. Les profs d'EPS ne sont pas confrontés aux mêmes publics, ils ne peuvent pas avoir la même approche que des profs de sport et...

GC : Ils n'ont pas fait les stages Maurice Baquet.

BC : Ils n'ont pas fait les stages Maurice Baquet. Mais c'est vrai... Et puis, il faudrait reprendre la liste mais enfin, il y en a quand même un paquet des anciens qui... Ou je ne sais pas qui se sont fait plus rapidement à la culture FSGT que...

GC : En tous cas, il y a des difficultés à travailler sur la question des cadres d'État. Et ils le ressentent aussi hein...

BC : Oui, après, moi, ce que je me reproche c'est de ne pas être capable de prendre leurs spécificités et d'avoir beaucoup de rejet. Il y a quand même beaucoup de gens qui se braquent et qui sont hostiles parce que ce n'est pas les bons militants, sur le modèle des anciens et avec la tendance de ce que dit peut-être un peu Yves, d'un âge d'or qui n'a effectivement jamais existé parce que Jacques Journet ou Yves Renoux, pour des raisons très différentes, s'en sont pris plein la gueule et maintenant on les prend comme références. Mais ils s'en sont quand même bouffé des remarques hostiles. Après, là c'est vrai qu'on est quand même dans une situation très compliquée vis-à-vis des six cadres d'État actuels. Il n'y a qu'avec Carine que ça fonctionne même si c'est très compliqué pour elle.

GC : Alors, est-ce que ça ce n'est pas dû au fait de ton poste finalement ? Parce que tu ne peux pas tout faire...

BC : Tu es en train de dire que c'est ma faute si ça chie avec les cadres d'État ? (second degré)

GC : Non, ce n'est pas toi...

BC : Si, c'est ce que tu dis...

GC : C'est ce qu'on te donne comme charge de travail. Tu es chargé du domaine de la politique financière, en 2010 on t'ajoute quelque chose, en 2012 encore autre chose. Donc tu es quasiment sur trois postes.

BC : Non, deux, deux.

GC : Sur deux postes... T'es un seul homme. Est-ce qu'il n'y aurait pas besoin d'avoir quelqu'un qui est vraiment chargé des forces humaines ?

BC : Je pense, si. Mais par contre je ne suis pas sûr que ça changerait fondamentalement quelque chose, un petit peu probablement, par rapport aux cadres d'État. Ça changerait beaucoup de choses par rapport à des situations ici ou sur ce qu'on pourrait faire par rapport aux bénévoles, dans les liens aux comités et aux régions sur les questions de forces humaines. Les cadres d'État malheureusement, je pense que ce n'est pas des problèmes de temps à consacrer à la question. Ce sont des problèmes plus fondamentaux et de fonctionnement qui ne relèvent pas des forces humaines mais de notre fonctionnement plus général ici.

GC : Puis de la façon de réunir les gens, il y a une sorte de schéma que les gens ont intégré...

BC : Oui, il y a ça. La difficulté à travailler avec d'autres types de profils, leurs difficultés à eux à s'adapter. Pour moi là, il y avait besoin que chacun fasse un pas vers l'autre, ce qui n'a pas toujours été possible. Il y a eu des problèmes de personnes qui se sont ajoutés à ça et qui sont toujours compliqués. Mais ce que je veux dire, c'est que là en l'occurrence, c'est tout ce qui tourne autour de la formation et des difficultés sur le domaine des formations. Donc ça c'est un peu un problème de forces humaines, parce que je pense que peut-être qu'avec plus de temps on aurait peut-être réglé les difficultés... enfin réglé.

GC : Trouvé les conditions.

BC : Voilà, créé les conditions pour dépasser les difficultés plus rapidement. Mais voilà, ce sont d'abord des difficultés au sein du domaine de la formation qui expliquent que notamment les plus anciens des cadres d'État actuels soient un peu en difficulté et en retrait.

GC : D'accord. On tourne un peu autour de la question des forces humaines depuis le début de l'entretien. On va vraiment entrer dans cette question. Je vais te poser une question un peu bateau mais j'aimerais que tu me parles un peu des forces humaines, que tu balaies un peu le tout, en commençant par ce qui marche, ce qui fonctionne, ce qui va bien dans le poste.

BC : Dans le poste tu veux dire ?

GC : Dans le poste, au siège...

BC : Euh...

GC : Si tu n'aimes pas cette question, je t'en pose une autre. Peut-être que comme ça ce sera plus facile : qu'est-ce qui te motive, qu'est-ce qui t'anime dans ce poste ?

BC : Ce qui me motive, c'est la même chose que pour la politique financière. C'est la FSGT dans son ensemble. C'est de faire vivre l'organisation, son projet. Et donc, il faut que quelqu'un s'occupe des forces humaines et pourquoi pas moi ? C'est d'abord ça et après, c'est un peu un concours de circonstances malgré tout qui explique que j'en sois là, parce que j'ai failli m'orienter sur les questions de ressources humaines en DESS. J'hésitais à l'époque entre sport et ressources humaines. Je pense que j'ai toujours eu de l'intérêt pour ces questions, la compréhension des relations humaines, les motivations, je pense que ça me parle. Après, en l'occurrence, c'est parce que le domaine de la politique financière avait la responsabilité des questions purement administratives des forces humaines, les paies, les congés, les absences, que j'ai voulu m'intéresser à ça. À l'époque, ça nécessitait de faire le lien avec Mounia et je me suis un peu impliqué dans ces questions. Quand Mounia est partie, c'était moi qui étais le plus au cœur de ces questions et c'était naturel. En interne en tout cas, ça ne pouvait être que moi. Après, ce qui m'intéresse aussi, c'est de faire vivre les spécificités de la FSGT en termes de fonctionnement et d'organisation du travail. C'est aussi nécessaire pour que vive la FSGT. Si on ne conserve pas cette volonté de responsabilisation des personnes, d'aller vers l'autonomie, eh bien on deviendra une organisation comme une autre et je pense qu'on risquera de péricliter. Donc c'est ça, moi j'ai envie de faire vivre ce côté autogestion, avec toutes les réserves que je mets quand j'utilise le terme parce qu'il est très peu compris par les gens qui sont là maintenant.

GC : La faute à qui ?... Non, je rigole.

BC : Bah la faute à nous, ça c'est sûr. Et donc, il est plutôt contre-productif qu'autre chose mais c'est ça qui me motive.

GC : Tu as dit qu'une des choses qui te motivait c'était la compréhension des relations humaines. Alors qu'est-ce que tu as compris des relations humaines ici ?

BC : Honnêtement, surtout dans la phase actuelle, je ne peux pas te dire ce que j'ai compris. Je peux te dire ce que je n'ai pas compris. Je sais ce que je ne comprends pas et qui me surprend.

GC : Bah ça, ça m'intéresse.

BC : Voilà, je ne comprends pas ce paradoxe quotidien quasiment, entre des temps, des moments, des lieux où des gens s'engagent sans réserve, enthousiastes sur des projets FSGT, sans compter, sans arrière-pensée, et des moments où on a l'impression qu'ils sont dans une souffrance terrible en venant travailler ici, qu'ils sont hostiles, agressifs lors de temps d'échange, de discussion et qu'ils donnent l'impression de vouloir tout envoyer balader et de ne pas supporter la FSGT, nos valeurs et nos manières de faire. Ça, je n'ai toujours pas bien compris pourquoi il y avait un tel paradoxe. Après, je continue à croire malgré tout que la volonté de faire confiance et de vouloir responsabiliser est plutôt payante à moyen et court terme. Et ça se vérifie dans plein de situations.

GC : D'accord. Ça c'est une chose.

BC : Et après, ce qui est un peu terrible aussi c'est que je pense que... j'allais dire que la FSGT mange ses petits. Moi, je ne suis pas convaincu... mais je pense que pour moi par exemple ça ne se terminera pas bien par exemple. Pour ceux qui sont engagés, militants, pareil « militant » je n'utilise plus trop ce terme, mais qui prennent à cœur leur activité ici, la FSGT finit par leur faire payer.

GC : Tu parles de la FSGT comme si c'était quelqu'un.

BC : Bah... Je pense qu'on presse les gens.

GC : On est pour le militantisme mais pas trop.

BC : Si, si, on est pour le militantisme mais on finit par s'user je pense, parce qu'on en demande toujours plus et parce que je pense qu'en accédant à des responsabilités, comme on est dans une structure où les gens s'engagent de manière très forte et sur des sujets et des valeurs qui les touchent profondément, quand il y a des sujets de friction, ça touche au plus profond.

GC : Les cadres ne sont pas posés en fait ? Parce que ça pourrait se frictionner sur des questions sans aller jusqu'à la souffrance. C'est intéressant, c'était Yves qui disait ça, qu'un temps de réunion peut être très violent, très agressif, mais que quand ils sortaient de ces réunions ça allait, ils s'entendaient toujours bien. Les temps informels restent agréables, lui arrivait à se poser ces limites. Tu penses que maintenant les gens ou l'organisation ne sont pas construits de manière à ce que « ok, on peut avoir des temps de débat sur des sujets qui font débat, comme par exemple sur le cas du projet en Palestine. Normal que ça fasse débat, normal que ça questionne. » Mais c'est qu'après, parfois, on a l'impression que ça dépasse le cadre du travail.

BC : Après, c'est le problème que tu évoquais tout à l'heure, c'est le lieu de décision et qui décide. Donc ça crée des frustrations parce que comme on a pour volonté que tout le monde décide ou que le plus grand nombre décide, que chacun s'exprime, quand la décision tombe, ça crée des frustrations, des incompréhensions, et c'est ça qui participe aux tensions.

GC : C'est l'impression que j'ai aussi. J'ai l'impression qu'en arrivant à la FSGT, tout se passe bien mais que quand tu vas commencer à prendre des responsabilités, des décisions, ou à exprimer ton avis, si tu n'es pas neutre tu auras obligatoirement des difficultés, des opposants, tu seras toujours dans la souffrance, l'hostilité.

BC : Ouais...

GC : Comment répondre à ça ?

BC : Pour moi, au niveau du siège, ce que ça révèle c'est un problème de reconnaissance. Il y a beaucoup de gens qui ont un besoin de reconnaissance de leur activité qui est très fort. Je pense que ça, c'est nouveau, c'est un peu nouveau avec les générations plus jeunes. Jusqu'à présent, les gens étaient militants et ne se posaient pas la question de savoir pourquoi ou pour qui ils le faisaient. Maintenant, je pense qu'il y a un peu plus ce besoin-là. Et je pense aussi que pour bosser à la FSGT, il faut être fort. Il faut avoir des convictions et des certitudes. Sinon, tu peux très vite être déstabilisé quand tu as des échanges vifs avec des gens qui sont en face de toi et qui ont des convictions et des certitudes.

Donc je disais que ça se finirait mal pour moi... Ce n'est pas tout à fait vrai parce que... je n'en sais rien...

GC : Oui, tu veux dire que ça va forcément péter ou qu'il y aura un moment ou une zone de tension assez forte...

BC : Après, je pense que quand tu es sur des postes comme celui de Lydia, tu es au cœur des choses et quand il y a des difficultés c'est toi qu'on vise. Donc ce sont des postes compliqués et qui peuvent créer des malaises. Quand tu es une nana d'autant plus, mais...

GC : Il y a sûrement des processus qui permettent de regagner sa position, sa conviction. Il y a peut-être parfois besoin d'un regard extérieur pour remettre en question sa pratique. Je reprends Yves parce que ça ne fait pas très longtemps donc c'est encore frais dans ma tête. Il disait que la force de René Moustard c'était d'avoir Robert Mérand derrière lui, qu'à chaque fois ça marchait par binôme, une personne au-devant et une personne plus en recul. Peut-être qu'aujourd'hui la force de Lydia, c'est aussi d'avoir des gens comme Emmanuelle derrière elle. Avoir quelqu'un derrière peut peut-être permettre de reconsidérer son regard, sa situation... une sorte de back-up.

BC : Après, c'est difficile quand toi tu es au cœur du truc. Moi, j'ai l'impression qu'on est moins bons qu'à d'autres époques.

GC : Ça, selon moi, c'est le côté négatif de l'histoire. J'ai l'impression qu'il y a une pathologie Maurice Baquet. On se dit qu'on ne pourra plus jamais faire mieux.

BC : Bah... Je ne sais pas. Ce qui est vrai, c'est que depuis la dernière crise, 2005-2006, mais que depuis que je suis arrivé c'est la nouvelle crise... parce qu'il y en a une tous les dix ans patati patata... Depuis, 2011-2012 on

m'explique, et moi j'y croyais à une époque, que ça allait péter ici, qu'il y avait trop de tensions, qu'il y aurait des morts et du sang sur les murs. Il y a des pleurs de temps en temps, des crises. Donc voilà... Je prends beaucoup plus de recul et je relativise beaucoup plus tout ça qu'à d'autres époques. Voilà, la FSGT se développe depuis 6 ans donc voilà, il n'y a pas de catastrophe, mais c'est vrai qu'on peut s'améliorer, que par rapport à d'autres époques en termes de réflexion, de richesse, d'apport sur les méthodologies, sur la culture sportive, sur le contenu des activités, j'ai l'impression qu'on a été meilleurs à d'autres époques. On a probablement d'autres qualités. Après, au niveau du siège, ce qui est vrai aussi, c'est qu'on a un trou générationnel. Il y a eu un loupé à un moment donc il n'y a que Lydia et Antonio qui sont là depuis un petit moment et qui assurent la continuité, sinon tous les autres sont quand même des gens qui sont arrivés plus récemment. Donc voilà, il y a un trou générationnel.

GC : Puis on n'est pas sur les mêmes profils de personnes.

BC : Ça c'est sûr.

GC : On est plus sur des gestionnaires, sur... À l'époque les gestionnaires semblaient aussi être des acteurs, des gens de projets. Après, c'est juste différent...

BC : Oui, oui. Après, tu as des profils comme Amina, un peu différents, qui apportent autre chose. Mais c'est vrai qu'Amina vient de l'éducation populaire mais pas du tout du sport. Puis après, tu as tous les responsables de comités... Je ne sais pas quelle est la moyenne d'âge mais...

GC : L'organisation par domaines aujourd'hui, ça fonctionne ? J'ai parfois l'impression qu'il y a plusieurs petites fédérations ici. Il faut limite prendre des rendez-vous pour travailler avec l'autre domaine.

BC : Bah ce qui est évident c'est qu'il n'y a pas assez de transversalité entre les domaines. C'est ce que je te disais tout à l'heure, pour moi le problème ce ne sont pas les domaines, c'est la coordination centrale et la capacité à faire travailler les gens ensemble et à impulser le projet inter-domaine. Ce n'est pas la faute des domaines, c'est la faute d'un dispositif qui pourrait les faire travailler ensemble plus régulièrement.

On a mis en place, il y a un ou deux ans, une réunion des coordinateurs salariés qui initialement ne traitait que les questions de forces humaines. C'était pour s'assurer qu'au sein de chaque domaine on avait le même fonctionnement et qu'il n'y avait pas de différences trop fortes dans la manière de mettre en œuvre les dispositions arrêtées collectivement. Depuis cette saison, on n'est plus que sur les questions de forces humaines, on est sur le projet, sa mise en œuvre plus générale et essayer de coordonner un peu plus efficacement la mise en œuvre. On n'est pas sur la construction du projet en lui-même, les questions politiques, parce que ce n'est pas aux coordonnateurs tout seuls de faire ça mais on est sur l'opérationnalisation du projet parce qu'il y avait ce besoin de pouvoir travailler tous ensemble.

GC : C'est combien de réunions par...

BC : C'est toutes les 6 semaines à peu près. Après pourtant, on en fait des réunions. Ici, au siège, ça ne manque pas.

GC : Oui, il paraît que c'est le premier sport de la FSGT.

BC : Puis il y a deux ans, pour la session de reprise de saison ou pour le CCN du mois de juin. Il y a un tableau qui reprenait tous les espaces de coordination qui sont très nombreux en fait. Pour moi, le problème n'est vraiment pas là... Il est... enfin je ne répète pas ce que j'ai dit sur une impulsion plus forte du projet pour être sûrs qu'il y ait un suivi, un travail commun, et pas laisser retomber...

GC : Ces réunions de coordination, c'est ce que tu dis là. Elles existent, il y a les espaces mais peut-être qu'elles n'aboutissent pas à grand-chose ?

BC : Elles sont nouvelles, hein. Ce n'est là que depuis cette saison donc elles aident pas mal à éviter pour l'instant, et c'est déjà pas mal, des loupés sur des dates de réunions, des participations de domaines à tel ou tel rendez-vous, sur solliciter untel ou untel au sein d'un domaine. Voilà, donc si, je pense que ça fonctionne mais il faudrait aller un peu plus loin. Puis après, la difficulté c'est qu'il faut avoir du temps pour pouvoir ne pas être sur son activité quotidienne, la gestion que tu évoquais. On est quand même pas mal chargés, donc réussir à travailler sur un autre domaine, sur des choses qui ne relèvent pas de son activité quotidienne de gestion des activités, du budget ou de je ne sais quoi... Ça nécessite un peu de temps et c'est compliqué.

GC : En guise de conclusion, parlons un peu des Estivales. J'ai l'impression qu'au siège les gens ne sont pas très mobilisés pour participer aux Estivales.

BC : Bah... Oui... Enfin malgré tout, il y en a quand même un paquet qui participent. Enfin, je te parle de personnes sur des postes à responsabilité. Après, beaucoup le vivent comme des temps de réflexion trop vagues, trop éloignés de la réalité de son activité.

GC : Élitiste encore ?

BC : Hein ?

GC : Il y a cette vision d'un temps pour les cols blancs.

BC : Ouais. Ouais, ouais, de masturbation intellectuelle inutile, quoi. Je pense qu'il faut réussir à faire comprendre que ces temps de prise de recul sur son activité sont nécessaires, même si on ne se rend pas forcément compte des effets que ça peut avoir. L'utilisation qu'on fera d'un texte qui n'est pas forcément directement sur le sport...

GC : Ah, on lit des textes ?

BC : Oui, ça arrive.

GC : Ah bah oui, c'est de la masturbation intellectuelle.

BC : Il faut montrer que tout ça peut avoir des effets sur la saison. Que ça permet de faire fonctionner son cerveau. Enfin voilà, moi je suis convaincu de l'intérêt et ceux que ça n'intéresse pas, bah tant pis. Mais en tout cas, pour moi il n'y a pas de tromperie sur la marchandise. On n'annonce pas qu'on va se former sur l'animation d'une séance de zumba ou sur comment compléter un dossier de demande de subvention. C'est clair, ce n'est pas l'objet des Estivales.

GC : Oui, et il y a aussi des choses pour apprendre à remplir des dossiers de subvention.

BC : Bah oui. Tu vas y aller aux Estivales ?

GC : Oui. J'ai une très bonne expérience d'université d'été un peu dans ce style.

BC : Dans quelle organisation ?

GC : Je t'avais dit que j'avais fait partie d'un réseau d'associations étudiantes en solidarité internationale et éducation au développement. Ça s'appelait Étudiants et Développement et là où ils étaient forts, c'est que les espaces avaient une cohérence sur toute la ligne. Donc si tu faisais l'université d'été, bah on réfléchissait déjà sur les thèmes de l'AG ou sur les thèmes de week-ends de formation. Finalement, on réfléchissait sur les espaces, sur la création d'espaces de réflexion, et c'était des moments super enrichissants.

BC : Après, je ne sais pas... Enfin moi, quand le sujet est intéressant, écouter quelqu'un parler j'adore ça, mais si effectivement... Après, aux Estivales en l'occurrence, on n'a pas ou très peu de gens qui font une intervention théorique, un ou deux à chaque fois.

GC : Oui là aussi, il faut quand même un ancrage théorique, mais on avait aussi beaucoup d'ateliers.

BC : Enfin, si on s'aperçoit que si les plus jeunes générations ne viennent plus, eh bien on verra ce qu'on fait. Puis moi, j'ai l'impression d'avoir quelqu'un comme Emmanuelle, ou cette année ça va être Amina qui travaille avec le Pavé... Ce sont quand même des méthodes intéressantes et qui doivent normalement aider...

GC : Ça, c'est bien. Ça va être bien. »

Annexe 6 – Entretien avec Michel Fuchs – Secrétaire général du comité FSGT 75

Date : 26/05/2014

Lieu : Siège du comité FSGT 75

Durée : 2h15 minutes

Guillaume Conraud : Au début, je commence toujours par essayer de voir un peu quel est ton parcours dans la FSGT pour pouvoir ensuite ajuster mon questionnement en fonction de tes expériences. Si tu peux faire un retour sur ton parcours FSGT, même si je connais déjà deux, trois choses par rapport à ton engagement au club du CPS X.

Michel Fuchs : Mon engagement, il est familial. Dans un premier temps, mon père est un militant de la FSGT. J'ai découvert avec lui la pratique des activités physiques et sportives, et un club qui s'appelle le CPS X que je n'ai jamais quitté depuis. Ma mère était également impliquée dans la vie associative de la FSGT après-guerre. Moi je suis un peu né dans la marmite, si on peut dire ça comme ça.

Après, j'aurais pu y rester ou ne pas y rester. J'ai été très rapidement un responsable du club par le bout du tennis de table. Puis, après, concours de circonstances qui ont fait que je me suis engagé dans la formation, enfin... dans l'organisation de la vie associative au travers du tennis de table à la fois au plan local pour mon club, au plan départemental dans le comité, et au plan national.

Et puis concours de circonstances, mon père me dit qu'un vieux permanent s'en va et puis moi je me dis pourquoi pas ? Et ils ont fait la grosse erreur de m'embaucher.

GC : C'était en quelle année, ça ?

MF : Ça fait plus de 30 ans, 32 ans. Donc moi j'ai toujours baigné là-dedans. Peut-être parcours atypique mais j'ai trouvé un espace qui me convenait. En parallèle de ça, moi j'ai eu une formation d'éducateur. Donc en fait, ce n'était pas très éloigné entre le sport et le travail sur l'éducation qu'on porte au niveau des enfants. Pour aller très très vite.

GC : Tu dis parcours atypique ?

MF : Oui, parce que c'est curieux de rentrer dans la vie associative comme ça. Souvent on est en opposition avec ses parents. Sur le schéma proposé par ses parents on est à l'inverse. Moi j'ai un peu recopié ce qui m'a été montré par mon père.

Mon père est un militant communiste, un militant engagé, un ancien déporté, c'est un exemple. C'est quelqu'un qui représente encore aujourd'hui beaucoup pour moi, du point de vue de son engagement et du point de vue de ce qu'il a pu m'ouvrir comme porte dans la vie associative, même si après chacun fait son trou. C'est dans cet esprit-là, après on reste là-dedans parce qu'on s'y amuse.

GC : On s'y amuse comment ?

MF : Bah ça fait 30 ans que je n'ai pas l'impression d'aller travailler. Dans ta petite introduction, tu as dit que l'engagement militant, les bénévoles, les salariés, ça a un peu changé. J'entends des nouveaux salariés dire « je vais au bureau », moi je vais au comité. Je n'ai jamais utilisé le terme « bureau » comme étant un lieu de travail. Plus de 30 ans, après... bon c'est un peu péjoratif de dire que je m'amuse, souvent je travaille, mais en tous cas je n'ai pas la sensation d'aller au bureau. J'y trouve encore aujourd'hui un intérêt. Ce n'est pas évident, 30 ans après, de travailler dans la même « boîte » ... On va dire ça comme ça, même si ce n'est pas une boîte ici, c'est le comité. Je trouve que c'est passionnant parce qu'on fait plein de choses différentes.

GC : C'est passionnant du fait de l'objet même, de l'action de la FSGT ou aussi par les conditions qui sont mises en œuvre, au siège, dans les relations avec les clubs... pour pouvoir être dans cette démarche de liberté, de créativité ?

MF : Je pense que c'est passionnant parce qu'on touche à plein d'activités. C'est passionnant parce qu'on milite avec des militants. On crée de la vie, on crée de l'événement, on crée du sens. On fabrique des bénévoles qui un jour deviennent des militants. Moi j'aime bien l'idée de ce que les autres m'ont passé et de devenir à mon tour un passeur ou, en tous cas, d'essayer de créer les conditions pour que ceux qui arrivent aujourd'hui deviennent les futurs militants de demain. Moi, ça ne m'intéresse pas le bénévolat en tant que tel.

GC : Tu peux me donner ta vision de la nuance entre bénévolat et militantisme ?

MF : Pour, moi un bénévole c'est quelqu'un qui vient comme ça, au coup par coup, parce qu'il trouve un espace pour trouver des gens, des projets. Je pense que le militant est plus porteur du sens et de ses valeurs portées par le sport, du moins par le sport tel que conçu à la FSGT. Le militant, c'est celui qui développe des espaces. C'est dans cet esprit-là qu'il y a une différence pour moi essentielle entre celui qui pilote et celui qui vient au coup par coup. Après, la question c'est comment on construit ça dans la durée et prend conscience qu'on ne fait pas une activité pour faire une activité. Elle a un sens profond qui est, pour moi, tout simplement, l'émancipation humaine.

GC : Et qui est finalement rapportée à la spécificité, à l'identité de la FSGT.

MF : Pour moi, mais pas forcément. Il y en a d'autres qui peuvent porter sur d'autres valeurs. On n'est pas les seuls au monde même si on est meilleurs. Mais on n'est pas les seuls au monde et heureusement. Voilà, c'est un peu ça la différence, pour moi.

GC : Alors, c'est intéressant cette idée dont tu parles, celle de faire passer la personne du bénévolat au militantisme, qu'elle acquière une certaine vision du sport, des valeurs, du sens de l'action de la FSGT, et que vous vous l'accompagniez. Comment ça, ça se traduit dans les actions du comité, par quels événements, quels types de processus pour faire acquérir aux bénévoles le sens que devrait avoir le militant ?

MF : Je pense que le comité doit être porteur d'une stratégie d'organisation d'événements. Quand je dis événements, c'est très large. C'est à la fois organiser un tournoi, une course, etc. ou le quotidien. Mais en tous cas, il doit être source de création d'événements pour que des gens s'agrègent à ça. À partir de là, c'est quel accompagnement on fait pour donner du sens politique à l'action qu'on entreprend. Comment n'importe quel événement peut être formateur ? Formateur par la formation, par l'écriture, par la vidéo, par tous les outils qui permettent de faire en sorte que les gens se construisent. Alors il y a deux techniques. La première est : je fais tout à la place, il y en a qui font ça. Et la deuxième c'est : je crée les conditions pour que les gens fassent à ma place.

GC : Ça suit un certain modèle d'autogestion ?

MF : Oui autogestion bof... Au sens large. En tous cas, c'est comment, à travers n'importe quel type d'événement, on responsabilise les gens ? Pour moi, c'est ce qui m'intéresse le plus. C'est compliqué, très compliqué, mais je pense que c'est vachement intéressant et ça crée la rotation, ça crée le changement, ça crée des agitateurs d'idées. Il n'y a rien de pire que... ce qui m'ennuie aujourd'hui, c'est de refaire la même chose. Ce n'est pas drôle de dire que tous les ans on refait la même initiative. Alors si on la refait c'est qu'elle a du sens, et quelle évolution elle peut avoir ? Par exemple, refaire une assemblée générale tous les ans c'est chiant. Mais comment on peut la concevoir pour que chacun puisse prendre une part active là-dedans, à la fois les organisateurs mais aussi ceux qui viennent parce que c'est l'assemblée générale des clubs et les clubs viennent. Donc comment on leur donne la parole, comment on les écoute et comment on les met au boulot ? Si on arrive à faire ça, on est bons. Parfois ça marche, parfois pas. Comment on passe du « je », du « vous », au « nous » ? Voilà, ce sont des questions qui, pour moi, donnent du sens à quoi ça sert cette fédération. C'est compliqué hein.

GC : Tout à l'heure, tu as parlé de mettre en place une stratégie d'événements. Une stratégie implique des moyens à long terme, est-ce que vous avez au comité un point sur ça en début d'année où vous établissez une feuille de route, ou une politique générale, une forme de projet associatif ?

MF : Il y a un projet associatif, une feuille de route qui est élaborée depuis un certain nombre d'années. Elle se peaufine, elle change un peu avec les gens qui arrivent, les nouveaux. Mais d'une manière générale, elle ne change pas comme ça d'une saison à l'autre. Ce qui change ce sont les hommes qui sont dedans. Donc les priorités de certains, dire « voilà pourquoi je suis engagé... ». Lorsqu'on renouvelle un comité directeur, il y a des nouveaux. Quel accompagnement des anciens par rapport aux nouveaux ? Quelle intégration des nouveaux dans un système qu'ils ne connaissent pas et qu'est-ce qu'ils ont envie d'y faire ? Alors, il y en a certains qui disent « mais s'il y avait une feuille de route je saurais. » Sauf que ça ne se décrète pas. C'est-à-dire que je viens ici parce que je suis militant de l'escalade, l'ensemble du comité avec son foot A7, son basket, son volley, pour moi c'est loin ça. Comment à travers l'ensemble des participants on arrive à trouver des lieux communs d'organisation. Donc un : l'événement omnisport où chacun peut contribuer à, apporte son savoir, la fête de je ne sais pas quoi... Ce n'est pas une feuille de route prescrite en disant « tiens on va faire ci, on va faire ça ». Non, je pense que c'est aussi d'être capable d'entendre ce dont ont envie les gens qui s'impliquent dans la vie du comité tout en gardant nous, dans l'idée, que le sport doit être accessible au plus grand nombre.

Après on fera une saison du foot, une saison du basket, etc. Mais par contre, ce qui est commun, c'est comment on le fait ensemble et comment on découvre l'autre dans un autre type de relation. Comment tirer une expérience

d'une activité vers l'autre. Il y a plein de points communs. Mais par contre, on ne les voit pas dans un premier temps. Donc nous, comment on peut imaginer partager cela en termes de compréhension, d'éducation, de pratique. Le foot A7 ou l'escalade ont plein de choses à nous montrer pour d'autres activités qui s'essoufflent aujourd'hui.

GC : Lesquelles par exemple ?

MF : Je te parle du comité hein. Je pense que le tennis s'essouffle, l'athlétisme est quasiment inexistant, la natation s'essouffle, le volley commence à se poser des questions.

GC : Et ça, c'est dû au fait qu'ils soient dans une démarche relativement classique finalement ? Parce que tu dis qu'il y a des bonnes choses à tirer du foot A7 et de l'escalade pour les autres activités. Le foot A7 et l'escalade FSGT sont quand même assez particuliers par rapport à ce qui se fait dans d'autres fédérations. Tu penses que pour nous la seule solution, c'est d'affirmer cette spécificité ?

MF : Ah bah je pense que de toute façon, si on n'est que la vulgaire copie conforme de la fédération française de je ne sais pas quoi, on n'a aucune raison d'exister. Nous n'existons que parce que nous sommes différents et porteurs de changements. Si le foot A7 est ce qu'il est aujourd'hui, c'est parce que les gens du foot se sont posés il y a 20 ans, 25 ou 30 ans en arrière, un certain type de questions par rapport aux besoins des gens. Si le volley du point de vue fédéral s'est développé et continue son développement, c'est parce qu'ils se sont posés les questions de comment voir le sport dans 10 ou 15 ans. Ceux et celles qui sont uniquement sur la gestion n'ont aucun avenir. De plus, ils verrouillent tout du point de vue des règlements et donc forcément, ils sont dans l'exclusion et ils se disent « ah, de mon temps c'était mieux. » Sauf qu'ils ne comprennent pas le besoin des gens.

Je prends un exemple avec le tennis de table qui est ma pratique. La fédération internationale a changé le mode de fonctionnement il y a une vingtaine d'années en disant « on va passer de 21 points à 11. » La stratégie des 21 points, c'est 5 services chacun, 21 points, 2 ou 3 sets gagnants. Aujourd'hui, c'est 3 sets gagnants, 11 points, service tous les deux points. Il n'y a pas le droit à l'erreur. C'est-à-dire qu'on est dans une activité où il n'y a plus de place pour l'imagination, pour la stratégie. Il faut gagner le point. En 21 points tu disais « bah tiens, allez je perds 2 ou 3 points, ce n'est pas grave. Je fais un truc, j'essaie un truc. » En 11 points, tu n'essaies plus grand-chose, tu gagnes ton point. Point barre. Ce qui fait que la relation que tu établis avec ton partenaire, qui n'est même plus ton partenaire, c'est ton adversaire... En 21 points, on n'avait jamais des scores de 21-0, on peut avoir aujourd'hui des scores de 11-0 parce qu'il n'y a plus rien... Il faut gagner le point.

La commission fédérale d'activité tennis de table a suivi : « on n'a pas le choix, c'est une règle internationale, comment va-t-on faire si on est en dehors des clous ? » Bah ils ont suivi. Nous au comité, moi en particulier, je me suis posé la question « mais qu'est-ce que j'en ai à faire de ces gens-là ? » Si les 21 points me convient, moi ? En quoi on doit changer parce que les autres ont décidé pour moi ? Bon on était un peu minoritaires. On était quelques-uns à penser comme cela. Mais finalement, on s'est posé ces questions au niveau du comité de Paris et les clubs ont décidé de suivre comme des moutons ce qui était décidé par les autres. Aujourd'hui, une quinzaine d'années après, on a remis en place un tournoi en 21 points. C'est ça notre force à nous, c'est être capable d'être force de proposition et de changer. Mais derrière tout ça c'est quoi l'enjeu ? C'est jouer. Moi, il peut m'arriver en sportif moyen que je suis d'aller faire un match et de ne même pas transpirer parce que soit je me suis fait massacrer, soit j'ai gagné, mais je n'ai même pas besoin de prendre la douche tellement je n'ai pas transpiré. C'est une image hein, mais il y a des moments où je me dis que je ne m'amuse plus. Je ne m'amuse plus. En 21 points, je m'amusais. C'est plus long. Après, on peut tout imaginer mais je pense que c'est comment on imagine une activité au plus près des besoins des gens. Le foot A7 a compris ça, l'escalade ils ont compris ça et c'est d'ailleurs pour ça qu'ils se développent. Ce n'est pas le fruit du hasard. Ils ont compris, en tous cas sur Paris parce que ce n'est pas forcément un phénomène national, la pratique familiale correspond à ce que les gens recherchent et on leur propose d'être acteurs et éducateurs de leurs enfants dans une société qui a tendance à dire « confiez-moi vos enfants, je vais les garder. » Eux sont sur une logique, peut-être un peu bobo, mais n'empêche que je viens pratiquer en famille et je suis éducateur de mon enfant. Je trouve que c'est fort d'être capable de proposer ça et que ça marche. Et ça marche...

GC : Tu dis que c'est une logique un peu bobo, c'est-à-dire que cette démarche n'est pas accessible à tout le monde ?

MF : Intellectuellement. Après, c'est un peu la population parisienne. D'abord, pour habiter Paris il faut avoir les moyens aujourd'hui. Donc voilà...

GC : Est-ce que ça reste du sport populaire pour toi ?

MF : Oui, je pense que c'est du sport populaire. Après, ce sont les gens qui sont différents. De toute façon la FSGT a toujours dit qu'il faut absolument toucher tous les publics. Les chantiers milieux pop' et tout, on a du mal à les toucher. On a le souhait mais c'est compliqué pour tout un tas de raisons sociales, culturelles, politiques. C'est difficile. Nous nos publics, ce n'est pas ça d'une manière générale. Au comité, ça fait 30 ans qu'on est sur des questions de jeunesse et éducation populaire, on n'a pas développé des quantités inimaginables de pratiquants populaires parce que c'est difficile. C'est de la proximité. Il faudrait qu'on ait 15 animateurs ici, plutôt qu'un.

GC : Les clubs le font peut-être ?

MF : Très peu, très peu.

GC : Selon toi, c'est qu'ils n'ont pas intégré cette volonté de la fédération, relativement appuyée, ou pareil c'est trop compliqué pour eux, ce n'est pas leur métier ?

MF : Je pense qu'on est passé d'une organisation politique et sportive, on savait pourquoi on adhère à la FSGT, aujourd'hui on est plutôt une association qui offre un service associatif, social, bon marché, où on peut s'impliquer et s'éclater, mais pas pour des raisons politiques. Elles viennent après. Après, quand on est capable d'expliquer d'où vient la FSGT, on est rarement surpris. C'est-à-dire que les gens disent « ah, je ne suis pas mécontent d'être tombé dans ce truc-là. »

Mais dans un premier temps, je viens parce que j'ai un club à côté de chez moi, il fait la pratique qui correspond à l'envie que j'ai et j'y adhère. C'est la FFF bah voilà, non c'est la FSGT ? Mais dans un premier temps, le club d'escalade qui est là, j'habite à côté, j'y vais. Il ne va pas y avoir une démarche d'aller à la FSGT. Ce qui était un peu différent autrefois je pense. Le lien fort avec le PCF et la CGT, les militants de ces organisations-là, le choix d'adhésion était FSGT. Aujourd'hui, je pense qu'il est un peu éloigné.

Alors les clubs, je pense qu'ils sont aussi un peu éloignés de la stratégie fédérale. Les clubs sont éloignés du comité. Après c'est nous, quel travail on fait avec eux pour qu'ils soient de moins en moins éloignés ? Alors ça passe par nos événements, ça passe par nos activités, mais il y a des kilomètres qui nous séparent. On n'est pas forcément invités à des AG de clubs. Quand nous organisons notre assemblée générale, viennent les clubs quand c'est l'assemblée générale de l'activité, quand c'est l'assemblée générale du comité ils sont un peu éloignés. Donc le club est un maillon indispensable dans la fédération sauf qu'il est loin. Par contre, il n'est pas loin quand on parle avec lui. J'en rajoute un peu sur l'idée que je ne suis pas mécontent d'être tombé là-dedans, quand on explique d'où nous venons, on se dit « ouais mais l'histoire... » et là on peut devenir un maillon pour quelqu'un qui deviendrait peut-être demain responsable d'association impliqué dans la vie du comité.

GC : Alors comment vous transmettez cette histoire ? J'ai vu que dans votre brochure vous aviez une belle frise chronologique, c'est vraiment une belle frise, mais est-ce que quelqu'un dans un club va le lire ? Il faut essayer d'avoir une offensive attitude c'est ça ? C'est comme ça qu'ils disent à la fédération ?

MF : Bah je pense que tous les lieux où on peut être sont des lieux où il faut créer l'occasion de raconter, de faire du lien avec ce qu'est cette histoire. Après, c'est compliqué parce qu'il y en a certains qui s'en foutent quoi... dans un premier temps. Comment on suit les commissions, comment on suit les clubs, comment on est présent en assemblée générale, à quoi ça sert une assemblée générale ? Quand on est nouveau membre du comité... On s'est rendu compte que de jeunes gens sont arrivés, par le bout de l'escalade notamment, au comité directeur, connaissant peu ou pas la FSGT. On a une journée de travail qu'on a mise en place depuis 3 ans, on en a eu auparavant mais là, on l'a remise en place par l'intermédiaire des jeunes qui ont dit « Mais nous, on ne se connaît pas ? Comment faire pour se connaître un peu mieux ? » Donc on a mis en place une journée de travail au nom d'une des militantes du comité qui est décédée récemment et, par exemple, on a fait venir Nicolas. Il est venu à plusieurs reprises pour nous raconter un peu des histoires. On voit bien là que ça accroche.

GC : Il faut rentrer par une forme de mythe et non pas par une forme d'idéologie.

MF : Oui mais n'empêche que ça interpelle. « On est membre du comité directeur sauf qu'on ne sait pas ce que c'est que la FSGT. » C'est quand même paradoxal. Ça veut dire qu'on ne connaît pas d'où ça vient. Pour autant, on se dit « tient ça serait bien d'y rentrer parce que ça peut être bien. » Alors, je rentre dedans parce que je veux développer ma pratique et je veux défendre mon territoire à moi.

GC : Peut-être aussi par rapport à une offre de formation, une offre d'événements, ou...

MF : Oui mais n'empêche que sur le côté bêtement histoire, on se rend compte qu'il y a un déficit. Donc voilà, c'est des lieux où l'on parle de cela, c'est la plaquette. Après elle est lue, elle n'est pas lue, mais on a toujours

essayé de faire des rappels d'histoire des choses de ce type qui font que des gens peuvent capter à un moment donné. Par le bout des clubs... Dans mon club, on a créé un petit livre...

GC : J'ai vu une plaquette aussi que tu avais écrite, avec une ou deux pages sur le club.

MF : Ah je ne sais pas, peut-être, mais le club a écrit un petit bouquin. En fait, on se rend compte qu'il y a une histoire assez impressionnante. Ça a donné naissance à deux autres livres. Dire que c'est le CPS X qui a été à l'origine, on va dire « oui » parce qu'on l'a fait le premier, sauf que l'ESC XV en a fait autant, l'ESC XI en a fait autant. Ça veut dire qu'il y a un lien fort. On le voit bien, on va fêter les 80 ans... Et quelque part, on perd les anciens. Ceux qui sont porteurs de l'histoire commencent à mourir. Nous quand on écrit notre histoire du club, avec cette histoire totalement atypique, on savait que dans une période de 5/6 ans, les anciens seraient vieux, seraient morts. Donc en fait, c'était entretenir la mémoire même s'ils n'étaient pas d'accord les uns avec les autres, mais ça on s'en fout, ce n'est pas l'important. C'était de dire aux jeunes, voilà « vous adhérez dans ce club, il a cette histoire-là. Après vous en ferez ce que vous voudrez. Voilà, mais il a cette histoire-là ». L'ESC XI, le CPS X ont fait un travail. On voit bien avec l'assemblée générale de la FSGT qu'on a essayé de retrouver les histoires d'autres clubs et on voit bien que ça interpelle. Et ça, ça transmet aux jeunes gens qui arrivent. Pas forcément des jeunes d'ailleurs, mais ça transmet à ceux qui arrivent qu'ils soient jeunes ou moins jeunes. On voit bien qu'on n'a pas de mémoire. Je veux dire que si on avait la mémoire, il n'y aurait pas 25% d'électeurs pour le front national. Si on avait simplement de la mémoire... Voilà, ils vont nous emmener vers la guerre ces gens-là.

GC : Tu ne crois pas plutôt qu'il y a la mémoire mais qu'il n'y a plus le courage d'agir ? Comme disait Hessel, les gens ne s'indignent plus.

MF : Si, c'est possible, c'est possible. On n'est plus courageux comme l'étaient les anciens. Encore que... ils disent qu'ils n'ont rien fait de particulier. Ça c'est une autre histoire...

GC : Oui, c'était quand même des militants qui consacraient une grande part de leur vie à leur engagement. Ne serait-ce qu'en terme de temps... Est-ce que le contexte est toujours favorable à un engagement aussi fort ?

MF : Je ne sais pas.

GC : D'accord. Pour toi, aujourd'hui, qu'est-ce que le comité de Paris a de spécifique dans la FSGT ? Ses grandes spécificités, ses particularités, avec sa riche histoire.

MF : D'abord, c'est un comité où il y a encore pas mal de clubs d'entreprise. À peu près 45 % à 50% de nos clubs sont des clubs d'entreprise. Une spécificité que n'ont pas ni la FSGT, ni les autres comités. Mais c'est un peu lié à la ville de Paris.

Autres spécificités, on s'est toujours positionné comme étant un organisateur d'activités de compétitions, au travers du foot, du volley entre autres hein.

GC : Avec cette préoccupation dont tu parlais tout à l'heure, de créer des espaces.

MF : Bah de se poser la question... Le volley, il y a 30 ans c'était le dimanche matin. Ceux qui pilotaient le volley à cette époque ont commencé à observer des phénomènes de volley de loisir, sans compétition, le soir en semaine, et certaines équipes ne participant plus aux compétitions du dimanche. On s'est posé la question de pourquoi, de qu'est-ce que c'est que cette nouvelle émergence de clubs d'entreprise qui ont des installations, qui sont affiliés chez nous et ont des licences à la FSGT mais qui ne font plus de compétition ? Pour autant, ils en faisaient, ils étaient bons mais peut-être qu'ils vieillissent ? La réponse était simple, c'était « je ne veux plus sacrifier mon dimanche. » Tout bêtement. Donc pourquoi ne pas imaginer une pratique sous la forme d'un réseau, le soir en semaine. La mayonnaise a pris. Tant est si bien que ceux qui défendaient le volley du dimanche, la « réelle compétition », ont combattu le volley de la semaine évidemment. Mais si les gens du volley semaine n'avaient pas eu cette réflexion-là et ne l'avaient pas mise en place avec l'aide du comité, aujourd'hui il n'y aurait plus de volley. Le volley, dans un deuxième temps, regardant la société, regardant la mixité, se dit « mais pourquoi on ne ferait pas du volley mixte ? Dans nos clubs, il y a des filles. En quoi ça serait gênant ? Pourquoi pas ? » Donc ils se sont posé la question de la société. Bon après, le volley 4x4, etc. etc. Je pense que les gens du volley se sont toujours posé la question d'écouter les clubs et de se dire « mais ça, ça peut être un enjeu de développement. » Tout en proposant aux gens une nouvelle formule et en disant aux gens « vous voulez une nouvelle formule ? Vous vous l'organisez. »

Le foot A7, c'est également ça. Les gens du foot à 11 ont combattu violemment le foot A7. Violent. Le volley pareil. L'un des responsables était mon père. Mon père était à l'origine du volley semaine mais ça correspondait lui aussi

à sa philosophie de vie. Il en avait marre de se faire chier le dimanche. Il jouait en compétition le dimanche, il avait une famille et il avait plutôt envie de partir le week-end avec ses mômes, sa femme, plutôt que de travailler comme un fou la semaine et en plus, le dimanche, ne pas être là. Et là, il voudrait faire du volley mais le dimanche avec enfants ou en tous cas faire autre chose avec ses mômes. À la fois, ça correspond à une certaine idée de la vie de cette période-là, mais d'être capable de comprendre le besoin des gens pour le pratiquer soi-même.

Le foot c'est ça hein. Enfin, faire une équipe de 11 joueurs aujourd'hui... Waouh, il faut un sacré effectif. Hier aussi, un peu moins, mais hier aussi. Avoir 10 joueurs sur un terrain pour faire une équipe de foot A7, c'est jouable. Mais 12 ou 13 joueurs pour faire une équipe de foot à 11, ce n'est pas possible. On ne tient pas la saison.

GC : Oui, il y a une adaptation aux rythmes de vie qui est intéressante.

MF : Voilà, c'est d'avoir compris que les rythmes de vie, le milieu du travail, l'envie de faire autre chose, par exemple de jouer. Le foot A7, du point de vue du jeu, on touche plus le ballon. C'est-à-dire que quand on est dans un sport sans exclusion, le foot A7 répond à ça. Compris qu'ils sont presque capables d'être intelligents ces joueurs de foot à dire « on va trouver une solution en mettant un auto-arbitre. » Dans la société d'aujourd'hui, c'est quand même bizarre. Et nous, ça marche. Dire que les joueurs de foot sont intelligents, c'est incroyable mais c'est vrai en foot A7.

GC : Donc un comité qui a beaucoup de clubs d'entreprise, qui a des spécificités en termes d'activités de compétitions, il y a d'autres spécificités un peu ?

MF : Après, c'est le volley de l'éducation populaire. On a toujours, en tous cas depuis plus de 30 ans maintenant, été sur ces questions d'éducation populaire. Bon... moi j'en étais un des artisans, c'est clair du point de vue de ma formation, du point de vue de mon parcours en club. Donc le mettre au niveau du département, de la ville, ça me paraissait un peu logique mais évidemment combattu pas les anciens ici parce que c'était « on va toucher les quartiers pauvres, on va toucher les noirs, les arabes. »

GC : Les anciens du comité de Paris ?

MF : Absolument.

GC : Ils n'étaient pas dans cette réflexion...

MF : Ah non. Pas tous en tous cas. Pas tous...

GC : On pourrait justement croire qu'à cette époque...

MF : Non, non, il ne faut pas croire. Pendant qu'on fait ce travail, on ne s'occupe pas des « vrais » clubs. Donc ça n'a pas été simple. Bon après, ça a produit des nouvelles affiliations, quelques adhérents, ça a produit des subventions, beaucoup d'argent. Ça, ça a commencé à changer le regard de certains vieux cons. Mais parce qu'on touchait du fric... Bon, ils se sont éliminés après parce qu'on a toujours, jusqu'à aujourd'hui avec Thomas, eu quelqu'un sur ces questions. Donc ouais, c'est un travail en direction des jeunes dans les quartiers qui a produit des choses. On voit parfois aujourd'hui arriver un nouveau club qui dit être venu parce qu'il a fait le « Tour des Buttes Chaumont », un gamin « ah j'ai connu la FSGT quand j'étais gamin. J'ai fait le « Tour des Buttes Chaumont ». Maintenant je suis grand, j'ai envie de faire du foot et je m'en rappelle donc je viens à la FSGT. » Un retour sur investissement. Donc ça, c'est important.

Deuxième axe, c'est les seniors, APA Santé, avec le poste de Flavien. Pareil, c'est lié au contexte : Paris qui vieillit quand même quelque part et quelle offre sportive associative on peut proposer aux seniors en termes de loisir, de santé ? On sait pertinemment que s'il n'y a pas un pilote, bah ça ne peut pas fonctionner.

Enfin dernier truc qui est assez important pour nous, pour qualifier le comité... même avant-dernier. C'est la gouvernance. Depuis 15 ans maintenant, avant il y a eu un petit bordel, mais en tous cas depuis un certain incident dans la vie du comité, on a remis dans l'organisation de notre travail une assemblée générale. Rendre des comptes.

GC : Il n'y avait pas d'AG avant ?

MF : Il y en avait mais... pas forcément tous les ans.

GC : Oui, tout le monde n'était pas convié...

MF : Si, si, tout le monde était convié mais tout le monde ne venait pas. Ça s'est appelé congrès et après ça s'est appelé forum... Enfin, on n'était pas forcément satisfaits. Il y a eu une période de flou dans la gouvernance qui a eu des effets pervers dans la vie du comité. Toujours est-il que depuis 1998, nous maintenons une assemblée générale qui pour nous est importante. On y rend des comptes. On y élit nos dirigeants et on associe nos clubs à cette décision-là. On voit bien que, même si ce n'est pas satisfaisant parce que tout le monde ne vient pas évidemment, on a toujours 80 à 100 personnes qui viennent. Ça serait mieux si on en avait 300/400 et que tous les clubs étaient représentés. Mais en tous cas, je pense que c'est un gage de fonctionnement démocratique.

GC : En quoi c'est important ?

MF : C'est important parce qu'on n'est pas élu à vie, même si dans les faits on l'est parce que tout le monde ne vient pas. Mais c'est important de s'asseoir à un moment donné avec nos clubs, de dire ce qu'on a fait et de dire ce qu'on aurait envie de faire avec eux et de les y associer. Y compris de retravailler le contenu de l'ensemble des assemblées générales du comité, activité par activité. C'est-à-dire, en quoi ce moment-là est un moment important pour associer les gens à. Et l'assemblée générale, pour nous, est ce lieu déterminant. Enfin, un des lieux déterminants... Ce qui peut faire un peu notre différence avec la fédération par rapport à ça.

GC : Justement, j'allais te demander de revenir un peu là-dessus. Est-ce que tu penses que pendant une AG de la fédération on est dans le « associer à » ?

MF : Dans le discours oui, dans la réalité non.

GC : C'est-à-dire ? Comment ça se concrétise, ce non, cet échec à associer les gens ?

MF : Je crois que si on veut vraiment associer les gens, il y a des outils à mettre en place. Les outils c'est « qu'est-ce qu'on a retenu ? Qu'est-ce qu'on a décidé ? » Je pense qu'aujourd'hui la FSGT, nationale, n'est plus organisée sous cette forme-là. Chacun retient ce qu'il a bien voulu entendre et chacun repart avec ses certitudes.

GC : D'où ça vient ça, selon toi ?

MF : Bah si je le savais, je serais encore dirigeant national.

GC : Tu as été dirigeant national ?

MF : J'ai fait partie à plusieurs reprises de la Direction nationale, et la dernière fois je suis parti en démissionnant parce que je ne trouvais pas une certaine forme de démocratie liée à des méthodes de travail.

GC : Pour toi la DNC, c'est quelque chose qui fonctionne bien aujourd'hui ?

MF : Non. Non, ça ne fonctionne pas bien mais... je pense qu'il y a des choses qu'on devrait mettre en place qu'on ne met pas... par laxisme peut-être, et je crois qu'il y a une telle histoire qui fait que c'est compliqué, qu'on ne s'écoute plus, qu'on ne s'entend plus. On s'écoute peut-être mais on ne s'entend plus.

GC : C'est devenu une vieille machine qui a du mal à...

MF : Oui et non. Enfin... Je pense que l'autogestion dans laquelle René Moustard nous a envoyés est un formidable outil mais il a ouvert la boîte de Pandore.

GC : C'est pas mal comme image. Je n'y avais jamais pensé.

MF : Parce que c'est ça. Je trouve que c'est magnifique cette idée-là. Ça construit les individus dans l'émancipation. Mais ça peut déconstruire. On va dire que parfois les incompétences peuvent être masquées par cette autogestion.

Mais nous sommes aussi dans ce truc... Lorsqu'en 1998 on a subi un préjudice très important qui a conduit le comité à presque ne plus exister.

GC : C'était à l'époque d'Antonio ?

MF : Oui, Antonio en était le président à l'époque. Mais bon, on était dans une certaine forme d'autogestion, d'autoproclamation. Sauf qu'on avait oublié quelque chose d'essentiel, c'est que la confiance n'exclue pas la vérification. Et donc je pense qu'au niveau fédéral on a été confrontés à ça, et je pense qu'on le paie encore.

GC : Tu parles de la crise de 2006 ?

MF : Bah, je pense que oui. Après, c'est quelle conception on a quand on est dirigeant. On va dire, tous autant qu'on est, qu'on n'est pas des chefs. Dans les faits, à un moment donné, il faut bien que quelqu'un prenne la décision. Donc comme on est dans une situation où personne ne prend de décision, alors il y a d'autres lieux où on prend des décisions. Et je pense que c'est ça qui pose problème. C'est où... Et René nous a tellement emmenés dans cette part d'utopie qu'il a oublié, je pense... parce que moi je me souviens que tu venais à une assemblée où il y avait René, après René, qui prend la parole ? Personne, une telle brillance... Et donc finalement chacun se tait.

GC : Ça a fait du mal...

MF : Bah à la fois, pour certains je pense que c'était exceptionnel, extraordinaire, mais pour d'autres... Il y avait quelques glandus quand même dans les comités et à la fédé. Je pense que cette fameuse boîte de Pandore a permis à des gens de rester des années à ne rien foutre et on ne leur dit rien. Et ça a fait du mal. Après, la gouvernance, Jean-Paul Mouilleseaux et Jacques Journet sont arrivés à un tel point qu'ils ne pouvaient plus s'adresser la parole tellement ils n'étaient plus d'accord. Comment c'est possible ?

GC : Certains analysent ça comme un conflit de personnes, d'autres comme un conflit certes de personnes mais qui est la face émergée d'un iceberg qui est la défaillance de toute une organisation.

MF : Bah oui, évidemment. Et on ne l'a jamais crevé ce truc. On ne l'a jamais crevé.

GC : C'est toujours présent finalement ?

MF : Je pense. Je pense, oui. Il n'y a jamais vraiment eu de travail de réflexion sur cette gouvernance-là, ensuite on a mis une direction collégiale. La direction collégiale, il faut voir ce que c'est... C'est bien compliqué. Regarde Lydia, elle est membre de ce truc-là depuis 10 ans maintenant, autoproclamée. Ce que nous refusions hier.

GC : Tu veux dire que c'est une forme de cooptation ?

MF : Oui, mais je pense ce n'est pas forcément la meilleure chose à avoir parce que tu te sclérose. Comment tu crées les conditions dans une DNC pour arriver à la bonne décision ? Et de ne pas gommer... c'est un peu péjoratif ce que je vais dire, il faut peut-être le nuancer, mais je vais le dire quand même. Il nous semble nous, dans le comité, depuis cette histoire de préjudice, on est très attentifs à ce que les paroles minoritaires ne soient pas gommées. Après, on décide, c'est-à-dire qu'on prend des décisions. Elles sont bonnes ou mauvaises, mais on prend des décisions. Et quand on fait un compte-rendu, on essaie que celui qui n'a pas dit la même chose, que cette parole-là soit écrite.

GC : Je trouve ça intéressant, parce qu'à diverses reprises j'ai pu observer que les conditions pour que les paroles minoritaires ressortent ne sont pas toujours mises en place. Je parle là de la dernière AG notamment. C'est aussi peut-être dû aussi à la présence d'anciens militants, très engagés, qui ont aussi beaucoup de savoirs mais qui peuvent étouffer un renouveau ou l'expression de personnes plus réservées ou moins à l'aise...

MF : Donc nous on essaie. Par exemple, dans les techniques, on essaie de faire des tours de table... parfois c'est casse-couille quand on est 25 mais à un moment donné si on veut entendre même celui qui est un peu timide et tout... Il est là donc pourquoi il est là ? S'il est là, c'est qu'il se sent concerné. Donc lorsqu'il s'exprime on tente, par le compte-rendu, de raconter ce qu'il a raconté. Y compris, ce compte-rendu-là est validé. C'est-à-dire, « a-t-on bien retransmis les choses. Ça paraît con mais celui qui lit le compte-rendu, il dit « bah non, je n'ai pas dit ça. » Bon bah, tu as dit quoi mon gars ? Donc on corrige si on a mal compris. Ça, je pense que c'est important du point de vue de retenir la parole des autres. Après, une fois qu'on a discuté, porté des éléments, on formule des questions qui sont sujettes à vote. Et là, chacun sait qu'il a été décidé ça malgré qu'il y ait eu ça et ça de raconté. Je pense que c'est vachement important. Je pense qu'au niveau fédéral, on est aujourd'hui plus dans le consensus. C'est-à-dire qu'une majorité s'exprime...

GC : Consensus plein de non-dits ?

MF : Ou par du dit hein, mais qui n'est pas pris en compte. Donc à partir de là, il y a un moment où tu te dis « mais ça sert à quoi d'aller donner de mon temps, d'aller donner de mon énergie ? Finalement, ça ne sert à rien parce que ce que je dis ou ne dis pas, on n'en tient pas compte. »

GC : Est-ce que tu penses que ça a un impact sur les relations entre comités et fédération, et avec les clubs ? Est-ce que ça nuit à l'implication, à l'adhésion à un système de valeurs ?

MF : Je pense qu'il nuit à la gouvernance de la FSGT mais il ne nuit pas au fonctionnement local ou départemental. Après, c'est compliqué hein... Mais par exemple, il y a quelques années, la fédération a dit que le maillon essentiel de développement passe par la région. D'accord, une fois qu'on a dit ça concrètement ? On augmente la cotisation mais pour autant les moyens attribués à la région sont toujours limités. Donc on est toujours dans la gouvernance comités/fédération, moitié-moitié. Si on considère que le niveau régional est important, il faut lui attribuer des moyens. Si on lui donne des moyens, on le reconnaît. Bon, si on ne le fait pas c'est qu'on est dans le discours, « enfin voilà, il faut des processus. Il faut en discuter... » Certes, certes...

GC : Je voulais revenir là-dessus justement. Il y a eu une séquence structuration à l'AG...

MF : Alors, par rapport à l'AG, moi j'étais un peu en retrait parce que nous étions organisateurs. Donc j'ai beaucoup soulevé de fonte plutôt que de participer. Donc je ne suis pas le mieux placé parce que je n'ai participé qu'à un seul et unique atelier, et encore dans de mauvaises conditions parce qu'on m'a appelé 3 fois.

GC : De toute façon, la question de la structuration fédérale semble être en discussion depuis longtemps. Donc comment cette question est traitée ?

MF : Elle est traitée mais je pense que ça n'avance pas beaucoup. Pourquoi ? Est-ce que c'est une volonté de ne pas le faire ? Est-ce que c'est parce qu'on n'y arrive pas ?

GC : Ce que tu disais tout à l'heure, l'incapacité à acter des décisions ? On reste dans le consensus sans acter de décisions concrètes ?

MF : Moi, je me souviens d'avoir plusieurs fois participé à des DNC où à la fin, tout le monde s'était exprimé et je posais la question « mais on retient quoi ? » Bon quand on parle du contexte, ok d'accord, on donne des infos, moi je donne sur ma ville, mon département, ma région, etc. Voilà, on partage. Mais après, il y a des choses sur lesquelles on se dit « Concrètement ? concrètement ? » Et là, on est en difficulté. Il m'est déjà arrivé de lire le compte-rendu de la DNC à laquelle je participais en me disant « putain, je n'étais pas là ? » Je le dis sans plaisanter. « Je n'étais pas là à cette réunion ? Je n'ai pas entendu ça moi, ou en tous cas pas aussi clairement. »

GC : Est-ce que ça vient du fait que des membres de la DNC soient salariés et aient donc plus de temps pour analyser, écrire des choses, maîtriser l'information plus que les membres bénévoles ?

MF : Après, ce n'est qu'une question d'information. Moi ceux qui me disent « je n'ai pas le temps. » Ça m'amuse, ça m'amuse. Pour moi, ce ne sont pas des gens sérieux. Je pense que ce n'est qu'une question d'organisation. Il y a des priorités. Après, c'est complexe mais je pense qu'il y a des priorités. Moi je suis permanent ici, je suis au centre de toute l'information du comité donc j'ai un temps d'avance sur tout le monde. Donc comment on fait pour que lorsqu'on est tous en réunion, on soit tous au même niveau ? Ça, c'est mon boulot avec le bureau du comité, avec les compte-rendu qu'on fait. C'est-à-dire que... nous sommes le combien aujourd'hui ? Le 27 mai ? Le 26 mai ? L'assemblée générale a eu lieu quand ?

GC : Il y a un mois je crois.

MF : Oui... Bah c'est quoi le retour de l'assemblée générale ? Qu'est-ce qu'on a fait comme analyse ? En dehors de ce qui a été dit par la DNC hein. Il y a des compte-rendu ? Il n'y a pas de compte-rendu ? On va avoir le compte-rendu en septembre de la saison prochaine tel que c'est barré. Donc on ne le lira pas. C'est trop tard.

GC : C'est un problème de formation ? Parce que c'est un moment important...

MF : C'est un problème d'organisation. Regarde, nous quand on reçoit les compte-rendu de la DNC ou de la coordination, parfois c'est un mois après, deux mois après. Je pense qu'on les a et c'est très bien sauf que je pense qu'il y a des choses qu'on ne met pas dans le bon sens.

GC : C'est un problème de processus en fait ?

MF : Alors ça, c'est très pragmatique mais ça a des conséquences sur les suites. Concrètement, si on veut être... Voilà, moi je considère que la fédération elle est ici. Il y a eu des périodes dans la vie du comité où on se disait « non, la fédération, c'est au 15^{ème} », aujourd'hui la fédération est effectivement au 15^{ème} mais elle est aussi ici. On est au siège de la fédération, décentralisé. Si on veut se nourrir du travail fait par la fédération du 15^{ème}, le centre fédéral permanent, il faut qu'on ait les éléments. Y compris pour, nous, traiter des questions d'actualité dans la vie du comité. Comment le comité diffuse l'information à ses militants du point de vue fédéral, qui peuvent nourrir la réflexion des membres du comité directeur et par voie de conséquence des clubs, et donc de nos adhérents ? Si on est toujours avec un métronome de retard... On n'est plus dans le bon timing.

GC : Je rapporterais ça à ce que tu disais tout à l'heure, qu'on n'est plus dans une fédération politique. Est-ce que ce ne sont pas ces soucis d'information et de fonctionnement qui ont fait perdre son sens politique à...

MF : Je pense que la fédération reste quand même politique mais je pense qu'elle a un mode de fonctionnement qui n'est pas pro. On n'est pas pro. Mais je dis ça pour nous comité aussi. On n'est pas pro.... Vraiment...

GC : Vous êtes sur une présidence classique ?

MF : Oui.

GC : C'est un choix ?

MF : Oui. C'est un choix d'avoir un président, un secrétaire général, un trésorier. C'est un choix que le président soit bénévole et militant. On n'a jamais voulu que ce soit un salarié. On pourrait mais on ne le souhaite pas.

GC : Est-ce qu'il y a des choses qui peuvent expliquer ça ?

MF : Par rapport à la gouvernance, c'est le seul choix. Après c'est pareil, sur les modes de comment on organise nos dépenses et nos sorties de fric, les outils qu'on a mis en place. Mais bon, ça, c'est aussi lié à notre préjudice. Après, c'est des choix de ne pas travailler avec tout le monde.

GC : C'est-à-dire, tu penses à des partenaires financiers notamment ?

MF : Partenaires financiers ou politiques. Enfin voilà, on ne s'est jamais adressé au Front National, on ne s'est jamais adressé.... Ce sont des choix clairement définis par le comité. C'est des choix de travailler sur la laïcité en permanence.

GC : C'est intéressant le fait de faire le choix de ne pas travailler avec certains partenaires. Le chantier Milieux populaires a par exemple travaillé avec Vinci, il y a aussi le projet en Palestine... Est-ce ça, ça fait discussion au comité de Paris ?

MF : (il rit) Un peu.

GC : Quelles positions, quelles visions par rapport à ça ?

MF : Pffou... (il rit) ... Non, je pense que sur le côté Palestine c'est compliqué. C'est compliqué mais c'est aussi moi. Moi, je suis juif donc j'ai un regard plutôt partisan. J'ai toujours eu du mal avec ça. Maintenant, je suis aussi allé à Hébron en tant que militant FSGT. J'ai pu aussi voir ce que faisait la FSGT en actes sur Hébron. J'en suis ressorti un peu bouleversé parce que je n'imaginais pas qu'on puisse mettre des gens dans ces conditions-là et que l'État d'Israël pouvait, d'une certaine manière, créer de l'apartheid en direction des populations palestiniennes. Toujours est-il que je conteste quelque part le choix partisan de la FSGT d'être en permanence sur les questions palestiniennes et pas forcément sur d'autres terrains, et que ce soit des chasses gardées. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de lieu réel de discussion, de choix politique de cela. De mon point de vue hein, de mon point de vue à moi, ce sont des chasses gardées d'Yves Renoux, de Hervé Brezot, de la DNC, des Moustard à une période. Et en fait, les décisions étaient prises avant qu'on puisse en parler ensemble. Et le regard porté sur Israël était toujours négatif, y compris dans la relation de ne pas vouloir travailler, à un moment donné, avec la fédération travailliste israélienne.

GC : Dans une démarche de rencontre ?

MF : Je pense qu'il y a un certain aveuglement de mon point de vue, mais il peut être partagé. C'est mon point de vue à moi, c'est pour ça que c'est complexe.

GC : Ce qui peut être intéressant à ressortir de ça, c'est quand tu dis qu'il n'y a pas les espaces qui permettent de discuter, les espaces politiques.

MF : Après, c'est compliqué parce que je me suis déjà retrouvé dans des lieux seul contre tous. Ce n'est pas gênant ça, ça ne me dérange pas. Sauf que ce qui me dérange c'est qu'on n'ait pas indiqué ma position (il tape sur la table). Ça, ça me dérange. Et quand la FSGT dit, à certains moments, que ça ne coûte rien dans le fonctionnement fédéral... C'est vrai qu'aujourd'hui on est financés par l'AFD et que ça ne coûte rien apparemment, mais je trouve que c'est mentir. Ce n'est pas dire la vérité parce que, quand à une autre période on allait là-bas, la fédération prenait en charge nos salaires, le comité... Dire que ça ne coûte rien aux adhérents, c'est faux. Yves Renoux, c'est vrai qu'il ne coûtait rien parce qu'il était payé par l'État. Sauf qu'il y a des moments où on aurait pu faire des choix de son talent parce que je pense que c'est un mec qui a du talent, qui emmène des gens, qui bouge des choses. Il aurait aussi très bien pu ne pas être à 100% ou à 160% sur la Palestine. Il y avait peut-être d'autres choix pour développer la FSGT. Mais c'est les lieux de discussion.

GC : Tu ne trouves pas ça paradoxal... moi, ce qui ressort des entretiens, c'est que la FSGT est un espace de liberté. Pourtant on a cette culture qui vient peut-être de la culture communiste, qu'il faut que ce soit univoque. La contestation en interne...

MF : On la gomme... Tout à fait.

GC : Il y a une sorte de conflit entre ces deux valeurs, l'espace de liberté et le besoin d'unité.

MF : Tout à fait, la FSGT est un espace de liberté. C'est indéniable mais à un moment donné, il y a des chasses gardées. C'est-à-dire que les chefs ont décidé ou que certains ont décidé. En 2000, je suis parti à Hébron. Le camarade Renoux... Il y a des gens qui sont venus là-bas, qui ont pris des décisions, alors qu'ils n'étaient pas des adhérents de la FSGT. Et on s'est appuyés nous, la FSGT, sur des décisions ou des préoccupations qui n'étaient pas celles de nos adhérents. Moi, ça me paraît choquant. Lorsque nous sommes en AG, je conteste, même s'il a été voté, le fait que tous ceux qui viennent en AG puissent voter. Je le conteste.

GC : Tu veux dire tout le monde ? Tu parles des salariés et des bénévoles, ou tu parles aussi de gens qui sont là et qu'on ne sait pas qui ils sont ?

MF : Je conteste que des gens qui n'aient pas la licence, je conteste le droit de vote des salariés FSGT s'ils n'ont pas de licence. Je le conteste. Ou alors on change nos statuts, auquel cas je ne contesterai plus. Mais avoir des statuts et ne pas les respecter, je trouve que c'est faire ce qu'on n'aime pas chez les autres. Et nous, on nous dit « mais attends, c'est bon je suis salarié ». Bah non, non, je suis désolé. « Oui, tu es salarié. »

Ensuite, deuxième aspect, nos statuts stipulent que tel comité a le droit à 2 voix, 3 voix et donc la fédération dit « mais non, une voix, un homme. » Oui c'est complètement antidémocratique sauf si on décide de changer nos statuts. Mais c'est quoi les effets pervers de ça ? D'accord, on ne vote pas beaucoup à la FSGT, ça ne risque rien. Mais si demain on allait vraiment voter ? Bah tu viens à 50, tu remportes le morceau puisque c'est tous les militants. Je ne conteste pas le fait que les gens soient militants, je conteste le fait qu'on ne respecte pas nos statuts et nos écrits. Je trouve que c'est malhonnête.

Je ne conteste pas que tous les militants puissent venir, sauf qu'il y a des règles. Soit on dit que les règles n'existent plus, soit on dit que les règles existent. Si elles existent, alors on fait en sorte qu'on les respecte. Après, je balaye aussi devant ma porte parce que des fois on n'a aussi pas fait ce qu'il fallait. Mais à un moment donné je pense que, quand on est le garant des dogmes et des institutions, on doit faire respecter les dogmes. Sinon tu ne restes pas là, ça ne sert à rien. Enfin, je veux dire que sinon c'est l'auberge espagnole et vient qui veut. C'est facile hein.

GC : Est-ce que ça n'entraîne pas une forme de découragement les deux choses que tu viens de dire ? C'est-à-dire d'une part tout le monde vote mais il y a un manque de clarté dans la gouvernance et le processus démocratique FSGT, et d'autre part qu'il y ait des chasses gardées, des choses qui ne soient pas mises en discussion.

MF : Ou elles sont mises en discussion mais elles sont déjà décidées.

GC : Du coup, n'y a-t-il pas une forme de défaitisme ? « Je n'y vais même pas... » Le matin de l'AG, où il y avait la séquence de retour sur Hébron, j'étais à l'accueil et je donnais les papiers. À un moment donné, je dis à quelqu'un

« En bas il y a le retour sur Hébron ». Cette personne me répond « ah non, non, non. Ce n'est même pas la peine. On n'y va pas, ça ne sert à rien. » Est-ce qu'il n'y a pas une forme de démobilisation des acteurs ?

MF : C'est possible. C'est possible parce que comme on gomme les minorités... Après, moi j'ai des points de vue là-dessus. Je pense qu'effectivement l'identité, le parcours lié au parti communiste est encore très fort. Je prends l'exemple de mon club. Mon club s'est créé en 1934. CPS X, dans le 10^{ème} arrondissement, population importante juive, de la diaspora polonaise, donc forcément dans le club il y avait forcément des juifs. À côté de ça, il y avait un autre club qui s'appelait le YASC, c'était vraiment le club juif. YASC, ça veut dire Yiddish Arbeit Sporting Club. Dans ce club, ils parlaient même en hébreu. Puis un jour, les deux clubs étaient tous les deux sur les mêmes logiques. Le YASC était même plus important que le CPS X. Toujours est-il qu'il y a eu une fusion, le CPS X a bouffé le YASC et le YASC a disparu. Quand on a fait le livre, on a questionné les gens du YASC qui étaient beaucoup plus âgés que les gens du CPS X. Tous les deux étaient fortement influencés par la mouvance communiste, il n'empêche que les gens du YASC ont dit « vous avez voulu détruire notre culture. » Et un mec comme mon père qui est juif, qui est parti 3 ans de sa vie à Auschwitz parce qu'il était juif, mais il était militant communiste. À aucun moment le parti ne lui a dit « il faut détruire l'identité juive du YASC ». Mais il a été accusé par les gens du YASC comme quelqu'un qui voulait détruire cette identité. C'est très profond cette manière de gommer, et quand tu n'étais pas dans la ligne soit « on te disait merci et on te faisait démissionner. » Mon père quand il a vu les chars entrer à Prague, il a posé des questions. On l'a fait démissionner parce qu'il ne posait pas les bonnes questions, ou en tous cas pas celles que le parti communiste français voulait entendre. Ça serait intéressant d'ouvrir les archives. Quand nous avons fait notre livre, on est allés dans les archives du PCF. On nous a bien fait comprendre que ce n'était pas possible. De nombreux militants du club étaient des militants du PCF et tout était écrit, tout était organisé. C'est intéressant d'ouvrir ça pour voir, comprendre quels sont les mécanismes.

GC : Oui, c'est une forme de réécriture de l'histoire.

MF : Et je pense que la FSGT a un lien très, très fort à ça. Moi je suis rentré permanent ici, je n'étais pas encarté au PCF. Tous les mecs qui étaient là étaient encartés au PCF.

GC : Ça a changé maintenant.

MF : Bah oui, il n'y a plus de PCF. Enfin, je veux dire que ce lien était hyper fort.

GC : Ça c'était jusqu'à combien de temps ?

MF : Je pense que dans les années 1980 on a eu une rupture avec ça mais parce que le PCF commençait à décliner. Il faut resituer dans le contexte, le PC commençait à perdre de son influence. Donc quand on voulait recruter un permanent, il ne venait plus du parti ou alors il fallait le trouver.

GC : J'ai l'impression que maintenant on ressent bien au siège que ça a totalement changé depuis quelques années en termes de ressources humaines. J'ai l'impression qu'on est dans une phase de transition même si elle a déjà eu lieu depuis longtemps, mais petit à petit on dirait que c'est en train de vraiment changer, que la forme de conscience politique qu'on pouvait avoir est en train d'évoluer. Mais ce sont d'autres formes d'engagement, d'expérience, et j'ai l'impression que ça peut créer des incompréhensions.

MF : Oui, mais après tu as des influences. On est marqué d'une manière ou d'une autre. Lydia par son parcours. Roland par son parcours. On ne gomme pas ça comme ça. Je le vois bien ici au comité. Il n'était pas très compliqué hier, même s'ils n'étaient plus membre du PCF, de recruter des permanents militants de nos clubs. Aujourd'hui, ça n'existe plus ou c'est très, très rare. Aujourd'hui, on est sur des recrutements en master, de gens qui n'ont pas un parcours engagé dans la vie associative mais qui partagent plus ou moins le projet associatif de la FSGT et donc on y va.

GC : Alors pourquoi... Je mets ça en relation avec les pratiques, dans le volley, ou le tennis, on est capable de dire qu'on change les règles, qu'on ne suit pas ce que fait la fédération internationale. Mais dans la politique de recrutement, on s'adapte quand même au contexte, on recrute classiquement sur diplôme, sur compétences, plutôt que sur expérience FSGT.

MF : Je pense qu'il y a les deux qui sont demandés mais sauf qu'on a plus le militant associatif qui... ce n'est pas une critique, c'est un constat. Hier, nous avions des grands clubs omnisport où on formait nos futurs cadres d'une certaine manière, et le jour où on avait besoin de recruter, on avait des militants à qui on proposait. Certains ont

accepté, d'autres ont refusé. Parce qu'il y a ça aussi, on n'est pas bien payés quand même par rapport à l'engagement et au temps payé. Maintenant, comme on est dans une société où il n'y pas beaucoup de boulot, il vaut mieux trouver un boulot même mal payé. Mais c'est vrai qu'hier avec les grands clubs omnisport qu'on avait, qu'ils soient d'entreprise ou locaux, ça produisait du militant. On n'a plus trop ça. Donc on est sur les compétences, les diplômés.

GC : C'est quoi ton avis là-dessus ? Tu as dit que tu n'étais pas contre donc c'est que ça se passe relativement, mais quels sont les points faibles et forts de ce changement ?

MF : Les points forts, c'est qu'il peut y avoir des compétences liées à la formation universitaire. Les points faibles, c'est qu'on ne connaît pas la vie associative. Mais ce n'est pas parce qu'on ne la connaît pas qu'on ne peut pas la découvrir, alors que la vie associative c'est un peu plus facile. Encore que, encore que... On peut les acquérir au fil du temps. Je pense que quand on ne connaît pas la vie associative d'un club, qu'on n'a pas été soi-même dans une section sportive, c'est compliqué d'avoir une vision globale de ce qu'est le terrain des pratiques. Mais bon après...

GC : Ça s'apprend comme tu dis, et après il y a quand même deux personnes du comité qui sont dans la formation des jeunes dirigeants. Est-ce que tu trouves que le processus mis en œuvre pas la FSGT est efficace pour faire adhérer ces jeunes à un projet plus vaste, à un système de valeurs ?

MF : Oui. Oui, je pense que c'est un excellent outil. Alors après, c'est un peu compliqué entre le dispositif Jacques Journet et Maud, et les profs de sport. Pour avoir contribué à avoir accueilli le groupe ici, je trouve que c'est intéressant. Baigner dans les comités, comprendre les stratégies de comité, comprendre les clubs. Par exemple, quand on a accueilli ici, on a construit avec Maud et Jacques le parcours du combattant des deux jours qu'ils allaient passer ici. Je trouve que c'était intéressant de se mettre autour d'une table, y compris pour nous de faire un petit retour en arrière sur l'histoire du comité, de dire aux autres ce qu'est le comité... David a pris du temps pour retrouver des éléments, pour trouver des informations, c'est aussi formateur pour nous et pour lui. On a été à la recherche de clubs un peu atypiques du comité pour les questionner parce que les jeunes questionnent les clubs. « C'est quoi un club ? Ce club-là ? ». Je trouve que c'est intéressant de baigner un peu dans nos jus. Je pense que dans les autres comités ça a été pareil sur la démarche en tous cas. Je trouve que ça consolide fortement la culture, le fait de devenir permanent ou en tous cas imprégné de la vie de la fédération dans son ensemble. C'est intéressant. Après il y a des luttes de pouvoir, d'influence là-dedans, entre la DNC, les profs de sport, et... Bon après voilà. Au bout d'un moment c'est lassant. Il y a des moments où je pense qu'il faut prendre des dispositions pour arrêter ce genre de trucs.

GC : Est-ce que tu penses qu'on va vers une nouvelle crise ?

MF : Je pense qu'il y a une crise de gouvernance à la FSGT. Après je pense qu'elle peut encore être masquée par le fait... Les 7 ou 8 mois où Emmanuelle n'a pas été là a eu des incidences fortes. C'est là qu'on n'anticipe pas. Elle est enceinte, c'est normal, c'est la vie, mais nous, en tant qu'organisation, qu'est-ce qu'on doit mettre en place ?

GC : Mais pourquoi cette absence fait tant de mal ? L'absence de cette personne dont on me dit souvent qu'elle apporte de la nuance et du lien dans la DNC ?

MF : Parce que c'est une personne de main. Aucun d'entre eux n'a réellement été contesté hein, mais quand tu coupes un bras, tu ne peux pas couper ta viande. On s'est coupé un bras et on n'a pas remplacé. Donc comment on anticipe ? En même temps, tu as Carole qui est aussi en arrêt-maladie. On embauche Juliette, bon ok très bien mais... Voilà, je pense qu'on n'anticipe pas beaucoup. Je pense que ce n'est pas pro.

GC : Il y a aussi l'absence d'un responsable des Forces Humaines car Benjamin prend cette responsabilité mais il en a beaucoup d'autres à assumer.

MF : Non, mais la FSGT refuse un peu ce cliché de DRH. Mais à mon avis on s'en fout, ce n'est pas ça qui est le plus important. C'est, face à des situations exceptionnelles, on doit prendre des mesures exceptionnelles. Sauf que là, on savait. Je veux dire qu'Emmanuelle est enceinte, on sait qu'elle va s'arrêter. Je veux dire que ce n'est pas plus compliqué que ça. En plus ça se voit, je veux dire... Donc qu'est-ce qu'on fait quand on est face à ça ? On ne va pas embaucher quelqu'un pour remplacer Emmanuelle parce que le temps qu'on le forme, Emmanuelle revient. Mais qu'est-ce qu'on fait pour que quelqu'un du D1 par exemple prenne sa place, et au D1 bah là on peut peut-

être embaucher quelqu'un. En plus, c'est associer les gens à d'autres types de fonctions. Je ne dis pas que c'est simple mais nous on se dit qu'elle continuera malgré tout, mais non elle ne continue pas.

GC : C'est normal, elle est enceinte. Il faut bien qu'elle accouche à un moment.

MF : Oui, mais dans notre fonctionnement, on se dit qu'elle n'est pas malade...

GC : Ah oui, donc on a cru qu'elle allait travailler à domicile ou autre...

MF : Oui mais c'est comme ça qu'on fonctionne. Je ne sais pas, il faudra poser la question à Lydia ou à Roland...

GC : C'est demain l'entretien avec Lydia.

MF : Non, mais je pense qu'il y a des compétences. En tous cas, Lydia c'est un bon sujet si tu l'as en entretien. Non, mais je pense qu'on n'anticipe pas suffisamment. Ce n'est pas facile mais comment on anticipe ? Comment on regarde les échéances et comment on les organise ? Ce n'est pas normal de se retrouver parfois dans des situations de telle urgence alors que... C'est quoi les caractères d'urgence d'un club, d'une ligue, d'une fédération ? Elles ne sont pas placées au même niveau. La section : « Bah j'ai un match ce soir, qui joue ? J'ai mon terrain, je n'ai pas mon terrain ? » Ça c'est le quotidien. Le club : « comment je vais avoir mes terrains pour planifier mes rencontres ? » Je suis déjà moins dans la pression. Le comité : « quel serait le type de relation avec la ville de Paris pour aider mes clubs à avoir des terrains ? » On est déjà sur un caractère annuel. Le niveau national c'est « j'organise l'assemblée générale, les assises ». Les assises c'est loin, on est dans le temps. Et là, on n'est pas dans le temps alors que... voilà, si on prend domaine par domaine, qu'est-ce qu'on doit anticiper ? Par exemple, je suis membre de la DNC, je viens pour discuter du budget fédéral avec tous les domaines. Le soir ou dans la nuit, la fédération, pour ne pas citer de nom, envoie les documents financiers dans la nuit parce que la personne fait trop de trucs, mais moi je ne vais pas me lever dans la nuit pour aller consulter les documents. Donc le matin on arrive, moi je ne suis pas prêt. Déjà que ça me gonfle les chiffres et les éléments financiers, ce n'est pas mon truc, en plus, il faut que je les découvre. Et là, on me dit qu'il faut décider. On n'est pas bons.

GC : C'est l'organisation, ce n'est pas forcément la personne, parce que c'est vrai que Benjamin il passe des heures et des heures au bureau.

MF : Sauf que concrètement à quoi ça sert ? On met tout le monde, y compris lui-même, dans une situation où chacun vit mal l'évènement. Donc quand on est responsable d'un domaine, qu'est-ce qu'on organise dans le domaine, qu'est-ce qu'on fait ? Bah moi, si j'étais responsable d'un domaine, ce qui m'intéresserait ça serait de savoir que l'année prochaine il y a l'assemblée générale ou il y a les fédéraux. Voilà il y a deux évènements importants du point de vue fédéral. Je dis ça comme ça, ce n'est pas forcément les bonnes priorités. N+1, N+2, N+3, après c'est du bonheur. Je sais que dans 3 ans l'assemblée générale aura lieu dans tel endroit et que les fédéraux auront lieu dans tel endroit. C'est du bonheur. Mais si je ne le fais pas, et bah je me retrouve toujours dans l'urgence.

GC : C'est vrai que les gens du siège se sentent toujours dans l'urgence...

MF : Alors après, rien n'est simple mais je me dis tiens... « On organise l'assemblée générale des comités ? Elle se fait où ? On a oublié de réserver l'installation. » J'exagère à peine en disant ça, mais voilà... La semaine prochaine c'est Marseille. Moi je lis parce qu'avec Marseille on s'envoie les documents, parce qu'on a décidé de travailler un peu plus collectivement.

GC : De votre propre chef ?

MF : Oui. Paris et Marseille fonctionnent de la même manière. D'abord, c'est par arrondissement, même si eux rayonnent sur la région. Mais la ville de Marseille a un même mode de fonctionnement que nous. Le comité, quand on fait le point par activité, on a le même type d'activités. Donc on a décidé d'avoir davantage de coopération entre les deux comités. Ce qui fait qu'on s'envoie les comptes-rendus. Des fois on pourrait mettre le compte-rendu à la place de celui de Paris parce qu'on aborde parfois le même type de question. C'est intéressant. Donc on a pas mal de points communs. Toujours est-il que Marseille posait des questions et disait ne pas être sûr d'avoir les installations. Moi, si j'étais dirigeant fédéral, je chercherais un autre lieu pour faire les Assises. J'essaierais de travailler avec un filet. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, Marseille semble dire qu'on ne trouve pas forcément les installations adéquates. Je ne dis pas qu'il faut squeezer Marseille. Mais ne doit-on pas chercher un autre lieu ?

GC : S'ils ne parlent pas de ça en DNC, de quoi parlent-ils ?

MF : Ils abordent ces questions-là mais la DNC ce n'est pas qu'un lieu concret. C'est la politique. Toujours est-il que je pense que pour une fédération comme la nôtre, qu'on ne sache pas où ont lieu les fédéraux de badminton l'année prochaine, qu'on ne sache pas ça... Ça n'enlève pas aux camarades qui sont dans les organismes le fait qu'ils bossent. Sauf qu'il n'y a pas suffisamment d'anticipation. Le badminton par exemple, c'est une activité où on ne savait même pas cette année où allait avoir lieu le fédéral. Il a lieu à Avignon, mais je veux dire il y a deux mois qu'on le sait. Ça aurait dû être à Paris mais la commission a dit non. Donc en Alsace, l'Alsace dit « oui mais on n'a pas un rond, donc si vous ne mettez pas d'argent ça ne se fera pas ». C'est bizarre quoi, comme fonctionnement. Donc là, ce fédéral en Avignon avec une offre super restrictive... Voilà merci, circulez, le badminton n'existera plus dans deux ans en FSGT. À côté de ça, on a une fédération française hyper agressive, hyper organisée, avec un concept qui n'est pas du tout le nôtre et qui se développe.

GC : Est-ce qu'on peut faire quelque chose ?

MF : Oui, je pense qu'on peut faire quelque chose. C'est compliqué, tout est compliqué mais on peut faire quelque chose. En tous cas, il faut anticiper. Après, on voit bien que par rapport à la DNC, la DNC ce sont plein de camarades de province qui sont pris par leurs engagements qui ne sont pas en permanence. Ce n'est pas simple. Je balaye aussi devant ma porte. Nous on a aussi parfois des comités directeurs où il n'y a pas tout le monde, où les mecs ne sont pas prêts, où nous on n'a pas fait ce qu'il fallait pour qu'ils soient prêts.

GC : Mais c'est difficile...

MF : Mais oui, mais si on veut que les gens soient dans de bonnes dispositions pour décider, il faut créer un... Voilà, après il ça, ça, ça, il y a les merdes qui arrivent du quotidien. Mais si on veut que ça réussisse, il faut qu'on anticipe. Si on ne le fait pas, on met les gens dans de mauvaises conditions, et on prend du retard en permanence. La FSGT a de l'avenir quand même.

GC : La FSGT a de l'avenir... j'ai encore deux dernières petites questions.

MF : Bon bah, les deux dernières hein.

GC : Oui les dernières. Alors, il y en a une c'est une question de synthèse. En gros, depuis 25 ans, quels sont les gros événements qui ont changé la FSGT ? On a déjà abordé la crise de 2005-2006, pour le comité celle de 1998, le passage à la DNC, le passage aux domaines. Il y a des choses positives aussi, le développement du foot A7, etc.

MF : La question que tu poses elle est liée à... que ce soit le comité ou...

GC : Oui. Comité ou fédé. Ou toi, ce qui t'as marqué.

MF : La Palestine. Le fait d'avoir été à Hébron a changé beaucoup de choses dans ma vie. Ça, c'est indéniable. Après, c'est les gens. Les grands événements dans le comité, c'est les gens. Ça marque hein. La crise financière du comité a fait ce qu'est le comité aujourd'hui à travers les gens qui se sont impliqués et à travers notre organisation. Les rats se sont barrés, tous les profiteurs ont disparu et celles et ceux qui se sont engagés ont créé ce que nous sommes aujourd'hui. Et quand on regarde depuis 1998, nous ne sommes qu'en progression en terme d'adhérents, en terme de clubs, en terme de militants impliqués dans la vie du comité. Ça, c'est des faits marquants. Du point de vue fédéral, le départ, oui, la mise en retraite de Jean-Paul et Jacques... Mais c'est aussi lié au préjudice du comité. Lorsque le comité a eu ce préjudice-là, la fédération a joué son rôle de solidarité. Elle aurait très bien pu dire « payez vos dettes et démerdez-vous. » La FSGT a dit, par la coprésidence mais aussi par l'ensemble des comités, « réglez vos affaires, avec le temps, remettez en place une structure, recomposez-vous et quand vous aurez fait ça on reparlera d'argent. ». On a remboursé la fédération, on s'est recomposé. C'est vachement important, ça. C'est une solidarité en actes quand même.

GC : Tu penses que ça a eu une influence entre Jean-Paul et Jacques ?

MF : Non, non.

GC : D'accord, j'ai mal compris.

MF : Mais moi, lorsque Jean-Paul et Jacques sont arrivés à un point de rupture et qu'a été mis en place un DIO, dispositif inter-organismes, je me suis impliqué dans ce système-là parce que j'avais pris conscience que la FSGT avait créé quelque chose dans mon environnement de mon comité et qu'il me fallait lui rendre quelque chose. Et c'est au nom de cela que je me suis impliqué. Mais quand je dis « je », c'est moi en tant qu'individu, mais c'est aussi tout le comité derrière. C'est-à-dire que je pense qu'il y avait une prise de conscience de se dire qu'on est effectivement une fédération, et non pas des îlots ici et là, isolés et fonctionnant comme ils le veulent. Ce qui a produit mon engagement avec le comité dans les dispositifs nationaux, le DIO, la DNC, etc.

GC : Ça a duré un an ce dispositif ?

MF : Oui, je crois. Un ou deux, et après mise en place d'une direction nationale collégiale à laquelle j'ai été élu et où j'ai trouvé, au début, que tout était beau parce qu'il fallait tout reconstruire. C'est vachement bien, vachement intéressant. Et où chacun était un élément important. C'est par la suite que ça a un peu dérivé je pense, ou en tout cas on n'a pas été attentifs.

GC : Tu situes ce virage en quelle année ? À peu près hein.

MF : Je pense que c'est la DNC numéro 2. Mais bon, c'est mon interprétation à moi.

GC : Ne t'inquiète pas, il n'y aura pas que la tienne.

MF : Puis bon, moi quand je me suis positionné, j'ai quand même souhaité que le comité soit derrière moi. C'était un choix personnel dans un premier temps...

GC : Oui tu y étais pour l'organisation d'abord, pas en tant que personne.

MF : C'est peut-être aussi là qu'il y a des divergences entre la DNC et moi, et nous. Moi, j'ai toujours positionné... même si c'était un choix personnel, il était pour moi impensable que j'y aille seul. Il fallait que j'aie l'appui du comité et j'étais le comité de Paris. Souvent dans la DNC ou dans le fonctionnement fédéral, on entend « je suis un électron libre », on entend « ah non, je suis un tel ». Moi, j'ai toujours essayé de porter la parole du comité. Bien sûr, chacun d'entre nous a son identité propre mais on a toujours essayé de préparer de manière collective les participations à certaines réunions de manière à ne pas avoir un point de vue individuel mais de porter une parole et en l'occurrence celle du comité. Par exemple, sur le côté Palestine-Israël, il y a souvent eu des débats ici, animés parfois. Pour construire des points de vue, le point de vue du comité.

GC : Du coup, il y avait une logique intéressante là quand même, parce que vous discutiez la politique de la fédération, elle était construite ici au comité.

MF : Alors l'intérêt de participer et de dire que la fédération est dans tous les lieux, c'est ça. C'est de pouvoir alimenter le débat et faire se positionner le comité sur des décisions que pourrait avoir la fédération à tous les échelons.

GC : Du coup, il y a une vraie identité partagée.

MF : Voilà. Du coup, sur le côté Palestine, il y a eu de vraies discussions qui ont peut-être même agacé certains parce qu'au bout d'un moment... Après, il y avait « c'est Michel qui propose ça parce qu'il veut amener... ». Bon, sauf que je n'étais pas le seul à penser ça. Quelle que soit la position, je trouve que c'est important dans le comité de se confronter à différentes positions, de participation ou non. Que je participe à Hébron ça n'a pas posé de problème. Que David participe l'année d'après, ça n'a pas posé de problème non plus. C'est-à-dire qu'on n'accepte pas un processus et pour autant, en tant que salarié permanent, on s'y implique. D'avoir accueilli juste avant les accords d'Oslo une double délégation israélienne-palestinienne, sous Hapoël. Parce qu'à l'époque dans Hapoël, il y avait à la fois des Israéliens et des Palestiniens. Toujours est-il qu'on voyait bien que c'était compliqué hein, c'était lourd. Puis bon, cette fameuse image où on voit les deux sportifs courir avec le drapeau... Bon d'accord mais...

GC : Utopique.

MF : Oui, mais sauf que la FSGT a réussi à faire ça. Pas grand monde hein, mais nous on a réussi. C'est beau. Puis une fois qu'on se connaît... Après bon, c'est indépendant des politiques mais bon... voilà... Tu avais une dernière question ?

GC : Dernière. Celle-là est plutôt courte. Je t'ai dit que j'essaye de comprendre le fonctionnement ligue, comité, club. Donc club, j'ai choisi l'ESC XI, parce que club avec une grosse histoire encore, un des plus gros clubs de Paris et club qui porte aujourd'hui un discours sur le sport populaire, etc., mais qui apparemment a une politique tarifaire relativement élevée avec des prix d'entrée comme dans les clubs privés. Donc ça me paraît intéressant, est-ce que c'est un club qui te paraît intéressant à analyser par ces particularités ? Parce qu'il a aussi un environnement particulier, le 11^{ème}...

MF : L'ESC XI, c'est un club omnisport qui prétend être FSGT. Sauf que toutes leurs sections ne sont pas à la FSGT et qu'il est dirigé par une équipe d'anciens qui maintient le club tel qu'il est dans la FSGT mais qui va disparaître de la FSGT. Parce que les sections, par exemple Tennis ou Badminton, ont par exemple des tarifs importants, donc elles limitent par et rejettent un peu la FSGT. Mais ceux qui dirigent le club aussi aujourd'hui, les plus anciens, sont fondamentalement attachés à notre fédération. Sauf qu'ils ont 80 balais.

GC : Et ils ne font pas le transfert ou ils n'y arrivent pas.

MF : Bah je pense qu'ils n'y arrivent pas.

GC : Comment le comité pourrait les aider dans cette démarche ?

MF : On ne pourra les aider que si leurs pratiques sont à la FSGT. Si leurs pratiques ne sont pas à la FSGT, on ne peut pas les aider. Ce que peut dire par exemple la section Tennis, « la FSGT est mal organisée en tennis. » Ce à quoi on ne peut pas forcément leur donner tort. Donc de ce fait, ils sont en fédération française. Le badminton, une des activités où ils sont en fédération française et où ils ont une cotisation un peu élevée je crois... Voilà, pour autant la commission bad de Paris organise des choses mais l'ESC XI n'est pas souvent là. Mais ce sera intéressant de les contacter mais il faudra voir toutes les sections parce que si tu as le président, tu auras une vue idyllique. Après, ils m'ont invité quelques fois à leurs assemblées générales. La dernière fois, ça a été chaud.

GC : Entre eux ?

MF : Non, vis-à-vis de moi. Peut-être que c'est la commande hein mais en tous cas, ils m'avaient sollicité pour venir à leur AG et parler du contexte. Donc moi j'ai parlé du contexte par le bout politique, par le bout de défendre les valeurs du sport populaire, et non pas celle du pognon. Les sections tennis, par exemple, n'ont pas trouvé rigolo mon discours. On m'a dit qu'on n'était pas là pour parler politique et moi j'ai répondu « oui, je suis là pour parler de politique. » Et le club ne m'a pas suivi parce qu'ils voyaient qu'il y avait... Mais j'ai été loin. À l'époque, Sarko était président et donc j'ai évoqué la politique du gouvernement et dans la salle il y avait des gens profondément attachés au monsieur, Nicolas. Quand moi je fais le lien avec les grandes manif et que je dis que la FSGT doit aller dans ces mouvements pour défendre le service public, etc., les mecs m'ont dit « mais Monsieur, vous n'êtes pas là pour nous raconter ça ».

GC : Finalement ce n'est pas intéressant qu'on ait ces gens-là à la FSGT, ou il y a quand même un enjeu ?

MF : Je ne me rappelle pas tout ce que j'ai dit mais en tous cas... Le club m'avait dit que j'étais très mauvais mais moi je revendique ce que j'ai dit. On m'a demandé de venir pour parler politique, je parle politique. L'année d'avant, ils m'avaient aussi demandé de venir sur le côté subventions, c'était beaucoup plus simple. « Comment le club peut faire des demandes de subventions ? » Un peu plus soft. Donc mon discours est largement bien passé, mais là on me dit « il faudrait intervenir sur le contexte. » Bah j'interviens sur le contexte. Donc je m'étais préparé sur le contexte. En plus, la situation à cette époque était sympathique donc je renvoyais à un club et surtout des adhérents d'autres notions que simplement venir consommer une activité physique et sportive. Par exemple, les gens du tennis, pour redire que la FSGT n'organise rien au tennis, disent « vous n'avez même pas de classement. La FSGT ne propose pas de classement pour les joueurs de tennis. Donc c'est une des raisons pour laquelle on ne joue pas dans vos compétitions. » Je leur dis « Oui vous avez raison. La FSGT, en tennis, n'a pas de classement mais pour nous ça n'est pas forcément l'essentiel. L'essentiel, c'est en quoi l'activité permet de progresser à son niveau. » Ils me disent « oui mais c'est le classement le niveau. » Je lui dis « ce que tu dis là c'est une manière de voir le niveau. Nous, on est sur une autre vision. Concrètement, en FFT vous avez un tournoi, tu t'inscris tu joues, tu gagnes, tu perds, tu as un classement. Nous en tennis, on organise un tournoi où il y a 6 courts, où il y a 100 personnes qui jouent. » Il me dit « mais ce n'est pas possible ». Bah si, si, c'est possible parce qu'on est des fois jusqu'à 6 sur un court, on fait des jeux, on fait que des tie break. Ils disent « mais ce n'est pas du tennis ». Alors je dis « ce n'est pas le tennis que vous pratiquez. La FSGT propose une autre forme de tennis qui permet à tous de jouer ».

GC : Et ils n'ont pas compris le message ?

MF : Après, je me suis peut-être mal exprimé, etc. En tous cas, ça, ils rejettent : « de toute façon vous êtes mal organisés ».

GC : Ça, tu disais que ça n'était pas faux.

MF : Ce n'est pas faux, ce n'est pas faux. En FFT, en général de manière nationale, de manière fédérale, tu as une date, elle est indiquée au calendrier et tu n'as pas de report. Point barre. C'est-à-dire que t'es là ou t'es pas là. Si t'es là tu joues, si tu n'es pas là t'es forfait. A la FSGT, il y a des reports, parce que c'est la vie, parce qu'on est tolérants. Alors ça c'est bien, mais parfois là où on n'est pas organisés, c'est qu'on oublie de rappeler aux clubs. Pour ceux qui sont dans un truc un peu plus classique, c'est mal organisé. Et ils ont raison. Donc parfois, en septembre, on faisait les deux matchs qui devaient finir en saison.

GC : Ça, ça vient du comité ou de la fédé aussi ?

MF : Non, non, le tennis est sur une autre logique du point de vue fédéral. Mais, sur le comité, c'est clair qu'on est sur... Mais bon, après aussi c'est parce qu'on n'a pas de terrains. Comment tu veux faire ? Le dernier rassemblement fédéral qui a eu lieu à Paris, on avait 3 courts couverts et 3 courts découverts, donc 6 courts et il y a eu 80 personnes inscrites. Comment tu veux faire ? Donc la commission fédérale et y compris ceux qui sont dans la commission et qui sont du comité et très impliqués, Danielle Gozin, Yves, Cécile, en fait la proposition c'était de ne faire que des jeux : une tournante, ceux qui gagnent montent, ceux qui perdent descendent, et sur des temps très courts. On a même joué à 6 sur des terrains. On me dit « mais comment c'est possible ? ». Le problème c'est de faire jouer tout le monde et de proposer des jeux alternatifs tout au long de la journée. Tout le monde joue toute la journée, pendant deux jours. En FFT, tu t'inscris, tu as gagné ton tournoi tu joues la semaine d'après ou le lendemain, mais tu n'as fait qu'un match. Là, notre truc nous, c'est que tout le monde se rencontre. Pourquoi on fait des tie break ? Quand tu joues au « vrai » tennis et que t'as un tie break et que tu ne sais pas le gérer parce que tu en as jamais ou rarement fait, bah tu peux perdre parce que tu ne l'as jamais ou rarement vécu. Et là, pendant une heure, on ne fait que des tie breaks. C'est vachement intéressant. Ça dure 10 minutes. Ceux qui attendent n'attendent pas des plombs et tu gères un tie break.

GC : Et après, ça peut te servir en FFT ?

MF : Et après, quand tu fais un vrai tie break bah voilà. C'est compliqué mais on a fait changer les règles au niveau international en CSIT. Le premier CSIT durant lequel on a participé sur une activité tennis, je faisais partie de l'équipe et on va en Lituanie à Vilnius. On était 4 joueurs et 1 accompagnateur. Ce n'est quand même pas la porte à côté Vilnius. Premier jour de compétition, les 4 Français éliminés. C'était à élimination directe. Premier jour, hein. On était parti 6 jours. On partait quand même pour jouer au tennis.

Mais nous étions éliminés mais il n'y avait pas que nous. Plein d'autres gens étaient éliminés. Donc la compétition continuait, et au fur et à mesure les terrains se libéraient. Nous, on a proposé à tous les éliminés de continuer à jouer. Dans la conception de la CSIT, c'était impensable. On a dit « vous ne l'organisez pas, nous on va l'organiser. Ne vous inquiétez pas. Vous nous filez tous les jours un certain nombre de courts et nous on se démerde ». La seule règle qu'on a mise en place pour faire en sorte que tout le monde joue ensemble par pays, on a fait que des doubles, et la seule contrainte était de faire une équipe de deux constituée de deux équipes différentes. Dans un premier temps, les gens on dit « moi je préfère jouer ». Bah vous ne jouez pas. Après, quand ils ont vu qu'on proposait ça et qu'eux ils s'ennuyaient, bah tiens. Et on s'est éclatés. Ça, ça a conduit à modifier au fur et à mesure du temps un certain nombre de règles. De faire jouer en poules, de faire jouer en 4 sets plutôt qu'en 6 pour un meilleur timing... Jouer en 4 ça va plus vite, ça fait jouer plus de personnes, et tu peux jouer deux fois dans la journée, le matin et l'après-midi. Alors, les vieux démons reviennent au galop quand la FSGT n'est pas. Mais nous, tant qu'on y est... Voilà. Donc quand on raconte ça aux gens de l'ESC XI, ils disent « mais ce n'est pas du tennis votre truc ». Voilà la réponse qu'ils renvoient. Alors c'est vrai, ce n'est pas du tennis comme eux le pratiquent mais c'est un autre tennis. »

Annexe 7 – Entretien avec Jacques Journet – Responsable de la formation des jeunes dirigeants de la FSGT / Es Vitry / comité 94 / Ancien coprésident

Date : 15/05/2014

Lieu : Siège fédéral de la FSGT

Durée : 2h23

Guillaume Conraud : Même si j'en ai déjà eu des échos, j'aimerais que tu me présentes ton parcours à la FSGT, que tu me présentes également tes activités actuelles à la FSGT, que ce soit au siège, au comité 94, ou dans ton club et la particularité de ce triple regard, parce que tu es engagé à tous les niveaux.

Jacques Journet : Alors mon parcours, pour aller au plus vite, ça commence à 6 ans lorsque je suis dans un club de gymnastique dans les Cévennes Gardoises, dans un petit village de 4000 habitants, dans un club qui s'appelait La Solidarité. Ce club était affilié à la FSGT. Donc je faisais l'activité dans le club mais dans un environnement et une ambiance FSGT.

Bon après, je quitte mon petit patelin pour aller à l'école normale de Nîmes. Je conserve toujours les liens avec le club mais je m'inscris dans un club plus compétitif parce qu'il se trouve que mon professeur d'EPS à l'école normale était un entraîneur de très bon niveau, quelqu'un de la FFG. Donc il m'intègre un peu dans cette fédération mais me laisse toujours participer à des compétitions sous la bannière FSGT. Donc je ne perds pas réellement contact. Je retrouve contact avec la FSGT en 1971, j'ai fait l'ENSEP à l'époque. Donc je sors de l'ENSEP avec le CAPES et la FFG me propose un poste de CTR dans le Languedoc parce que c'était ma région, je les connaissais, ils me connaissaient et le CTR partait. Le poste se trouvait et libre et comme moi j'étais nommé jeune prof d'EPS, ils m'ont proposé le poste de CTR. J'ai refusé et j'ai refusé parce qu'étant un peu à l'écoute de ce qui se passait dans les stages Maurice Baquet, je voulais absolument m'intégrer dans ce réseau. Et donc à l'occasion, d'un séjour d'étude d'étudiant en EPS, enfin d'étudiant devenu prof, parce que c'était à la même période, juillet 1971, j'avais demandé à Annick Davisse à l'époque si elle connaissait des clubs dans la région. Elle m'a conseillé le club de Vitry. Elle était de Vitry et c'est un club qu'elle connaissait bien.

Donc en septembre, je suis allé voir Daniel Bruneau à l'ES Vitry et j'ai été tout de suite intégré dans la section enfant en tant qu'animateur. Bon rapidement, je suis devenu formateur parce qu'il y avait René Moustard dans le système de pilotage donc il a eu vite fait de repérer les gens. En plus, j'avais associé à moi Jean-Louis Pain qui, comme moi, venait de l'ENSEP. On avait fait notre cursus. On a débarqué tous les deux ensemble à la section de l'ES Vitry. Moi j'étais prof d'EPS à Villejuif et lui était prof à Orsay. Donc on s'est rapidement retrouvés animateurs, formateurs et associés à la responsabilité de la section. Donc ça, c'est 1971, 1972, 1973.

On a très vite pris en charge, à titre bénévole, les stages de formation d'animateurs activités enfants, essentiellement en région parisienne mais on s'est aussi déplacé, en Bretagne par exemple. Donc ce n'était pas seulement local. Entre temps, j'ai intégré le groupe gym du CPS et des stages Maurice Baquet, à partir de 1972. Là, j'ai travaillé avec Boirrand. J'allais dire que j'ai fait la connaissance de Mérand, mais non, je le connaissais d'avant. Il était prof à l'ENSEP donc je le connaissais mais j'ai fait sa connaissance en tant que militant à la FSGT. Et ce n'était pas tout à fait la même approche de la personnalité.

Voilà, 1974, c'était le congrès FSGT de Champigny, j'ai été élu au comité national de la FSGT pour y porter le point de vue des profs d'EPS et des formateurs. Et deux ans après, j'ai été élu au comité directeur, c'est-à-dire à l'instance un peu plus réduite. En même temps, un poste de prof se libérait à la FSGT et la FSGT me l'a proposé. Donc, septembre 1976, je suis rentré dans la FSGT comme prof d'EPS détaché, puis sur un statut de prof de sport mais je suis resté jusqu'à ma retraite prof d'EPS. J'étais donc sur un statut détaché de l'éducation nationale à la jeunesse et sport et la jeunesse et sport me plaçant auprès de la FSGT.

Dans mon parcours, je n'ai jamais réellement abandonné les études. Avec Jean-Louis, avec Jacky, et quelques autres, à partir de 1974, on a intégré des études à Paris 5 en sciences de l'éducation. Bien qu'aillant le CAPES, équivalent d'une licence ou d'une maîtrise, on a repassé une licence et une maîtrise universitaire à Paris V.

Ensuite, avec Yves Renoux et Jean-Louis, au début des années 80, on s'est inscrit au CNAM dans un séminaire de recherche. On y a passé un an, et à la fin de l'année, on nous a dit "si vous avez une maîtrise universitaire, une manière de continuer c'est de rentrer dans une logique de formation à la recherche. Donc un DEA et une thèse". Donc moi, ayant travaillé avec Dumazedier à l'époque à Paris V, je suis allé le voir. Il connaissait bien la FSGT et on se connaissait un peu parce qu'il intervenait dans les affaires de la FSGT de temps en temps. Il m'a accepté comme étudiant en DEA, j'ai donc repris les études. Il m'a accepté en thèse mais il était prof émérite et ne pouvait plus suivre d'étudiant. Donc il fallait que je change prof et moi ça me posait problème parce que j'aimais bien Dumazedier. Donc j'ai opté pour la formation à l'agrégation parce que, entre-temps, l'agrégation avait vu le jour. Donc on a pris une année, avec Jean-Louis, avec Yves et avec d'autres collègues qui étaient en établissement scolaire. On s'est construit une formation à l'agrégation. J'ai beaucoup travaillé personnellement, le matin, les

vacances etc. Et j'ai eu l'agrégation en 1991. Après, ça a été un peu un parcours du combattant pour la faire reconnaître au niveau de la jeunesse et sport mais bon on y est arrivé.

Pendant ce parcours, mes responsabilités à la FSGT se sont un peu généralisées. C'est-à-dire que je suis rentré par le bout des enfants et de la formation et je me suis progressivement intéressé à l'ensemble de la politique, l'international, le pilotage global. Ce qui fait qu'à partir de 1984, j'ai rejoint ce qu'on appelait à l'époque le CCCF qui est devenu après CCOF, collectif de coordination de centre fédéral devenu collectif de coordination des organismes fédéraux. Donc j'ai intégré ce collectif et de 1995-1996 à 2004-2005, j'ai été dans la coprésidence. Voilà un peu mon parcours.

Depuis 2005, j'ai continué, toujours à titre de prof détaché de la FSGT. Je me suis recentré sur la formation et sur la coordination des cadres techniques. Ça a été mes missions privilégiées, ainsi que les séminaires d'étude.

J'étais en retraite en 2012 et depuis ma retraite je me limite. Alors j'ai souhaité continuer, avoir une activité sans rupture parce que j'estime que ce qu'on a fait à titre de salariés, on peut très bien continuer à le faire à titre bénévole mais en changeant de braquet. Donc là, je m'occupe, surtout avec Maud, du CQP ALS que j'ai contribué à mettre en place à partir de 2002-2003 avec l'UFOLEP, l'EPGV etc. Puis, on a conçu et réalisé une formation pour les jeunes dirigeants qu'on a mis en place. Elle s'est arrêtée là, au mois de mai 2014. Elle avait démarré en décembre 2012, donc un an et demi à peu près. Elle va continuer mais elle va continuer dans d'autres formes. Le côté coordination des cadres d'État, ça j'ai complètement abandonné parce qu'il faut être en poste salarié et il faut avoir la double reconnaissance, et de la FSGT et du ministère, pour le faire. Ça je ne pouvais pas le faire au titre de retraité. Quant aux sessions d'études, je suis toujours disponible mais j'y ai mis des conditions.

GC : Qui sont ?

JJ : Qui sont que dans l'équipe qui organise la session, il y ait un membre de la direction. Sinon, ça devient un collectif d'expert qui va piloter de l'étude et piloter de l'étude à la FSGT c'est difficile, mais piloter de l'étude en étant extérieur au pilotage politique de la fédération c'est encore plus difficile. Jusqu'à ce qu'Emmanuelle pilote le système, j'étais avec elle. Avec Nicolas, elle et moi, on a piloté les estivales, les hivernales. Emmanuelle s'est retirée pendant quelques mois, moi j'ai dit : j'arrête. Et il n'y a pas eu de réponse. C'est-à-dire que la DNC n'a pas remis en place de responsabilité sur ce sujet. Donc, pour l'instant, je suis en stand-by sur ce terrain-là. Maintenant, si un collectif se remet en place avec un membre de la DNC, je me réintégrerai dedans sans difficulté. Voilà pour le niveau fédéral.

Au niveau du comité, j'ai toujours été membre du comité départemental depuis 1971. Donc c'est un comité que je connais bien, j'ai fait beaucoup de choses dans le comité. Actuellement, ça n'a pas grande signification pour moi, mais je suis membre du conseil départemental, le collectif élargi qui pilote le comité. C'est une réunion tous les mois et demi. Mais de manière beaucoup plus pratique et efficace, je suis un des membres actifs du collectifs grands clubs omnisport. J'ai contribué à le mettre en place il y a 6-7 ans à partir de l'idée que, de mon poste d'observation, avec une vision sur tous les comités, j'estime que les comités qui n'ont pas continué à travailler avec les grands clubs se sont considérablement affaiblis du point de vue projet politique. Par ailleurs, ils ne se sont pas affaiblis quantitativement et par ailleurs ils ont pu faire des choses aussi. Mais quand je regarde la Seine-Saint-Denis et le fait que, dans les années 90, ils ont complètement abandonné la relation avec les grands clubs omnisports... Les grands clubs omnisports de Seine-Saint-Denis, à part Drancy et Bagnolet, se sont complètement vidés de leur substance politique FSGT. Alors, il restait des activités, il restait des adhérents mais en termes de lieu de fabrication de la politique et du sens de l'activité, ça s'est considérablement affaibli. Or le Val-De-Marne, sa caractéristique, c'est que 70% des effectifs viennent de 7 grands clubs omnisport parmi lesquels des grands clubs historiques, comme Vitry, qui ont donné l'essentiel des dirigeants nationaux de toute l'histoire de la FSGT et puis d'autres clubs, peut-être moins viscéralement attachés à la FSGT mais qui n'en sont pas moins importants : Champigny, Orly, Arcueil, Gentilly, Choisy. Voilà, donc moi dans le comité, je travaille essentiellement là-dessus. Alors, on fait un très bon travail avec Farid et avec notre petit collectif dans lequel il y a Daniel Bruneau, Martine et Jean-Pierre Favier qui est le président de l'USI. On fait un travail à la fois d'état des lieux, de production, on a produit des vidéos, des écrits, on a fait avancer des problématiques comme celles des rapports bénévolat-salariat, on a fait avancer des problématiques comme celles du rapport entre la gestion et la politique, comment faire de la politique sans compromettre la gestion et comment résister à la tentative de ne plus faire de la politique et de ne faire que gérer, la voix dans laquelle les grands clubs ont un peu été poussés. Voilà, donc nous on travaille sur ces choses-là au niveau du comité. C'est un lieu de travail pas très massif mais très intéressant parce qu'actuellement on travaille sur l'analyse des populations. Par exemple, on va dans les clubs armés des enquêtes INSEE. Donc on a une vision des caractéristiques des populations locales et se sont des villes qui bougent beaucoup dans le Val-De-Marne. On y va armé des statistiques produites par le ministère des sports et l'INSEE sur les effectifs de licenciés, quartier par quartier, ville par ville. Et puis, on a les effectifs de la FSGT. En comparant ces trois niveaux, on arrive assez rapidement à identifier des questions auxquelles les dirigeants de clubs sont assez sensibles comme, par exemple : Orly, il y a un taux de retraités qui ne cesse de grandir et des retraités de plus en plus actifs comptent tenu des progrès de la santé, du recul de la mortalité etc. et de l'autre côté on a des clubs avec très peu de retraités.

Donc ils sont sensibles à ça. Ils disent “ah oui, vous avez raison, il y a un problème. Alors comment pourrait faire le club et comment le comité pourrait l’aider pour que, de ce côté-là, il se passe quelque chose de concret”. Par exemple, le 13 juin, il y a une fête intergénérationnelle à Orly où le comité va être présent sous l’angle d’animer l’évaluation de l’animation en activité physique des retraités pour essayer de sensibiliser le club à ces choses-là. Côté club, je dirais que mon rattachement au club principal... Bon, j’ai porté la section enfance après le départ de René Moustard parce que c’est lui qui coordonnait la section activités enfants. Disons de la fin des années 70 à la fin des années 80, j’ai joué, avec d’autres, le rôle de coordonnateur de la section.

Depuis, je dirais que mon rôle essentiel c’est la formation dans le club. Je suis dans l’activité voile que j’ai contribué à recréer etc. Mais c’est anecdotique, on est un petit groupe. On n’est pas la section foot qui a 1300 adhérents à l’ESV, ou la section enfant qui en a 400 et quelques. Nous, on est un tout petit groupe et c’est pour le plaisir. Je sais très bien qu’en faisant ça je ne développe pas le projet FSGT parce que bon... On fait un séjour aux Antilles, c’est 2000€ le séjour. Bon, à Vitry qui peut payer 2000€ pour un séjour ? Bon on ne développe pas la FSGT comme ça. Par contre, moi, je reste rattaché à toutes les opérations de formation et notamment des jeunes. Alors il y a plusieurs choses. Il y a le stage de club. Je suis, dans le stage de club, un des piliers depuis 40 ans. Cette année, on a amené 116 personnes donc 80% de jeunes de 13 à 25 ans. Formation d’animateurs, formation de dirigeants, réflexion sur l’engagement associatif. Et puis, je suis aussi les opérations de réflexion sur la formation d’animateurs enfants. À Pâques et à la Toussaint, il y a un stage d’une semaine à chaque fois depuis 4-5 ans. Donc ça fait deux stages par an et je suis dans l’équipe avec Mounia du comité, avec Guillaume du club qui pilotent ces actions de formation. Voilà donc je suis plutôt, dans l’activité de l’ES Vitry, un formateur plutôt qu’un dirigeant.

GC : Je vais revenir sur quelques points mais avant ça je voudrais te prendre un peu à chaud sur une question. Selon toi, quels seraient les enjeux d’étudier l’identité de la FSGT ou, plus globalement, quels seraient les enjeux des valeurs et de l’identité pour la FSGT, peu importe les échelles ou points de vue ?

JJ : Pour moi, c’est la permanence. Par exemple, en 1934, c’est très clair. On est dans le mouvement ouvrier, on est dans un mouvement ouvrier désuni et la question de l’unité, face au risque que fait peser la montée du fascisme, est très forte donc il faut défendre les valeurs. Et ça, c’est plus fort que tout, et le mouvement ouvrier se réunit dans le sport avant de se réunir dans le syndicalisme et avant de se réunir dans la politique. Alors qu’en 1920, c’est l’inverse. C’est-à-dire que le mouvement politique ouvrier a éclaté, le mouvement syndical a éclaté aussi et le mouvement sportif ouvrier n’a éclaté encore qu’un an après. Donc il est resté 10-11 ans désuni. Tout ça en opposition au sport bourgeois. Aujourd’hui, ce discours-là est complètement désuet. Il n’est plus du tout d’actualité et pourtant les valeurs qui étaient portées par ça, qui étaient des valeurs de démocratie, de solidarité, de faire grandir le sentiment d’appartenance nationale... Et toutes ces valeurs elles jouent aujourd’hui, avec des mots différents, avec des réalités très différentes. Mais il y a une très forte permanence. C’est-à-dire qu’est-ce qui tient la FSGT aujourd’hui malgré toutes les concurrences ? À l’époque de sa création, la concurrence c’était le sport bourgeois, ce n’était même pas les fédérations françaises qui, pour la plupart, n’existaient même pas. Le vrai ennemi de la FSGT à l’époque, c’était le sport bourgeois, l’idéologie du sport bourgeois. Aujourd’hui, le sport bourgeois n’est plus quelque chose qui existe. On ne peut pas dire que les fédérations françaises soient l’ennemi de la FSGT. Ça ne se pose pas dans ces termes-là, cela-dit les fédérations françaises sont venues sur les terrains où la FSGT était et elle où elle n’était pas : l’activité des enfants, l’activité des adultes, des seniors, des femmes. La FSGT a toujours eu un temps d’avance sur les fédérations française sur ces choses-là. Aujourd’hui, les fédérations multisports comme la FSCF, UFOLEP, EPGV ont grignoté des forces à la FSGT. La FSGT aussi a grignoté des forces de ce côté-là. Et puis il y a des fédérations qui n’existaient pas, qui existent aujourd’hui : fédération de la retraite sportive, fédération des clubs en milieu rural, les ASPTT. Enfin bon, il y a tout un tas de structures qui n’existaient pas, qui aujourd’hui existent. Pourquoi la FSGT existe toujours ? Bien qu’elle ne soit plus sur le discours de l’opposition au sport bourgeois, sur les discours fondateurs. Alors, moi je crois que là, les valeurs d’aujourd’hui sont les valeurs qui relèvent des mots qu’on entend le plus souvent à la FSGT comme la convivialité. Ça veut dire que, quand les militants de la FSGT disent qu’ils sont à la FSGT parce que c’est plus convivial, de mon point de vue, il faut le voir sous l’angle de “la relation humaine reste plus forte que l’enjeu de la compétition”. Je pense que c’est ça qu’il faut entendre. Et puis, il y a l’innovation. C’est-à-dire que la manière dont les pratiques se passent d’une façon globale et dominante ne convient pas aux gens qui se retrouvent bien dans la FSGT et qui veulent faire un peu autrement. Alors au foot, plutôt du foot A7 et plutôt du foot à 11 avec des règles adaptées que le foot à 11 de la FFF qui est beaucoup trop carré et contraignant. En volley, bah oui, la possibilité de jouer à 4, de jouer en mixte, de mélanger les âges, de décider avec l’autre équipe du moment de la confrontation et de ne pas laisser ça à des calendriers établis au mois de septembre dans lesquels on s’inscrit et si jamais on a 5 minutes de retard on est pénalisé. Voilà, c’est ça le côté convivialité et innovation. Pour moi, ce sont les mots modernes qui ont le même sens que la lutte contre le sport bourgeois à l’époque. Dans un monde qui a changé, on n’est plus dans les mêmes schémas globaux, internationaux, mais ce qui fait qu’on retrouve aujourd’hui dans la FSGT un public très divers selon les pratiques, les âges, les lieux, et qu’on s’en tamponne un peu de savoir s’ils votent à droite ou à gauche.

Alors qu'à une époque... jusqu'à la guerre... parce qu'à l'après-guerre il y a eu des modifications qualitatives plus importantes mais jusqu'à la guerre ces questions sont importantes.

D'ailleurs, quand le sport ouvrier a commencé en 1907, il fallait avoir la carte du parti socialiste pour pratiquer à l'USSGT. Bon, ça n'a pas duré longtemps, quelques mois, un an tout au plus. Les dirigeants de l'époque ont vite compris que s'ils restaient sur ces barrières idéologiques, ils n'allaient pas rencontrer la population, ils allaient faire une fédération maison qui allait un peu vivoter. Le problème du rapport à la population s'est posé très, très vite. Aujourd'hui, je pense que la FSGT est en prise avec la diversité de la population. Selon les lieux, il y a sans doute des dominantes mais qui ne sont pas le fait de la FSGT, qui sont plus le fait des caractéristiques mêmes de la population locale.

GC : Pour rebondir un peu sur ces deux idées, convivialité et innovation, sur cette prise de la FSGT avec la population, j'aimerais revenir sur deux choses à commencer par l'idée d'innovation. Est-ce que la FSGT d'aujourd'hui est capable encore d'innover réellement dans ses pratiques ? On parle de foot A7, on peut parler d'escalade, de certaines modalités de formation. Mais est-ce que c'est vraiment ça pour la majeure partie des activités, la majeure partie des adhérents FSGT ? Surtout l'histoire dont tu as parlé, certains mythes qui se sont construits autour de personnes comme Delaune par exemple, ça ne pose pas des cadres d'une FSGT qui n'est plus capable d'innover comme avant et qui est un peu vue comme une fédération vieillissante ?

JJ : Oui, c'est la complexité de la situation dans laquelle la FSGT se trouve. C'est-à-dire qu'il est à la fois vital d'innover et il est très difficile d'innover. Plus c'est vital, plus c'est difficile. Je prends quelques exemples concrets, vécus. Dans les années 1980-1990, la FSGT a beaucoup travaillé, René Moustard, a été un des pionniers, des acteurs principaux, sur le terrain international pour que les idées que défendait la FSGT se partagent avec d'autres. C'est aussi une manière d'être plus fort au plan national, lorsqu'on est capable de partager au plan international avec d'autres. Dans le début des années 70, par exemple, la FSGT s'est illustrée sur le terrain de la lutte contre l'Apartheid. Elle a fait beaucoup de choses, elle a été en pointe. Ça lui a permis de travailler longtemps avec Sam Ramsamy qui était alors exilé à Londres. Aujourd'hui il est membre du CIO, mais à cette époque-là seul la FSGT travaillait avec lui pour faire avancer la lutte contre l'Apartheid en Afrique du Sud. Même chose avec la Palestine à la fin des années 70, il y avait une très forte activité sur ce terrain-là. Petit à petit, l'idée d'essayer de modifier la CSIT, la confédération sportive internationale du travail, qui était un peu confinée dans les limites de l'Europe de l'Ouest, plus Israël, c'est-à-dire une quinzaine d'unions, la FSGT a été de ceux, pas toute seule, avec les italiens, les finlandais notamment, a été de ceux qui ont contribué à faire que la CSIT passe d'une quinzaine à une quarantaine d'unions et s'élargisse à l'Amérique de Sud, l'Amérique central, la grande Europe et surtout le Maghreb et l'Afrique. Cet élargissement, a nécessité d'introduire des innovations dans les pratiques de la CSIT parce que la CSIT Ouest-Européenne était beaucoup organisée sur les pratiques compétitives traditionnelles version fédérations françaises. Seules quelques activités acceptaient de petites activités aux règles internationales parce que la plupart des sportifs étaient engagés, dans leur pays, sur le terrain des fédérations nationales et ne voulaient pas être confrontés à d'autres types de règlement. Bon, ces choses-là ont avancé jusqu'au début des années 2000 environ. On peut dire qu'il y a eu une sorte de généralisation dans la CSIT du principe d'innovation. J'étais à Varna l'année dernière, il y avait les jeux mondiaux de la CSIT et je discutais avec le responsable de l'activité lutte FSGT qui était là, un gars de Bordeaux. Lui il était convaincu qu'il fallait continuer d'innover dans la lutte CSIT pour accueillir de nouvelles nations, pour élargir l'âge des pratiquants de lutte. Mais il constatait malheureusement que c'était de plus en plus difficile et que, dans le mode d'organisation adopté à Varna, l'organisateur avait confié l'organisation de la compétition de lutte aux représentants de la fédération nationale de lutte de Bulgarie. Donc il était difficile avec ce mode d'organisation de faire avancer les idées d'innovation. Je dis ça pour dire que j'étais moi-même surpris du discours du responsable de la lutte FSGT qui se déclarait, alors que c'est aussi un gars qui est à la fédération française de lutte, pour le coup de la logique d'innovation. Moi, je l'ai un peu découvert, ce type de réalité. Tu m'aurais posé la question avant, je t'aurais dit "bon c'est foutu". C'est-à-dire que le mode d'organisation choisie par la CSIT en Bulgarie fait qu'on va avoir, en lutte, une compétition de fédération internationale classique. Mais non, ce n'est pas aussi simple que ça et les enjeux, les valeurs dont les militants de la FSGT sont porteurs sont présentes à ce moment-là.

Même cas de figure dans la pétanque, où ça a été quand même beaucoup plus facile parce que la coordinatrice de la compétition est quelqu'un de la FSGT. Même dynamique d'innovation dans le volley à la CSIT. Plus difficile dans le modèle de foot A7 parce qu'ils sont dans un modèle très fédéral, très compétitif et très organisé en Bulgarie et en plus la compétition CSIT était noyée dans une compétition dans laquelle, il y avait beaucoup d'entreprises bulgares. Innovation sur le terrain de l'athlétisme... Enfin, voilà, je m'arrête là pour dire qu'aujourd'hui ça demeure une réalité. Pour la découvrir, il faut aller la chercher. Pour découvrir où sont les innovations aujourd'hui, dans le foot FSGT, dans la gymnastique FSGT, dans le Judo FSGT, il faut aller sur le terrain et regarder concrètement ce qu'il se passe. Et je suis convaincu, pour l'avoir fait lorsque j'étais représentant de la FSGT où j'ai eu la chance d'aller sur de nombreuses compétitions pour remettre des maillots, des bouquets et des médailles,

en même j'ai pu constater la réalité et la vitalité de l'innovation sur le terrain. Je crois que l'innovation est une réalité en pratique à la FSGT mais elle a beaucoup de mal à s'installer dans les discours.

GC : C'est drôle car, dans l'hypothèse qu'on a en tête, on a envie de dire, au contraire, qu'elle est très présente dans les discours et pas beaucoup sur le terrain.

JJ : Moi je crois profondément que c'est l'inverse. C'est exactement l'inverse qui se passe. Je vais prendre un autre cas parce que j'ai envoyé un article à un sociologue, Denis-Bernardeau, qui travaille sur le bénévolat. Étant en gym, je me suis impliqué assez rapidement dans la commission fédérale de gym. Je m'y suis impliqué avec un statut fédéral et en même temps perçu par les acteurs de la gym comme théoricien parce que prof d'EPS, stage Maurice Baquet etc. De 1972, où je suis arrivé dans la commission fédérale gym, au milieu des années 1980, je suis resté sur un statut où j'occultais l'essentiel. En gros, de leur côté, ils me disaient à juste titre et moi je ne l'entendais pas assez, qu'on a innové. On a fait les coupes d'émulation dans les années 60-70. Les coupes d'émulation, ce sont les coupes d'enfants où les enfants sont acteurs de la compétition. C'est-à-dire ils sont tour à tour pratiquants et juges. Les adultes sont là pour maintenir le système d'organisation et pas pour faire à la place des enfants. Et donc, ils me disaient "on a innové". Moi je leur disais "Oui, vous avez innové mais vous n'avez pas cultivé l'innovation et petit à petit, les adultes ont repris le pouvoir sur la compétition". Ils reconnaissaient que ce n'était pas faux mais que ce n'était pas non-plus totalement vrai. Puis on discutait après des problèmes d'organisation des compétitions fédérales, du financement des compétitions et donc on ne prenait pratiquement pas de temps ensemble pour étudier ce qui se passe sur le terrain. Pendant ce temps, eux, ils ne venaient pas aux stages Maurice Baquet, mais les principaux acteurs de la commission, des entraîneurs qui sont sur le terrain des pratiques et qui ont l'influence sur le terrain des règlements fédéraux, ils passaient leur mois d'août près d'Olbia en Sardaigne pendant 10-15ans. Ils se retrouvaient, ils prenaient leurs tentes etc. et le matin ils bossaient avec leur bout de papier sur les genoux. L'après-midi, ils allaient barboter dans l'eau. Ils adaptaient les règlements de la FSGT en vue de les soumettre à la commission fédérale pour qu'ils soient adoptés et nourrissent la compétition du printemps d'après. Moi j'ai compris ça, avec l'aide de Philippe Nouillaux notamment, et je me suis mis à étudier les règlements de la commission gym, et je me suis aperçu d'innovations fondamentales. Alors, par exemple, une innovation : le code FIG a tendance, en intégrant des exercices de plus en plus complexes, à éliminer les exercices qu'il considère ayant fait leur temps. Par exemple, la roulade, la roue sont des exercices qui ont été sortis du code FIG, qui n'ont pas de valeur. Les entraîneurs et les concepteurs des programmes à la FSGT ont réinséré dans les programmes FSGT ces exercices « sans valeur » parce qu'ils considéraient qu'ils ont une valeur pédagogique avec des enfants ou avec des adultes qui débutent en gymnastique. Ils ont décidé de leur attribuer une valeur, 0,10, 0,20 points. Ça c'est une innovation extraordinaire et qui a un sens énorme mais qu'ils n'ont pas été foutus de théoriser, c'est-à-dire de montrer. Pour eux, ça allait de soi.

GC : Ils le sentaient sur le terrain en fait.

JJ : Ils le sentaient sur le terrain, ils le vivaient très fortement mais ils ne portaient pas la valeur de l'innovation. Autre modification qu'ils ont faite : les règlements additionnels. En gym, traditionnellement, on part dans une note de 10 et on soustrait avec des cadres, avec des structures, et on arrive à une note finale. À la FSGT, ils ont commencé à construire un règlement additionnel. C'est-à-dire qu'ils ont commencé à ne plus se baser sur la note de 10. Ils ont considéré qu'on pouvait aller au-delà sur le côté exécution si on avait un nombre d'exercices suffisants. Il n'y avait pas de limite. Un gamin qui commençait la gym, si son premier enchaînement c'était de faire 6 roulades avant, il fallait le reconnaître et il fallait pouvoir noter ses 6 roulades avant. Ça, je me suis dit ça porte une conception de l'individu. C'est-à-dire que la conception de l'individu du côté de la fédération internationale de gym, c'est une conception un peu judéo-chrétienne, de la perfection, une forme d'idéal. D'ailleurs il y a quelques thèses eugénistes dans l'histoire de la gym qui ne sont pas toujours très claires. Alors que dans la FSGT, les gars de la gym portent une vision de l'individu qui est perfectible, qui construit lui-même son programme, qui est évolutif. Voilà, on n'est pas du tout sur le même type d'homme.

Moi je me suis mis à écrire là-dessus après et ça a contribué à ce qu'ils prennent conscience de ça. C'est-à-dire que quand ils touchaient à des structures de règles, de notes, ils touchaient au projet pédagogique global de l'organisation fédérale. Pour eux, c'était un acte de reconnaissance qu'on faisait et d'autres part qu'il fallait qu'ils passent un peu à la vitesse supérieure.

Alors, ça nous a un peu donné des idées pour construire ensemble un colloque qui s'est tenu en 1991 ou 1992 à Cahors, dans le cadre d'une compétition CSIT qu'on organisait quelques jours avant. Colloque dans lequel on avait invité des gens de la FFG, des juges internationaux, des entraîneurs, de l'UFOLEP, de la FSCF pour essayer de porter l'innovation à un autre niveau que simplement le vécu. Et du coup, là on en parle. Dans le cas précédent, ils faisaient de l'innovation mais ils n'avaient pas la capacité à la montrer, à la valoriser, à en percevoir les enjeux éducatifs.

GC : Ce que tu dis est intéressant, ça montre déjà une certaine forme de rupture entre le terrain et les instances fédérales, et aussi les lieux de réflexion comme les stages Maurice Baquet et ou le CPS. Tu as eu ce moment où, à Cahors, tu as essayé de reconnecter théorisation et sensibilités de terrain. Aujourd'hui, tu penses qu'on en est où ? Est-ce que tu penses qu'on est revenu sur une forme de rupture ou est-ce qu'on arrive à établir cette relation ?

JJ : Je crois que là c'est un peu sinusoïdal. C'est-à-dire, pour moi, il n'y a pas de remise en cause du principe d'innovation et du besoin de théoriser les innovations. À tel point que, une des initiatives annoncées pour les 80 ans de la FSGT, c'est le festival des innovations. Après ce qu'on y met dedans, ça se discute. Qu'en pense les uns ou les autres ? Tout le monde ne pense pas forcément la même chose. Pour moi, il ne peut y avoir festival des innovations que s'il y a, à la fois, les innovations de terrain qui sont là, là je n'ai pas de doute là-dessus, il va y en avoir, et en même temps, s'il y a une activité cérébrale qui identifie le pourquoi et la portée de ces innovations. Ça, c'est vrai que dans l'étape actuelle, c'est quelque chose qui me paraît plus difficile parce qu'il y a beaucoup moins. Moi à l'époque dont je parle en termes de journées d'étude et de réflexion... c'était conséquent. Le CPS, c'était 5 week-end par an donc déjà 10 jours dans l'année. C'était la session théorique de novembre de 4 jours, donc 14 jours et c'était 21 jours en juillet. Donc 14 et 21, 35. C'est-à-dire que les gens qui suivaient le parcours du CPS, ils avaient sur l'année 35 jours de formation, de travail de réflexion, sans compter le travail personnel et les sous-groupes qui se réunissaient pour tels et tels trucs. Il y avait les congrès de la FSGT qui étaient des moments de réflexion et de théorisation. Il y avait les colloques, entre 1975 et 1983, la FSGT a organisé 4 grands colloques internationaux. Un colloque, c'était 4 ans de préparation. Je le sais pour avoir participé à la préparation de 3 d'entre eux. Cette activité individuelle collective là, aujourd'hui... bon, il y a les estivales et les hivernales. Encore quand elles se tiennent. Là il n'y a pas eu d'hivernales par exemple parce qu'on avait fait les journées Robert Mérand quelques jours avant. Il y a des estivales qui se préparent mais on est au mois de mai et il n'y a toujours rien qui est paru en termes de « qu'est-ce qu'on va y faire ? », le thème, comment s'y préparer. Il y a quand même une baisse globale d'activité de réflexion collective. Il y a par ailleurs une activité politique collective, il y a l'assemblée générale qui s'est tenue.

GC : Ce n'est pas la même substance.

JJ : Ce n'est pas la même substance. Ce n'est pas le même contenu et ce n'est pas la même attitude des participants. Ce n'est pas le même objet qui est étudié. Dans une assemblée générale, on va étudier la politique, les décisions et les effets des décisions. Dans un séminaire, une estivale, une hivernale, on va étudier les pratiques, faire des études de cas. Pour moi, c'est ça qui manque actuellement. Mais je dis que c'est sinusoïdal, c'est-à-dire que, en même temps que ça manque, ça travaille le besoin de le faire.

GC : Est-ce que si on retourne à ça, il n'y aurait pas le risque de retourner à un CPS un peu élitiste et en rupture avec le terrain.

JJ : Non mais moi, je ne suis pas du tout pour retourner au CPS. Le CPS, c'est la période 66-80, c'est terminé. C'est très lié à un mode d'existence et de fonctionnement de la FSGT et c'est très lié à des personnalités. Plus rien de tout ça n'existe de la même manière. Par contre, il faut des espaces de travail sur les pratiques, il faut continuer à étudier le réel de la FSGT, le réel de ses pratiques, de manière permanente et continue. Et donc, il faut que ça s'incarne dans des modes d'organisation qui, eux, ne peuvent pas être des stages Maurice Baquet mais qui doivent quand même exister. Bon alors, ça tâtonne. Ce qu'on fait avec Farid dans le Val-De-Marne, d'une certaine manière, on étudie les innovations dans le fonctionnement des grands clubs. On porte un regard sur ce qui se passe à l'US Ivry et qui est très intéressant. Alors, pour l'essentiel, ce n'est pas transférable à un autre club, parce que chaque club a ses particularités. Mais, en même temps si on porte à la connaissance des autres ce que font les uns, ça peut aider les autres à cheminer sur leur propre terrain, dans leur propre réalité. Voilà, le travail qu'on fait avec le CQP. Mine de rien il y a maintenant un collectif d'une dizaine de jeunes qui sont, par ailleurs, dirigeants et salariés dans les comités de la région parisienne. L'enjeu, c'est qu'ils deviennent formateurs de professionnel via le CQP. Du coup, le problème c'est leur formation à eux. Moi, par exemple, je suis à la limite plus attentif aux résultats du CQP sur la formation des formateurs du CQP, de ces jeunes-là, qu'attentif aux nombres de jeunes qui réussissent à obtenir le diplôme lui-même. Et je pense que les deux étant liés, meilleurs seront les formateurs, meilleurs seront les résultats des jeunes. Et là, moi je vois de sacrés progrès. On fait des séquences de formation de 4 jours et, entre ces 4 jours, on fait une séance de bilan et une séance de programmation de la semaine qui suit. Et moi, je vois bien les contenus de ces séances-là qui sont animées par Thomas, le contenu ne cesse de progresser. Or c'est aussi un lieu où l'on étudie mais il n'est pas identifié en tant que tel. Pour dire qu'il y a besoin d'étudier le réel de la FSGT. L'étude se fait aujourd'hui malgré tout mais elle se fait d'une manière un peu désordonnée, un peu partout, et il y a quand même du manque à gagner. On est dans cette période.

Mais moi, je veux dire que la phase des stages Maurice Baquet a été précédée par les cercles d'étude, elle a été précédée aussi par des absences d'étude. Les cercles d'étude, c'était l'athlétisme, c'était le basket, un peu la gym

mais il y avait des activités où il n'y avait pas de cercle d'étude. Pourtant ça a été étudié après, au moment des stages Maurice Baquet. Donc à partir du moment où, l'innovation est un besoin vital et la théorisation des innovations, c'est-à-dire le fait de tirer des enseignements généralisables des innovations, c'est un besoin vital pour la FSGT parce qu'on ne peut pas demander aux 4000 clubs de théoriser, d'inventer etc. Il faut bien que les inventions de quelques-uns nourrissent tout le monde et ça ne peut pas se faire sous l'angle hiérarchique et de l'imposition. Ça ne peut se faire que sous l'angle de la percolation, de la diffusion. Et donc, il faut produire, il faut porter à la connaissance des autres. Et pour produire, il faut analyser, il faut théoriser il ne suffit pas de faire. Il faut faire, c'est très important mais ça ne suffit pas.

GC : Alors justement, c'est une question importante celle de la diffusion. J'ai l'impression que la difficulté à diffuser est ancienne, déjà à l'époque des stages Maurice Baquet, du CPS, difficulté à généraliser aussi. C'est toujours pareil aujourd'hui j'ai l'impression, que sur une majorité de clubs, beaucoup ont une pratique relativement classique. Est-ce que tu arrives à cerner les difficultés dans ce processus de diffusion ? C'est organisationnel ? C'est un message qui ne porte pas ? C'est à cause de la réalité et du contexte des clubs ? Qu'est-ce qu'il en est ?

JJ : Oui, c'est vrai. C'est une constante. C'est vrai que la diffusion à l'époque des stages Maurice Baquet... Autant on peut dire que les 700-800 personnes qui ont participé aux stages étaient des adeptes, si on peut dire, et des convaincus. Autant les nombreux documents... Parce que les stages Maurice Baquet ont énormément produit par écrit et heureusement il en reste beaucoup de traces. Et le bouquin qu'on a fait en 2004 qui redonne un peu le côté sens principal etc. s'est appuyé lui-même sur... Moi j'ai un dossier parce que je fais partie des rédacteurs, qui est épais comme ça où on a rassemblé des choses et encore on n'a pas tout. On a rassemblé après dans un petit bouquin de 200 et quelques pages. Donc, les 700 ou 800 participants aux stages Maurice Baquet étaient des participants convaincus, lecteurs, utilisateurs, et producteurs de ce qui s'y passaient mais au-delà de ces frontières, effectivement, c'était jugé incompréhensible. "Ce n'est pas pratique. Ce n'est pas utile etc.". D'où le fait que quand on prend les 3 niveaux de mémento, celui qui est paru à la fin des années 60, celui qui est paru sous forme broché au début des années 70, et puis les dix mémentos parus avec les planches de bandes-dessinées faites par un pro, il y a une évolution qui montre la volonté du collectif de justement dépasser cette contradiction. Par exemple, il est avéré au travers de l'éditeur que les mémentos de la dernière génération ont beaucoup été diffusés chez les instits. Donc des instits qui ne connaissaient ni les stages Maurice Baquet, ni la FSGT mais qui avaient à animer des enfants et qui trouvaient dans les mémentos un outil très pratique pour faire faire à des enfants de l'athlétisme, du volley ou du basket. Donc il y a un certain degré de réussite. Malheureusement, du côté des clubs de la FSGT, ça n'a pas eu le même impact. Moi, j'ai beaucoup travaillé avec les gars du Rugby ces dernières années parce qu'ils estiment que, après les stages Maurice Baquet, ils ont continué à travailler sur les questions pédagogiques et que leur travail n'a pas été connu et reconnu. Donc la FSGT a décidé de travailler avec eux, on a fait une plaquette sur le rugby de l'enfant qui est parue il y a 5-6 ans. Pour avoir travaillé pendant 3-4 ans sur cette plaquette, qualitativement elle est très intéressante. Moi j'ai pu le vérifier au travers de gens comme Farid ou comme Mounia avec qui je travaille sur le terrain de la formation et où j'utilise la plaquette de Rugby par exemple pour construire des outils de formation auprès de jeunes animateurs confrontés au problème d'observer la pratique des enfants ou d'observer la pratique d'autres animateurs. Et c'est très pertinent.

Mais en dehors du fait que quelqu'un comme moi, dans ma position, porte ce type de production, ça n'a aucun impact dans la FSGT. Et là, on est en 2007-2008, on n'est pas dans les stages Maurice Baquet. Mais c'était le même problème pour la revue DIRE. 20 ans de revue DIRE... La revue DIRE constitue un patrimoine exceptionnel de l'analyse de l'activité de la FSGT autant sur le terrain des activités, que sur le terrain de la formation ou que sur le terrain de la direction et du fonctionnement. Un patrimoine énorme. A part René Moustard, Yves Renoux, Yves Baloup, Jacques Journet... enfin peut-être une dizaine qui l'ont installé un peu dans leur bibliothèque personnelle, ça n'est pas utilisé. En tous cas, dans les clubs de la FSGT, ça n'est pas utilisé du tout. J'étais avec Guillaume qui est un salarié de l'ES Vitry, qui est un peu la plaque tournante de ces opérations de formation, et il m'avait demandé de l'aider à faire le CDI du stage qui s'est déroulé à Pâques 2014. Donc on était dans le siège du club et on avait le bouquin des jeux, des enfants, des sports, qui a été fait par la FSGT il y a deux-trois ans, on avait des productions de la revue EPS. Puis je lui dis "et les mémentos de la FSGT ?". Il me dit "quoi ?". Je lui explique, enfin je ne lui fais pas toute l'histoire. Puis, je regarde dans la bibliothèque du club et j'en retrouve 2 ou 3. Alors il ne connaissait pas et donc on les a mis dans le CDI du stage. Bon mais alors pourquoi c'est comme ça ?

Moi, je crois qu'il y a sans doute plusieurs strates de réponses. Il n'y pas qu'une raison. Certes les docs ne sont certainement pas bons et pas porteurs en eux-mêmes d'une diffusion et d'une utilisation. On sait, par expérience à la FSGT, que lorsqu'on manipule de l'écrit... Je pourrais prendre par exemple des expos, comme références sur les 40 années de la FSGT que j'ai vécu. On peut faire des expos qui n'ont aucun impact, on est capable à la FSGT de faire ça. Des belles affiches, un super contenu mais après tu diffuses et tu ne sais pas ce que ça devient et ça a très peu d'impact. Lorsqu'on a été capable de construire l'outil et en même temps de concevoir son utilisation et son animation, alors ça a marché. Exemple, le 50^{ème} anniversaire de la FSGT. On a fait une affiche, avec l'aide d'un graphiste, portant les 50 années d'histoire de la FSGT. Je l'ai vu Farid a fait des panneaux pour les 80 ans où

il a repris cette affiche. C'était une en trois parties représentant, sous la forme d'un synopsis, l'histoire de la FSGT et au travers de quelques mots, quelques photos ou quelques images. On avait conçu cette affiche avec le graphiste pour qu'elle soit un lieu d'incitation à des débats. Donc on l'avait mis dans Sport et plein air et on avait donné quelques conseils d'utilisation. Par exemple la mettre verticalement ou la couper en trois et l'aligner horizontalement, l'afficher dans les sièges clubs, de CE, dans les gymnases dans la mesure où c'est possible et chaque fois qu'on voit des gens un peu curieux et tout ça essayer de stimuler de la réactivité, et petit à petit construire un programme de discussion. On a accompagné ça par un petit collectif qui pendant un moment n'avait que ça à faire pendant plusieurs mois : repérer les endroits où il était possible d'installer un débat, ouvrir le débat en essayant d'inviter des gens extérieurs, des gens du comité si c'était un club, des gens de la fédé... par exemple moi, à cette époque, j'ai participé à deux ou trois débats avec Brohm parce qu'il avait accepté de jouer le jeu du débat. Mais ailleurs, ça pouvait être un dirigeant sportif du département, ça pouvait être un élu, ça pouvait être un sportif de renom... Il y a eu tout ça et ça a été animé dans le cadre du congrès qui a suivi et ça a eu un gros, gros impact, en tous cas auprès des clubs de la FSGT. Alors peut-être pas de tous les clubs, mais il y a peut-être eu une centaine de clubs où il s'est passé au moins un débat à propos de c'est quoi la FSGT ? d'où elle vient ? quels sont ses problèmes ? et où elle va ?

GC : Au-delà du pourquoi, on peut essayer de penser les conséquences du problème de diffusion de la culture de l'innovation. Tout à l'heure tu disais que les innovations sont présentes sur le terrain et non dans les discours. Et si c'est vrai...

JJ : Elles se trouvent davantage sur le terrain que dans les discours.

GC : Si c'est vrai, en quoi ce sont des « innovations FSGT » puisque ce sont des innovations qui viennent du terrain.

JJ : Ça s'est aux novateurs de les estampiller, nous on ne peut pas...

GC : Mais je veux dire, pourquoi la FSGT aurait plus de clubs novateurs que...

JJ : À l'occasion de leurs 110 ans, la FSCF avait fait un petit document dans lequel elle mettait quelques mots sur ce qu'était la FSCF. J'ai été surpris, en le lisant, que la FSCF revendique la primauté du sport féminin, les innovations en athlétisme notamment féminin, en judo... Moi, je dirais exactement la même chose de la FSGT. Si on prend la revue Sport et plein air, à la sortie de la Guerre, quelqu'un comme Ginette Pouillard qui était prof d'EPS, proche de Mérand etc., avec son mari ils ont été très novateurs sur le terrain des pratiques féminines. Elle-même était athlète de haut-niveau et a fortement contribué. Il y a eu dans ces années-là, des innovations de la FSGT sur le foot féminin. À ma connaissance, la FSGT a été la première mais d'autres se réclament de ça. Pourquoi je veux dire ? On ne va pas faire un procès à la FSCF et peut-être qu'ils ont raison mais comme on ne vit pas les innovations, dans la FSGT, à partir des innovations de la FSCF, on les vit à partir des innovations qu'on fait nous-même. À partir du moment où le novateur sur le terrain estime que l'innovation qu'il fait a une signification FSGT, alors oui c'est une innovation FSGT. Ce n'est pas une innovation que le siège fédéral transpose dans les pratiques, ce sont des innovations qui naissent sur le terrain.

Je peux témoigner aussi, par exemple, en cyclisme, d'innovations amenées par une initiative comme celle du tour du Gard qui n'a pas du tout été décidé par le niveau fédéral, qui a été décidé par les cyclistes du Gard. 4 jours, 7 étapes, le mois de juillet, c'est-à-dire un mois où il y a beaucoup de monde dans le Gard parce que c'est le début des vacances et, du point de vue médiatique, il y a le tour de France. Alors très contradictoire parce que pour imposer la présence d'un tour comme le tour du Gard dans le Midi Libre ou FR3 au moment où il y a le tour de France, c'est mission impossible. Et pourtant, ça se fait parce qu'une étape du tour du Gard, c'est 10 000 personnes qui regardent. La contrainte et l'exigence pour les organisateurs, c'est que ça ne devienne pas impossible à organiser. Or, si tu maintiens la manière classique de faire, celle du tour de France, tu as un départ, tu as les 120 coureurs derrière et hop ils passent. Alors, le meilleur coureur passe, le dernier passe deux heures après. J'exagère en disant deux heures, les niveaux se sont un peu concentrés. Mais, dans une course amateur c'est ça. Donc tu es obligé de couper les routes et dans un lieu comme le Gard au mois de juillet, ça devient impossible. Donc, ils ont réfléchi à la manière de resserrer le peloton. Ils ont imaginé deux départs. Le groupe des meilleurs qui passe la ligne de départ, qui va faire un tour de 20 ou 30 km, qui repasse. Une fois que le groupe des meilleurs est passé, le deuxième groupe des moins meilleurs s'en va. Du coup, ça permet sur les 60km d'avoir un niveau très resserré, de faire jouer de l'émulation. Les meilleurs ne voulant pas être rattrapés par les moins bons, le vivant un peu comme... ils continuent de pédaler. Les moins bons, voulant rattraper les meilleurs, accélèrent. Donc c'est une innovation parce qu'elle est faite contre les règles internationales du vélo. Et il faut le faire contre les règles internationales du vélo en étant convaincant vis-à-vis de la gendarmerie et de la police qui ont à gérer une partie de la sécurité, le préfet qui accorde les autorisations, les maires des différents patelins qui acceptent un départ, une

arrivée, un passage etc. Donc là on est dans le cadre d'une innovation locale, réfléchie, théorisée parce qu'il a fallu la défendre. C'est le fait de devoir la défendre vis-à-vis du préfet, de la police et compagnie qui fait qu'il y a de la théorisation, c'est-à-dire de l'argumentation. Et elle a été portée dans la fédération au niveau du collectif des activités vélos, où elle a été régulée, discutée etc. et où d'autres s'en sont inspirés. Ce n'est pas un modèle qui a été transposé mais d'autres s'en sont inspirés.

Voilà moi ce que j'appelle un processus d'innovation et, sur la base de ce processus, la manière d'en parler, de le faire vivre... Alors voilà, ça devient une innovation FSGT, en l'occurrence qui n'est pas décidée par le niveau central, qui est décidée par le niveau le plus local mais qui se reconnaît dans le niveau central parce que le niveau central l'a reconnu et a permis à l'innovation d'exister, d'être officialisée.

GC : Ce qui est intéressant c'est comment la FSGT favorise l'avènement d'innovations et l'existence de réseaux...

JJ : Voilà, c'est ça... soutien, discussion sur les arguments « est-ce que vous êtes sûrs que ça va marcher ? », c'est tout ce côté qui produit de la théorisation dans le bon sens du terme, c'est-à-dire une prise de recul par rapport au réel mais qui reste très ancrée dans le réel. Ce n'est pas de la théorisation pour faire des poèmes ou des articles. Je pense que c'est vraiment tout l'intérêt et l'avenir... que la théorisation soit un retour au réel et pas seulement une prise de distance par rapport au réel.

GC : D'accord... Bon, je crois qu'on a assez trituré la question de l'innovation. On va retourner un peu sur la question de la formation. On va parler un peu de la formation jeunes dirigeants. Je pense qu'on peut en tirer des choses assez intéressantes...

JJ : Oui, puis c'est actuel aussi...

GC : C'est actuel. Il y a des enjeux qui doivent être intéressants à expliquer donc pourquoi cette formation jeunes dirigeants ?

JJ : Ça s'est passé au mois d'avril. On a passé une journée à l'évaluer. Elle vient de plusieurs sources. D'abord, il y a eu l'assemblée générale d'Artigues où il y a eu un débat obligatoire sur la question de la politique fédérale de formation. C'est-à-dire que les 150 participants à l'assemblée générale étaient, au même moment, en discussion sur la politique de formation. Ça nous a permis, nous le domaine de la formation, de structurer la politique de la fédération sur la base de ce qu'il se passait. On a appelé ça des piliers mais peu importe, mais en gros il y avait le pilier de la reconnaissance. Ça c'est la politique des années 90-2000, le fait qu'à la FSGT la formation est déjà dans l'acte d'animation si on est sur la formation des animateurs, si on est dans la formation des dirigeants, elle est dans l'acte de direction. C'est-à-dire que c'est en faisant qu'on se forme. On s'est un peu inspiré des apports plus théoriques et de travaux universitaires tels que la revue éducation permanente a pu les véhiculer, sur des notions comme le micromilieu nourricier, l'environnement formateur. C'est en aménageant la vie des clubs qu'on va contribuer à faire que la pratique soit plus formatrice et que, à un moment donné, il va falloir le reconnaître.

Alors cette conception de la formation qui privilégie ce qu'il se passe sur le tas, la formation sur le tas, se passe dans un contexte où le ministère des sports, par exemple, a fait monter en puissance l'exigence de diplôme, de formation préalable et l'exigence de certification. Ce qui fait que nous nous sommes battus dans le cadre de la loi Buffet à cette époque, 1997-2002, pour que la loi reconnaisse la possibilité pour les fédérations agréées d'adapter les règles. Et la phrase a été écrite dans l'article 16 de la loi qui définissait l'agrément. Donc les fédérations pouvaient, en fonction de la spécificité de leurs publics, adapter les règles. Évidemment, les fédérations délégataires se sont élevées contre ça mais elles n'ont pas gagné. D'autant plus qu'on leur a fait percevoir que c'était également pour elle. C'est-à-dire que si elles avaient de tout jeunes enfants, elles pouvaient très bien réfléchir à des modalités adaptées de compétitions qui fassent qu'ils ne s'inspirent pas d'abord des règles internationales pour concevoir les compétitions pour les enfants de 5 ans mais qu'ils inventent des règles pour les enfants de 5 ans.

Bon voilà on a gagné et, en même temps, on a gagné sur un autre article. À l'époque, dans le code du sport, l'article 46 définissait les conditions de l'animation contre rémunération. L'article disait que pour l'animation contre rémunération, il est exigé un diplôme inscrit au RNCP, au répertoire des certifications professionnelles. Donc ça veut dire un brevet d'État, un diplôme d'État, une licence STAPS ou un CQP aujourd'hui. Et l'article 47 lui disait, et l'article correspondant dans l'actuel code du sport le dit toujours, que pour les bénévoles ce sont les fédérations qui décident des modalités de formation et de certification. La réponse dominante, ce sont les brevets fédéraux. C'est-à-dire que les fédérations font des brevets fédéraux et le fait d'avoir le brevet fédéral certifie qu'on correspond bien aux canons dominants, enfin etc.

Nous à la FSGT, on a pris aussi la voie des brevets fédéraux à partir des années 2004-2005, notamment sous la pression de cadres d'État mis à la disposition de la FSGT mais on le fait à la manière FSGT. C'est-à-dire qu'on ne

le fait pas dans une conception de type « tu vas d'abord te former et tu obtiens ton brevet fédéral si tu veux être animateur ». On le fait dans une conception formation sur le tas. Par exemple à Vitry, dans le stage départemental, on a des jeunes de 12-13 ans. Bien sûr, ce ne sont pas des animateurs civilement responsables de l'animation dans laquelle ils sont mais ils sont dans l'animation. Dans une animation collective où il y a des gens qui ont la responsabilité civile, officielle et dans laquelle eux, jeunes animateurs, jouent un rôle d'apprenant. D'ailleurs, ils te le disent tous « je m'occupe du matériel ». Parce qu'en disant ça ils savent qu'on leur reconnaît, on ne va pas les contredire. Après, ils hésitent un peu. Le côté environnement formateur leur permet d'animer de petits groupes d'enfants dans le cadre d'une animation construite et gérée par le dispositif mais, pendant 15 minutes, ils vont avoir un groupe de 4-5 enfants à gérer. Et ça, ils le font concrètement mais ils hésitent à le dire, à le théoriser comme un moment clé parce qu'ils ont un peu la trouille qu'on les juge. Par contre, ce qu'ils disent c'est qu'ils trouvent, et c'est pour ça qu'ils restent, très intéressants que le club leur permette d'animer des enfants sans avoir les diplômes et donc les diplômes viennent après.

Bon alors formation des jeunes dirigeants... Je m'éloigne sans-doute trop mais le pilier de la reconnaissance. Deuxième pilier, la certification parce qu'effectivement même si on considère qu'on acquiert des compétences d'abord dans le faire et qu'un jeune de 18 ans qui a commencé à animer à 12 ans on peut estimer qu'il a des compétences, ça n'empêche pas de les valider, de les montrer et de les certifier. Passer le diplôme sous la forme d'un examen, faire un système de validation des acquis de l'expérience solliciter le système du club pour valider l'expérience de l'animateur. Voilà, les voir, un peu investiguer. Donc formation sur le tas, validation des acquis et l'autre pilier qui a été reconnu, pour aller vite, c'est la formation des dirigeants. Et en particulier, dans la formation des dirigeants, le besoin des comités, parce qu'à l'assemblée générale c'est plutôt des dirigeants de comités qui participent, que la fédération les aide à former idéologiquement les jeunes dirigeants, les jeunes salariés qu'eux se chargent de former techniquement. Ça a été ce type d'attentes qui a été formulées qui doivent d'ailleurs être dans des compte-rendu de l'assemblée générale ou des compte-rendu du domaine formation.

GC : Formés « idéologiquement » ?

JJ : Oui. Alors, derrière le mot « idéologique », ils y mettaient explicitement connaître l'histoire de la FSGT, les valeurs de la FSGT, le pourquoi de la FSGT, les idées, le patrimoine d'idées. La technique, ils s'en occupent parce qu'ils sont aidés par les CDOS, les CROS, les OMS etc. Il y a tout un tas de formation.

GC : Mais la technique est porteuse d'idéologie.

JJ : Absolument. Absolument, mais quand tu es confronté à ce type de demandes, tu ne vas pas leur dire « vos formations locales c'est de la merde ». Donc on leur a dit continuez à aller au CDOS. D'autant plus que, du point de vue de la qualité, les CDOS font appel à des formateurs compétents. De toutes façons, ça ne leur fait pas de mal mais effectivement si tu en restes là... et beaucoup de club malheureusement, dans les années 70-80 en sont restés là. Notamment sous l'influence de la fédération française des clubs omnisports, qu'une partie de clubs FSGT avait contribué à mettre en place et qui a entraîné les clubs de manière massive dans la gestion. En gros, « vous les dirigeants bénévoles, votre problème, c'est de gérer correctement les finances et les salariés de vos clubs et nous on va vous dire comment faire ». À partir du moment où tu mets des dirigeants du basket, du tennis etc. qui deviennent dirigeants de clubs et tu leur dis « bon votre boulot maintenant c'est de gérer les finances du club et c'est de gérer les salariés du club et bien tu les mets face à gérer des merdes ».

L'autre soir, lundi là, j'étais en réunion à l'ES Vitry. On rencontrait le collectif d'animation du club mais là j'y étais pour le comité. C'est ce que nous ont dit les bénévoles. Ils nous ont dit, les bénévoles qui dirigent le club, les présidents du club, les membres de ce qu'ils appellent le collectif restreint, ils sont quatre... Ils nous ont dit « 80% de ce qu'on fait : on gère des merdes. 20% c'est plus intéressant ». Et donc comment rétablir l'équilibre inverse. C'est-à-dire qu'ils soient 80% sur des choses valorisantes, donc les projets du club, les initiatives du club.

Comme il y a la responsabilité juridique du club dans un club omnisports, les sections se tournent vers la responsabilité juridique du club lorsqu'il y a un conflit avec un salarié. Ça fonctionne comme ça actuellement. Mais nous, on leur disait « renvoyez-leur le problème. Donnez-leur votre pouvoir de président de club pour régler le problème. Qu'eux fassent et se coltinent le problème qu'ils ont contribué à mettre en place. Conservez le droit d'être informés des décisions qui sont prises et, éventuellement, les discuter si vous estimez que votre rôle de président et votre statut de président et mis en cause ». Mais c'est un peu comme dans la justice, tu as l'instruction du problème et tu as la décision sur le problème. « L'instruction du problème, laissez-la à d'autres, laissez-la à ceux qui sont responsables du problème, qui ont décidé de mettre en place un poste de salarié, qui ont embauché un salarié, qui ont mal accompagné le salarié et qui, après, vous font supporter à vous les conséquences, les indemnités et compagnie ».

Donc voilà, gestion et politique. Il y a donc eu ce côté-là. Parallèlement à ça, du côté du dispositif formation, Maud et moi, on n'a jamais lâché la formation des dirigeants mais on s'est toujours posé le problème de la forme, de que ça pouvait prendre et de l'efficacité de la forme. Alors, à l'époque où les initiatives fédérales étaient nombreuses,

20, 30 par an. Comité national, assemblée générale, séminaires, colloques, assises, estivales etc. la formation, elle passe là-dedans. C'est-à-dire que tu vas toucher sur une année 400-500 personnes et les informations, la réflexion, le débat à propos de l'histoire, des valeurs, de l'actualité de la FSGT, ça passe là-dedans. En plus, on a théorisé notre propre manière de faire de la formation. Ça c'est dans la revue DIRE. J'ai même été invité par Yvon Léziar à l'université de Rennes pour donner le point de vue de la FSGT sur les rapports théories-pratiques.

Manifestement on fait partie des organisations, il y en a très peu dans le mouvement sportif, dans le mouvement d'éducation populaire il y en a heureusement beaucoup plus, qui tout en faisant de la formation réfléchissent à leur manière de faire de la formation. Par exemple, on est arrivé sur un modèle de formation où on considère qu'il y a un travail à faire sur la pratique et sur la théorie. C'est-à-dire que l'articulation théorie-pratique n'est pas une articulation qui va de soi et le mieux c'est de la prendre par les deux bouts. Un travail sur la pratique qui mobilise de la théorie. Par exemple, faire une étude de cas, c'est apprendre à identifier les questions de bon sens qui viennent de la pratique, des questions que tout le monde a dans la tête. En même temps, c'est apprendre à construire les problèmes qui eux-mêmes vont susciter des questions qui ne sont pas forcément les mêmes. Faire une étude de cas, ça se prépare et ça peut se préparer y compris avec un texte un peu scientifique quand il est adapté. Donc se préparer, se préparer à formuler le cas, à ne pas oublier l'essentiel, bien revenir au compte-rendu de l'assemblée générale de son club si c'est ça qui est mis en jeu. Se préparer à questionner le cas. Passer du temps à écrire, à traduire le cas. Débattre de l'étude de cas avec d'autres études de cas. Voilà, tout ce travail sur l'expérience. Alors, je vais dire des bêtises mais 9h-12h on est là-dessus et 14h-18h on fait un travail sur les connaissances. C'est-à-dire, on se prépare à aller rencontrer un universitaire ou on se prépare à aller lire un article, un chapitre de bouquin, voir un bouquin... ça nous est arrivé de lire un bouquin entier en une après-midi en répartissant. Chacun prend une partie, un chapitre, tu as deux heures pour lire et résumer. Tu expliques aux autres ce qu'il y a dans le résumé, tu fais le tour et en une après-midi, tu as fait le tour du bouquin. T'es pas à 100% mais tu as quand-même une vision globale du bouquin qui éventuellement te permet d'aller fouiller dedans. Bon voilà, faire un travail sur les connaissances. Et progressivement, on a ajouté un troisième temps qui est un temps d'ouverture sur autre chose. On l'a fait essentiellement à partir de films et de vidéos. C'est peut-être trop limité encore. C'est-à-dire regarder quelque chose et se préparer à le regarder et en discuter.

Aux dernières estivales, on a fait un truc qui n'était pas inintéressant. On a identifié les thèmes qu'on allait travailler dans la semaine et on a pris deux heures pour aller au centre-ville de Bourges pour rencontrer la population. On était déjà début juillet donc il y avait déjà des vacanciers, il y avait des étrangers. Et on leur disait « voilà, on est en stage au CREPS et on s'interroge sur un certain nombre de mots, d'idées, qu'est-ce que vous en pensez ? ». J'étais avec une collègue et on avait, par exemple, les enseignants et l'enseignement. Alors c'est intéressant début juillet d'aller questionner des gens comme ça parce qu'au début c'est « Bon c'est qui ceux-là, encore un sondage ou une connerie comme ça ». T'accroches pas avec tout le monde, il y en a avec qui ça ne marche pas mais il y en a avec qui ça communique et ça devient vachement intéressant. Je ne sais pas moi... des mères qui se rappelaient leurs écoles et nous on les poussait à se rappeler des enseignants. « Est-ce que vous vous rappelez des enseignants que vous avez eu et pour vous c'est quoi un bon enseignant ? ». Tu vois ? Bon voilà, travail sur l'expérience, travail sur les connaissances, mise en contexte. Voilà un peu la forme de la formation.

Alors avec les jeunes dirigeants, ça a rencontré un peu l'activité de Thomas. Alors, Thomas, le petit-là qui, dans la maison, est chargé de la formation professionnelle. Et donc, on a monté avec Maud et avec lui, un projet pour défendre un financement auprès de l'AGEFOS. Avant, il y a une autre origine qui est venue du secteur international. Le secteur international était impliqué à l'époque dans des formations de jeunes dirigeants au niveau de la CSIT et Olivier, qui était le responsable du secteur international à la FSGT avait, dans le cadre de ses activités d'élu au sein de la CSIT, pris cette responsabilité. Et donc, il avait, il y a 3 ans, organisé un séminaire de formation pour les jeunes dirigeants des différents pays, auquel Thomas avait participé. Donc lui nous a interpellé. En disant, l'activité internationale est une activité très intéressante pour former des dirigeants. Chaque fois que des jeunes vont dans des opérations internationales, ils en reviennent enthousiastes. Ils sont souvent confrontés à devoir parler avec les autres, à expliquer ce qu'est la FSGT, voir défendre les valeurs, les idées de la FSGT. Tout ça, c'est très formateur. Et il disait que ce serait intéressant d'imaginer une formation des dirigeants avec l'opération des jeux de la CSIT auxquels 300 sportifs FSGT devaient participer et qui devaient se dérouler à Rio. Entre temps, ils ne se sont pas déroulés à Rio, ils se sont déroulés à Varna mais on a maintenu le projet.

Avec Thomas le petit, on a monté un projet et on l'a défendu auprès de l'AGEFOS. On a rencontré l'AGEFOS, on a discuté avec eux à plusieurs reprises et finalement ils ont accepté de financer le projet. Ce qui fait que le côté international, cette perspective est devenue motivante. Elle est devenue nourricière du point de vue des contenus. Elle nous a y compris aidé à aménager les modules, la manière de partitionner le contenu. Puis on a lancé ça dans la nature en juillet 2012 et ça a fait un peu flop. C'est-à-dire qu'on a eu quelques gars d'ici, des gens du siège fédéral, en plus on est dans la proximité avec eux donc on les a convaincus mais, au niveau des comités, ça a été très difficile. Donc on voulait démarrer en septembre mais on n'a pas démarré en septembre. On a démarré en décembre parce qu'il a fallu ramer. On a réussi à convaincre la Seine-Saint-Denis, Paris, les Bouches-Du-Rhône, le comité PACA et finalement on a constitué un petit groupe de 12. On a dit « 12 c'est le minimum, mais on y va ». Voilà un peu l'origine de la formation.

Après, on a conçu un module avec un contenu vie associative, un contenu gestion, les questions financières, les questions de règles et de lois, un module histoire, connaissance, valeurs de la FSGT, international et communication. On est parti sur ces 5 modules. On a voulu une vraie alternance. On était sur deux jours de formations, on les réunissait ici ou ailleurs dans un comité et entre deux séquences, on leur donnait du travail à faire. Le travail à faire entre les deux étaient relatifs au contenu des deux journées et le contenu de leur travail dans leur comité préparait et était utilisé pour les deux journées d'après. Une vraie alternance. On a réussi en partie, on n'a pas réussi en totalité parce que c'est très contraignant. Par exemple, le premier jour, on était parti sur l'histoire et les valeurs de la FSGT et, avec Nicolas, on a passé le film qui a été réalisé en 1992 sur les jeux oubliés de Barcelone 1936, qui est passé à la télé au moment des jeux de Barcelone de 1992 mais qui, en fait, évoque l'histoire de 1936. Histoire dans laquelle la FSGT est très présente parce qu'elle a été un acteur essentiel. Et dans ce film très bien fait qui dure 52 minutes, il y a tous les ingrédients pour comprendre les caractéristiques de l'époque. Époque dans laquelle la FSGT est née en tant que fédération unie et dans laquelle elle a commencé à grandir et à exister en tant que réalité politique. Et puis, il y a les ingrédients du contexte dans lequel tout ça se passait. Vraiment, moi j'étais été surpris à chaque fois qu'on a utilisé ce film depuis qu'il existe : il est très motivant, très sensibilisateur pour ceux qui sont attachés à la FSGT d'aujourd'hui et qui ont le désir de comprendre un peu d'où ça vient.

Et puis, on a eu une séquence avec Farid sur le terrain du rapport salarié-bénévole. C'est-à-dire qu'est-ce que c'est qu'être salarié dans une organisation qui a le désir de développer de la vie associative et du bénévolat. Le salarié en question ne peut pas être simplement le gestionnaire d'un budget ou d'une initiative. Il faut que, en plus, il ait la capacité et la compétence à associer des bénévoles à ça et à faire que les bénévoles participent aux décisions. Ça demande des compétences un peu particulières. On leur avait par exemple donné comme devoir : on avait fait un tableau avec une double entrée, salarié, bénévole, participant, décideur. Ça délimitait un peu des espaces. Et on avait demandé à chacun pendant les deux journées d'identifier, dans leur activité professionnelle, les gens avec qui ils sont en contact, leurs collègues, les bénévoles etc. et à les positionner par rapport à ces différents espaces. Ça c'est un type de travail qui leur a beaucoup plu et que la plupart ont fait d'une manière très sérieuse et approfondie. On leur avait demandé aussi de lister sur une semaine l'ensemble des tâches et la durée de chacune des tâches qu'il faisait. Puis ils sont revenus deux jours après avec ça en poche et on a embrayé sur d'autres choses. À d'autres moments, l'alternance à moins bien marché. Nous-mêmes les formateurs, on n'a pas réussi à trouver les bon créneaux, motivants et pertinents, et peut-être que de leur côté aussi... un peu de lassitude, le retour aux réalités est souvent... Bon voilà.

En tous cas, on a tenu un an et demi en gros. Et dans cette année et demie, 29 jours, donc ! opérations de 2 jours, 2 assemblées générales dans lesquelles ils ont travaillé. C'est-à-dire qu'il y a eu une préparation et des tâches particulières dans l'assemblée générale pour se préparer à enquêter à Varna et la deuxième à Paris pour questionner les dirigeants sur un certain nombre de thématiques intéressantes. Puis les 8 jours de Varna, le total 29 jours...

Ils en redemandent. Le matin, on a fait l'évaluation avec eux, l'après-midi on l'a faite avec Benjamin. Les jeunes en redemandent. Après pour Benjamin, la continuité ne va pas de soi parce que, d'abord, il faut s'intéresser à d'autres aussi et puis il faut éviter le côté clan.

GC : Et toi, tu en penses quoi ? Tu disais qu'elle est destinée à continuer mais à évoluer. C'est sur ces points-là ou tu entends d'autres choses ?

JJ : Ah bah moi, si tu me demandes, je vais te dire qu'il faut que la formation continue mais qu'on prenne, comme base de départ, une nouvelle cohorte. C'est-à-dire qu'on trouve 12-15 jeunes ou moins jeunes, mais de salariés de la FSGT voire de bénévoles aussi. Il faut voir après les financements avec AGEFOS mais, en tous cas, qu'on ait un groupe de salariés de la FSGT peut-être plus diversifié qu'ils n'étaient eux. Donc il faut aller chercher dans des comités avec lesquels il y a moins de relations avec le siège fédéral actuellement, quelques bénévoles. Premier aspect.

Deuxième aspect, parmi les 12 qui ont suivi le parcours, qui est prêt à faire formateur ? Et Maud et Jacques nous, on devient pilotes des formateurs. On n'est pas les formateurs. Pour moi, la vraie continuité et l'intérêt pour la FSGT, ce serait qu'on arrive à mettre en place à partir de novembre ou décembre un système de ce type-là. Là, je dirais qu'on aurait vraiment franchi un cran. C'est le cran qu'on a franchi avec le CQP.

GC : Là, on sortira de l'idée de clan...

JJ : Parmi les 12, il est possible qu'il y en ait 5-6 qui disent « bah moi ça m'intéresse de devenir formateur ». Après, je vais te dire, pour moi, le côté clan n'existe pas. Dans le cadre de la formation, on mange ensemble, bah évidemment... Tu discutes de quoi ? Bah tu discutes de la FSGT, de ton travail dans la FSGT, tu discutes de ce qui va et ce qui ne va pas. Tu vois émerger des convergences de point de vue sur ce qui va et ne va pas. Pour moi, ce n'est pas être clanique. Le problème c'est qu'éventuellement ça ne soit pas entendu et que les problèmes qu'il y avait en amont restent toujours en aval. Alors, effectivement, il y a des liens d'amitié qui se créent ou des liens

de relation préférentielle. Il y a des choses qui se disent entre-deux qui ne se disent pas ailleurs dans des réunions ou autres. Mais moi, je peux témoigner qu'il n'y a pas du tout une intention de type pouvoir derrière ou de type manipulation. Personnellement, je ne l'ai pas ressenti.

GC : Peut-être que ce que tu dis est vrai, qu'il n'y a pas une recherche un de pouvoir, et peut-être encore plus vrai s'il y a une évolution. C'est-à-dire que peut-être que tu as observé une évolution entre le moment où ils sont arrivés dans la formation et la fin de cette formation sur l'acquisition des valeurs et le développement d'un attachement à la FSGT et au projet-même de la FSGT ?

JJ : Oui, absolument, tu as raison. Pour moi il y a un déplacement... Mais bon, dire... la formation y a contribué, est-ce que la formation en est la cause principale ? Là, je ne sais pas. Mais certainement. Moi je vois les discussions avec Thomas, avec Anne-Laure que je côtoie aussi dans le cadre du CQP ou par ailleurs dans les AG etc. Manifestement, il y a un déplacement d'une vision d'organisation dans laquelle il y a des rapports de pouvoir et où il faut prendre le pouvoir et ce serait bien que ceux qui ont le pouvoir le quitte pour que d'autres le prennent. Un peu cette vision... À une organisation qui a une histoire, avec une évolution très forte sur le terrain du fonctionnement. À partir du moment que la FSGT a décidé, explicitement en assemblée générale de rompre avec le modèle hiérarchique... En fait, avec les deux modèles hiérarchiques celui du mouvement ouvrier, du secrétaire général, et celui du mouvement sportif, du président. Dans le syndicalisme, c'est le secrétaire général qui est la personnalité importante, dans le mouvement sportif c'est le président mais tu as deux systèmes hiérarchiques et la FSGT mouvement ouvrier, mouvement sportif, elle était dans les deux. Dans les années 70, elle décide, au congrès de 1972 et au congrès de Champigny en 1974, de rompre avec un système hiérarchique. Et, entre 1974 et 1980, elle a construit le système de référence autogestionnaire. Et en 1980, elle a décidé de ne plus se référer à un système hiérarchique mais de se référer à un système autogestionnaire sans savoir ce que c'était et ce qu'il fallait faire à l'époque. Les choses sont venues d'essais, d'erreurs, de marches en avant, de conflits.

GC : De conflits.

JJ : C'est la vie en même temps. C'est la vie. Alors ces jeunes-là, je pense qu'ils ont globalement capté que derrière les problèmes qu'ils vivaient au quotidien, il y a tout ça qui travaille et que le problème c'est d'être créatif, participatif, inventif etc. dans les moments clés pour que les choses avancent, évoluent. Parce qu'après le pouvoir à la FSGT au final c'est quoi ? C'est ce que tu fais. La FSGT ça reste quand même, et heureusement, un espace de liberté où beaucoup de gens font des choses qui leur tiennent à cœur, qui les passionnent sans que ceux qui sont à quelques kilomètres d'eux ne le voient, ne le sentent. Le niveau fédéral n'a de l'avenir que tant qu'il est capable de maintenir la cohésion et l'unité dans tout ça. Mais pas forcément piloter et croire qu'il va être capable d'innover comme il faut, partout et sur tous les terrains.

GC : Par rapport à ce que tu dis-là, qu'en penses-tu toi ?

JJ : L'unité fédérale aujourd'hui, elle est en danger. Enfin, elle est en danger sous l'angle où quelqu'un comme moi perçoit que les problèmes dont on parle ne sont pas sur la table. Ils sont dans les conversations. Il y a de la part de la direction une sorte d'aveuglement voulu ou pas voulu, je n'en sais rien parce que les choses sont aussi compliquées de ce côté. Il y a une sorte d'aveuglement parce qu'ils voient les côtés positifs, et il y en a, il faut aussi les voir, la FSGT progresse. Moi, pour avoir été confronté à plusieurs étapes de la FSGT, à des progressions spectaculaires et à des dérives aussi spectaculaires... l'action du niveau central sur ce plan-là est très faible. Ce n'est pas le niveau central qui décide, c'est la vie qui décide.

Par exemple, dans les années 70, la FSGT est passé de 160 000 à 340 000 adhérents. Énorme, on pourrait dire que les dirigeants de l'époque on était très forts et il faut les féliciter. Moi, je peux témoigner des efforts de René Moustard, de Gérard LeJoliff, en gros de la direction la plus centrale de la FSGT afin de créer les conditions pour que les discussions de comité national, c'est-à-dire là où il y avait 70-80 participants issus de la diversité, analysent ce développement. C'est-à-dire, « pourquoi on se développe ? ». Et les dirigeants disaient « mais on s'en fout. On se développe. Très bien. Discutons des problèmes financiers, des problèmes d'activités etc. Ne faisons pas de la philosophie sur le développement ». Je pense que Moustard, LeJoliff etc. avaient profondément raison et que si on veut espérer avoir de l'emprise sur le développement, il faut travailler le développement en tant que question. C'est-à-dire de se dire que pendant qu'on travaille le développement, on ne travaille pas les questions quotidiennes de gestion quotidienne, de conflits... Il faut prendre du temps parce que ça prend beaucoup de temps. C'est faire un travail comme tu fais par exemple. Mais après, ça ne suffit pas, il faut le comparer avec les autres. Qu'est-ce qui fait que l'élucidation du fonctionnement de la FSGT, par exemple, que c'est mieux perçu qu'à l'UFOLEP ou à la fédération de football et qui fait que les gens qui ont envie de démocratie, de participation se tourne vers la FSGT ? Et ça, il faut le faire avec la gym, avec toutes les activités. Il faut le faire pas seulement sur le

fonctionnement, il faut le faire sur les initiatives, il faut le faire sur les activités quotidiennes, sur les réalités locales....

C'est un travail énorme, mais si on le fait, on peut avoir quelques chances d'arriver à saisir des liens. Alors, en même temps, ça s'est un peu fait. Par exemple, les travaux faits sur le développement à cette époque... autant la manière dominante de voir le problème c'était de dire « il faut des cadres ». Une activité qui était confrontée à des demandes, dans les clubs, les quartiers etc. elle disait au gens « mais on ne peut pas, on n'a pas d'animateurs ». Donc solution pour se développer : des animateurs. Le ministère a cette époque, 1974, a créé les premiers brevets d'État. Le ministère a commencé à travailler ces questions de professionnalisation de l'animation et à donner à la vision gestionnaire les outils pour salarier massivement l'animation. Il y a du résultat, c'est certain et, en même temps, il y a beaucoup de choses à discuter. En tous cas, de ce côté il y avait la solution. Mais du côté de la FSGT et de la vie associative, la solution préconisée était inverse et consistait à dire « s'il y a des gens autour des clubs, acceptez les listes d'attente. Réunissons les gens et voyons avec eux ce qu'on peut faire. Est-ce que parmi eux il y en a qui ont déjà fait du foot ou qui ont déjà fait quelque chose et qui sont prêts, en étant accompagnés, à jouer un rôle d'animateur ? Est-ce qu'il y en a qui sont prêts, s'il n'y a pas d'expérience particulière de l'animation on peut mettre à disposition un animateur mais le but c'est de faire soi-même au bout d'un an. ».

Alors, c'est vrai que ça a été assez facile dans les activités auto-organisées comme le tennis ou le foot. Ça a été moins évident dans des activités du types activités adultes parce que là, il fallait de toutes façons passer par un animateur. Les activités enfant aussi mais là on s'en est sorti par le canal des jeunes. On sait que la question de l'animateur et de l'animation peut-être un obstacle au développement. Mais, ça peut être un atout si on s'y prend autrement.

Puis le deuxième élément de développement dans ces années, après 1968, c'est le rapport aux équipements. Les 1000 piscines, ça a produit un effet direct sur la pratique de la natation. Les différents plans de construction de courts de tennis ont accompagné le développement du tennis parce que le tennis correspondait bien à une vision individuelle de la pratique, en même temps pas tout seul mais liberté du choix des horaires, du partenaire, ne pas rentrer dans un cadre officiel avec des jours. Voilà, il y a des pratiques de ce type-là. Donc si tu prends une manière de faire avec les animateurs et un travail à faire avec les municipalités et les conseils généraux du point de vue des équipements, c'est-à-dire, les équipements de proximité. On sait que quand on met un gymnase dans un quartier, ça produit de la pratique des habitants du quartier dans le gymnase, quelle qu'elle soit. Ça va être du basket s'il y a un animateur de basket, ça va être de la gym d'entretien si quelqu'un est un peu compétent de ce côté, ou ça va être des sports de combats... Mais les habitants du quartier, c'est des réalités sociologiques, ont une manière de s'approprier... et pour peu que le truc ne soit pas clôturé, fermé, barricadé et qu'il faille des fortunes pour y rentrer, les gens rentrent et se l'approprient. Mais pareil, tu construis une patinoire, ça développe la pratique du patin dans la ville en question. Voilà donc la question des équipements.

Ça se sont des déterminismes très, très importants du point de vue du développement. Aujourd'hui, on est dans une phase où l'argent, le macro-argent est complètement orienté envers les équipements des spectacles sportifs et très peu sur des équipements de type omnisports. On va dire pour résumer mais ça peut-être dans le cadre de la natation ou autre. Ouverture sur la ville que puisse être intégrées les pratiques d'entraînement et de performance bien sûr mais, en-même temps, qui puissent accueillir des pratiques pour les enfants, les seniors, les adultes, les familles etc. Alors ça existe et on voit bien les effets sur la pratique et le nombre de pratiquants, ça a toujours des effets importants.

GC : Toi tu parles d'une époque où il y avait plus de lieu de réflexion à la FSGT...

JJ : Oui mais en sachant que tout ça va renaître sous une autre forme. Pas sous les formes des stages Maurice Baquet non. Les colonies de vacances et compagnie c'est... Parce que l'atout des stages Maurice Baquet, ce sont les colonies de vacances. C'est-à-dire qu'il faut les avoir faits pour comprendre mais c'est le fait de s'obliger tous les jours à animer, à concevoir des pratiques utilisables par des moniteurs de colonies de vacances pour tous les enfants présents et une colonie à recrutement populaire. Tu sais, quand j'avais 5 ans, mon père était ouvrier-boulangier, j'avais 5 ans, j'étais à Sète, à Gai-Soleil. Bien avant qu'existent les stages Maurice Baquet. C'était des mômes comme moi, « des mômes issus des couches populaires » comme dirait Marchais. Ça, c'est extrêmement important. Contrairement à Annie F. et toute son opération, très intéressante, sur une manière d'innover dans le domaine du ski, mais elle s'est adressée à des gamins de la bourgeoisie. Elle a des résultats intéressants que nous avons utilisé à la FSGT, ses films « premier virage », etc. On les a utilisés en matière de pédagogie parce qu'ils sont intéressants, qualitatifs et très parlants. Mais, du point de vue développement des pratiques et démocratisation du sport, ils sont à l'Ouest. Alors que dans les stages Maurice Baquet, tu étais au cœur du problème. Comment donner des outils à des moniteurs de colonies de vacances qui existent sur des périodes très courtes et qui ont des enfants de ces catégories populaire qui, à l'époque, n'accédaient absolument pas à des pratiques sportives ? Pas de sport à l'école primaire et les clubs n'étaient pas ouvert aux enfants de cette tranche d'âge 6-12 ans.

Il y avait donc une espèce d'expérience grandeur nature, incontestable, incontournable. Pour moi, c'était ça la force et le fait que ça se reproduise de semaines en semaines. 3 semaines en été et puis toutes les années, donc c'est un capital d'expériences énorme autour de cet enjeu de démocratisation.

Bon ça, aujourd'hui je ne sais pas où on peut le faire. Ça peut, peut-être, se faire par morceaux. De toutes façons pas à l'identique. Il faut sans doute imaginer des systèmes de coopération complètement différents. Là, la coopération c'était avec les réseaux des profs d'EPS, les réseaux FSGT, l'organisateur de la colo, et la mairie de Sète parce qu'il fallait des écoles et des équipements sportifs. Bon voilà, ce type de coopération aujourd'hui, ce n'est pas le sujet. On s'est posé la question. On a imaginé... Par exemple, on a travaillé avec Bruno Crémonesi et avec d'autres, je pense en particulier au SNEP et au comité 93. On a réfléchi, à la fin des années 90, début des années 2000, à prendre comme base d'expérimentation une ville, on pensait à Aubervilliers à l'époque, sur laquelle la FSGT est fortement implantée à travers de clubs, ici le CMA, et où les profs d'EPS organisés dans le SNEP et dans EPS et société, c'est-à-dire la partie du SNEP qui cogite un peu, sont également présents afin de créer tout de suite un réseau d'expérimentation dans la durée. Bon là, on n'était pas dans le cadre de colonies de vacances. On est dans le cadre activités de l'établissement scolaire et du club sportif, municipalité, et toute l'année. Bon, on n'a pas été foutu d'aller au-delà d'idées générales comme ça. Mais après comment tu fais concrètement ? Tu vois ? C'est une montagne, on n'a jamais commencé à la gravir.

Après, il y a d'autres expériences comme en Palestine qui peuvent être des expériences un peu témoins. Mais la situation palestinienne et la situation des clubs en France, il y a bien sûr des liens communs mais il faut aller les chercher. Ce n'est pas évident.

Donc je ne sais pas ce que seront les réalisations du futur mais je sais que si la FSGT veut continuer à exister du point de vue des valeurs de référence dont on a parlé, convivialité, innovation, démocratie, participation, engagement, il faudra trouver. Le fait de renoncer à trouver ne sera plus supportable à un moment donné. Le fait de reculé devant les difficultés ne sera plus supportable.

Alors peut-être que localement. Je ne sais pas, par exemple le comité de Marseille, eux ont avancé de manière assez intéressante dans la relation avec le conseil général. Bon, qu'est-ce que ça va devenir compte tenu des problèmes politiques des conseils généraux etc ? Mais en tous cas, ils sont forces de référence du point de vue de l'animation de la petite enfance et donc ils touchent une subvention méga importante qui leur permet d'embaucher un commando d'animateurs mais bien installés sur les valeurs de la FSGT, les compétences d'animation et qui, tous les mercredis, animent des centaines d'enfants dans les quartiers nord. Ça n'impute pas, et c'est pour ça que ça existe, les moyens du foot, du basket, de la gym, par ailleurs parce que c'est souvent ça le reproche qui est fait.

GC : Dans ce mode de fonctionnement, la question que je me pose c'est la question de l'acculturation forcée. C'est-à-dire que la dépendance à ce type de subventions qui t'oblige à te conformer à certaines méthodologies, est-ce que ça ne modifie pas tes valeurs et tes pratiques ?

JJ : Alors dans le cas de Marseille, je pense, ils ont réussi à répondre au problème que tu poses d'une manière satisfaisante. De mon point de vue. Ça se discute et ça n'est jamais garanti pour l'avenir. Mais, actuellement, ils ont 150 000 euros, une somme qui permet d'embaucher, qui permet de faire fonctionner le système. Le système fonctionnant, il devient un lieu de formation pour des animateurs. Tu verras toi-même comment le système fonctionne. Ils créent une dynamique autour du BAFA. Le BAFA, par ailleurs, amène des moyens qui permettent à nouveau d'embaucher et rentrent dans le BAFA, des animateurs de clubs qui animent, dans le club, de manière bénévole et qui, obtenant le BAFA gratuitement pas la FSGT, vont dans le service d'animation municipal gagner un peu d'argent tout en continuant à animer bénévolement du côté de la FSGT.

Alors, le système fonctionne dans la mesure où tout l'environnement, c'est-à-dire, la direction du comité, les formateurs, les dirigeants des clubs sont en harmonie du point de vue de tout ce qu'on disait du point de vue des valeurs. C'est-à-dire que les valeurs et la continuité de la FSGT devient la référence qui fait fonctionner tout le monde et qui implique qu'il y a effectivement des compétences de gestion qui pourraient, à un moment donné, tirer dans un autre sens mais qui sont régulées par le fait que la communauté continue à tenir la route sur le terrain du sens et des valeurs.

Moi de ce que j'en sais, et Marseille j'y suis allé assez souvent, je connais bien les dirigeants, donc je pense que j'ai un regard qui n'est pas très loin de la réalité même si je pense que quelqu'un de Marseille pourrait le dire un peu différemment de ce que je dis... Je pense qu'ils réussissent globalement. Imaginons que demain, le conseil général coupe les 150 000€. Le système des quartiers nord s'arrête mais le reste continue, et peut-être qu'il peut y avoir des réaménagements qui font qu'ils vont trouver des solutions alternatives à la situation. Mais le fait que le conseil général stoppe ses subventions, chose qui est toujours possible, n'aura pas d'effet dramatique sur les autres activités du comité qui ont soutenu l'initiative grâce à ça. Sinon ils ne l'auraient pas soutenu, garder leur destin en main. Ça c'est important dans la FSGT et je pense que ça fait partie de la culture ça.

GC : C'est vrai à l'échelle d'un comité mais...

JJ : Pas tous les comités...

GC : au niveau régional. Tout à l'heure j'étais avec Thomas et aujourd'hui la ligue IDF est très dépendante de la subvention.

JJ : Absolument.

GC : Donc, il y a une échelle un peu défailante là.

JJ : C'est le cas de la plupart des régions qui se sont construites un peu artificiellement dans la FSGT. Le vrai lieu de la FSGT, c'est le département et c'est dans l'équilibre. C'est dans la charte de 34, la FSGT crée simultanément des comités et un niveau central et les comités ne sont pas la représentation du niveau central dans le département. Ce sont des structures autonomes. La personne qui adhère à la FSGT, 60% de la cotisation allait au niveau central qui avait apporté de l'encadrement salarié et 40% va au niveau départemental pour supporter l'organisation des activités. Il n'y avait pas de salarié dans les départements à cette époque. Les choses se sont progressivement construites autrement. Il y a eu des salariés dans le niveau départemental et donc on est passé de 60-40 à 50-50. Mais ça, c'est le principe fondateur de la FSGT. Dans quelques cas, je pense à la Bretagne, je pense à la région de Toulouse, le comité en question était la région. C'est-à-dire que le comité qui a été créé, ce n'est pas le Finistère, c'était la région Bretagne. Et le comité région Bretagne a, ensuite, créé le Finistère, le comité du Morbihan, le comité des Côtes d'Armor et est resté une structure régionale mais qui s'est un peu appauvrie derrière la force qu'a pris le Finistère. Parce que le Finistère c'est 8000 adhérents là où les autres comités c'est 1000 adhérents.

Mais pour la FSGT, au moment où les régions se sont constituées, entre Giscard et Mitterrand, au début des années 80, effectivement ça a été des constructions un peu artificielles souvent, d'ailleurs, un peu conflictuelles. C'est-à-dire que des dirigeants d'un comité, se faisant un peu mettre sur le côté, se sont reconvertis dans le niveau régional : « Bon puisque c'est comme ça... Moi, le comité je laisse tomber par contre je veux bien m'occuper du niveau régional ». Comme personne ne voulait s'occuper du niveau régional, « bah oui, vas-y comme ça tu ne vas pas nous emmerder sur le côté départemental ».

Alors ces gens, je pense à Corvisi dans l'Hérault, un mec de dialogue, de réseau etc. il a très vite obtenu du fric du conseil régional et de la DRJS à l'époque et, avec ce fric, il s'est refait son espace de relation et de négociation. « Je donne 1000 balles au judo parce qu'ils font une épreuve fédérale etc. ». Dans la FSGT, ça a été un peu ça y compris ici en région Parisienne.

GC : Du coup, on comprend la pertinence de l'échelon départemental par rapport aux problématiques locales. Mais il y a l'idée de faire des choses pertinentes et l'idée des moyens aussi. Dans la perspective d'un territoire qui va être organisé autour des régions principalement, comment la FSGT va réussir à survivre à ça ?

JJ : Bon heureusement que Thomas... ces choses-là, dans le cadre de la ligue IDF, c'était aggravé dans le sens où la direction précédente avait une vision centralisatrice et compétitrice de la ligue. C'est-à-dire que, en gros, la ligue existe pour gérer les compétitions que les comités ne sont pas en état de gérer soit parce que l'activité s'est appauvrie, c'est le cas du handball par exemple. C'est-à-dire que plus aucun comité ne pouvait organiser de championnat. Mais en réunissant 1 équipe de Paris, 2 équipes du Val-De-Marne, 3 de Seine-Saint-Denis, ça devenait un championnat régional voilà. Soit pour gérer l'aboutissement des championnats départementaux comme dans le foot. On a un championnat départemental qui fait émerger une élite et cette élite, on la regroupe avec le système de montée-descente dans le niveau région. Voilà, c'était un peu cette vision.

Bon maintenant avec l'intermède fédéral qu'il y a eu parce qu'après la défaillance de l'autre équipe, le niveau fédéral a mis le pied dans le plat. On a fait émerger un peu des problématiques. De ces problématiques est ressortie la problématique de la formation et aujourd'hui la formation est un des pôles forts qui justifie aussi une partie des subventions du conseil régional. Sinon avant, c'était un détournement de fond. Alors c'est vrai que les choses ne sont pas encore satisfaisantes et qu'on ne peut pas parler d'autonomie de la ligue. C'est vrai que si la région ferme les vannes, nos petits camarades salariés, ça va être dur. Mais il faut continuer. La formation peut-être un lieu qui... On le voit bien avec le CQP, si tu ajoutes CQP, BAFA, que tu multiplies un peu tout ça, tu peux vite te retrouver dans le cadre d'une ligue, devenu centre de formation, qui s'autofinance et donc à ne pas dépendre des subventions publiques qui de, toutes façon on le voit bien, sont appelées au moins à diminuer, sinon à disparaître.

GC : Aujourd'hui de prendre 50% pour le centre permanent, 50% des comités, ça ne doit pas être réévalué ?

JJ : Si, si, si tu sais ce n'est pas un problème d'aujourd'hui. Depuis que je connais ce problème. Si on ne revient pas à la forme d'origine on ne comprend pas pourquoi dans la FSGT... Parce que l'histoire joue malgré les dirigeants d'aujourd'hui, malgré les successions de dirigeants, il y a une histoire qui continue...

GC : Oui, elle peut être sclérosante aussi.

JJ : Oui mais s'attaquer à cette histoire c'est s'attaquer à sa culture. Et sortir de ce qui peut apparaître un peu sclérosant à un moment donné, ça demande des efforts extrêmement durs. Et on revient sur le besoin d'avoir une activité de formation sur les activités, le fonctionnement, mais aussi sur la manière de piloter... Il n'y a aucun aspect qui doit échapper à ce côté théorique-pratique.

GC : D'ailleurs on l'a senti à l'AG que le travail sur la question de la réflexion devait prendre plus de place...

JJ : Et puis ça tu le payes cash à long terme. C'est-à-dire que si tu ne bouges pas là-dessus et que tu laisses les choses faire, Bing ! Tu te retrouves éjecté soit parce qu'une force t'éjecte, soit parce que les gens partent, tu t'affaiblis, tu disparais.

Annexe 8 – Entretien avec Lydia Martins Viana – Coprésidente de la FSGT

Date : 27/05/2014

Lieu : Siège FSGT

Durée : 1h20

« Guillaume Conraud : C'est parti. Du coup je n'ai pas besoin de te recadrer l'étude ou je refais quand même un petit point ?

Lydia Martins Viana : Ah si, si, tu me le fais classique.

GC : Je te la fais classique ?

LMV : Ouais.

GC : Bon bah alors, je suis à la FSGT dans le cadre des 80 ans...

LMV : Ah non quand même [Rires]

GC : Bon pour refaire le point quand même sur l'axe que je prends pour faire l'étude sur l'identité et les valeurs qui est commanditée par la FSGT : j'essaye d'analyser les écarts et les similitudes qu'il peut y avoir entre les discours officiels et ce qui se passe réellement sur le terrain en fonction des différentes échelles, des différents postes au sein de la fédération, dans un club, en fonction qu'on soit un pratiquant ou un animateur. Et j'essaye d'analyser quels sont les processus qui influencent, qui impactent l'identité de la FSGT que ce soit dans sa gouvernance, que ce soit dans sa relation à d'autres acteurs, que ce soit dans sa politique de recrutement, dans sa politique de développement des activités. Euh, voilà. Avoir une vision assez globale. Voilà, c'est un peu difficile en 6 mois mais j'ai fait le choix d'avoir une vision qui soit un peu globale par rapport aux études qui, auparavant, s'intéressaient... il y a eu quelques études sur les comités, quelques études sur... Il n'y a pas eu une étude qui lie un peu le processus qui crée un peu le collectif FSGT en fait. Donc c'est ce que j'essaye de faire. Voilà.

Du coup, j'ai l'habitude dans mes entretiens de commencer un peu par le parcours FSGT des personnes avec qui j'échange pour mieux orienter mes questions après et puis aussi pour savoir un peu de quel type d'histoire ils sont porteurs à la FSGT. Donc si tu pouvais me refaire un petit point même si je sais 2-3 trucs, je ne sais pas tout.

LMV : Non tu ne sais pas tout. [Rires]

GC : Il y a peut-être des choses intéressantes.

LMV : Bon on a 3h30 ?

GC : Euh mouais, si tu veux. Ça, c'est possible on me l'a déjà fait celle-là.

LMV : Hum, bien.

GC : Tu peux faire comme Yves, il m'a invité chez lui carrément.

LMV : C'est une proposition ça.

GC : Il m'a invité à manger. [Rires]

LMV : C'est lui qui a cuisiné ?

GC : Bah je ne sais pas, c'est vendredi, j'ai peur.

LMV : Ok. Bon alors moi, ma rencontre avec la FSGT remonte à longtemps puisque en fait, sans le savoir parce que j'étais petite fille qui jouait au foot partout à l'école, dans la cour de l'école, avec mes potes dans la cour devant l'immeuble etc. et donc j'habitais à Vitry-Sur-Seine et mon père a déménagé et est arrivé à Drancy. Donc on est arrivé à Drancy et puis j'ai appris qu'il y avait un club de foot féminin à Drancy et j'ai demandé à mon père qu'il puisse m'y emmener etc. Et en fait, on peut dire que c'est le hasard qui m'a fait rentrer à Arts et Sport de Drancy qui était un grand club de la FSGT, qui l'est toujours. Mais en même temps ce n'est pas vraiment un hasard si c'était le club FSGT qui proposait du foot féminin mais ça je le comprends après hein. C'est déjà qu'à l'époque

la FSGT était attentive à des besoins de pratiques sportives qui n'existaient que très rarement. Aujourd'hui le foot féminin est beaucoup plus développé mais à l'époque ça l'était très peu. Voilà, donc **je suis rentrée dans ce club à l'âge de 10 ans**, et bah en fait ça a été le début **d'une aventure assez extraordinaire** parce que je pense que **sans les rencontres et l'environnement que j'ai eu dans cette association je ne serai peut-être pas là aujourd'hui** pour te parler. D'abord, je ne serai pas là parce que je ne serai pas à la FSGT, évidemment, mais je ne serai peut-être même plus là du tout parce que j'ai vécu des étapes dans ma vie difficiles et que certaines personnes dans mon entourage ne sont plus là pour en parler quoi.

Voilà donc les gens de l'association sont devenus des... enfin beaucoup ça a été des belles rencontres et des beaux parcours de vie ensemble quoi, au-delà de l'association. Parce que justement alors... parce que ton étude c'est sur les valeurs, j'ai rencontré des vraies valeurs. Alors souvent on signe « amitiés sportives » en bas d'une feuille mais c'est vraiment ça : des amitiés sportives. Ce ne sont pas des amitiés comme au sens où tu te vois, comme des amis où tu te racontes un peu ta vie. Non, c'est **des amitiés réelles qui se construisent dans un espace donné** et puis avec des valeurs de solidarité et de fraternité qui n'ont pas été des petits mots pour moi puisque j'ai dû quitter mon domicile familial et c'est le président du club qui m'a hébergée avec sa femme que je ne connaissais pas. Ils ont libéré une chambre pour moi... enfin voilà quoi. Donc c'est quelque chose de très fort.

Ensuite donc mon parcours c'est... Il y avait **une logique de responsabilisation** des pratiquants et des jeunes donc j'ai eu des responsabilités, jeune, dans l'encadrement d'une équipe de foot benjamin. Et j'ai aussi été très vite responsable... l'association nous a permis d'avoir un espace jeune au sein du club où on montait des projets. Et **les projets on en a monté pas mal avec la FSGT et c'est comme ça qu'on a découvert la FSGT**. Ce groupe de jeunes, on a aussi décidé de s'impliquer donc il y a eut un gros projet qui s'appelait « Les Olympiades de la Paix ». Il faut savoir qu'à Drancy, il y a un ancien camp de concentration hein. Enfin, ce n'est pas un vrai camp de concentration mais si on peut l'appeler comme ça. Mais c'était un camp où les gens qui passaient là ils allaient direct... Ils prenaient le train et on ne les a pas revus pour la majorité et encore il y en a qui sont même morts sur place. Donc on a travaillé sur ce projet des « Olympiades de la Paix » avec la direction du club de l'époque et on a monté des trucs assez fabuleux. Et nous on était en charge des soirées rencontres. Donc on a fait des soirées rencontres avec des anciens déportés. Donc on a fait des choses sur la résistance. Et très vite, après on a dit : « Ok, on en a fait 2. » Et on a dit : « Ok mais il faudrait qu'on s'intéresse aux problèmes d'aujourd'hui. » C'est comme ça qu'on s'est intéressé à l'Afrique du Sud et à la Palestine.

Enfin voilà, donc moi j'ai baigné dans ce milieu. Et après au fur à mesure, je suis devenue **responsable des relations internationales** du club et j'ai développé notamment des actions avec la Palestine...

GC : Bénévole ?

LMV : Bénévole. Oui, oui tout ça c'est bénévole hein. Bénévolement et on a signé d'ailleurs un protocole d'accord avec un club d'un camp de réfugiés en Palestine. Voilà. Donc ça a été un **espace de responsabilisation et de formation très, très exigeant** mais vraiment hein. C'est à dire qu'on avait des réunions toutes les semaines de ce qu'on appelait le collectif de coordination et on avait intérêt d'être... C'était vraiment, il fallait être préparé, il fallait être capable... **Au début, ce n'est pas facile** parce que tu ne prends pas facilement la parole et tout ça. Et donc ça a été un véritable espace...

GC : C'était vers quel âge ça ? 15-16 ans ?

LMV : Euh... Le projet Olympiades de la Paix, c'était ouais 15 ans. Bah écoute j'ai des photos même... En 81 j'ai quel... Ouais, c'est ça. 15 ans. Et après par contre j'ai travaillé enfin j'ai été exploitée. Pendant 1 an j'ai été TUC. Tu sais c'est le fameux système à l'époque c'était... Aujourd'hui, il y a les contrats d'avenir. Avant il y a eut les contrats jeunes. Et ça c'était TUC je ne sais même plus ce que ça voulait dire...

GC : C'est un peu la même formule de contrat précaire.

LMV : C'est à dire que l'état versait et l'employeur pouvait éventuellement rajouter ou pas. Je ne crois pas qu'ils ont rajouté tellement. Je suis resté 1 an comme ça.

GC : Sur toujours les relations internationales ?

LMV : Non, non, non, là c'était pour être **permanente de l'association** sur l'ensemble. Et à l'époque il y avait Alain Jeunehomme. Alors, il faut savoir que Alain Jeunehomme a été mon entraîneur de foot. Donc je l'ai rencontré à l'âge de 10 ans.

GC : Je sais.

LMV : Comment tu le sais ?

GC : Je l'ai eu en entretien avant hier.

LMV : Ah ouais ? Et donc voilà moi je le connais depuis que j'ai 10 ans et c'est grâce à lui que mon père a accepté que j'aille au foot parce que, si tu veux, mon père déjà c'était spécial pour que je sorte et le stade d'entraînement était carrément à l'autre bout de la ville. Et il se trouve que Alain n'habitait pas loin de chez nous et du coup il s'est proposé pour me ramener. Je ne sais plus s'il m'emmenait mais en tout cas il me ramenait. Et s'il n'avait pas proposé ça... Dans une autre association, tu vois je ne fais pas de foot avec mon père... pour dire hein. C'est peut-être des petites choses... Et c'est pour ça que, quand on parle de la vie associative et des conditions, il y a des petites choses comme ça qui peuvent provoquer... Donc, voilà lui il était... quand j'ai été permanente du club, il y était aussi. Et lui, bien sûr, il y est resté après. Il y était avant, il est resté après. Moi je ne suis resté que 1 an. Et du coup, bah moi je t'avais raconté un peu ça... Donc j'avais quitté le bahut pour des problèmes familiaux. Par contre j'étais quelqu'un qui a toujours écrit, aimé l'écriture etc. J'étais une bonne élève même plutôt. Et il y a eu un poste qui s'est libéré ici au départ sur la communication et après c'était pour soutenir Sport et plein air et donc j'y ai postulé et donc j'ai été embauché à l'issue d'un long périple. Parce qu'il y avait plusieurs candidats dont un permanent d'un comité FSGT qui avait déjà 40 ballets, de la bouteille et qu'ils connaissaient. Et moi j'avais 20 ans et donc voilà. Sauf que lui il n'avait pas fait les exercices demandés, il n'avait pas... Et donc ils avaient fait un système à un moment donné, et je l'ai su après, pour mettre des critères et ils avaient mis des plus et des moins. On arrivait à égalité et ils ont décidé de faire le pari sur moi. Et donc j'ai été prise à l'essai pendant 6 mois et donc voilà je suis arrivée ici dans des conditions pas faciles parce que **j'avais 20 ans et j'arrivais dans un milieu où ce n'était que les hommes qui étaient en responsabilité**. Les femmes étaient toutes secrétaires.

GC : C'était en quelle année ça ?

LMV : 87. Voilà [silence] C'était très particulier parce qu'il y avait aussi... alors un profil d'homme, il y avait la génération 40 ans et la génération 60 ans. Il y avait un peu ça. Moi j'arrivais, je débarquais. Il y avait **une culture politique, engagement politique partisan très fort**. Et moi tout ça, ça ne m'était pas totalement étranger mais ça n'était pas ma culture.

GC : Ouais. Ça, c'est un peu décalé quand, d'une part, ce processus où il y a une majorité d'hommes en responsabilité et, d'autre part, le processus partisan. Même si ça, j'ai déjà pris quelques références là-dessus donc euh...

LMV : Sur homme-femme ça s'est décalé... D'abord, il y a eu une volonté à un moment donné, voulu par René, de dépasser cette **dichotomie entre ce qu'on appelait les permanents et les personnels**. Donc dépasser ça mais ça a été un long processus bah qui a été impulsé au début des années 90. Enfin, qui naissait peut-être avant il faudra lui poser la question. Après, il y a des documents là-dessus. Il faudrait que tu reprennes ça si ça t'intéresse. Donc déjà, il s'agissait de dépasser ça de, tu vois, concevoir les choses autrement. Il faut se remettre dans les conditions de l'époque : on n'a pas d'ordinateur, personne n'a d'ordinateur. C'est des machines à écrire. Donc tu écris une lettre, tu la donnais. À Sport et plein air, attends, moi j'écrivais mais trucs à la main, Micheline les tapait à la machine, on les donnait à l'imprimerie qui lui-même les... Enfin bon, tu vois le truc... Ça n'a rien à voir donc il faut **se remettre dans les conditions où effectivement quand tu es en responsabilité tu as vraiment besoin d'une secrétaire qui va te taper les trucs à la machine etc**. Je pense que la FSGT a pris du retard mais elle a quand même su se saisir des opportunités des évolutions technologiques **mais avec résistance**. J'ai dû payer moi mon ordinateur en disant que moi pour travailler je préférais taper sur un ordinateur. Donc comme ils n'ont pas voulu, je l'ai payé, je me le suis acheté et je travaillais à la maison et je faisais mes textes à la maison. Et il y a eu de fortes résistances. Bon, aussi ça avait des coûts autres qu'aujourd'hui hein, c'était cher, ce n'était pas... Mais comme, même. Comme il y a eu des **résistances à reconnaître des métiers** parce que moi je suis arrivé, j'ai eu ma carte de journaliste... parce que tu sais tu as un système. T'as quand même une carte stagiaire et au bout de 3 ans tu es titulaire. Donc moi, j'ai toujours eu ma carte de journaliste.

GC : Cette volonté d'évoluer qui était compliquée et pas partagée de tous, elle correspond aussi à une évolution de la FSGT sur son idéologie de ce que peut être un salarié, sur sa gouvernance aussi peut-être ?

LMV : Oui, je pense oui.

GC : Parce qu'on était en plein en train de sortir d'une crise au début des années 90.

LMV : Ah non mais là d'accord. Ce n'est pas... Non, ce n'est pas...

GC : Il y a des relations ou pas ?

LMV : Non parce que **la crise des années 90, elle est vraiment une crise d'orientation** où certaines personnes disent, à mon avis avec raison mais maladresse, ils pointent un vrai problème, que je pointe d'ailleurs dans mon mémoire, **à force de vouloir trop être sur l'autogestion au niveau du fonctionnement, on y a consacré énormément de temps...** Euh, en plus **quelque part, en l'imposant. C'est la contradiction de l'expérience FSGT.** Et du coup, on a quand même abandonné ou **on ne mettait pas assez de moyens sur les activités.** Et le conflit était là-dessus sauf que la manière dont ça a été fait par Daniel Breuillet en l'occurrence, c'est à dire que, à un moment donné, il a dit : « Bah je me présente à la présidence de la FSGT. » Du coup... Mais sur le fond, il y avait un vrai problème.

GC : Ce qui a changé ? Vous avez réussi, après, à travailler sur ce problème d'autogestion ? Enfin comment ça a évolué ça au début des années 90 parce que... Moi la thèse de Marianne Borrel, que j'ai lue, par exemple, elle s'arrête en 1990. Après, il y a quelques écrits mais je n'ai pas bien compris en fait comment on est sorti de ces problématiques autour de l'autogestion. Surtout que, quand je fais les entretiens aujourd'hui, il semble encore exister des zones de difficulté dans l'installation de l'autogestion. On ne comprend pas bien partout et... Et ça fait encore débat aujourd'hui.

LMV : Non mais aujourd'hui **c'est normal que ça fasse débat.** Pourquoi ? Parce que dans les années 90, il y a eu des évolutions quand même pour prendre en compte euh... Donc les nouvelles évolutions. **On abandonne le congrès qui est quand même le congrès souverain** et le congrès qui mélange toutes les fonctions. Il mélange le côté institutionnel, il mélange le côté forum-débat, il mélange euh... voilà. Et donc, il y a eu **la création des organismes fédéraux, de l'assemblée commune des organismes fédéraux, des assises et des forums régionaux.** Donc une combinaison, une évolution du système qui est quand même intéressante à regarder. **Ce qui n'a pas évolué c'est le pilotage central** qui était uniquement... C'est-à-dire moi, ce que je trouve et qu'on peut trouver choquant aujourd'hui, c'est-à-dire que moi, j'arrive, je suis permanente de la FSGT **à partir de 20 ans. J'acquière donc le statut de permanente. Au nom de ça j'étais légitime pour aller faire des discours dans des lieux parce que je portais la parole fédérale.** Bon aujourd'hui, c'est complètement dépassé heureusement mais il y avait cette culture là et d'ailleurs **tu étais accueilli : « Oh voilà le permanent. »**

GC : Oui, c'était un peu pompeux.

LMV : Ce n'était pas pompeux mais **c'était une marque de respect par rapport à...** ce n'était pas pompeux non. Ce n'était pas pompeux, je ne disais pas ça. Donc voilà mais donc le fait de garder ici que des personnes... et voilà, **le système de direction, la coprésidence, en plus c'était que de la cooptation même pas de la validation réelle, même pas de démarche...** donc voilà mais ça **c'était naturel et ça ne se posait même pas.** Et il y avait des tensions qui montaient, des décalages avec les comités. Il y avait certains comités qui étaient en rupture totale avec la FSGT. C'est le cas de la Loire par exemple, peut-être d'autres. Là, ça ne me revient pas. En tout cas, il y avait des tensions et ce qui **a permis à une certaine crise d'éclater et de faire avancer le système finalement** c'est la crise entre Jacques et Jean-Paul qui étaient en fonction de coprésidents. Euh... 2004. Avec Monique Durant qui bossait ici en tant que cadre d'État et moi, on a révélé publiquement dans une AG et on s'est fait massacrer après. Voilà. Et donc depuis il y a eu **du travail sur la démocratie** de la FSGT, sur remettre en place un système. **Le système direction nationale collégiale plus domaines, tout ça a été inventé dans la suite de cette crise** et c'est intéressant à regarder du point de vue de l'évolution et de **la participation justement de responsables qui viennent de comités, d'activités dans la prise en compte des enjeux politique de la fédération et de son organisation.** Et ça, c'est nouveau.

Par contre **le terme d'autogestion, suite à cette crise violente, les comités l'avaient rejeté** quoi. Parce qu'ils disaient : « Mais l'autogestion, ça abouti à ce bordel, à ce truc ». Et donc, moi par exemple, **mon rôle dans toute cette période c'était de veiller à ce qu'on dépasse le système sans perdre les acquis.** Et sans forcément dire à tous bouts de champs « autogestion ».

GC : C'est pour ça que le terme a disparu des plaquettes...

LMV : Oui, ouais.

GC : ...ce qui peut choquer certains anciens en fait.

LMV : Oui, alors je ne sais pas si ça choque les anciens. En tout cas **je pense que c'était nécessaire d'abandonner le mot. Moi ça a été ma stratégie volontaire** pour mieux préserver les acquis. Et je pense que malgré tout les

acquis ont été préservés. Maintenant, aujourd'hui là **je pense qu'il est à nouveau nécessaire bah de se réapproprier l'autogestion, cette expérience et de réutiliser le mot pour ce qu'on va vouloir faire à l'avenir.** Pourquoi ? Pour justement **transmettre à ceux qui arrivent cette culture** en employant le mot qui correspond. Voilà, et pour tout te dire mais là c'est en off, entre nous, à partir de ce que j'ai fait et à partir du mémoire de Mounia on va sortir un bouquin sur l'autogestion, l'expérience vue par nous de la FSGT parce que c'est quand même une expérience de 40 ans qui n'est absolument pas connue en France. Et donc, en travaillant là-dessus peut-être que... Je te le dis en off parce que tu vois peut-être que la contradiction... ça va nous prendre des heures de travail hein, ça va être utile à la FSGT. Mais **si on veut le faire dans le cadre de la FSGT on n'est pas prêt de sortir le livre** donc voilà...

GC : Ok, pour revenir un peu sur la crise de la coprésidence parce que c'est un événement apparemment déterminant pour les dernières années de la FSGT que ce soit dans son organisation mais... Bon pour moi l'organisation influence les valeurs et l'identité qu'on transmet que ce soit à nos clubs, à nos comités ou à nos partenaires... Il y a différentes analyses qui m'ont été proposées de cet événement. Il y en a qui disent que c'est purement un conflit de personnes. Il y en a qui disent que c'est un conflit de personnes mais qui n'est que la face émergée d'un problème beaucoup plus gros qui est la défaillance d'un système. Toi tu te positionnes comment sur cette analyse ?

LMV : Moi je pense que bien entendu, peut-être qu'avec d'autres personnes, il n'y aurait pas eu de crise. Donc on peut dire que ça part quand même de... Les personnes jouent de toutes façons. Mais à un moment donné, le conflit de personnes est toujours révélateur de quelque chose de plus profond. Et derrière leur conflit, il y avait un problème d'orientation je pense. Et il y avait un problème où on arrivait malgré tout à des situations de tension qui allaient se transformer en **situation de rupture entre le système tel qu'il vivait et la réalité des comités et des activités** de la FSGT. De toutes façons c'était en... Voilà, il y avait des exigences, des choses, et le système n'était pas capable d'y répondre. Mais **avec d'autres personnes**, s'il n'y avait pas eu de conflit, peut-être qu'il y aurait eu une analyse de la situation et puis un déplacement de la situation sans la crise. Je n'en sais rien, je ne sais pas. Euh toujours est-il que finalement, moi je me dis que la crise a été salutaire même si elle a fait mal. Moi, elle m'a fait mal. Moi j'étais en première ligne. Évidemment **qu'elle a fait mal** à Jacques et Jean-Paul. Mais peut-être que la troisième personne qui est **souffert** après c'est moi puisque j'ai été en situation, ici, de jouer un rôle de première responsable, donc pour les gens d'ici qui soutenaient notamment Jacques, bah j'étais l'ennemi, avec Mounia d'ailleurs et Emmanuel Leonard à l'époque. Mais c'était moi la principale parce que la plus pilote. Et quand j'étais à l'extérieur, j'étais aussi celle qui incarnait le siège fédéral et le système. Et donc j'étais un peu prise en tenaille par ce truc, il a fallu être costaud pour dépasser ça. Mais bon, je pense que quelque part ça a fait avancer les choses. Et là, maintenant, c'est pour ça que je pense que... Moi je suis encore dans d'autres réflexion parce que je me dis que **si on ne bouge pas à nouveau de toutes façons on aboutira à une crise, peut-être ici mais même plus globalement.** Parce que moi ce qui me préoccupe justement, c'est le rapport entre ce qu'on dit et la réalité. Et qu'il y a quand même des décalages qui existent et sur lesquels il faut travailler. Puis de toutes façons, alors **ça je l'ai appris dans mon club**, c'était très déstabilisant mais on a toujours travaillé sur le fonctionnement pour qu'il colle à ce qu'on voulait faire. Et à chaque fois **on se remettait en cause mais totalement hein. Et on essayait d'innover.** Et je pense que voilà... Toutes organisations a besoin de ça.

GC : C'est ce que tu as dit dans ton mémoire : « **La FSGT doit poursuivre dans la créativité institutionnelle.** »

LMV : Ouais, ah ouais.

GC : Et aujourd'hui, la DNC qui a été mise en place... pour toi c'est quoi qui fait la réussite de ce fonctionnement collégiale, en domaine...

LMV : Alors moi, pour moi la DNC et les domaines c'est un progrès énorme par rapport à ce que je t'ai dit. Maintenant **je ne confonds pas aussi une visée et un processus.** Ce n'est pas parce qu'on a dit qu'on va mettre en place une direction collégiale... parce que c'est quoi l'idée ? C'est quand même **qu'on discute des problèmes politiques de la FSGT, les orientations de la FSGT à partir de la mise en commun d'expériences différentes** et de gens qui agissent à des niveaux différents. C'est ça le truc et c'est ça qui est intéressant. C'est-à-dire que tu vas avoir des regards différents pour appréhender des... **Et en réalité je trouve que pour l'instant c'est faible.** C'est faible pourquoi ? Parce que par exemple si je prends la DNC actuelle, on a une personne issue des activités, c'est Jean-Pierre qui est dans le tennis de table. Mais par exemple, il y en a d'autres comme **Gérard Dizet**, quand il est rentré au DIO au début il était président du comité Isère. Aujourd'hui, il est un peu dans le PACA mais **en réalité au quotidien il n'est nulle part. Comment veux-tu apporter un regard si ce n'est avec ton expérience ok mais ça c'est... Et pour moi, ça, ça ne va pas.** Et donc l'enjeu, c'est de poursuivre dans cette visée de direction

collégiale avec cet enjeu d'avoir des personnes issues de différents niveaux pour construire les orientations de la FSGT ; et qu'on n'a pas atteint. Donc j'ai...

GC : C'est compliqué...

LMV : C'est compliqué mais on ne l'a pas atteint. On ne l'a pas atteint parce que oui, c'est compliqué mais n'empêche qu'on ne l'a pas atteint.

GC : D'accord. Euh... On ne l'a pas atteint et la DNC a évolué, il y a eu des mouvements. Par exemple, quelqu'un comme Michel Fuchs qui a démissionné de la DNC, il l'a fait selon certains principes qui étaient... Selon toi pourquoi quelqu'un comme Michel Fuchs peut quitter la DNC ?

LMV : Alors d'abord je pense qu'on a... Alors là je vais te dire quelque chose que je ressens au-delà de Michel Fuchs. **C'est que parmi les dérives de l'autogestion, ça crée une espèce de truc où d'abord un, un phénomène où tout le monde veut être associé à tout. Donc ça c'est non, ce n'est pas ça l'autogestion. Deuxièmement quand une décision est prise, même si elle est prise démocratiquement, si elle ne va pas dans ton sens, et bah c'est qu'il y a eu un problème de démocratie quoi.** Et donc voilà. Et pourquoi je te dis ça ? Parce que Michel pour moi, son problème principal c'est son rapport au projet et à l'action de la FSGT en Palestine et que, au nom de ça, il a créé, inventé... Parce que **s'il voulait vraiment pointer les problèmes bah il les aurait pointés et on les aurait travaillés ensemble.** Il ne l'a jamais fait. Voilà. Donc euh...

GC : Oui, le livre sur l'autogestion va faire du bien pour mieux cadrer les choses.

LMV : Ah ouais, franchement, franchement.

GC : Parce que dans les entretiens c'est ce qui ressort. C'est que **tout le monde a sa propre définition ou se l'approprie pour pouvoir servir...**

LMV : **Ces propres intérêts** ou...

GC : Ou ses propres difficultés pour le dire autrement. Donc ça sert un peu de cachette.

LMV : Oui, c'est exactement ça.

GC : C'est dommage. Euh j'avais une question, je ne sais plus...

LMV : Bah ce qui est dommage c'est que quand même, la FSGT c'est un espace où on peut justement, même quand tu es salarié, tu peux poser tes problèmes, tes difficultés. On ne va pas te dire... te mettre un blâme au contraire on va en discuter et on va voir. D'abord s'il y a un problème, c'est soit des limites dans la formation ok, ou soit un fonctionnement qui ne va pas et on en discute. Et ça, malgré cette possibilité et bien, non seulement elle n'est pas saisie mais en plus, on essaye de faire croire que le système il est autre chose que ce qu'il est quoi. Et c'est très désagréable. Je viens encore d'en discuter avec Juliette. Des trucs qu'on lui a dit, c'est hallucinant quoi. Ouais... [silence]

Il y a aussi **un fantasme d'une DNC qui n'existe pas quoi**, qui s'est créé ici hein. Je parle d'ici hein.

GC : C'est à dire ?

LMV : Bah je ne sais pas, on parle de la DNC comme quelque chose d'abstrait et qui serait je ne sais pas quoi, qui prendrait tout un tas de décisions...

GC : Ça, c'est relatif à toutes les organisations d'avoir un peu des mythes comme ça qui se créent autour des organes de direction.

LMV : Oui, oui probablement mais c'est vrai que quand même, quand tu vois le fonctionnement à la FSGT, c'est quand même... mais bon.

GC : Tu as dit à un moment que tu perçois bien que l'enjeu autour de tout ça, ce qui te préoccupe aujourd'hui, ce sont ces décalages entre comment on met vraiment en œuvre le projet FSGT... Tu as dit que tu percevais des décalages. Aujourd'hui, ce sont lesquels ?

LMV : Par exemple... Bah comme il y a... Bah **on fait un discours sur le contenu des pratiques, on fait un discours sur la vie associative**. Je te prends dans le Judo, bah il y a plein de clubs qui viennent rejoindre la FSGT uniquement pour permettre à quelques-uns de participer aux championnats fédéraux, en final. Donc ces clubs sont affiliés chez nous mais le contenu de leur activité ou de leur vie associative n'a pas forcément à voir avec notre projet. Le rapport, enfin pour moi, **il faut vraiment retravailler le rapport au projet dès l'accueil des clubs, et la relation aux clubs. Et c'est pour ça que je pense qu'il faut restructurer la fédération** et ça, ça cassera... Vraiment on franchira un nouveau cap dans l'autogestion et dans **le dépassement du centralisme démocratique qui malgré tout perdure** dans certaines modalités de notre fonctionnement et de notre culture. On est imprégné de ça malgré tout et puis parce que parfois c'est quand même plus facile.

GC : Par rapport à ça, le fait que cette spécificité FSGT n'est pas diffusée dans tous les clubs FSGT, du coup ça perd un peu du sens d'avoir des clubs FSGT qui ne sont pas des clubs FSGT. On a l'exemple du foot A 7 où du coup il y a quand même de grosses spécificités. Et hier, je voyais Philippe Couvidou et je lui disais qu'en fait je ne comprenais pas que les démarches, les adaptations de règlements, de pratiques, dans le Foot A 7 n'arrivent pas à se diffuser sur les autres commissions fédérales, sur les autres pratiques. Et lui disait qu'il trouvait ça inadmissible aussi mais après il n'arrivait pas réfléchir sur...

LMV : Oh si ça se fait quand même, il ne faut pas exagérer.

GC : Oui ça se fait mais pas généralisé.

LMV : Oui, c'est quand même un souci. Dans toutes les activités de la FSGT... mais bon là on verra dans le cadre du festival des innovations hein... il y a le souci de proposer des originalités soit au niveau des contenus, soit au niveau des règles, soit au niveau des modalités d'organisation, qui soient différentes. En judo, en apparence tu fais du judo comme ailleurs mais non. Il y a une réflexion sur les règles, il y a une réflexion sur comment... Il n'y a pas d'élimination directe et les formes de poule et de... Enfin tu vois, voilà. En foot à 11, il y a une réflexion.

GC : Les réflexions sont là et tu parles de, dès l'accueil, sensibiliser les clubs à ces problématiques...

LMV : Non mais c'est ça parce qu'on a des innovations dans les activités qu'on propose au niveau national. Il y a des réflexions aussi au niveau des comités départementaux, je ne dis pas ça...

GC : Surement au niveau des clubs aussi mais pas diffusées...

LMV : Voilà, je pense...

GC : C'est plus un problème de communication finalement que...

LMV : Ce n'est pas qu'un problème de communication parce **qu'il fut un temps les clubs qui adhéraient à la FSGT, ils adhéraient à un projet. Aujourd'hui ils viennent pour pratiquer des activités. Donc c'est dans le contenu des activités qu'il faut faire la différence sinon ça n'a pas de sens, et dans la relation que tu vas avoir aux clubs, dans les formations que tu vas proposer...** Dans tout ça. Et c'est ce rapport aux clubs au sens large hein, du contenu, qu'il faut renforcer.

GC : Et quand tu parles de travailler sur la structuration pour ça, c'est sur quels aspects ? Parce qu'ici quand on parle de structuration, j'ai l'impression que la majorité des gens se concentre sur l'idée de développer la région, le rapport région-comité, comment ça va se jouer dans les prochaines années. Je pense que ce n'est pas le seul enjeu.

LMV : Euh ce n'est pas le seul enjeu, ça en fait partie. **Je pense peut-être qu'il faut casser le siège national tel qu'il existe aujourd'hui.**

GC : C'est à dire ?

LMV : Bah c'est à dire **qu'il se fait ici de l'activité donc nationale et de l'activité fédérale**. Donc par exemple, la politique internationale de la FSGT, il y a actuellement deux personnes qui y travaillent, il y a des réunions mensuelles avec des gens qui viennent de partout et puis on pourrait très bien décider que les gens qui travaillent au niveau international sont physiquement dans... je ne sais pas je dis n'importe quoi, un comité, une région, quelque part. Euh voilà, on pourrait faire la même chose sur la formation, on pourrait... Je ne dis pas que c'est ça qu'il faut faire mais je dis qu'en raisonnant comme ça, on va peut-être **avoir des idées pour fonctionner autrement.**

GC : Ça me fait penser un peu au chantier milieux populaires où là, du coup, c'est ce qu'ils essaient d'impulser d'une certaine façon. Il y a l'activité qui se fait ici mais on essaye de la transposer dans les comités...

LMV : Ce n'est pas pareil. Ce n'est pas ça que je dis. Euh au niveau international il y a de l'activité dans les comités, il y a de l'activité qui est impulsée... c'est vraiment d'impulser physiquement le domaine international ailleurs que dans un siège ici, qui nous coûte une fortune en plus. Voilà, je ne sais pas si c'est ça qu'il faut faire mais comme il y a un mélange entre ce qui doit relever d'une activité nationale... c'est à dire que bah par exemple autant les comités doivent agir dans leur contexte départemental, nous on doit agir dans notre contexte national avec nos partenaires etc. donc il y a une activité, pour organiser les activités sur le plan national qui ne sont pas forcément en lien avec les autres... mais **le niveau fédéral c'est : on construit des projet tous ensemble**. Et si on ne les construit pas tous ensemble... Un comité... Moi j'ai dit à la ligue Aquitaine qu'à terme c'est eux qui doivent être responsables du développement des activités à Pau là, du projet qui est porté ici, un projet fédéral... ils doivent le porter à terme eux. Nous on aura fait notre boulot. Et eux après, en étant porteurs de ça ils peuvent contribuer ailleurs.

GC : En fait, il faudrait que la fédération se positionne plus comme un réseau, comme une tête de réseau en tout cas.

LMV : Alors ça, ça me fait peur aussi.

GC : [Rires]

LMV : Bah ouais parce que j'ai analysé des fonctionnements en réseau, c'est pour ça. Il faut ça, **il faut du fonctionnement en réseau mais il ne faut pas que ça**. Donc, c'est ça qu'il faudrait inventer quelque chose.

GC : Ce qui te fait peur dans l'animation en réseau...

LMV : **C'est la perte de cohérence après à un moment donné.**

GC : Oui pour l'élaboration d'une politique...

LMV : Voilà, c'est ça. Et ça, il ne faut surtout pas le perdre et ce n'est pas vrai que la politique de la FSGT... Évidemment il y a des temps forts collectifs, les AG etc. Mais **la politique se construit en permanence et au quotidien** parce que tu dois intégrer des choses nouvelles etc. Donc tu vois c'est...

GC : Elle se construit ici ?

LMV : Non partout, partout. Mais ici... actuellement **c'est ici qu'on essaye d'intégrer** et de tu vois... Enfin quand je dis ici, c'est dans chaque domaine. **Chaque domaine doit...maintenant je ne te dis pas que tout le monde le fait mais doit intégrer des éléments** liés à son domaine justement. Si tu veux, il n'y a pas... Bon voilà, **il y a la feuille de route** : « on me dit de faire ça. On va faire ça là, ça là. » Oui bien sûr, il faut qu'il y ait ça d'ailleurs il faudrait peut-être **le renforcer** pour que ce soit plus clair. Mais il y a des choses qui arrivent et il faut être capable d'analyser en permanence.

GC : Et... Bah c'est une question à part qui m'est venue là. Est-ce qu'il y a de la transversalité entre les domaines ici ? Ça arrive bien à travailler ensemble par exemple sur ces questions ? Le domaine international est-ce qu'il travaille bien avec le domaine 2 pour pouvoir diffuser les pratiques au niveau des comités, au niveau des ligues ? Ou est-ce qu'il y a vraiment une difficulté à travailler en transversalité ?

LMV : Bah moi je pense qu'il y a des choses qui se font [hésitante]... Alors l'exemple que tu prends, il est compliqué parce que partout on est en relation avec les comités et on ne va pas à chaque fois passer par le domaine 2 où ils sont d'ailleurs... Le problème, **ce domaine 2 , il faudrait peut-être le repenser**. Ça fait partie des domaines, je pense, à repenser d'ailleurs. Bon...

GC : Quand tu dis « à repenser », c'est dans l'organisation ?

LMV : Ouais même... dans l'orientation.

GC : Dans ce qu'il fait, dans le rôle du domaine.

LMV : Bah le rôle du domaine il se mélange aujourd'hui à un niveau d'impulsion de la vie institutionnelle et il y a une confusion un peu entre tout ça. Et donc, je pense qu'il faudrait repenser le domaine. Et **le domaine en tant que tel, il n'y a pas de collectif**, il n'y a pas de vie de domaine à part deux personnes plus Gérard qui vient... Voilà, donc ça prouve bien... Mais je comprends qu'il n'y ait pas cette vie de domaine parce que l'objet en lui-même c'est **plus des interventions en direct dans les comités pour les soutenir etc.** Donc euh... Et le reste c'est plutôt de la vie institutionnelle. Même l'espace inter-région qu'ils animent, en réalité c'est de la vie institutionnelle.

GC : Alors que ça devrait être eux en réalité ce travail de réseau...

LMV : Ah oui mais voilà, il faudrait...

GC : Pas d'intervention directe finalement.

LMV : Il faudrait repenser probablement ça. En tout cas donc l'exemple là, il n'est peut-être pas... mais je pense qu'**il y a de la transversalité parce qu'elle s'impose mais je pense que ça se fait dans des conditions pas géniales** et peut-être avec de la résistance parfois.

GC : Ok. Je voudrais aborder un autre thème qui n'est pas un thème... Tout est lié mais il faut trouver le liant. Il y a un paradoxe qui me semble assez intéressant dans ce qui ressort et ce qui est très fort, je pense que c'est une des premières valeurs ou une des premières caractéristiques identitaires de la FSGT qui ressort des entretiens que j'ai déjà fait. C'est que la FSGT, c'est **un espace de liberté**. Un espace où on peut faire, on peut innover, on peut créer, on peut venir ici pour être un acteur associatif. On trouve un espace pour faire ce qu'on voudrait et où ailleurs on ne pourrait pas. Et paradoxalement, parfois ça apparaît aussi comme **un espace de frustration**, de difficulté à s'exprimer, à s'imposer. Et donc je trouve qu'il y a un paradoxe assez fort. À la fois on ressent vraiment un bonheur, un attachement fort à la FSGT du fait d'avoir cet espace de liberté et de l'autre côté on ressent beaucoup de frustration parce que dans les temps collectifs on a du mal à partager l'expérience, les différences et... je croise ça avec plein de choses qu'on ma dites hein parce que tout à l'heure Amina a dit à juste titre que la FSGT c'est génial sur le plan individuel mais sur le plan collectif, c'est compliqué. René m'avait dit que tant qu'on ne détermine pas la relation de la FSGT à l'objet politique communiste on n'arrivera pas à avancer. Et je remets ça un peu en question parce que c'est peut-être la culture et l'histoire un peu lourde de la FSGT, en relation avec des militants et des façons de faire comme tu as dit « partisans » à l'époque qui montrent qu'aujourd'hui dans les espaces collectifs, on a du mal à échanger. Il y a une culture qui est trop forte peut-être du militantisme et paradoxalement, de l'autre côté, il y a une culture du militantisme qui se perd. Il y a plein de paradoxe comme ça qui se cultivent en ce moment et c'est assez impressionnant en fait.

LMV : Je pense qu'on peut partir de ça et tirer plusieurs fils. Moi je partage le paradoxe. J'ai dit dans mon entretien d'évaluation... C'est à dire moi, j'ai dit : « **La FSGT a été pour moi un espace d'émancipation extraordinaire... parce qu'il y a qu'à voir mon parcours... et ça a été un espace destructeur.** » J'ai employé ce mot : destructeur. Encore aujourd'hui hein, je maintiens ça.

GC : Moi c'est ce que je dis à mes amis quand ils me disent : « Alors la FSGT c'est comment ? » Je leur dis : « C'est bien hein. Mais si tu n'es pas fort mentalement... »

LMV : Ouais.

GC : ...ça sert à rien c'est pas pour toi...

LMV : Non.

GC : ...mais t'as un vrai espace de liberté. »

LMV : Ouais mais c'est destructeur mais vraiment. Donc moi **je n'ai connu que ça**. C'est à dire que quand j'étais responsable de Sport et plein air bah il a fallu que je me batte pour exister dans le système et assumer ma responsabilité. À l'époque avec Laurent Moustard, on était les deux et on s'est fait mettre des bâtons dans les roues bien comme il faut. Ça, c'était à l'époque. J'ai vécu cette crise très difficilement parce que tu avais, évidemment comme dans tout conflit, des camps qui se sont créés et **des attaques personnelles**. On te montre du doigt et on te fait porter des choses que tu n'es pas. On t'atteint au plus profond de toi. Et j'ai vécu ça encore récemment quand j'étais en formation. Donc c'était il n'y a pas longtemps, c'était l'année dernière. Donc j'avais des temps de

formation important et, la même période, j'ai été beaucoup investie au niveau national. Et **on m'a fait un procès ici** comme quoi je n'étais jamais là et que je ne faisais pas mes heures de travail. T'imagines le truc ?

GC : Oui... Dans les entretiens, il y a des choses comme ça qui sont ressorties. Beaucoup de jugement sur les personnes.

LMV : Ah mais c'est incroyable.

GC : « Oui, un tel il fait ça à côté. On se demande comment il peut être là. Stéphanie comment elle fait pour être arbitre de L2 et en même temps... » Donc c'est vrai qu'on s'attaque souvent aux personnes.

LMV : Et là par rapport à ça justement, moi je pense qu'il faut aussi changer cette culture de la conception du travail et il faut à nouveau franchir des crans parce que le problème, ce n'est pas de faire de la présence et d'avoir une pointeuse hein. Tu peux être ici du matin au soir et rien foutre ou avoir plein de problèmes dans ton travail que tu cherches à dissimuler. Le problème c'est, est-ce que tu fais les missions pour lesquelles tu es sensé travailler que tu le fasses ici ou ailleurs ? Et là-dessus, je partage par exemple la position de Raphaël, sauf que je dis qu'elle est en décalage avec la situation aujourd'hui parce que ça te renforce des tensions et que les gens ne sont pas prêts à ça. Et ce n'est pas bon. Mais n'empêche que sur le fond, il faut aller vers ça parce que... Et puis, donc **ça c'est un autre effet pervers de l'autogestion : tout le monde est forcément à égalité sur tout. Mais non**, quand tu as des responsabilités tu n'es pas à égalité sur tout et ça te prend la tête jour et nuit et tu travailles le soir, le matin et donc voilà quoi... Et donc moi ouais, je confirme que le paradoxe est peut-être même plus fort que ce que tu dis. Mais par contre, il y a plusieurs fils à tirer. Il y a le fil de la conception du travail. Il y a le fil de... Aussi à un moment donné... Bon, **il y a des espaces ici qui se sont créés qui sont néfastes.**

GC : Oui ? Des espaces de discussion ?

LMV : Des espaces de discussion et de critique, et des espèces de clans en fonction de... C'est spécial quand même. Comme tout à l'heure, parce que Maud a 40 ans aujourd'hui... Enfin je veux dire moi, à chaque fois que je fais mon anniversaire ici, si je décide de le faire ici, j'invite tout le monde. Je le fais à la cafête' puis voilà. Sinon je ne vais pas m'amuser à faire un petit truc dans mon bureau.

GC : Ah oui tu parles **d'espaces informels** ?

LMV : Oui et ces espaces informels si tu veux où on critique beaucoup la DNC, c'est là que se développe un peu...

GC : Oui moi c'est dans la cafête' que je fais le gros de mon étude. [rires]

LMV : Bah voilà.

GC : Et c'est intéressant parce que si ces espaces informels existent... parce qu'Amina l'a soulevé aussi parce que tout à l'heure je lui disais : « Pourquoi le chantier milieux populaires, qui est un chantier qui me paraît primordial pour la FSGT par rapport à son identité... »

LMV : Hum, bien sûr.

GC : ...et son objet tout simplement, pourquoi ce n'est pas partagé ? Pourquoi il n'y a pas un collectif ? Pourquoi ce n'est pas aussi bien partagé qu'on pourrait l'imaginer ? »

LMV : Ici tu veux dire.

GC : Ouais ici.

LMV : Ouais.

GC : Et elle me dit : « Oui, c'est des problèmes d'individus. » Et je lui dis, et c'est elle qui l'a dit d'ailleurs, que c'est peut-être la difficulté qui ne permet pas en fait... parce que bon il y a des difficultés en termes de forces humaines comme tu l'as dit... de créer les lieux où on crève les non-dits. Après comme j'ai dit, c'est relatif à toutes les organisations.

LMV : À beaucoup d'organisation mais bon c'est vrai que euh...

GC : C'est la difficulté dans l'analyse transactionnelle, dans la roue de l'autonomie, de passer de l'indépendance dans l'autogestion à l'interdépendance.

LMV : Bah oui c'est ça...

GC : À être ensemble, un collectif. C'est ça qui est intéressant dans la question identitaire. C'est comment... et après ce que je me demande et ce que je demande quand je vais dans les comités et tout ça qui ont aussi un regard sur ce qui se passe ici. Je leur dis : « Mais est-ce que vous pensez vraiment que ça impacte le terrain, le pratiquant lui-même ? » Donc il y a des analyses différentes qui sont intéressantes. Il y en a qui disent : « Bah ce qu'il se passe ici c'est pour l'adhérent donc oui d'une certaine façon ça impacte. » Il y en a qui disent : « Nous, on le ressent directement dans l'organisation, la participation à la vie de la fédération. » Donc c'est intéressant aussi. C'est vrai que...

LMV : Et par rapport à... Par contre tu vois le côté euh... Parce que moi je te dis que c'est un espace... Toi tu as mis d'un côté... il y a l'individuel où là c'est bien et il y a le collectif. Moi je te dis non, l'individuel ce n'est pas bien parce qu'il y a les deux. La personne, tu t'émancipes et tu peux être détruit. Et il y a des gens qui sont détruits et moi j'aurais pu partir au moins 3 fois. Et de toutes façons si je vais partir bientôt, c'est aussi parce que j'ai envie de vivre autre chose mais c'est aussi parce que c'est bon quoi...

GC : C'est aussi quelque chose que je me demande...

LMV : Donc je ne mettrais pas de... Parce que **dans les espaces collectifs comme ça tu t'épanouis**. Ce n'est pas ça, ce n'est pas comme ça. Par contre je ne sais pas... qu'est-ce que tu disais ? On ne peut pas s'exprimer dans les collectifs ? Mais pas dans tous les espaces. Et après, exprimer quoi ? Moi, pour moi, il manque... à l'époque où j'avais repris ce qu'on appelait le CCP ici, ce qui coordonnait la vie des gens au travail ici, les problèmes et tout ça, **on se voyait toutes les semaines** et toutes les semaines on avait un temps où c'était les gens ils venaient sans... Enfin voilà les gens ils pouvaient venir comme ils voulaient. Et cette espace, on était 4. Il y avait Monique G. qui était secrétaire à l'époque. Il y avait une autre secrétaire qui est partie depuis au comité du Val-de-Marne qui s'occupait des assurances et tout ça. Il y avait un emploi jeune et il y avait moi. Et on coordonnait un peu, c'est nous qui avons piloté le passage au 35h et tout ça. Et donc, bah tu peux reprendre les écrits de l'époque mais en tout cas les gens avaient un espace. Tout le monde ne venait pas spontanément mais quand même il y avait une relation. Et moi j'ai découverts avec... bah peut-être que j'aurais dû m'en rendre compte avant... c'est que les gens, alors qu'il y a des gens que je peux voir en dehors... **Véro, que j'ai par ailleurs contribué à faire venir ici, que je connaissais d'avant, qui est dans mon club, qui habite à 200m de chez moi, qui me garde mon fils parfois... enfin tu vois le truc. Et j'ai compris, à un moment donné il n'y a pas longtemps, il y a 1 an ou 2 que quand elle venait s'adresser à moi dans mon bureau... d'ailleurs maintenant on en a parlé parce que là maintenant, elle me dit : « Là, je m'adresse à Lydia. » Et bah elle s'adressait à la direction.** Et du coup, ici il y a plein de gens qui me voient par comme Lydia, moi comme je suis... tu vois, ils me voient comme je ne sais pas quoi d'ailleurs... l'autorité ou je ne sais pas.

Enfin pourquoi je te dis ça ? Parce que dans les collectifs, tu disais que la parole n'est pas forcément libérée.

GC : Et tu me disais, des fois elle l'est trop. Enfin, ça dépend ce qu'on doit dire, ce qu'on veut dire aussi.

LMV : Bah après, je pense qu'il y a des obstacles comme dans tout espace. Ce n'est pas toujours facile d'exprimer etc. Mais maintenant peut-être que ce que les personnes veulent exprimer, est-ce que c'est vraiment qu'elles ne peuvent pas l'exprimer ou qu'après quand il y a des débats les arguments ne sont pas si costauds que ça et du coup... Enfin voilà, je ne sais pas.

GC : D'accord.

LMV : Je ne sais pas hein... Je ne sais pas parce que là c'est que je ne sais pas ce que tu as en tête et ce que...

GC : Non mais c'est parce que moi aussi j'ai plein de choses en tête à force de voir plein de monde tu sais...

LMV : Bah oui, oui. J'imagine oui.

GC : Ça commence à partir dans tous les sens donc je me dis des choses.

LMV : Oui, oui, oui.

GC : On va peut-être changer de thème pour peut-être aller sur des thèmes... pas rigolo mais...

LMV : Non mais par contre **ce truc, c'est à analyser** quand même. Ce truc où c'est tout autant émancipateur que destructeur. Moi je leur ai dit la dernière fois qu'il faudrait travailler à ça.

GC : Et pour moi ça peut nuire à la mise en œuvre des valeurs puisqu'après certaines personnes vont se braquer et travailler pour travailler...

LMV : Non mais c'est ça et effectivement qu'il faut être costaud pour dépasser ça et pas... et rester sur l'essentiel. Et ce n'est pas facile donc je comprends qu'il y a des gens qui se disent... Voilà après il y a aussi... Alors je ne sais pas ce que René entend par là mais euh... Aujourd'hui le rapport à la culture communiste ? Dans la société aujourd'hui ?

GC : Non ici à la FSGT.

LMV : Alors vas-y dis en moi plus.

GC : Non, il voulait dire : est-ce qu'on est communiste ou pas ? Il l'a posé clairement. Est-ce qu'on est communiste ou pas ? Et c'est une question qui revient relativement souvent.

LMV : Ouais mais qu'est-ce qu'être communiste après ? [Dubitative] C'est quoi être communiste ?

GC : Alors ça... Là on va partir sur des...

LMV : Bah non mais voilà.

GC : Après, pour dépasser cette question qui est peut-être trop axée sur une seule problématique, c'est la question qui est déjà revenue à plusieurs reprises dans l'histoire de la FSGT : est-ce qu'on est politique ou pas ?

LMV : Mais ça dépend ce que tu mets derrière politique. Pour moi, on est politique au sens où ce qu'on fait à un sens, ça a des valeurs, ça a des objectifs... Voilà, c'est, c'est... Et puis on vise quand même la réduction des inégalités, une autre conception de la société et du vivre-ensemble. Le politique au sens noble du terme.

GC : Dans la fédération, pour les militants, pour les permanents mais est-ce que... Moi ça m'a été posé comme ça, c'est aujourd'hui c'est est-ce que nos pratiquants reçoivent encore ce sens politique qu'on essaye de diffuser.

LMV : Alors attends, je reviens au tout début de mon entretien. **Pour moi le politique, c'est ce que j'ai reçu quand j'étais à Arts et Sports de Drancy.** C'est ça le politique. C'est le vivre-ensemble, la responsabilisation, la responsabilisation. Voilà, c'est une conception de la société, du vivre-ensemble et des valeurs. Ce n'est pas j'adhère au parti communiste ou j'adhère à je ne sais pas quoi. Ça, c'est euh... Chacun a le droit d'avoir ses conceptions. Je dis le politique et c'est ça qui... Mais **ça oui, ça existe toujours dans les clubs. Et bah, heureusement.** Moi je vois, hier soir je suis allé discuter avec l'entraîneur de judo de mon fils qui ne vient pas de la FSGT et qui dans sa conception de l'encadrement il est porteur des valeurs...

GC : FSGT, sans savoir c'est la FSGT.

LMV : Si bah maintenant il l'a rencontré. Et, donc tu vois, il ramène mon fils à la maison à 22h et quelques parce que ça m'évite de... Il propose tout un tas de trucs. Il dit à mon fils de faire commissaire sportif à la table, il a 13 ans quoi. Bah oui, c'est la FSGT, ce n'est pas la FFJDA.

GC : Et est-ce que c'est important que ce soit identifié comme FSGT ? Parce que dans les échanges que j'ai eu avec plusieurs personnes qui venaient de club et qui sont arrivées à la FSGT ensuite ; ils étaient dans des clubs où ils pratiquaient mais sans savoir que c'était la FSGT, avec des particularités notamment autour de la vie associative, de l'échange, de la solidarité dans les pratiques qu'ils ne trouvaient pas dans les autres clubs. Et sans savoir que c'était la FSGT. Puis c'est en venant ici qui se sont rendus compte qu'ils se sont rendus compte que ces pratiques-là venaient de la FSGT. Du coup, est-ce que nous on n'a pas une carte à jouer qu'on ne joue pas aujourd'hui. C'est de dire : « Hey, c'est tout la FSGT. »

LMV : Dans l'absolu, je dirais qu'à partir du moment où ces modes de vie, ces modes de pratiques et tout, existent... à la limite la FSGT pourrait disparaître, le but c'est que ça existe. Mais bon, ça c'est dans l'absolu, ok ? [Rires] **Maintenant la FSGT malheureusement son action en tant que fédération qui porte ça, elle est encore un peu trop isolée** et donc si elle veut vraiment développer son projet et tout ce qu'il y a derrière, **elle a intérêt d'être connue** et que ce qui se fait ne soit pas dévalorisé. Donc oui, il y a un énorme travail à faire, c'est sûr, c'est sûr. Et **il y a plein de gens qui sont à la FSGT qui ne le savent pas. Il y a plein de gens qui font des choses qui sont liées à la culture de la FSGT**, ils ne le savent pas. Et donc ça, ça fait partie des enjeux sur lesquels il faut peut-être travailler et c'est pour ça que la question de la structuration joue un rôle. Mais bon, je... [silence].

GC : Parce que la en fait... On a... Il y a les problèmes de diffusion interne, de diffusion externe aussi. C'est intéressant parce que, tout à l'heure j'étais avec Amina et c'est revenu aussi le problème de diffusion interne du projet mais aussi en externe. Elle a beaucoup ce souci de l'externe donc c'est intéressant aussi à voir. Et justement, c'est quoi pour nous les enjeux du partenariat ? C'est quoi, par exemple, l'enjeu du partenariat ou du travail avec d'autres acteurs dans le monde... l'enjeu par exemple de travailler avec le CNOSF ? D'essayer d'être reconnu au CNOSF comme ça a été le cas, c'est quoi l'enjeu de ça ? Est-ce que, oui d'accord les enjeux du plaidoyer et de travailler sur une autre conception du sport, est-ce que ça dépasse ça ? Est-ce qu'il y a aussi l'idée d'influencer le regard des autres sur nous ?

LMV : Bah, il y a tout ça parce qu'en fait bon... être au CNOSF du point de vue des orientations globales du CNOSF, on n'est qu'une voix parmi... Vu comment le système fonctionne, c'est compliqué. En même temps je peux te dire, parce que c'est moi qui aie vécu l'expérience, que ça a permis aux autres d'avoir un autre regard sur la FSGT. Moi, on me disait bonjour au début : « **Ah bonjour, j'ai vu Marie-George Buffet hier.** » Et bah c'est bien, moi je ne l'ai pas vu. Ce n'est pas ma copine... Enfin tu vois. Donc il y avait ce regard. Et au fil de ma présence pendant 4 ans, des interventions que j'ai faites, non seulement ils ont compris ce qu'était la FSGT, pas tous... du point de vue de ses pratiques mais ils ont vu qu'on n'était pas les gens qui étaient là pour empêcher tout le monde de tourner en rond mais qu'on critiquait tout en apportant des propositions qui intégraient aussi... voilà. Donc pour ça, je pense qu'il y a notre image qui a vachement changée. Et effectivement quand tu vas après, moi je l'ai bien vu... **membre du conseil d'administration, dans certaines sphères voilà c'est un titre où les gens discutent avec toi autrement alors que tu es la même personne** mais c'est comme ça.

GC : L'image change aussi en fonction des stratégies. Cette stratégie n'était pas présente, bon il y a longtemps... on n'était pas sur une stratégie d'ouverture.

LMV : Non on n'a pas été élu. **René Moustard a quand même fait le gros boulot à un moment donné et il a été viré parce que ça a été la FSGT communiste qui a été virée.** Bon après je pense que justement, si René s'était présenté ou Jacques ou Jean-Paul, ils n'auraient pas forcément été élus. On a quand même fait une campagne sur ma personnalité aussi. Sur le fait que j'étais une nana jeune, enfin plus jeune à l'époque [rires]. Et on a fait une vraie campagne avec Emmanuelle, on est allé voir tout le monde. Et on a écrit des choses hein on a dit : « Voilà si on est élu ce qu'on fait. » Ceci dit, 4 ans après, le système a fait qu'on n'a pas été élu et que tout le monde était soi-disant désolé mais bon c'est un système... Mais voilà, bon moi je pense que la FSGT, ce n'est pas d'aujourd'hui... **Amina a ce regard que la FSGT n'était pas ouverte avant. Moi, je n'arrête pas de lui dire que dans les années 80 sa stratégie ça a été la politique d'ouverture. C'était le mot d'ordre.**

GC : Non, moi je parlais d'avant encore... Juste avant que René impulse cette stratégie d'ouverture.

LMV : D'accord parce que René a toujours été là-dessus, de travailler avec les autres, le groupe des 20 ou des 19 je ne sais plus... enfin tout ça c'est René. Bon la crise... Donc la crise entre Jacques et Jean-Paul parce qu'il y avait quand même un trio. René était président d'accord ? Il est devenu coprésident avec Jean-Paul. Ça a duré presque 10 ans tous les deux, un truc comme ça. Peut-être un peu moins. Et Jacques s'est rajouté. René s'est retiré. Tu vois le truc ? Bon chacun a voulu...

GC : Est-ce que tu ne trouves justement que l'histoire... On a essayé de construire des mythes à la FSGT. Je pars d'une hypothèse où on essaye de construire des mythes qui sont en concurrence avec les mythes classiques du grand champion. Auguste Delaune c'est un mythe à ce titre qui est intéressant et qui permet de montrer une autre conception du sport...

LMV : Auguste Delaune, c'est parce qu'il est mort aussi...

GC : Oui...

LMV : Voilà, c'est un résistant qui est mort.

GC : Oui et c'est intéressant. On montre autre chose plus intéressant dans le sportif. Et on a les stages Maurice Baquet. Est-ce que ce sont des choses qui nous permettent d'avancer ou est-ce que ce ne sont pas des choses qui nous font rester bloqués dans le passé ? René Moustard, c'est en train de devenir un mythe ici en quelques sortes par rapport à tout ce qu'il a fait... la mise en place de l'autogestion... ça devient une figure importante du moins, les anciens DTN profs d'EPS, tout ça ce sont des choses... J'ai l'impression que la nouvelle génération a comme un complexe... pas d'infériorité mais de on se rattache toujours au passé et du coup ça nuit un peu à la démarche d'innovation. En fait, j'aurai pu te la faire en court : l'histoire c'est bien ou ce n'est pas bien ?

LMV : Non, moi je ne ressens pas ça comme ça mais peut-être parce que moi c'est particulier. J'ai connu René j'avais 20 ans. René ça a toujours été quelqu'un d'hyper ouvert, à l'écoute, avec plein de défauts... sur les qualités humaines tout ça, il est passé à côté de plein de trucs mais voilà. Après, c'est vrai moi je n'ai pas eu ce rapport à lui. Enfin si je l'ai eu un peu mais pas comme d'autres. C'est à dire qu'il y'en a d'autre c'était comme... Voilà, il a parlé. Bah comme à l'époque : « Mérand a parlé. » **Mérand bah c'était le pape. Enfin, il y en a d'autres qui sont en train de reconstruire un dieu parce qu'ils l'ont appelé comme ça**, il n'y a pas longtemps. C'est Jacques Journet qui devient le « dieu » des jeunes dans le cadre de la formation des jeunes dirigeants.

GC : Oui enfin chacun a ses...

LMV : Oui, enfin voilà. Et moi je n'ai jamais fonctionné comme ça, alors là franchement... Et comme avec René, j'ai toujours eu des rapports. En plus, Sport et plein air, il me renvoyait toujours des critiques positives... enfin des critiques constructives pas positives... et j'ai toujours trouvé ça dans notre relation et je ne me suis jamais sentie... alors si au début. Je te parle du début quand j'étais là, ce n'était pas René. C'était tout l'environnement. Tu te retrouves là, tu te dis à chaque fois que tu prends la parole tu vas dire une connerie. T'as l'impression d'être à côté de la plaque. Donc je distingue des choses. Euh non par contre je trouve que la FSGT... Alors c'est marrant que tu dises ça. Le mythe Robert Mérand, René est dans ce truc avec Robert Mérand.

GC : Oui, j'ai oublié Robert Mérand.

LMV : Et justement, moi je ne suis pas du tout là-dessus. Par contre je suis pour ne pas oublier le rôle des personnes et ça on a tendance dans les organisations ou c'est collectif etc. à ne pas... Donc moi **je suis pour qu'on prenne en compte le rôle des personnes et reconnaître que, si les choses ont évolué dans un certain sens ou dans un autre, c'est qu'il y avait une personnalité qui a influé ou qui, par ses compétences** ou son incompétence aussi pourquoi pas... euh voilà, **il faut regarder les impulsions qui ont été données**. Après moi je n'en fais pas un mythe. Je n'ai aucun... Moi j'ai une personne qui me bloque toujours parce que j'ai vécu des moments hyper durs avec lui et pourtant c'est une personne, quand je suis arrivée à la FSGT, que je trouvais géniale, super. C'est Jacques Journet. Je considère qu'avec ce mec-là **tu ne peux pas être en contradiction parce qu'il va te démolir**. Et certains en font leur dieu parce que je sais comment il fonctionne. Moi j'ai analysé... Donc moi non, je ne pense que ce soit un obstacle. **Je trouve que c'est une manière de transmettre**. Après les personnes... René, dans certaines situations, il peut être très chiant parce qu'il va intervenir longtemps mais ça, c'est lié... Il n'entend pas...

GC : Je sais on a fait 3h30 d'entretien.

LMV : Non mais dans les collectifs des fois, il n'entend pas. C'est à dire qu'il va redire les mêmes choses qui ont déjà été dites. Et puis après bah la vieillesse hein... Voilà, donc... Donc il peut être chiant mais pour moi, ça a été une personne ressource mais pas un dieu, ni un mythe, ni quoique ce soit...

GC : Qui serait sclérosant parce que des fois on s'attache trop.

LMV : Ouais, non. Bah pas moi, en tout cas moi je me suis libéré de tout ça. D'ailleurs, je n'ai personne malheureusement à qui me référer. Aujourd'hui quand j'ai un truc je me dis est-ce que je dois faire... donc c'est plutôt...

GC : Euh... Je voulais un peu aborder la notion de l'omnisport. C'est un enjeu important mais qui s'est peut-être un peu perdu ces dernières années.

LMV : Qu'est-ce que t'appelle l'omnisport ?

GC : L'omnisport ce n'est pas le multisports.

LMV : Bah justement.

GC : L'omnisport, c'est le sport qui met l'homme au cœur des pratiques.

LMV : Oui.

GC : Mais aujourd'hui, est-ce qu'on a vraiment une organisation et des clubs qui mettent en œuvre de l'omnisport ? Est-ce que ça reste quelque chose d'important pour la fédération ? Est-ce qu'il y a un travail sur la reconstitution des clubs omnisports, dans la conception omnisport et pas multisports avec des sections qui ne communiquent pas entre elles et où il n'y a pas un vrai principe de l'humain au cœur de la pratique ? On en est où aujourd'hui par rapport à l'omnisport ?

LMV : Bah moi c'est un peu ce que je te disais tout à l'heure. **Pour moi le projet de la FSGT, c'est ça : c'est l'être humain au cœur des pratiques.** Donc voilà, il est là l'omnisport. Maintenant, ce que je pense c'est que **si on avait une autre relation aux clubs...** Tu parlais du foot A7. Ok les clubs de foot A7, ils ont une identité etc. Mais si on fait une enquête sociologique, on va s'apercevoir que ce sont des mecs qui ont à peu près 40 balais. Donc ils ont des enfants. Ils ont une femme éventuellement. Enfin tu vois... Ils ont une famille. Pourquoi éventuellement, on ne travaillerait pas avec ces clubs, à dire : « Est-ce que vous pensez utile, dans vos associations, de créer une activité pour accueillir vos enfants et puis ceux de la commune ? On a des compétences à la FSGT voilà. Il y a aussi des pratiques familiales. Vous ne pensez pas que de temps en temps, faire vire... » Enfin tu vois ? Et ça, ça ne se fait pas.

GC : C'est rapport à la structuration peut-être encore ?

LMV : Oui, toujours, toujours. Donc voilà...

GC : Mais c'est un enjeu qui est important et qui est en train de se perdre un peu peut-être...

LMV : Ça ne se perd pas mais c'est ce que je disais mais... On dit à la FSGT, on peut pratiquer du plus jeune âge jusqu'à l'âge le plus avancé. C'est vrai mais ce n'est pas vrai suivant là où tu habites. Dans mon club c'est vrai. Puisque dans mon association, c'est une association omnisport tu as une section enfant. T'as la section plus de 50 ans. Voilà, classique. La section plus de 50 ans qui est partie... peut-être que Alain Jeunehomme t'a raconté ça... à 7 personnes qui sont allées courir au parc du clos, ils sont 600 peut-être 700 aujourd'hui. Multiactivités, vie associative, bon des problèmes monstrueux mais une vie, une vie... un truc énorme. Ils ne savent pas tous qu'ils sont à la FSGT et ils s'interrogent tous les ans pourquoi le club leur impose la licence FSGT, voilà... donc ce n'est pas simple.

GC : Et on ne leur donne pas de réponse ?

LMV : Bah si mais ce n'est pas simple. D'abord, on leur explique que sans la FSGT la section n'existerait pas mais une fois que ça fait 15 ans que tu leur dis la même chose... Bah on leur explique qu'il y a des formations... on leur dit, il y a un espace au comité de Seine-Saint-Denis... mais ça ne leur suffit pas. Alors ce n'est même pas une question d'argent parce qu'ils font payer 50€ la cotisation à l'année avec des activités tous les jours. Donc c'est démentiel, c'est démentiel.

GC : Ce n'est pas cher.

LMV : Bah ce n'est pas cher du tout.

GC : Ok. Euh quoi d'autre ? Parce qu'on a fait le tour là.

LMV : Non mais... Enfin moi je pense que justement la conception de la FSGT, les pratiques, si je prends appui sur mon club. On a une section enfant, on a une section adulte omnisport, on a une section plus de 50 ans, on a des sections par discipline aussi. Et on a les ingrédients pour développer ça, pourquoi on le ferait que là ? On a les savoir-faire. Tout ça s'est encadré bénévolement. Dans la section adulte qui grossit, qui grossit, à chaque fois que quelqu'un a une idée, ok tu fais, tu crées les conditions pour que ça se fasse et ça marche.

GC : Il y a vraiment du travail aussi tous ensemble...

LMV : Bah oui...

GC : Un collectif.

LMV : Ouais, ouais mais tu le crées au fur et à mesure.

GC : Il faut le créer ici aussi.

LMV : C'est à dire ?

GC : Bah ce que je te disais : entre les commissions fédérales, entre les différents domaines...

LMV : Oui mais **les commissions fédérales, c'est... C'est impossible.** C'est impossible... Si tu as les moments... tu as les assemblées des activités mais c'est une personne qui vient... Enfin, je veux dire il y a des trucs, c'est impossible de les penser d'un point de vue... d'abord si on avait de l'argent, si on avait... après entre les domaines c'est autre chose.

GC : Il ne fallait pas mettre des murs.

LMV : Ah mais non mais pour moi justement, là où tu te trompes... C'est pour ça que pour moi il faut casser ce plateau là parce qu'ici... il n'y a pas forcément de raison qu'on soit tous euh...

GC : Ah oui ?

LMV : Bah non.

GC : Tu veux dire qu'il n'y a pas de raison que les domaines travaillent entre eux ?

LMV : Non, je n'ai pas dit les domaines.

GC : Ah qu'on soit là...

LMV : Bah oui parce que si t'étais dans d'autres lieux peut-être que tu créerais les conditions d'ailleurs pour avoir des rencontres tandis que là... Et puis tu n'aurais pas ce phénomène où t'as...

GC : Oui, où tu es dans une entreprise...

LMV : Un, t'es dans une entreprise. Deux, alors **on n'a pas cassé complètement la vision... parce que les mecs ils te disent : « c'est le 15^{ème} étage. »** Mais moi, je n'arrête pas de leur dire : « Mais non ce n'est pas le 15^{ème} étage. »

GC : Oui c'est vrai.

LMV : **Il y a des représentations.** Il y a...

GC : Oui, je comprends maintenant du coup. C'est vrai qu'on a le choix. Soit on casse des murs... mais ça ne va rien changer parce qu'il y a aussi la vie informelle qui se passe ici.

LMV : Oui. Non après je pense que là actuellement, en plus, **on n'est pas bien organisé depuis le départ de Mounia** malgré tout. Mounia avait quand même un lien, elle allait... Benjamin n'a pas le même rapport et puis il n'est pas perçu pareil de toutes façons. Il est plus perçu comme le gars un peu rigide qui est là pour défendre les... **Il n'est pas comme ça, mais il est perçu comme ça.** Et après quand il y a un blocage, lui il est plutôt raide et Mounia était plutôt à l'écoute et tout ça. Et du coup, je pense que réellement il faut changer... mais on va faire 2 journées de travail avec Mounia, sur son mémoire, et Benjamin sur **repenser le système de vie collective ici.** Parce qu'il y a un espace qui a disparu, les journées communes ça ne sert pas à grand-chose. C'est un niveau d'information mais ce n'est pas... Voilà.

GC : C'est bien hein il faut en avoir mais si ça n'a pas permis de discuter de vrai souci...

LMV : Bah c'est bien mais s'il n'y a que ça... Voilà.

GC : ...qu'on lave les tables de la cafété' ça coule de source. Non mais oui je vois ce que tu veux dire.

LMV : Donc, il y a un vrai manque. Et après, il y a un autre problème. **C'est qu'au niveau « managérial », entre guillemets, à la sauce FSGT à un moment donné il faudrait qu'on soit plus ferme que ce qu'on est aujourd'hui** parce qu'il y a des problèmes qui perdurent et, à un moment donné, il va falloir trancher dans un sens ou dans l'autre.

GC : C'est encore en rapport avec l'autogestion.

LMV : C'est avec la culture ouais...

GC : Quelle représentation les gens se font de l'autogestion...

LMV : Non mais tu vois on a des acquis moi je le sais... Tu l'as lu le mémoire de Mounia ?

GC : Je n'ai pas eu le temps encore. Je l'ai à la maison.

LMV : Ah d'accord... Je te parle de ça... Franchement tu devrais le lire avant de continuer tes entretiens.

GC : Ah ouais ?

LMV : Ah ouais, si t'as le temps et que t'as des entretiens de personnes d'ici à faire. Ça va te donner un éclairage pour écouter autrement. Euh... pourquoi je te dis ça ? Un des acquis qui est évidemment, moi je lui ai dit dans mon entretien mais on le sait, c'est qu'à un moment donné **il faut de la rotation dans les responsabilités** sinon tu tournes en rond toi-même et le système tourne en rond. Moi, je l'ai vécu dans ma propre expérience. **Et tout le monde en théorie, en principe le reconnaît parce que c'est un acquis de la FSGT et pourtant pourquoi on ne le fait pas** dans certaines situations ? [silence]

GC : Ok, voilà pour moi.

LMV : Voilà pour toi ?

GC : De toutes façons, si j'ai besoin je te redemande parce que...

LMV : Il y a un truc dont tu ne m'as pas parlé par rapport à la culture...

GC : Dis-moi.

LMV : ...et qu'à l'occasion j'aimerais bien évoquer cette question. **C'est la question de la place des femmes...**

GC : Dès le départ, quand tu m'as rappelé que tu jouais dans une équipe féminine... parce qu'hier je l'ai posé à Philippe. Je lui ai dit : « Mais il en est quoi du foot féminin à la FSGT ? »

LMV : Oui mais moi **je voulais te parler de la place des femmes dans les responsabilités, ça a été un parcours du combattant et ça l'est toujours aujourd'hui pour moi parce que, en partie, je suis une femme. J'en suis sûr, c'est dans la culture.**

GC : Justement je voulais te demander si tu penses que c'est en train d'évoluer par rapport au renouvellement des générations ? Ou est-ce qu'il faut vraiment éduquer aussi les nouvelles générations ?

LMV : Je pense vraiment qu'il faut éduquer les nouvelles générations. Je pense qu'avec les nouvelles générations, moi homme je fais les mêmes choses etc., je n'ai pas les mêmes problèmes. Donc non ce n'est pas... Bien sûr que ça a évolué par rapport à une certaine époque. Mais bien sûr qu'il faut éduquer et même **il faut éduquer les femmes. Ce n'est pas une question de genre pour ce problème-là.**

GC : Ça va à la DNC il y a 3 femmes, vous m'avez sorti du bureau quand même.

Lydia : [Rires] Voilà, bon bah écoute ce fut un plaisir parce que ça m'aider aussi à me faire venir les idées. »

Annexe 9 – Entretien avec Denis Masegla – Président du CNOSF

Date : 20/06/2014
Lieu : Siège CNOSF
Durée : 30 minutes

« DM : La FSGT fait partie du collège des fédérations dites affinitaires et multisport. C'est une fédération affinitaire historique on va dire. Puisqu'elle fête ses 80 ans et donc **même s'il y a toujours, et c'est normal et chaque collège a la même impression, le sentiment de ne pas être suffisamment reconnue, de ne pas être suffisamment représentée etc. Je crois que la FSGT a joué un rôle important pour le mouvement sportif tant sur le plan historique que sur le plan de la représentation. Elle a joué et jouera certainement un rôle essentiel pour la pratique sportive du plus grand nombre au sein de la société française.** Alors c'est toujours difficile parce que parfois on est élu, parfois on n'est pas élu et je crois qu'il ne faut pas relier la représentativité, ni la reconnaissance du rôle tenu à des aspects conjoncturels qui ne sont pas toujours adaptés. **C'est aussi l'objet de la réflexion que l'on mène actuellement pour la refonte des statuts du CNOSF de façon à éviter qu'au travers d'un vote se traduise une forme de, plus ou moins, reconnaissance du rôle d'une fédération.** Ce n'est pas du tout ça. Donc voilà, la FSGT a toute sa place dans le mouvement sportif, mouvement olympique y compris puisque c'est C.N.O.S.F., olympique et sportif.

GC: Du coup qu'est ce qui va évoluer dans les statuts du CNOSF?

DM: Alors, je ne peux pas répondre aujourd'hui ce que donneront les statuts de demain. Ce qui est certain c'est qu'il y a une profonde mutation du mouvement sportif. Il y a à la fois tout ce qui est olympique, qui a l'avantage d'avoir l'identité olympique. Mais en même temps dans le monde olympique il n'y a rien de commun entre le football, le tennis, les sports médiatisés et ceux qui sont parmi les plus petits ou les... alors j'aime pas le mot "petit", ou les moins médiatisés. Qui ont donc une forme de souffrance aussi en comparaison avec les sports les plus importants. Donc ce décalage entre les différentes fédérations au sein d'un même collège il est aussi important dans la perception que chaque collège ou que chaque membre d'un collège peut avoir vis-à-vis des membres d'un autre collège. **Ce qui est certain c'est que les enjeux de société essentiellement liés à la diversification des pratiques sont tels que la distinction que l'on peut avoir entre les différentes formes d'activités sont en train de se modifier considérablement. Tous les sports qui faisaient, il y a une vingtaine d'année, beaucoup de compétition et peu d'activités annexes ont complètement mués dans le sens où désormais, il est impossible d'avoir un développement si celui-ci n'est pas axé sur une forme de prosélytisme vis à vis du plus grand nombre. Et donc, il n'y a plus aucune fédération qui a seulement l'aspect de compétition à proposer à ses membres. Tout le monde a du loisir, de l'activité scolaire, de l'activité adapté aux entreprises, voir à d'autres aspects sociétaux qui sont peut-être plus surprenant.** Beaucoup de fédérations proposent des activités à des détenus par exemple...

GC: Oui j'ai vu qu'il y a eu un colloque sport et prison il n'y pas longtemps...

DM: Voilà, ce colloque sport et prison lundi dernier ici, **ça fait partie de la mutation en question et en même temps de l'illustration de la transversalité du sport. On est sur beaucoup de secteurs sociétaux.** **Après, je dirais que cette mutation montre aussi que la distinction que l'on avait il y a 20 ans entre les fédérations dites compétitives et les fédérations dites de loisirs ou de sport pour tous, n'existe plus.** Certes, il y a encore des fédérations, je vois la fédération de gym volontaire sport pour tous etc. qui n'organisent pas de compétition en leur sein. **Mais à contrario, il n'y a plus de fédération dont la vocation est uniquement compétitive. Tout le monde fait de l'activité pour le plus grand nombre et c'est aussi un vrai enjeu, une vraie cause nationale vers laquelle on va.** C'est ce qui nous a poussé nous à développer sentez-vous sport.

GC: Dans ce cadre-là alors, puisque toutes les fédérations, c'est vrai, mettent en place des actions autre que le haut niveau...

DM: ... **C'est une forme de concurrence différente qui s'installe...**

GC: Comment la FSGT organise sa plus-value et sa spécificité maintenant par rapport à ça? Ou est-ce qu'elle en a encore?

DM: Ca, je ne peux pas répondre à ce type de questions la seule chose que je peux dire, c'est que... Mais moi je ne suis pas contre. **Le sport c'est aussi la concurrence donc il y a une autre forme de concurrence qui s'installe mais la concurrence essentielle n'est pas entre les fédérations. La concurrence, enfin la question essentielle, elle est comment on fait pour faire venir dans le monde associatif tous ceux qui pratiquent hors du monde associatif actuellement et qui sont un vrai potentiel. Et comment on fait aussi pour faire en sorte que si on peut estimer à 1 français sur 2 les gens qui pratiquent régulièrement, bah que ce pourcentage augmente. Notamment chez les jeunes parce que la vraie préoccupation elle est là. C'est comment on fait pour que le pourcentage de jeunes qui ne sont pas actuellement dans un club sportif, quelle que soit la fédération dont le club est membre, puissent augmenter et augmenter considérablement. Ce sont des enjeux de lutte contre la sédentarité, pour un meilleur lien social etc. Qui sont des enjeux de société et pour lesquels la résolution passe par un message accru de l'intérêt de la pratique en club. Donc la concurrence interne n'est pas l'enjeu prioritaire. Mais c'est normal qu'elle y soit...**

GC: Elle existe...

DM: Elle existe et alors? Et pourquoi pas? Mais il faut aussi peut-être, et c'est le rôle du CNOSF, et c'est pour ça que la réforme des statuts elle est importante, **il faut aussi qu'on puisse concevoir les bases d'une émulation. Terme qui me semble préférable à celui de concurrence. Et c'est normal, l'émulation servira aussi à la population.** Il faut en même temps permettre au plus grand nombre d'accéder à la pratique. Donc ce qui veut dire qu'il faut regarder que les coûts soient adaptés. Il faut peut-être aussi trouver des aides qui permettent aux plus défavorisés de bénéficier des mêmes conditions, il y a beaucoup de sujets qui sont des sujets de préoccupation pour le mouvement sportif. Et pour lequel il a apporté des solutions, évidemment en coopération avec les pouvoirs publics parce que rien ne peut être fait sans les pouvoirs publics.

GC: Et justement aujourd'hui quels sont les freins à cette émulation entre les fédérations qui ont peut-être du mal à travailler ensemble ou du moins à avoir une certaine unité?

DM: **Les nouvelles données sociétales auxquelles s'ajoutent celles liées à la crise économique parce que chacun réfléchi d'avantage lorsqu'il s'agit de payer une cotisation annuelle, ça oblige à une certaine forme de remise en cause.** Est-ce que la cotisation annuelle c'est toujours le bon moyen? Ou est-ce qu'il ne faut pas avoir une cotisation mensuelle qui fait qu'on voit de manière plus proche ce qui en est lorsqu'on réfléchit à court terme ou à moyen terme. **Ça fait partie des interrogations qu'on doit avoir et qui concernent toutes les fédérations quelle qu'elles soient. Il y a une nécessaire adaptation à des modes de vie sociétaux qui sont différents.** Il y a 20 ans, il n'y avait pas internet, il n'y avait pas les téléphones mobiles...

GC: Il n'y avait pas non plus les clubs de sport privés...

DM: Oui mais moi à la limite si... si le club de sport privé se développe c'est que, quelque part, il met en œuvre des dispositifs qui peuvent intéresser. **C'est à nous de faire valoir ce qui crée la plus-value éventuelle. Le club associatif c'est aussi un lieu de vie.** Donc, il faut accentuer ces atouts. Il n'y a pas de raison que la salle de sport privé... alors bon certes, enfin moi je suis respectueux de tous ceux qui ont des idées et qui développent quelque chose et **puis à la limite je me dis après tout... l'objectif c'est que le 1 sur 2 français qui pratique le sport**

devienne 2 sur 3. Ça serait bien. Il ne faut pas se tromper de cible. Et puis il faut travailler aussi en harmonie avec là où se situent les potentiels d'actifs: l'école pour les jeunes...

GC: L'entreprise....

DM: Oui voilà les collaborateurs pour l'entreprise, les maisons de retraites pour les personnes âgées... là où se situent les personnes. **Parce que l'organisation des personnes c'est autant de possibilités pour le mouvement sportif de faire valoir ses activités et ses atouts.**

GC: La FSGT faisait très bien ça à une époque en travaillant notamment autour des comités d'entreprise, des syndicats...

DM: Oui je sais ...

GC: **Pourquoi aujourd'hui elle n'a plus ce poids dans ces milieux alors qu'elle aurait pu rester peut-être une référence pour le reste du mouvement sportif.**

DM: Parce que justement, c'est l'évolution des enjeux liés au sport qui a conduit les autres fédérations à des créneaux... et on pourrait dire la même chose du comité olympique. On est passé, d'il y a 20 ans, où on était considéré comme étant concerné que par l'engagement des sportifs aux J.O à maintenant, des aspects sociétaux où on est dans le cadre de la représentativité du mouvement sportif. Puisque le CNOSF est le représentant de l'ensemble du mouvement sportif. On est forcément mobilisé par des enjeux de société qui sont importants et heureusement je dirais. Enfin moi je trouve ça beaucoup plus logique comme rôle parce que c'est comment mettre le sport au cœur d'un projet de société, comment faire en sorte que le sport devienne un enjeu pour notre pays. C'est important quand même. Enfin je trouve. Ou alors, on a une société qui tombe dans le pessimisme, dans la morosité et c'est déjà assez difficile comme ça. Au moins avec le sport on a des raisons de trouver du dynamisme, de la positivité quoi. **Et en plus, c'est un vrai enjeu de santé publique. Je crois que c'est ça le vrai challenge demain? Moi je me bats aussi pour que "sentez-vous sport" qui illustre le sport santé et bien-être devienne demain une cause nationale. Et pourquoi pas?**

GC: Sur d'autres questions peut-être plus là de niveau sportif. La FSGT c'est aussi les stages Maurice Baquet. C'est par exemple Raymond Catteau qui est passé dans ces stages. Raymond Catteau qui est cité par l'équipe de France Olympique de natation comme une référence qui les a aidés à avoir un tel niveau. Est-ce qu'on perçoit encore la FSGT comme ce laboratoire d'expérience, cet espace de liberté où l'on peut innover dans les pratiques ou est-ce qu'on a perdu un peu ce sens? Par rapport à la vision qu'en a le mouvement sportif j'entends.

DM: Je crois qu'on l'a un peu perdu quand même. Mais de la même manière qu'ailleurs on a aussi un peu perdu le sens de l'histoire. Vous allez interroger un jeune maintenant qui fait du foot sur l'équipe de France 1998, la seule qui a été championne du Monde. Vous serez surpris du fait qu'il ne connaît pas l'histoire. Alors que c'était il y a 16 ans ce n'est pas terrible. Donc c'est la multiplicité des canaux d'informations, des technologies, des offres qui sont à disposition de tous les publics qui fait qu'on ne peut plus raisonner comme avant. On est dans l'instant: c'est le réseau social, les facebook, les twitter, qui font qu'on est dans l'instant présent et que la communication est complètement différente. Moi qui ai 67 ans, je regarde mais je refuse personnellement de twitter pour dire ce que je pense de tel ou tel truc parce que j'ai la notion de l'écrit qui est importante. Je me dis que ce qui est écrit ça reste. Pour les jeunes de maintenant ce qui est écrit c'est comme si on parlait.

GC: Donc on en capitalise pas...

DM: On n'est plus dans la même conception de l'histoire et de la notion du temps. C'est complètement différent. C'est pour ça que par rapport à ce que vous disiez, les références historiques ne sont plus les mêmes. Pour moi le

plus frappant dans les sociétés modernes et dans les outils technologiques qui sont à disposition des jeunes en particulier, c'est comment la notion du temps est différente. J'espère qu'un jour on ne tournera pas le dos à l'histoire parce que si on tourne le dos à l'histoire on aura du mal à cimenter les sociétés dites modernes.

GC: Pourtant dans les autres fédérations on arrive à avancer vers plus de performance, vers plus d'innovations sur la mise en œuvre des pratiques... La FSGT ne freine-t-elle pas un peu sur ça?

DM: Pourquoi? **Non je ne crois pas. Enfin je ne pense pas hein...**

GC: On entend parfois dire que le mouvement sportif voit la FSGT comme une fédération vieillissante.

DM: Oui mais bon... à partir du moment où elle a dans son sigle... **son identité elle est dans son sigle. C'est comme le comité olympique à ce moment-là. On pourra toujours dire que c'est vieillissant parce que c'est une référence à Coubertin. Donc il y a parfois un décalage entre la perception et la réalité des choses.**

GC: C'est le "travailliste", le "gymnique" qui...

DM: Oui voilà, je ne pense pas pour autant qu'il faille changer le sigle de la fédération pour se donner une image plus renouvelée. **Faire en sorte que le contenu soit adapté aux enjeux modernes, le message passe après voilà. Il y a toujours un temps d'inertie quand même.**

GC: La FSGT n'est peut-être pas très bonne en communication non plus?

DM: Oui mais moi je préfère qu'il y ait la fiabilité dans les actions plutôt qu'une communication qui ne correspond pas correctement à la réalité. Ceux qui misent sur la com' avant de miser sur le terrain, il y a parfois un décalage qui peut se traduire par des difficultés accrues un peu plus tard.

GC: Et même dans ses, on va dire, ses dirigeants? Peut-être dans ses relations aux autres fédérations, où il y aurait une incapacité de la fédération à avoir une forme de, on ne va pas dire lobbying mais de relation partenariale avec les fédérations françaises par exemple. Ce qui fait que peut-être aujourd'hui elle n'est plus au conseil d'administration...

DM: Non mais non... Je sais que ça marqué les esprits. Moi-même j'ai été surpris par les résultats parce qu'on me reprochera peut-être de ne pas avoir été suffisamment actif au niveau de la préparation des élections. Mais bon ce n'était pas du tout la même chose qu'il y a 4 ans. J'étais le seul candidat à la présidence donc limite c'était moins important entre guillemets, moins essentiel que je mobilise par rapport à l'élection au conseil d'administration. Et il faut savoir que, ce qui est un peu incongru dans la manière dont le vote s'est déroulé, c'est qu'il n'y a que 4 places pour l'ensemble des fédérations multisports et affinitaires. Et il y avait deux candidats pour les fédérations handisport et sport adapté c'est ça qui a perturbé le jeu. Donc il ne restait plus que deux places pour les autres. Et dans lesquelles il y eut de nouveaux candidats... **enfin bon je crois qu'il ne faut pas tirer de conclusions d'un vote qui est une expression qui ne correspond pas en plus. Je trouve ça dommage parce que Lydia avait été très positive et appréciée pendant les 4 ans où elle a été au CA. Bon après, c'est aussi une des difficultés que l'on relève par rapport à nos statuts. Moi je suis plus favorable à un exécutif resserré et à une sorte de discussion permanente avec l'ensemble des fédérations.** On a que 90 membres donc ce n'est quand même pas très compliqué de faire des réunions régulières avec l'ensemble des 90 membres, tout le monde est sur Paris en plus. Je veux dire que ce n'est pas pareil qu'une assemblée générale fédérale où il y a des clubs qui viennent de province et tout.

GC: Du coup la FSGT l'a un peu mal reçu?

DM: Je sais...

GC: Je vous pose la question.

DM: Oui mais pas qu'elle. Il n'y a dans le CA actuel aucune représentation de fédération affinitaire, ça pose quand même un problème. Mais, il ne faut pas s'en tenir qu'à ça. Bien sûr les fédérations affinitaires dans leur ensemble ont participé activement aux groupes de travaux qui se sont réunis pour élaborer le projet du CNOSF pour le sport français. Bon, pas toujours avec un accord global mais à la fin en le votant ce qui est quand même révélateur d'une participation. Même si, encore une fois, il y a eu quelques désaccords en cours de route et c'est normal, je veux dire. Moi je suis là pour essayer de trouver le consensus. En tout cas pour essayer de respecter l'unité dans la diversité....

GC: C'est important cette unité du sport?

DM: Je pense que si on n'est pas capable de régler des problèmes qu'on peut avoir entre nous sans faire intervenir d'autres structures, il me paraîtrait inutile de revendiquer une place plus importante dans la gouvernance du sport. **Ça commence par notre capacité à résoudre nous même les problèmes qu'on peut avoir. Qui n'ont pas lieu d'être étalés sur la place publique non plus. Dans une famille vous avez des différents ou des opinions différentes qui font des débats et puis à la fin lorsque la famille a un même idéal, un même objectif une même mission, elle y va avec un projet. C'est le projet qui rassemble. C'est pour ça que je tenais absolument à ce qu'on ait un projet pour le sport français établi par le CNOSF. Et qui a été voté à l'unanimité -4 abstentions de fédérations parmi lesquelles il n'y avait pas d'affinitaire.**

GC: Je voulais savoir justement, est-ce que ce petit côté lutte, critique du sport, cette habitude de cultiver un regard critique sur les événements, sur les grands événements sportifs. Est-ce que c'est un plus pour le mouvement sportif ou est-ce que ça pose problème?

DM: Non. On va dire que la **philosophie dont s'inspire la FSGT est celle d'un positionnement sociétal qui a à la fois des avantages et des inconvénients. Bon après, il y a une réalité et c'est vrai qu'il y a des choses qui choquent dans un certain nombre d'attitudes voir d'orientations dans lesquels les grands événements sportifs ce sont dirigés. Maintenant le fait que ce soit prononcé de manière un peu plus affirmée par les uns, cela ne veut pas dire que les autres ne sont pas préoccupés. C'est la manière avec laquelle ils le disent qui est différente. Et en même temps, la coupe du monde de football, qui a été l'objet d'énormément de critiques, est en train de mobiliser comme jamais un événement sportif avait mobilisé les populations. Moi personnellement je trouve qu'on en fait trop. Le match en soit est formidable et en plus j'ai l'impression que se sont que des beaux matchs qu'on voit. Mais par contre, les à côté...ça interpelle. Je ne sais combien ils sont... une dizaine de médias qui n'ont pas les droits émettent en direct toute la journée pour parler de choses qui ne sont pas des événements en soit, moi ça m'interpelle aussi. Il n'y a pas besoin d'être à la FSGT pour être interpellé par ça.**

GC: Je pense que c'est la position qui vient d'être émise par la FSGT que la coupe du monde est à la fois un vecteur social et de rencontre des gens... et de donner également le point de vue critique de son organisation.

DM: On est dans un contexte où ce qui interpelle, c'est comment on communique. C'est la même chose que, moi je suis marseillais. Mais le vecteur numéro un, l'atout numéro un de l'OM c'est le lien social qui est créé au sein de la ville. Si demain l'OM n'existe plus mais c'est une explosion sociale. Donc c'est ça la vraie valeur. Ce n'est pas le salaire de ceux qui sont les plus emblématiques du club. Après, les salaires c'est la loi du marché qui le fait et ça on peut s'interroger et dire ce que l'on veut mais c'est compliqué d'aller contre sauf à ne pas exister. Parce que l'enjeu il est international, avec des règles européennes qui ont tout bouleversé. L'arrêt Bosman a

complètement changé la manière de... et si on regarde l'évolution du sport numéro 2 Toulon est champion d'Europe, champion de France et je crois qu'il y a 3 français dans l'équipe type. C'est aussi une interrogation.

GC: Heureusement que notre sport à nous deux reste sein hein. L'aviron?

DM: Ouais mais bon. Mais même non moi je ne suis pas là-dessus... L'important, l'important... il me semble que le vrai enjeu, vraiment ce sur quoi on doit être préoccupé actuellement c'est, il y a une récente enquête de l'Ipsos qui le dit: il y a un jeune sur trois qui ne fait pas de sport dans un club, un jeune sur deux dans les quartiers sensibles. Attention à ça. C'est ça la vraie question. Le club est quelque chose qui permet à un jeune d'avoir des repères... on aime le maillot, on aime ses camarades, on aime son club... on apprend son histoire etc. La désaffection vis-à-vis du club elle pourrait être extrêmement préjudiciable à l'équilibre de la société dans quelques années. Moi c'est un cri d'alarme que je n'arrête pas de pousser vis-à-vis des pouvoirs publics. Il faut que le lien avec l'école, parce qu'il est essentiel, puisse être renforcé vis-à-vis de l'associatif parce qu'on a la même mission, celle de permettre l'épanouissement des jeunes avec un apprentissage de quelques valeurs sans lesquelles il resteront à quai toute leur vie. Donc les conflits entre nous ce n'est pas grave. Ce s'est grave...

GC: Moi je n'ai pas trop de recul puisque j'ai fait un autre stage à l'UNSS justement sur le sport scolaire...

DM: Ne confondez pas. Le sport scolaire est en train d'augmenter ses licenciés, ses potentiels, etc. Moi je parle de l'associatif en général. L'identité que l'on peut avoir par rapport à l'association scolaire, donc l'association qui a le même nom que son école n'est pas la même que celle que l'on peut avoir dans l'associatif hors de l'école. Que l'on soit en relation et que le sport scolaire soit un vivier pour le sport hors de l'école: oui pas de problème. Mais, il n'y aura jamais la même identité, le même rôle, les mêmes repères. Par contre c'est un vrai tremplin.

GC: Est-ce qu'on sent cet intérêt envers la jeunesse dans toutes les fédérations française et ...

DM: C'est une préoccupation pour toutes les fédérations. On est dans un paradoxe absolu où à chaque rentrée scolaire les clubs participent à des journées associatives, veulent recruter des jeunes alors que le lien naturel ce doit d'être avec l'école. J'espère que la réforme des rythmes scolaires va permettre d'apporter un plus. Pour l'instant j'entends plus de commentaires négatifs parce que la réforme n'a pas été organisée de façon à permettre suffisamment de temps disponible pour les jeunes pour découvrir l'association. C'est ça qui manque en fait, la découverte, l'information, le fait de se dire que j'ai tel club à proximité etc. On croit parfois que c'est impossible d'y accéder etc.

GC: La vie associative c'est essentiel.

DM: Voilà. Et puis ce n'est pas si cher que ça non plus. Le frein n'est pas que financier même si pour certains sports et certains clubs il peut l'être je peux comprendre.

En OFF Denis Massegia parle de la nécessité de rompre avec les influences de partis pris politiques qui parfois se ressentent encore dans le monde du sport mais qui n'empêchent pas, toutefois, de travailler de façon intelligente et dans une relation de consensus. »

Annexe 10 – Entretien avec René Moustard – Ancien coprésident de la FSGT

Date : 13/05/2014

Lieu : Siège FSGT

Durée : 3h28

RM : L'identité, pour moi, c'est un terme qui me pousse à essayer de savoir ce qui va me permettre de, en partant de ce que, je ne vais pas le répéter tout le temps mais je le répète un petit peu pour l'instant, en partant de ce que je comprends moi-même et ce que je mets dans : « qu'est-ce que c'est que la FSGT ? ». Le mot « identité », c'est un mot qui me pousse à essayer de repérer ce qui fait la différence. Donc, pour la FSGT, si je me réfère à l'être humain, on a une carte d'identité. Sur cette carte d'identité, si je prends la mienne, effectivement je suis français. Je suis déclaré français, ça veut dire qu'il y a quelque chose dans mon identité qui me met tout de suite en relation avec le cadre, la France. Je m'appelle René Moustard. Donc ça veut dire que, là, je rentre dans le particulier de l'individu. En principe, c'est pour ça qu'il y a plusieurs prénoms. Et on ne peut même pas me confondre avec mon père ni avec mon frère, etc... Je suis un individu particulier. En plus, on me dit que je fais un 1,68m et que j'ai les yeux bruns. Ça veut dire que si on veut me retrouver, si on veut m'identifier, la carte d'identité permet d'identifier ce qui m'est spécifique en propre. C'est-à-dire que je suis unique. Je ne peux pas être assimilé à un autre être humain, à un autre être français, à un autre membre de la famille, etc...

Alors appliquer ce raisonnement à la FSGT, c'est, pour moi, arriver à aller jusqu'au bout de ce que j'appellerai : à partir de quand je vais commencer à parler de ce qui est le propre de la FSGT.

GC : Si juste je peux mettre une parenthèse là...

RM : Oui, n'hésite pas. C'est pour ça que je t'encourage.

GC : Une parenthèse sur cette notion, parce que c'est comme ceci que je lisais l'identité aussi. Hier, j'avais mon dictionnaire des synonymes et je me suis dit que j'allais regarder quels étaient les synonymes de ce terme. Et il y avait "semblable, pareil, similaire...". Et là, ça m'a donné un autre regard sur l'identité. L'identité, c'est certes ce qui crée la spécificité, mais c'est aussi ce qui crée l'union.

RM : *Mais moi, à partir de là où tu mets l'accent sur "je fais partie du monde, je suis un être humain, donc je suis différent de toutes les espèces animales qui vivent dans le monde" ou je mets l'accent sur « finalement, qu'est-ce qui m'a conduit, pour ma part, à consacrer ma vie à la FSGT », et là, c'est le particulier. C'est-à-dire, ce qui fait que je me reconnais en tant qu'acteur, je me reconnais dans un rapport avec quelque chose à la FSGT. Sinon, j'aurais quitté la FSGT très vite en me disant "Bah attends, ce n'est pas nécessaire que tu continues à la FSGT. Donc si tu continues à la FSGT, c'est que tu as un rapport d'un certain type à la FSGT".* Après, je dirais que c'est a posteriori que tu te poses cette question-là, éventuellement.

Donc il y aura toujours, pour moi, la tendance à m'éloigner du commun et à chercher ce qui est le particulier, le spécifique, l'unique.... ce qui me définit ou qui me permet de définir ce que c'est la FSGT.

Le mot « valeur ». Plus compliqué pour moi à finalement bien classer, à bien situer. Pourquoi ? Parce que si je me réfère à la culture FSGT, pour dire ça d'une manière un peu globale, c'est ce qui est aussi spécifique à la FSGT. Ce qui est la manière dont la FSGT existe, produit, a des choses qui se réfèrent à son activité d'organisation... Donc, si je me réfère à la culture FSGT, la FSGT fait partie du monde des dominés, fait partie du monde qui se situe d'entrée dans la contestation, la société en classe depuis l'origine. Qui essaye de changer les choses du point de vue de l'idée qu'elle se fait du besoin de transformer la société, dans l'intérêt, alors pour nous, des travailleurs, du monde du travail, de la classe ouvrière... Donc, à partir de ce moment-là, toutes les valeurs comme la « république », l'« égalité », la « liberté », la « fraternité »... Tout un tas de mots qui sont en permanence utilisés, voire qui ont imprégné le système de pensée, le système idéologique. J'ai tendance à dire qu'il y a un réflexe de méfiance, parce que comment puis-je me reconnaître dans les valeurs que promeut la société, alors que moi je me situe dans le versant qui veut contester, transformer, combattre la société. Alors, à partir de là, on ne peut pas en déduire qu'il n'y a pas de valeurs humaines. On est porteur de valeurs, implicitement parce qu'on est un être

humain. A partir de là, la logique selon laquelle il y a le bien et il y a le mal, on ne se reconnaît pas dans toutes les choses de la même manière, donc forcément, on est d'un côté et pas de l'autre. Ça reste ça.

Donc les statuts de la FSGT, je les prends en compte, il faut contribuer à éduquer les sportifs de la FSGT à devenir les citoyens d'une république laïque et démocratique. C'est l'article 1, 1945. Oui, bien sûr, moi à partir de là je m'inscris comme quelqu'un qui reconnaît ça et qui va s'inscrire là-dedans. Le mot « valeur » commence à exister au moment où je me propulse sur le terrain des actes. C'est-à-dire que la valeur prend de la valeur si, en pratique, je vérifie bien qu'elle est conforme à ce que j'essaye d'y mettre ou pas. Parce que, sinon, je risque d'être entraîné, à la limite, dans un système de valeur qui est formel, qui reste au niveau des discours, mais qui va tourner le dos complètement à des valeurs que justement je reconnais implicitement.

Alors « identité », c'est ce qui est spécifique, « valeur », ce n'est pas très éloigné ce que je dis là. Parce que finalement, ce sont les valeurs qui correspondent à la spécificité de la FSGT.

Je n'ai pas besoin, à mon avis d'en dire plus, sinon je vais brouiller les cartes, ou sinon je vais me laisser entraîner dans des répétitions.

Alors, reprenons ta question d'entrée : le commentaire sur le côté un peu du cadre initial. Rappelle-moi, parce que d'un seul coup...

GC : L'idée c'est de savoir si notre histoire...

RM : Oui d'accord.

GC : ... en matière de composante de nos valeurs, de notre identité, est un facteur qui va favoriser l'innovation, en partant sur des bases de production déjà réalisée. Ou ne somme-nous pas plutôt dans un cadre sclérosant qui ne nous permet pas d'innover et qui est finalement contre-productif par rapport à nos valeurs. On reste dans une fédération travailliste, orientée vers les populations ouvrières, aujourd'hui nous ne sommes plus dans une conception aussi simple de la société. Est-ce que la FSGT a évolué ou pas ? Quelles sont les difficultés par rapport à l'histoire en fait ? En partant de l'hypothèse que l'histoire peut être un ressort comme elle peut être un frein.

RM : D'accord. Bon la première chose, je constate que, dans mon rapport à la FSGT, il y a eu, toujours, une importance, une grande importance même, au rapport à l'histoire. C'est-à-dire à référer ce que la FSGT est, d'où elle vient, où elle va... par rapport aux origines, aux moments considérés comme les moments les plus propulseurs, si je puis dire, du développement de l'image et du rôle de la FSGT. C'est un premier constat. C'est-à-dire, qu'on est dans une organisation qui fait partie de celles qui sont de la même logique, ou pour des raisons qui sont éventuellement à compléter, de cette nature. C'est-à-dire, on rentre dans la FSGT par deux moyens :

le premier c'est "j'adhère pour des raisons conjoncturelles et puis je me trouve dans la FSGT sans trop savoir finalement ce que c'est, puisque je n'ai pas nécessairement adhéré avec 5 ans de réflexion pour dire comment on peut adhérer à des organisations, comme le Parti Communiste.... Oh là, là, faut peut-être réfléchir deux minutes". Pour rentrer dans la vie sportive, pour rentrer à la FSGT, il n'y a pas besoin de réfléchir 5 ans pour savoir si ce que je vais faire est intéressant ou pas. Donc on rentre à la FSGT par toutes les portes qui s'ouvrent au moment où tu passes. C'est-à-dire qu'on n'est pas la FSGT quand on y rentre. Sauf, si on est déjà le produit d'une histoire. C'est-à-dire le produit d'une famille qui y est à la FSGT.... A ce moment-là, c'est autre chose. C'est-à-dire que je suis rentré dans la FSGT parce que Papa m'a emmené à la FSGT. Alors là, c'est implicite, mais ça joue un rôle important. Disons que c'est sous-entendu.

Ou alors on y rentre par la compréhension déjà de la FSGT et là on passe par l'histoire, pour une bonne partie de la démarche, je pense. En tout cas, moi, dans la FSGT j'ai été, comme tout le monde, je pense, marqué par le fait que la FSGT organise, a organisé, des commémorations de, -alors de... justement de ce que j'appellerai, puisqu'on est dans les 80 ans, les commémorations de deux-, pas naissance, mais de deux racines. On le prend en compte et puis après, ça pose des problèmes au fait de quelle est la racine de la racine. Par exemple, c'est des questions que, moi après 50 ans, ce sont des questions qui m'interpellent, tu vois. C'est-à-dire qu'à un moment donné, faut quand même aller un peu plus loin, tu vois. Les commémorations auxquelles, j'ai moi-même participé dans le cadre de l'histoire de la FSGT, dans lequel moi je suis un acteur qui joue un rôle... Bah, par exemple, je suis rentré, moi, dans l'espace FSGT du point de vue des responsabilités à partir de 1965. Et dès cette époque, 1968, et pourtant

1968 c'est un contexte un peu particulier, il y avait donc la célébration du 60ème anniversaire et donc, 1968 c'est le 60ème anniversaire du sport travailliste français. Et puis j'ai constaté surtout avec mon implication, on a basculé. C'est-à-dire qu'on est passé de l'importance à accorder à l'anniversaire de 1908 à l'importance à accorder à celui de 1934. Donc pour moi grande période que la période du 40ème anniversaire de la FSGT, approximativement 10 ans plus tard, pour moi. C'est-à-dire pour moi, acteur de l'époque, etc. avec des choses de grandes dimensions. C'est-à-dire qu'on utilise l'anniversaire comme un moteur, comme un élément propulseur et puis après je passe mais on *est aux 80 ans*.

Donc effectivement, l'histoire constitue une référence que je qualifierai d'essentielle du point de vue identitaire. On s'identifie FSGT parce que dans son histoire, il s'est passé ça, il y a ça etc. on se réclame de ça etc. Bon ça, c'était la réponse à la question sur l'histoire. Oui, mais ta question c'est...

GC : Le revers de la médaille...

RM : Le revers de la médaille... Alors ! C'est là qu'on commence déjà à rentrer, bon on ne va probablement pas aller très très loin dans cette complexité, c'est qu'on commence à rentrer dans ce que moi j'ai bien vécu, connu en particulier à partir de 1965, 1970 etc. Dans la période où, pour des raisons multiples, ça a basculé dans le sens non plus de considérer l'histoire comme le référent mais de considérer que la compréhension du présent, la compréhension des transformations de la société devait être, devenait le référent à partir duquel on réfléchit pour savoir où on en est et où on va. Et le 40ème anniversaire de 1934 en 1974 a été construit sur cette logique-là. Et, je ne veux pas déborder du temps utile pour évoquer ça. Mais faudrait tout de même développer un peu mais voilà. Et, je me souviens très bien, ça a commencé par présenter un exposé à l'occasion du 40ème anniversaire, dans la mairie d'Ivry, au mois de Janvier 1975 (dans ce cas-là puisque 74 Noël, etc.) pour expliquer que les conditions étaient en train de changer et qu'on n'était pas en train de commémorer dans le sens, reconstituer pour pouvoir faire ce qu'on a à faire aujourd'hui, mais dans le sens d'infléchir vers ce qui est en train de changer et ce qu'il va nous falloir éventuellement changer nous-mêmes. Et les manifestations du 40ème anniversaire, elles ont été conçues dans ce projet prospectif, dans ce projet de type... mettre en perspective des choses nouvelles. Bon à l'époque c'était un peu avec le contexte. Ça a été l'époque où la FSGT s'est repositionnée par rapport aux questions de sport de haut niveau et par rapport à l'Olympisme. Pas seulement ça, mais notamment ça. Puisqu'on a fait pour le 40ème anniversaire des énormes manifestations pour la FSGT, des énormes manifestations de spectacles, de sport de haut niveau de l'époque. Et par exemple, dans le cadre de la gymnastique, c'était la plus importante initiative de manifestation de la gymnastique de l'époque, mondiale, qui a été présentée en France par la FSGT. Si on voit après les retombées que ça peut avoir au sens événementiel...

Donc effectivement, la question de l'identité en tant que mot qui vise à dire qu'est-ce qu'on est d'abord et éventuellement qu'est-ce qu'on veut être et qu'est-ce qu'on devient... effectivement voilà c'est à mon avis, une question si tu veux, moi me... enfin fait partie des choses qui sont un peu rentrées dans...

GC : ... dans tes réflexions.

RM : Oui, parce qu'en permanence s'est posé cette question-là. C'est-à-dire quand on parle d'innovations, ça veut dire quoi ? On innove par rapport à quoi ? Et quel le niveau de... Et comme dans ces années-là il y a eu, effectivement, des transformations importantes. Bon à mon avis, des transformations qui ont eu un certain effet sur une certaine image, une certaine compréhension, une certaine visibilité. La FSGT a changé du point de vue de la manière dont on la voyait habituellement et dont on la voit en train d'évoluer dans un sens etc.

Alors je ne sais pas si je suis dans la logique de ce que tu souhaites, ou de ce que tu sollicites...

GC : On va essayer de continuer là-dessus en prenant en compte que 30 ans plus tard, sur les 80 ans, ce que tu me dis là c'est encore ce qui se passe aujourd'hui, à l'identique quasiment. "Qu'est-ce qu'on est ? Qu'est-ce qu'on a été ? Et qu'est-ce qu'on veut devenir ?". Et c'est toujours la même question, et ce repositionnement par rapport au contexte, qui motive aussi certainement cette étude sur l'identité, est encore actuel. C'est-à-dire que la progression en 30 ans, où a-t-elle été sur ce champ ? Parce que, peut-être que les gens qui arrivent à la FSGT et qui essaient de s'approprier l'histoire, parfois de façon partielle, n'arrivent pas à se dire : "Bah il y a 30 ans on s'est déjà repositionné par rapport à l'évolution de la société" et aujourd'hui on se repose encore les mêmes questions. Il n'y

a pas eu d'évolution réellement sur cette problématique de l'identité, de comment on la partage et on la diffuse finalement ?

RM : Là, tu interpelles directement sur ce que j'appellerai la mise en oeuvre à l'étape actuelle des choses qu'on va référer par exemple au 80ème anniversaire, etc. ? On est sur ce terrain-là. C'est-à-dire que toi dans ton travail, tu essayes de prendre des choses un petit peu dans tous les domaines et tu vas interroger éventuellement au-delà du centre permanent etc. Donc on est là-dessus.

GC : Sur la diffusion en fait, c'est relatif aussi aux questions de relation par exemple. Où se situe l'identité dans la formation ? Comment en termes de pratiques, on rend réelle cette identité ?

RM : Alors là, tu... Tiens tu vois [il me montre la plaquette de présentation de la FSGT]: ta sollicitation elle m'a poussé à rechercher des trucs que je n'avais pas sous la main et dont je ne savais pas d'ailleurs si il y avait une utilité ou pas de les faire tu vois. Donc, je pense... Si c'est en décalage. Mais je pense que ce que j'ai mis là de côté devrait entrer dans ta question. Je ne l'ai pas prévu nécessairement pour ça. C'est à toi de voir. Ça nécessite de se mettre d'accord, au préalable, sur le concept de discours officiels. « Identité », ça part sous un certain angle de ce qui est écrit, de ce qui est dit et qu'on met au compte, appelons ça comme ça, de ce qui est officiel, c'est-à-dire ce qui est vraiment l'expression en tout cas reconnue, légitime etc. du point de vue de l'organisation elle-même. C'est-à-dire au-delà des points de vue des dirigeants qui sont porteur de discours officiels, il y a un côté officiel de l'officiel, minimum etc.

Alors « discours officiel » pour moi par exemple c'est la manière dont la FSGT se présente aujourd'hui. Parce que, ce n'est pas l'explication évidemment de tout un tas de choses etc. c'est simplement le niveau le plus présenté comme "voilà la FSGT c'est ça etc. et officiellement on se présente comme ça."

Donc le dossier qui s'intitule "Bienvenue à la FSGT". C'est-à-dire le dossier qui est fait pour dire "voilà, si vous êtes intéressé par la FSGT, si vous voulez vous y intéresser. Vous allez trouver là-dedans les éléments essentiels, officiels donc, de la manière dont la FSGT, aujourd'hui se présente. Ce qu'elle est. Ce qu'elle fait etc.". Donc, c'est un discours officiel que donne ce discours officiel. Et là, on va revenir à mon interrogation de départ : que donnent ces discours officiels ? Ils comportent 16 fiches. Si je prends la liste des mots-clés qui sont les titres de chacune des 16 fiches, je me dis j'ai un discours officiel qui résume ce que la FSGT considère comme la manière de présenter ce qu'elle est, donc son identité. Et il y a un deuxième document qui est le guide pratique et qui montre qu'il y a une adéquation entre le discours sur ce qu'on est, ce qu'on veut, les finalités (de ?) l'activité de la FSGT c'est quoi etc. Et le discours qui dit "si vous voulez la FSGT, voilà comment ça fonctionne." Alors, si on ramène tout cela à quelque chose de synthétique et qui pourrait être l'identité de la FSGT présentée là-dedans, je la classe où? Alors pour moi, pour l'essentiel c'est une identité qui est que la FSGT est d'abord comparable à tous les autres. C'est-à-dire elle fait d'abord ce que les autres y font. Elle n'est pas fondamentalement différente. Elle est d'abord une organisation, fédération sportive, qui fait des compétitions, qui fait du sport pour tous, qui fait du sport pour les handicapés, qui fait pour les seniors etc. qui forme des gens qui sont reconnus selon les normes officielles. C'est-à-dire que c'est la reconnaissance qualifiée par etc. Donc ça ne met pas l'accent sur les différences. Il y a des mots qui disparaissent ou il y a des mots qui sont dans les pointillés, on va dire. Par exemple le mot "travailleuse" a pratiquement disparu dans ce type de document. Par rapport à mon époque, le mot "autogestionnaire" n'existe plus. Alors que le mot "autogestionnaire" est utilisé comme le mot-clé de la transformation de la FSGT. Donc ça veut dire qu'il y a un impensé sur des éléments qui font partie de l'histoire, d'une époque etc. mais qui bon ne présente pas aujourd'hui de l'importance dans ce qu'on pourrait mettre derrière la FSGT.

GC : Et ça selon toi c'est une bonne chose car ça a finalement été intégré et c'est donc passé dans l'inconscient ou c'est une mauvaise chose...

RM : Là tu me poses une question à laquelle je ne répondrai pas parce qu'il faudrait que je pousse plus loin mon analyse. Je suis au niveau simplement de la mise en évidence d'une interrogation à creuser. Je n'ai pas un point de vue qui tend à dire "mais attends pourquoi...". Non. Je n'ai plus cette attitude. Et je m'en méfie en plus parce évidemment tu comprends bien que, vu ce qui me pousse etc, ça pourrait faire dévier. Mais il se trouve que dans la même période, le numéro de Sport et Plein Air, parce que quand même SPA, je le considère comme un outil de référence important, c'est pour moi la manière d'être en relation avec la fédération...

Et donc le numéro d'Avril 2014, il y a un article qui m'avait déjà un peu alerté mais que j'ai repris un peu plus attentivement. "Le sport affinitaire a-t-il un avenir ?" Ça te parle ?

GC : Oui. De plus, dans mon dispositif méthodologique il y a une analyse de SPA prévue.

RM : Donc, je relis ça pour les besoins de notre entretien. Ne fais pas de mon point de vue une chose extrêmement élaborée. "Le sport affinitaire a-t-il un avenir ?" Alors sport affinitaire, FSGT affinitaire donc c'est la FSGT a-t-elle un avenir en tant que fédération affinitaire évidemment. Mais, la FSGT a-t-elle un avenir, c'est la question qui est sous-jacente. Que les autres fédérations affinitaires se posent la même question, c'est leur problème. Et à partir de ce moment-là, rebondis sur ce que je disais tout-à-l'heure. C'est-à-dire qu'est-ce qui est spécifique à la FSGT en tant que fédération affinitaire. C'est-à-dire qui est différente de l'affinité de l'UFOLEP, de la FSCF puisque ce sont les trois fédérations fondamentalement affinitaires du point de vue du concept. Et on nous explique, Nicolas dans l'article, très bien d'ailleurs, explique que aujourd'hui, c'est la première fois que c'est peut-être présenté d'une manière je dirais "ça va de soi": les fédérations affinitaires, on ne les critique pas parce qu'elles ont été de mauvaises fédérations. Évidemment, elles ont joué un rôle à toutes les époques. Mais, on dit on dit « il faudrait qu'elles reconnaissent qu'elles font partie du passé, c'est très bien pour l'histoire, faut les mettre dans l'histoire d'un sport français ». Mais aujourd'hui c'est dépassé, ça n'a plus d'utilité. Et pourquoi ça n'a plus d'utilité ? Bah parce que le contexte aujourd'hui de développement du sport se posent des questions qui vont dans un autre sens. Qui ne sont pas simplement des questions qu'on va rattacher aux fédérations affinitaires etc. et donc il faudrait qu'elles reconnaissent cela et que finalement elles se sabordent. C'est-à-dire qu'elles reconnaissent que finalement leur utilité n'étant plus d'époque... C'est une question, on pourrait dire, qu'on attribue à nos adversaires, nous. On pourrait dire évidemment les fédérations qui incarnent le sport dominant ont toujours eu, toujours eu, le point de vue que les fédérations affinitaires étaient des erreurs de l'histoire du sport français. Mais elles étaient obligées aussi de reconnaître que ça en faisait partie et qu'il fallait bien vivre avec. Alors je cherche à partir de ce moment-là les arguments qui vont me faire comprendre que les fédérations affinitaires, en tout cas la FSGT pour ce qui me concerne, ça a de l'avenir. Alors est-ce qu'il suffit de le mettre sur une banderole "La FSGT elle a de l'avenir" point, terminé ? Et puis on continue ce qu'on fait ou est-ce qu'on répond à la question : "Mais au juste à quelles conditions l'avenir de la FSGT peut-il être réellement garanti par ce que produit la FSGT dans la société, c'est-à-dire son utilité ?" Et à ce moment-là, on revient à la question de l'identité. C'est-à-dire que, si l'identité de la FSGT a vécu, en tant que fédération affinitaire, il faut bien se poser la question de faire évoluer y compris son identité. Pas au sens de changer le mot, mais au sens d'en mettre un peu plus du point de vue de l'époque dans laquelle on est etc. Bon ça évidemment ce n'est pas l'objet de l'article, mais une phrase qui dit "l'avenir du sport affinitaire passe peut-être d'abord par une sorte de prise de conscience de ses spécificités, au moment où certains aimeraient peut-être la reléguer aux livres universitaires et musées." Je dis très bien, voilà une bonne introduction, maintenant j'attends la suite.

GC : Quand j'entends ça, j'ai envie de dire comment ? C'est-à-dire comment prendre conscience de sa spécificité, mais aussi de son identité, et comment faire évoluer cette identité. Ce que tu dis, à quelle condition a-t-on un avenir ? *Et plus que ça, il faut justifier la réponse, comment en termes de pratiques, en terme très concret, ça va être mis en œuvre sur le terrain ce projet fédéral de diffuser une identité concrètement pour lutter contre...*

RM : Bien sûr. Oui évidemment, tu as raison c'est la manière d'aller plus loin et donc de rentrer dans le vif du sujet. Alors, c'est vrai qu'il y a une phrase clés entre guillemets parce que bon, cette phrase-là sort quand même du discours un peu convenu qui conviendra à tout le monde. Bon la phrase-clé, c'est que le sport affinitaire ne doit pas lâcher l'idée de placer l'individu au centre de l'activité sportive. Mais c'est une question qui lance la nécessité d'en dire plus, de pousser plus loin. C'est-à-dire bon, qu'est-ce que c'est que « l'individu au centre de l'activité sportive » ? Donc voilà, alors est-ce que dans l'histoire de la FSGT, les innovations de la FSGT, on a les éléments qui nous permettent de dire : « Bah oui, la question de mettre l'individu au centre de l'activité c'est ça notre spécificité. » ? Or... Alors, je boucle la boucle là hein. C'est-à-dire que la relation entre les deux choses que je viens de te communiquer un peu, elle m'interpelle du point de vue de la question suivante : il y a des moments, indiscutablement, où il est important de voir comment la FSGT est intégrée dans le milieu sportif. Elle en fait partie, elle est comme les autres, elle joue un rôle comme les autres du point de vue d'un objectif qui est commun à tout le mouvement sportif et qui fait que notre identité est repérable de ce point de vue d'abord.

GC : On en revient à l'idée de l'électron qui est sous influence dans un système global ?

RM : Alors, à ce moment-là on va tomber dans le... enfin on va se poser la question que tu soulèves. C'est-à-dire, effectivement, comment ça fonctionne, ça ? À quel moment ça s'est passé ça dans l'histoire des choses pour essayer de savoir des choses qui peuvent nous éclairer ou nous amener des éléments parce que l'histoire a au moins cette utilité. C'est-à-dire de nous aider à avoir des connaissances sur ce qui s'est passé, qui permet de réfléchir à ce qui se passe aujourd'hui, à l'avenir etc. L'histoire au sens vivant du mot quoi. Bon alors, effectivement, aujourd'hui si l'avenir des fédérations affinitaires est arrivé à terme du point de vue de cette logique là... C'est-à-dire les fédérations affinitaires comme une composante du mouvement sportif qui apporte quelque chose. Mais bon si on conclut que ce quelque chose qu'elles apportent c'est du passé dépassé, ça n'a plus d'utilité vraiment par rapport à la logique commune, si on se réfère en termes de logique commune. Attention, parce que si c'est ça qu'on veut défendre pour notre identité pour être ensemble etc. on va être forcément en difficulté et en décalage dans le sens négatif. Tandis que si on dit : « mais la force de la FSGT, c'est justement qu'elle est différente et que la différence aujourd'hui est véritablement la question. » Ça change tout. Évidemment on va être obligé de batailler de qu'est qu'on est de différent et pourquoi c'est utile de mettre en avance la différence etc. Peut-être que ce sera difficile à faire et qu'on aura des contrecoups, mais au moins le problème sera posé. Donc voilà quoi, si tu veux la question de la manière de balancer... tu disais « électron » qui est influencé en termes d'interaction comme un tout un tas d'autres éléments dans lesquels on est comme... Bah oui à partir de ce moment-là...

GC : Qui influence aussi. Il y a une dualité dans ce mouvement-là. On est influencé mais on doit influencer.

RM : Et on doit influencer évidemment, en retour on est en interaction dans l'action. Donc, je ne sais plus où on est, où on va... J'avais effectivement relevé l'intérêt d'actualiser un peu ce que j'appellerai les conditions de l'époque actuelle, les problématiques de l'époque actuelle, les 80 ans etc. Et effectivement, ce qui me frappe au sens où je le découvre un peu, au sens je cherche moi-même à mettre des choses à jour... Ce qui me frappe, c'est que les 80 ans sont utilisés uniquement du point de vue de la commémoration de la date de naissance et non pas de l'histoire. C'est-à-dire que l'utilisation de l'histoire s'arrête très vite après 1934. Il y a 1934 puis le Front Populaire qui met la FSGT dans un certain système. Alors on évoque le programme qui a été élaboré pour les élections législatives, on met en valeur des choses... j'ai tendance à dire un peu : comme si ces choses-là, on les remettait en vie aujourd'hui, c'est-à-dire si on avait un programme électoral, nous la FSGT aujourd'hui comme en 1934-36, et bien on serait à l'heure où on serait en adéquation avec le rôle de la FSGT du point de vue de sa spécificité sur l'identité etc. Bon ça, je vais donner un point de vue pour dire que je ne me reconnais pas à 100%, le moins qu'on puisse dire, par rapport à ça parce que la période de la transformation de la FSGT est une période de remise en question de son rapport au politique, complètement. C'est-à-dire de changer de logiciel par rapport à la question : « la FSGT, est-ce qu'elle fait de la politique ou est-ce qu'elle est comme les autres fédérations politiques, disons plus ou moins apolitique, plus ou moins neutre ? » Et nous on a, enfin nous... Dans l'époque du 40^{ème} anniversaire, on a problématisé la question à un autre niveau, dans une autre échelle de réflexion quoi. C'est-à-dire qu'on n'est plus parti de la politique institutionnelle, électorale, « faut-il être dans les élections ? Faut-il ne pas y être ? », les relations avec le Parti Communiste. On a laissé ça de côté pour remettre en avant l'idée qu'on est concerné, en tant que fédération, du point de vue de nos finalités profondes, par ce qui se passe dans le sport, dans la société d'abord. Pourquoi ? Parce que la société est faite d'êtres humains et qu'on veut que les êtres humains etc. etc. Donc « être humain » et « société », c'est notre socle. Et à partir de ce moment-là, on s'est dit que l'important, c'est d'avoir la capacité de contenir une représentation, des solutions aux problèmes, des questions que pose la situation à ce niveau-là, qui a effectivement des relations avec la politique, mais pas au sens de la déduction de la politique institutionnelle, qu'on ne met pas au rencard bien évidemment, mais qui n'est pas notre raison d'être. Puisque la politique institutionnelle, c'est la politique qui est faite pour conquérir le pouvoir dans la société. Nous la politique qui nous intéresse, c'est la politique qui change la société. Alors si elle change la société sans conquérir le pouvoir, ou si elle change la société par le moyen de conquérir le pouvoir, alors évidemment ça ne sera pas pareil. Mais en tant qu'organisation qui part de l'activité physique et sportive comme dimension de la vie sociale et des besoins des êtres humains, on commence par-là quoi.

Et à partir de ce moment-là, si je prends les années 70, les années 70 ce sont des années de mise en œuvre d'une remise en question de notre rapport à la politique entre autres. Pas seulement ça, mais entre autres. *Alors*

effectivement, il n'est pas question pour moi par exemple... Je te donne un point de vue comme si j'étais en position de devoir le faire. À la limite, si ça se fait je vais moi-même suivre l'évolution de ce qui fera. Mais il est évident que ça m'éloigne de la question d'en faire un plus dans les périodes électorales. Le problème actuellement de la politique pour la FSGT, c'est surtout ce qu'elle doit essayer de faire tout le temps et notamment en dehors des périodes électorales. Parce que les périodes électorales ce sont des périodes qui figent, à un moment donné, la manière de penser dans le système institutionnel politique, donc les enjeux de pouvoir, donc les élus. Alors que pour nous la politique c'est le moyen de comprendre et changer des choses dans la réalité de la vie. Alors évidemment les périodes électorales, elles ne sont pas des périodes hors-sujet et négligeables, mais surtout pas dans le sens de dire : « il faut qu'on en remette une couche là-dessus. »

Donc ça pose des problèmes de type... alors là je suis sur le terrain de la politique au sens : qu'est-ce qu'on fait quoi ? Alors évidemment des problèmes de type important sur le front quoi. Et l'identité de la FSGT et les valeurs etc. ne sont pas des questions sans signification à mettre sur la touche. Quelles valeurs on va mettre en valeur ? Quelles idées etc. quoi.

GC : Puis même dans ce glissement qu'il y a eu dans ce passage d'une organisation reliée fortement avec la politique institutionnelle, à une organisation socioculturelle, elle a été intégrée par le haut de la fédération, par le siège de la fédération, entre guillemets les têtes pensantes de la fédération, mais est-ce que ce glissement a aussi eu lieu aux autres échelles de la fédération ? Est-ce que dans les clubs, dans les comités, dans les ligues, ils arrivent à se dire : « je suis dans une FSGT socioculturelle et non pas dans une FSGT communiste, ouvrière, à culture de lutte politique institutionnelle » ? Est-ce qu'il y a eu ce glissement-là, ou est-ce que c'est l'idée d'une réflexion ici qui n'arrive pas à éclore ? L'idée d'une réflexion sur la mise en œuvre différente du sport.

RM : Bah là, effectivement, en posant la question, en développant une démarche d'enquête à la limite pour faire parler plus là-dessus, demander... Alors effectivement les années passent, demander un peu comment s'est passé... Ça ne veut pas dire que les gens d'aujourd'hui sont forcément un peu éloignés par rapport à la question de répondre en tenant compte du fond de la question : c'est-à-dire passer du sociopolitique au socioculturel, ça veut dire quoi ? Alors là-dessus, il y a quand même quelques écrits intéressants qui nous permettent de ne pas trop perdre pied. Ceci étant dit, il est évident que les adhérents de la FSGT, et de l'époque et d'aujourd'hui, on n'est pas à la FSGT pour apprendre des textes comme à l'école et après on devient compétent et on a toutes les conceptions de la FSGT et on fonctionne. Évidemment ce n'est pas comme ça que, dans le mouvement social, associatif en particulier, on peut raisonner du point de vue du rapport entre les individus et l'organisation dans laquelle ils se trouvent et dans laquelle ils jouent un rôle d'un certain type. C'est évident que l'individu qui adhère à la FSGT, il adhère avec ses idées, avec ses conceptions, avec ses besoins, avec son histoire personnelle et c'est ça qui est déterminant. C'est-à-dire qu'il n'adhère pas parce qu'il est passé par l'école de la FSGT, il adhère parce qu'il provient lui-même d'un milieu, d'une situation, d'une circonstance et après, il est possible qu'il va se trouver impliqué dans un processus où la question de savoir pourquoi il est à la FSGT et à quoi ça sert, va petit à petit prendre de l'importance. Donc on a toute la gamme de ceux qui sont les nouveau-nés qui rentrent dans la FSGT à ceux qui sont là depuis 30 ans, mais qui en plus n'ont pas forcément cherché à aller plus loin que ce qu'ils ont fait.

Donc entre ce qui s'élabore, parce que là c'est la problématique classique mais importante du rapport du niveau dirigeant et du niveau pratiquant. Comment tient-on les deux bouts pour savoir si entre ces deux bouts-là, il y a écartèlement dans un sens où les choses ne vont pas ensemble, ou si les choses vont quand même ensemble même si, bien sûr, on n'est pas consciemment, complètement convaincu. Moi je pense qu'à partir du moment où, du point de vu de l'époque socioculturelle, sociopolitique puisqu'on discute de ça au passage... À partir du moment où on voit bien que les effectifs de la FSGT gonflent, ça veut donc dire que dans la FSGT il n'y a pas une question ou des questions qui conduiraient une partie des adhérents de la FSGT à se distancier, à s'éloigner parce qu'on ferait trop de politique ou on n'en ferait pas assez. Si tout le monde est dans la FSGT et qu'on ne voit pas les tendances qui nous conduiraient à voir des départs etc. C'est qu'il y a quand même une communauté de relations vécues dans la FSGT à travers les activités etc. qui montre que le décalage, non seulement il n'existe pas vraiment, mais en plus elle est en train de montrer sa pertinence etc. Et si en plus ça agrège, c'est-à-dire que ça entraîne des gens qui ne sont pas à la FSGT... donc l'évaluation et la manière de répondre à la question, c'est compliqué parce qu'évidemment ça ne peut pas suffire de dire ce que je dis pour dire « j'ai démontré comme une thèse que c'est comme ça etc ». Mais c'est quand même comme ça à mon avis. C'est-à-dire que la tendance... je pense là aux travaux en général des historiens, aux travaux y compris de la thèse de Marianne Borrel... la tendance à dire :

« voilà, les dirigeants font de la politique. Les pratiquants n'en font pas. Les pratiquants font des activités, les dirigeants n'en font pas. » Alors, comment on règle, dans une organisation qui est faite pour développer du sport pour tout le monde cette aberration, pour moi. C'est-à-dire que ceux qui dirigent, dirigent en tournant le dos à l'activité sportive et, dans les organisations comme la FSGT, ils dirigent en faisant de la politique. Et à l'autre bout on a des pratiquants qui viennent uniquement à la FSGT pour pratiquer parce qu'ils tournent le dos à la politique etc. C'est un raisonnement, à mon avis, au niveau formel qu'il faut décoder un peu plus finement. Et ce qui fait partie de ce que j'appellerais le niveau des tensions possibles, des contradictions etc. Et ce qui fait partie quand même de l'unité de fonctionnement. Qui sont les adhérents de la FSGT dans les années 70 ? Avant de répondre à la question « est-ce qu'ils font de la politique ou est-ce qu'ils n'en font pas ? Est-ce qu'ils font que du sport et pas de la politique ? », je commence par m'interroger sur « mais qui sont les adhérents de la FSGT de cette époque-là ? » Et aujourd'hui « qui sont les adhérents de la FSGT de l'époque actuelle évidemment ? » Même question si on veut savoir ce que c'est que la FSGT aujourd'hui. Bon bah les adhérents de la FSGT de l'époque dont on parle, socioculturelle, sociopolitique, c'est-à-dire les années 70, c'était quoi ? On avait une FSGT qui était déjà massivement ancrée dans les grands clubs omnisports, clubs de tous genre etc. dans ce qu'on appelle encore à cette époque la banlieue rouge de Paris. C'est-à-dire une époque où, si je prends le comité de la Seine Saint-Denis, il y avait une majorité massive qui mettait en place les communistes dans les municipalités. Forcément la population votait communiste donc forcément, quelque part, les adhérents de la FSGT étaient dans l'ambiance communiste etc. Après le Val-De-Marne, un peu plus, un peu moins selon les dires, bon etc. etc. Donc on était devant des gens qui socialement sont porteurs d'une identité qui a une certaine signification, qu'il faut essayer de décoder au niveau minimal pour essayer de savoir leur rapport à la politique à eux, c'est quoi ? Ce qui permet de comprendre pourquoi, dans les clubs omnisports de la FSGT, on voit bien que ces clubs en question prennent position ou ne prennent pas position, ils s'engagent etc. en fonction d'un certain type de... Ceci étant dit, il ne faut pas généraliser. Il ne faut pas dire toute la FSGT, tous les clubs et tout ça, c'est comme ça. Mais au moins, qu'on est un rapport plus proche de la réalité. Plutôt qu'un rapport avec une réalité qu'on construit rapidement. Bon.

Du point de vue des dirigeants de la FSGT jusqu'au niveau central de la fédération, donc le comité directeur etc. pour des raisons qui tiennent au fait que la FSGT a été construite sur le modèle de l'organisation ouvrière... donc l'organisation ouvrière, syndicale et politique, c'est une organisation qui a été mise en place pour permettre à des ouvriers d'occuper des postes de responsabilité dans ces organisations-là. D'où la logique qu'il faut évidemment les prendre en charge. Le statut de permanent, c'est le statut d'un ouvrier qui ne peut pas être à l'usine et qui est dirigeant de la fédération. Alors il quitte l'usine... Ça ne veut pas dire qu'il perd sa conscience ouvrière. Il quitte l'usine et puis il devient dirigeant du syndicat ou... Il est évident qu'on n'est pas devant un apparatchik d'un certain type qui est propulsé du haut vers le bas, l'édifice social, et qui ignore la vie des ouvriers, ignore la vie des gens. Et en plus spécifiquement à la FSGT, dans le syndical je ne sais pas si c'est aussi automatique, mais dans une organisation de cette dimension en plus, c'est des gens qui étaient très responsabilisés en général dans leur club. D'autant plus que la règle était qu'il est évident qu'on ne peut pas être dirigeant national si on n'a pas démontré au minimum que dans son club, on est adhérent et voilà bon etc. Donc la distance entre dirigeant nationaux et adhérent de club etc. il faut la relativiser dans certains cas. Dans le comité directeur de la FSGT j'ai connu des gens qui étaient, naturellement, d'abord des dirigeants de club et ils étaient dans le niveau national évidemment pour certaines raisons. Ce n'était pas mon cas d'ailleurs. J'étais dans un club aussi mais on n'était pas tous sur le même type de statut.

Donc, je raconte tout ça... C'est à propos de la complexité si on veut comprendre la logique disons de ce qui fait le sociopolitique et le socioculturel dans une organisation ouvrière comme la FSGT. Il est évident qu'il faut franchir un certain niveau de clivage, un certain niveau de schématisation pour arriver à se poser des questions plus profondes. Pourquoi le socioculturel a-t-il, en gros, conforté ou du moins est allé dans le sens de ce qui était vécu ? Bah oui parce que comme on est dans le sport, il est évident que c'est difficile dans le sport d'avoir en permanence la préoccupation de s'occuper du développement de l'activité sportive et de se préoccuper de l'activité politique institutionnelle. À partir du moment, où l'on trouve un espace où le socioculturel nous permet de faire de la politique, pas de la politique institutionnelle mais de la politique qui permet de mettre de la politique au sens humain du mot dans les activités sportives ; de se poser des questions. Et là on rencontre ce que j'appellerai le socle de l'activité normal, de l'activité sportive. L'activité sportive est, par définition, socioculturelle. *C'est-à-dire elle est à la fois sociale et culturelle, au sens où la culture dont on parle c'est...*

Donc tu vois pour moi, il y a un enchaînement de contresens à essayer de décoder. Quand je reprends les choses à l'échelle de longue durée... c'est-à-dire à reconnaître la vérité de ce qui est affirmé comme étant un problème :

Oui bien sûr, il y a un problème entre les dirigeants et les adhérents dans une organisation comme la FSGT. Et ça se passe avec des réactions, des gens qui disent : « Qu'est-ce que fait le siège à Pantin par rapport à ça ? Il ferait mieux de s'occuper de mes problèmes de sport dans mon comité plutôt que de s'occuper de faire des articles théoriques sur... ». Bien sûr, c'est le mode de fonctionnement normal de représentation etc. Il ne faut pas le nier, ce sont des problèmes évidemment, voilà... Alors c'est pour ça qu'à partir de là, pour une organisation comme la FSGT, la logique du socioculturel a influencé la logique de formation et de l'autoformation. C'est-à-dire la logique qui vise à changer la démarche qui fait changer les individus par eux même à certain niveau. Je me laisse entrainer peut-être d'une manière qui déborde ou qui dévie mais...

GC : Non, non, c'est très intéressant...

RM : ...Je te raconte ça comme si je te racontais l'histoire de ma vie, sans trop réfléchir à tous les détails.

GC : Tu as parlé du socle socioculturel comme le socle normal de l'activité sportive ou, du moins, idéalement qui devrait être le socle normal de l'activité sportive dans notre conception. Et tu as parlé de l'identité sociale, donc de la correspondance, dans les années 70, d'une identité sociale, d'une banlieue rouge, avec la conception des activités FSGT qui s'emboîtait plutôt bien. Ça marchait plutôt bien et tu avais ce lien entre pratiquants et dirigeants qui se faisait plutôt bien. Et sur la durée... Je me permets de te poser cette question parce que j'ai lu ta note « 65-2007, retour sur 40 ans d'engagement. » Donc je peux aller un peu plus loin, je peux aller jusqu'en 2007. Sur ces 20 ans, ces dernières 20-25 années, est-ce qu'on n'est pas en décalage avec l'identité sociale aujourd'hui ?

Avec les problèmes sociaux aujourd'hui ? Aujourd'hui, la FSGT se concentre sur de l'émancipation, sur des choses... elle ne revient pas par exemple, dans les oppositions permanentes que peuvent ressentir les gens... C'est-à-dire que les gens maintenant, ils vont à la fois demander un sport pour tous, un sport populaire et émancipateur et, de l'autre côté, ils vont demander un sport marchand, un sport mystificateur, un sport qui les fait rêver.

Est-ce que nous on n'est pas trop dans une identité négative ? L'identité négative, c'est le fait d'avoir dans son identité une part de rejet de certaines choses. C'est-à-dire, prenons une pratique, le skateboard. Aujourd'hui, c'est une pratique qui est populaire dans le sens où c'est un sport de la rue et d'un autre côté c'est un sport marchand, typé californien, qui implique l'achat de matériel, des effets de mode important, la promotion par des sponsors. Et nous, est-on capable de se saisir d'un sport qui porte autant d'opposition mais qui reste un sport qui est né dans la rue, qui a une vocation en termes de spécificité à répondre à nos objectifs d'un sport où l'humain est au cœur de la préoccupation.

Est-ce qu'on arrive à cultiver ces oppositions ou est-ce qu'on a un prisme si fort qu'on arrive plus à être en adéquation avec une société qui est paradoxale ?

RM : Ah c'est sûr que (hésitation) Pour répondre en direct comme ça... C'est sûr qu'il faut prendre un peu de recul... Je vais faire un détour si tu veux...

GC : Un grand si tu veux...

RM : Parce que parfois les détours sont mauvais, mais parfois les détours peuvent nous rapprocher du but. Ce matin j'étais dans ce qui survit des Assises nationales du sport, pour moi. Donc les Assises nationales du sport, c'est un mouvement qui a pris naissance en 1991 et dans laquelle la FSGT, en tant qu'organisation, et moi-même en particulier parce que, bon, c'était quand même mon rôle de travailler là-dedans, avons joué un rôle que je qualifierais de non négligeable, essentiel pour que les choses prennent corps et que ça se développe. Je pense que le mouvement des Assises nationales du sport était effectivement un mouvement qui s'est installé sur le socioculturel par rapport... Pour définir le socioculturel par rapport à quoi... Le socioculturel dont on parle, c'est le socioculturel que Dumazedier avait défini. Il faut rendre à César ce qui est à lui. Ce n'est évidemment pas une création de nos discussions internes à la FSGT. Le socioculturel c'est donc mettre en relation les choses qui, du côté politique, posent le problème de savoir ce qu'on change dans la société pour faire que les besoins sociaux soient satisfaits... C'est-à-dire qu'on n'est pas du tout dans une logique où le besoin social est là et ça suffit. Il faut des conditions pour que la société le permette. Donc, socioculturel c'est, culturellement parlant, une activité qui doit d'abord être pensée comme une activité propre à l'individu, une activité qui relève de son pouvoir à lui, autonome etc. mais qui pour exister, pour se développer, dépend d'un certain nombre de conditions, dont les

conditions de la politique. Sauf que, lorsqu'on s'installe sur ce terrain-là, on a le choix entre se limiter à ce terrain-là en le faisant au maximum fonctionner soit de quitter le terrain et de rentrer sur le terrain de la politique institutionnelle pour participer à la prise de pouvoir qui va permettre de régler le problème. Là on reste au point où le problème, à un premier niveau, peut être réglé entre guillemets, en articulant ce qu'on peut faire dans les conditions de la société. Bon etc.

Donc cette logique-là se situe à l'intersection entre, d'un côté, l'idéologie dominante dans le mouvement sportif qui est l'apolitisme où le sport se distingue évidemment de la politique et, d'un autre côté, l'idéologie qui renverse les choses en disant « le sport ça n'est que l'expression des caractéristiques de la société capitaliste dans laquelle on est. Et évidemment, si on est contre cette société, on est contre le sport. »

Alors le socioculturel, il ne conteste pas les mécanismes de la société néo-capitaliste au point de considérer que c'est lui qui va les changer. Donc on reste dans un rapport entre le sport et le capitalisme où il y a cette contradiction là à gérer. C'est-à-dire qu'on fait du sport dans le capitalisme mais on fait du sport en sachant qu'on est dans le capitalisme. Et à partir de ce moment-là, il y a des choses que l'on fait dans le sport qu'on ne ferait pas si on ne pensait pas les choses de cette manière-là.

Bref, je reviens. Ce matin... bon le grand détour est quand même un peu décalé mais bon... Ce matin j'étais donc dans une réunion de ce qui survit des Assises nationales du sport : le comité de pilotage qui est un regroupement d'individus et moi ça fait... 1991-2014, ça fait combien de temps ? Je n'ai jamais lâché à cause du fait que c'est un milieu dans lequel je peux me mettre en phase du point de vue de saisir le pouls du milieu quoi. Parce que ça reste un milieu qui est un peu en marge du mouvement sportif institutionnel, le CNOSF etc. et qui n'est pas ancré dans ce qu'on pourrait appeler le sport qui manifeste dans les rues, si ça existait.

Ce matin la discussion partait d'un cas, un témoignage d'un club qui s'appelle le Club Omnisport des Ulis. Et c'était le président du club qui était là pour nous expliquer un peu les problèmes du club. L'autre expérience c'était le LUC, donc Lille Université Club qui est une autre logique du point de vue « sociomachin ». Et donc, ambiance de la matinée, on remue ces idées-là. Moi, ça m'a fait réfléchir par rapport à la question, si bien que je n'ai fait qu'essayer d'ouvrir mes oreilles et écouter. Je me dis : « Attends, c'est intéressant » Parce qu'ils ne font que parler « omnisport » les deux. Et moi, je m'étais posé la question avant de venir ici ce matin : « omnisport » c'est un des mots-clés. Alors c'est intéressant parce que je ne suis pas dans une réunion FSGT, je suis dans une réunion où on parle d'omnisport. Et donc qu'est-ce que c'est que l'omnisport ? D'où c'est venu ?

Enfin bref, alors j'ai perdu le fil par rapport à ta question de départ. Je ne voudrais pas m'éloigner. J'avais dit que je faisais un détour mais c'est pour revenir à la question sur laquelle on n'était...

GC : C'est la difficulté à se mettre en adéquation avec les paradoxes de la société.

RM : Ah oui ! Voilà, voilà. Très bien. Tu as récolé les morceaux.

GC : Des fois quand va dans les détours, on se perd. [Rires] On va réussir.

RM : Bien sûr, surtout moi. Avec mon âge en plus, j'ai vite fait de me perdre. Bon très bien. Alors la conclusion de la matinée pour moi, je l'ai mise dans un petit tableau dans ma tête. Le thème qui justifiait cette séquence c'était de préparer une initiative ANS pour la fin de l'année, au mois de novembre, qui serait en gros formulée autour du sport au niveau local, le sport pour tous dans la vie locale aujourd'hui. Et donc le Club Omnisport des Ulis était un club témoin de ce que c'est que la politique « sport pour tous » dans une localité. C'est intéressant parce que les Ulis, c'est une ville nouvelle. Donc la ville est née et le club en même temps. C'était quand même dans les années 50 que ça a démarré etc.

Et on discute sur les problèmes et sans arrêt, il y avait un mot qui revenait. C'était : « Ah, ça c'est difficile, ça c'est difficile. » Tiens, qu'est-ce qu'il y a derrière le mot difficile ? C'est-à-dire, qu'est-ce qui fait qu'ils disent que c'est difficile de faire des choses que moi je considère, qu'à une époque, on faisait facilement, du point de vue des questions que pose le développement des activités « sport pour tous », de loisirs etc.

Alors évidemment le « sport pour tous » aujourd'hui, du point de vue de l'activité de base c'est-à-dire l'activité des êtres humains qui veulent faire du sport, ça conduit à la question que tu poses. C'est-à-dire que, par exemple, aujourd'hui tu as la partie hors club, hors fédération. Si la municipalité a un espace, il sera utilisé ou non tout simplement parce que les jeunes en particulier vont choisir de s'en servir ou non. Et puis, ça se passe dans un contexte où il y a des besoins matériels et donc la marchandisation et tout ça. Donc, ça peut être avec la

professionnalisation. C'est-à-dire que là ce qu'on paie c'est le savoir des professionnels qui font vivre l'activité qui devient une activité définie dans un contexte de service. C'est-à-dire que tu payes un service pour faire une activité et tu ne fais plus l'activité toi-même mais tu la fais parce que tu payes quelqu'un qui te la fait faire. Bon bah ça c'est le b.a.-ba d'une logique qui rentre dans la marchandisation normale de toutes les activités humaines. Alors effectivement « ah ça c'est difficile. Ah ça c'est difficile etc. » Alors qu'est-ce qui est difficile ? Premièrement est difficile tout ce qui découle de la tendance lourde engendrée vers la professionnalisation. En même temps on affirme que l'avenir c'est la professionnalisation. C'est-à-dire qu'il faut aller dans le sens où on ne peut pas faire autrement et il faut donc augmenter ce qu'on pourra appeler la capacité à... parce qu'on n'imagine pas, je dirais même qu'on ignore tout ce qui n'est pas professionnalisé et qui marche très bien.

GC : C'est le problème du développement ? À vouloir trop se développer on...

RM : Tu vois, voilà. Et puis, on se heurte à la manière dont les besoins des individus, des jeunes en particulier, se manifestent. Ce qui fait que ça sort des cadres et le donc le club sur certaines choses a les bons cadres, sur d'autres ça ne marche pas. Donc « c'est difficile, c'est difficile. »

Et moi, en les écoutant, je me dis « sport pour tous » pour moi c'est un mot qui a une origine précise. C'est-à-dire que ce mot n'existait pas avant une date. On en parle comme si c'était quelque chose qui nous vient de l'antiquité grecque. Non, non, ce n'est pas ça.

Le « sport pour tous », c'est un mot qui a pris corps en 1967. Enfin, dans ces années : là 65-68, mais bon 68 n'a pas de conséquence là-dessus. Un mot qui est venu d'Allemagne, ce n'est pas un mot qui est venu au départ dans le contexte français, et qui a théorisé, qui a formalisé à partir de ce qui se développait, par à partir d'une sorte d'intuition, ce qu'ils appelaient la « deuxième voie ». C'est-à-dire que le sport n'avait qu'une seule voie, c'était la voie de produire des champions. Et la voie de produire des champions, produit aussi du sport de masse puisque c'est avec le sport de masse qu'on produit des champions etc. Hein, je ne change pas la théorie classique. Donc c'est le rapport entre la masse et l'élite qui fait que le système sportif est ancré avec ces conditions-là. Et c'est le sport et, en plus, c'est le sport avec toutes ses caractéristiques qui font que c'est un espace relativement autonome, relativement clos. C'est lui qui règle ses problèmes juridiques, économiques etc.

Et tout ça fonctionne avec des valeurs ; à l'époque les valeurs du bénévolat. Évidemment puisque la professionnalisation existait un peu dans le sport de haut niveau mais dans le sport animation elle était extrêmement marginale. Je ne parle pas de l'éducation physique avec les professeurs à l'école. Ça c'est autre chose. Là, on est dans l'espace associatif.

Et donc à un moment donné, dans le mouvement social, dans la population, a pris corps un besoin de faire de l'activité sociale de manière différente que celle-là. Parce qu'elle était trop contraignante, parce qu'elle ne me convenait plus, parce que j'étais trop vieux, parce que je n'étais pas assez machin etc. etc. Et de fil en aiguille, ça a produit l'émergence de formes de pratiques adaptées qui n'étaient plus dans le modèle techniciste. Et le mot était de dire : « Bah c'est ça, le sport pour tous. » C'est-à-dire la deuxième voie, celle qui s'adapte à la majorité de la population. Parce que le sport tout seul n'occupait qu'une minorité dans la population. Et donc ce sport pour tous, formalisé comme ça dans le développement de la société des années 60-70-80, a connu un développement important. Pourquoi ça s'est développé comme ça ? C'est parce que le système mis en place a été capable de prendre en compte et de prendre appui, tirer profit, de cette évolution des besoins sociaux qui étaient produit par une certaine amélioration des conditions de santé, un développement de la scolarisation, le développement du temps libre etc. Ce qui faisait ce que Dumazedier a très bien expliqué, c'est-à-dire que l'émergence du temps libre...

GC : libéré...

RM : Libéré par rapport au travail avec des valeurs spécifiques pour développer sa personnalité, pour développer sa relation avec la nature, avec les autres etc. entre de plain-pied avec la conception sport pour tous qui était un sport adapté, aller faire des promenades dans la nature, aller faire des relations avec les autres etc.

Et donc, de fil en aiguille, les choses se sont cristallisées de manière à ce qu'il y a un phénomène « sport pour tous » qui a manifestement, pendant ces 10 années-là, incarné une forme de développement produisant des changements importants en terme qualitatif et en terme quantitatif. Donc le sport pour tous s'est développé. J'ouvre la parenthèse pour dire que l'une des organisations qui a le plus détecté ça, c'est la FSGT. Et la FSGT n'a pas

utilisé le terme « sport pour tous » et le terme « deuxième voie », mais elle a utilisé les ingrédients qui se rattachaient à ça.

Mais les fondamentaux de ça étaient, du point de vue de la société, une société dans laquelle dominait encore le rapport qu'il y a entre la population et l'État/service public. Il faut un service public d'installation, il faut un service public de formation etc. Et dans le même temps, il faut des conditions pour que ce sport pour tous soit bien adapté à l'émergence de ces besoins sociaux. D'où l'articulation entre le système éducatif scolaire et système éducatif associatif, entre guillemets, si on veut parce que ce n'est pas tout à fait la même chose. Et c'était là-dedans. Bon le reste on rajoutait bien sûr, il y avait des structures privées, bon etc. Mais bon voilà, c'était la dominance et à ce moment-là, on était dans un système qui fonctionnait sans professionnalisation comme système déterminant, sans marchandisation. Et ce sont les années 70, jusqu'au passage qui s'est opéré, qui n'était pas prévu et qui est la transformation de la société dans le sens d'être une société toujours capitaliste sur ses fondamentaux, mais un capitalisme qui sortait de ses limites. De ce que j'appellerais l'exploitation directe du travail dans les entreprises et la société, on est passé à la société dite libérale c'est-à-dire la société qui a commencé à marchandiser bien au-delà du travail, toutes les activités humaines de la société et donc le sport. Et donc à partir de ce moment-là, deux nouveaux modèles sont intervenus qui ont pris le dessus par rapport à ce modèle « sport pour tous » dont je viens de parler, qui n'étaient pas des modèles anti « sport pour tous » du point de vue de la logique, mais qui entraient dans le modèle du tourisme, dans le modèle du loisir commercial etc. etc. Et qui ont commencé à poser au modèle associatif dans son ensemble la question de savoir évidemment s'il était un complément là-dedans. Et donc on est entré, à partir de l'année 1985, dans une autre époque pour moi, pour le sport pour tous. C'est-à-dire dans une époque où le système prenant en charge le sport pour tous dans une logique où la société se transformait dans le sens de la marchandisation de toutes les activités humaines, a développé les conditions du sport pour tous. Et, à ce moment-là, la logique du mouvement associatif s'est retrouvée prise en tenaille là-dedans.

Et tout ce que j'entendais ce matin sur « c'est difficile », bah c'est difficile aujourd'hui de faire le sport pour tous des années 70 parce que ce n'est pas un sport pour tous qui est mort. Il est toujours présent. La FSGT est, à sa manière, l'expression de cela. Mais c'est un sport pour tous qui est minorisé, qui est dominé maintenant, au sport pour tous de la société libérale d'aujourd'hui. Alors, je ne parle pas de tous les effets du sport de haut niveau, de logique idéologique qui entre là-dedans etc.

Donc voilà, je raconte ça parce qu'à partir du moment où on se pose la question de savoir comment évolue l'identité, comment évolue le système de valeurs, puisque c'est ça notre thème numéro un, il est évident qu'on ne peut pas faire le compromis de la compréhension des transformations de la société. Donc l'interaction entre ce qui change dans le domaine du sport et ce qui change dans le domaine de la société est première. Et il faut en même temps se demander comment la question de la compréhension de l'évolution des besoins des êtres humains se passe. Alors je fais ce détour pour... je ne sais plus... mais puisqu'on était parti de là, pour dire qu'à un moment donné le recours à l'histoire, ce n'est pas le recours à la mise en valeur des réussites de la FSGT en soi. Il ne faut pas les oublier bien sûr, il ne faut pas les négliger mais c'est surtout la compréhension des réussites qui est importante, s'il y a réussites.

Et donc voilà, tu posais la question de savoir qu'est-ce qui fait qu'on va être capable ou pas capable de s'occuper du skateboard en tant qu'activité qui émerge à un moment donné et donc qui va rentrer ou pas dans la FSGT.

Alors l'expérience montre les choses de la manière suivante. Premier niveau, c'est « est-ce qu'effectivement il y a une rencontre qui se fait quelque part ? ». Parce qu'aller chercher ça, c'est exceptionnellement possible, mais ce n'est pas une logique absolue. Tandis que si on est déjà dans un espace de vie sociale dans lequel c'est présent, bon... Deuxième niveau, est-ce que, étant donné qu'on va être surpris par ça et qu'on ne va pas être capable de vraiment s'en occuper, est-ce qu'on va être capable d'avoir l'attitude de départ qui est l'attitude de l'observation, de la recherche des éléments à comprendre pour savoir si ça nous intéresse ou pas en tant qu'organisation. C'est-à-dire l'idée que, effectivement le nouveau qui émerge est intéressant par définition, mais ça ne suffit pas d'avoir quelque chose de nouveau pour savoir comment tu t'en occupes parce que ça pose des problèmes de compétences, de connaissances. Qui s'occupe du skateboard ? Parce qu'à partir du moment où une activité se formalise, elle produit du savoir, elle produit des compétences, elle est produite par les pratiquants eux-mêmes y compris. On le voit bien dans les activités de ski, comment ça explose à l'échelle des jeux olympiques, puisque ça va jusque-là maintenant.

Alors effectivement, dans la FSGT il y a un grand patrimoine de compétences qui ont été développées, je dirais, par la vie elle-même. C'est-à-dire que ce ne sont pas des compétences qui ont été développées dans des laboratoires de recherche etc. Il y a un grand patrimoine de compétence, mais... On parle de faire un festival des innovations. C'est une idée géniale, l'idée qu'on va mettre en valeur lors d'un festival un certain type d'activités qu'on qualifie d'activités innovantes et qu'on va s'en occuper de manière un peu particulière parce que ça montre d'autres choses de la FSGT. Très bien, à ce moment-là il faut rapidement mettre en place un dispositif qui va travailler à la compréhension, à la connaissance. Et non pas travailler sur l'image ou sur le simple rappel que ça ou ça, c'est une innovation. L'important ce n'est pas l'innovation, l'important c'est l'activité qui produit l'innovation. Et c'est très difficile, de mon point de vue en tout cas, à élucider si tu ne prends pas un peu le temps de le faire dans certaines circonstances. Et comme on n'a pas toujours le temps, ça ne se fait pas. Par exemple, comment l'activité des bébés nageurs a pris naissance dans l'espace FSGT ? Avec V. qui était prof à l'INSEP etc. Ce sont des circonstances, tu vois. Mais après, tu as un ensemble d'éléments qui se greffent là-dessus. Tu ne sais pas trop au départ comment ça se greffe ou pas. Et puis, ça devient une activité qui est prise en charge et elle se développe l'activité des bébés nageurs. Elle va se développer à partir du moment où les fondamentaux de l'être humain, qui sont au cœur du problème, deviennent l'outillage conceptuel. C'est-à-dire qu'on ne discute pas « natation », on ne discute pas « activité dans l'eau » etc. On discute « être humain et activité dans l'eau ». Et à ce moment-là, il y a tout un tas de choses qui, en pratique, changent, se voient autrement. Alors ça, pour moi, c'est l'activité d'innovation. C'est-à-dire que c'est l'activité qui est le résultat d'un processus qui, à l'échelle de l'histoire de l'humanité, je dirais, est présent dans beaucoup de choses. C'est le travail de la science et la recherche. Mais dans notre domaine à nous, empirique etc. Bon voilà... Bon le skateboard, je ne sais pas. Il faut commencer par chercher effectivement en quoi...

Par exemple la planche à voile, pour prendre une activité qui, par rapport au skateboard, a une comparaison possible. C'est une nouvelle forme de se déplacer sur l'eau, le skateboard c'est une nouvelle forme de motricité. Effectivement la planche à voile c'est pareil, la FSGT a amené beaucoup d'éléments là-dedans. La planche à voile, si on commence par comprendre comment l'activité humaine a produit des bateaux à voile et comment fonctionne un bateau à voile, et comment tu peux à moment donné utiliser à la fois la connaissance qui s'est développée dans ce domaine-là de l'activité humaine et puis les conditions de l'époque qui font que en produisant un matériel aussi simple et aussi adaptable que la planche à voile : tu vas te mettre à fonctionner et à développer ça.

Et donc, le sport en tant que forme d'activité physique en permanence confrontée à ce que j'appellerais « le besoin de l'être humain d'inventer » parce que le sport c'est d'abord une création. C'est-à-dire qu'on passe des jeux de type populaire à une activité qui prend une forme qui prend de la consistance en tant que nouvelle forme. Alors tout ça nous ramène au point de départ, le socioculturel ou le politique. Le politique ne s'occupe jamais de ça, ce que je raconte là. Il ne s'en occupe jamais, ce n'est pas son problème, il s'en fout. Politique, élections, etc. Tu vois. Donc le retard, le retard qu'il y a entre le politique et les questions que pose l'activité sportive dans la vie sociale... Enfin bref stop je ferme la parenthèse parce que le détour était peut-être un peu large quand même.

GC : Et ce détour pose la question de comment... bon là on a compris tout le système de réflexion qu'il faut avoir pour utiliser une pratique aux fins qu'on le souhaite... mais comment la FSGT va s'opposer à ce dont tu parles par rapport aux cas de ce matin... à s'opposer à une logique libérale alors qu'elle-même dans une certaine mesure... Tout à l'heure tu as dit « La FSGT appartient au monde des dominés ». Donc finalement, au nom des dominés, elle s'inscrit dans une lutte, dans un combat, mais aussi dans un système où il faut répondre à des dossiers de subventions, il faut... Ce sont les difficultés que posaient les clubs ce matin. Dans un système où il faut développer, on parle tout le temps de développement. Où il faut tout le temps évaluer, l'avènement de l'évaluation et toutes les dérives qui s'en suivent... Comment la FSGT en s'inscrivant finalement dans un fonctionnement relativement classique peut s'accorder du temps sur des réflexions telles que celle-ci ?

Hier je parlais avec quelqu'un d'ici qui me disait « je passe 80% de mon temps à travailler sur de l'administratif », sur de la technocratie en fait. Donc ça, c'est un vrai problème. Finalement la FSGT qui veut s'adapter aux évolutions de la société reste finalement et relativement attachée à un fonctionnement libéral d'une certaine façon. Donc ça, c'est à réfléchir aussi peut-être ? L'idée du fonctionnement autogestionnaire, est-ce que ça fonctionne réellement ? Ce que tu posais tout à l'heure, où on en est du bénévolat, où on en est de la question du budget... de notre appartenance au mouvement sportif, au CNOSF ? La pertinence d'agir dans tout ce mouvement-là ? Est-ce

qu'on prend un contrepied total et on se coupe de tout ça ou est-ce qu'on se met dans un entre-deux pour réussir à développer nos activités et de l'autre côté...

Ça, ça répond directement à la question de l'identité. J'ai l'impression que la FSGT est dans une sorte, pas d'hypocrisie, mais voilà elle est tout le temps en train de se poser entre « on a besoin de ça mais, derrière, on veut être vraiment marqué dans nos prises de positions. »

RM : Alors, il est évident que... Enfin je dis que c'est évidemment mais... c'est quelque chose qui ne devrait pas l'être. Enfin, pour moi, c'est évident que, dans le contexte actuel, dans la situation actuelle, au point où j'en suis, je reconnais et je confirme que je suis incompétent pour donner de mon point de vue un avis ou des réflexions qui permettraient de répondre à la question que tu poses. Pourquoi ? Bah parce que je dis tout de suite que j'ai pris quand même du retard et du décalage par rapport à la perception de l'état réel de ce que c'est que la société libérale aujourd'hui, dans laquelle on est et dans laquelle on vit. Avec, je dirais, l'impression ou la non-conscience de ce que c'est du point de vue des mécanismes, du point de vue du fonctionnement... Faut quand même être au top là-dessus pour pouvoir commencer à en parler.

Quand je vois l'énorme évolution du sport de haut niveau à l'échelle de la mondialisation du système médiatique porteur... enfin nous qui avons milité pour la défense des valeurs olympiques, un nouvel olympisme à une époque... évidemment quand on voit l'état dans lequel est arrivé aujourd'hui le système olympique, même si il reste aussi à sa manière porteur sur la longue durée de choses qui n'ont pas disparues parce que les valeurs, les idées olympiques collent avec un certain type de besoins humains... mais dans la pratique, il est l'outil qui va dans le sens de développer le système anti-olympique que constitue la société néolibérale.

Par contre je peux répondre, enfin apporter des brides de réponses, à la même question mais rapportée vingt ans avant.

GC : C'est déjà bien.

RM : Parce qu'évidemment la question n'a pas commencé aujourd'hui. Alors, ça nous ramène aux années 84-85 ce dont je parle pour donner un point de repère sur le côté calendrier. Dans ces années-là est arrivé d'une manière forte, d'une manière imprévue, d'une manière brutale à la limite, ce qu'on n'a pu qu'enregistrer en deux ans de temps. C'est l'effondrement de la dynamique des effectifs FSGT. Premier aspect. Et le deuxième aspect, c'est simultanément le risque de voir la FSGT en grande difficulté financière. Pourquoi ? Alors je commence à entrer dans une explication de mémoire de ce qui a été l'objet de discussions à l'époque. Donc le premier niveau d'explication, du diagnostic, du constat, sur ces deux versants a été le suivant.

Bon l'effondrement des effectifs, ça sautait aux yeux, c'est pour une part, pas pour tout mais pour une part, l'effondrement du système industriel français qui commençait. Parce que c'étaient les grandes entreprises nationalisées, les grandes entreprises dans lesquelles il y avait des grands clubs d'entreprise qui d'un seul coup se trouvaient confrontées à un problème qui malheureusement ne s'est pas arrêté depuis quoi. Bon voilà alors que ce soit la SNECMA, que ce soit à Renault... Ce qui était une des dimensions les plus importantes de la présence FSGT, le monde du travail etc. subissait ça d'une manière assez forte. Donc forcément ça présentait des additions en négatif par rapport aux additions en positif qui ne compensaient pas etc.

Bon 83 c'est, du point de vue politique, les élections politiques. Puisqu'on sort des élections municipales 2014, il faut se rappeler les phases antérieures des fois. 83 c'est un échec municipal très important du point de vue communiste, du mouvement dans lequel la FSGT était de près ou de loin partie prenante. Et donc des clubs en grande difficulté par le changement de municipalité. Ce matin, j'entendais la caravane de la FNOSM, I. qui est la responsable de la FNOSM, elle est à Blanc-Mesnil. Elle est dans la fédération des OMS et du point de vue de son activité c'est l'OMS de Blanc-Mesnil. Blanc-Mesnil qui vient de passer à droite après 80 ans de communisme. Elle me dit que la première chose c'est que la municipalité a décidé tout simplement de supprimer la subvention à l'OMS. À partir du moment où tu supprimes la subvention à l'OMS, pratiquement, tu supprimes l'OMS dans une ville qui utilise l'OMS en fonction de la politique municipale évidemment. Bref, c'est pour donner un exemple de choses qui, en 83, étaient évidemment présentes et qui faisaient que, à Levallois-Perret, par exemple, d'un seul coup bim privé de subvention etc. Bah les gens oui ils vont plus au club, ils vont au club d'à côté. Donc la crise des effectifs avait en premier degré ça. Donc il fallait comprendre les causes de la régression du mouvement ouvrier qui n'était pas prévu avec le Programme commun de la gauche, les élections et Mitterrand qui était là pour mettre en œuvre tout ça.

Et du point de vue financier, le problème c'était que notre fonctionnement financier qui fonctionne toujours comme ça à ma connaissance, est le suivant. Les cotisations, c'est-à-dire les ressources de la fédération... après il y a les subventions... Mais les cotisations qui sont la base fondamentale des ressources de la fédération, sinon évidemment il y a longtemps que les choses auraient disparues de la circulation... Les cotisations sont récupérées par les comités. C'est-à-dire que le club paie son affiliation etc. au comité et le comité... alors selon la règle de la FSGT, il y a 50% qui vont aux comités... Hein je schématise, après il y a les régions, je passe... et 50% qui devaient aller à la fédération. Donc 50% qui devaient aller à la fédération bah on a constaté qu'ils n'y allaient plus. Pourquoi ? Parce que les comités avec les ressources qui baissaient et les dépenses qu'ils avaient engagées, parce qu'il y avait l'idée qu'on se développe donc on prend des initiatives... Mais oui mais les initiatives qui ne sont pas financées... Donc au total, la partie des finances dépendant de la manière dont les comités pouvaient transférer la partie fédérale fait que d'un seul coup le niveau fédéral était au bord de la faillite. C'est-à-dire qu'il n'y avait plus du tout les ressources pour fonctionner. Bon...

Mais tout ça, ce sont tout simplement les conséquences d'une gestion que je qualifierais de rationnelle et de service public à un bout, dans un contexte où effectivement le jeu des contradictions dans la société découlaient évidemment du développement qu'on n'a plus etc.

Donc premier niveau, résistance. « Attention, il faut rétablir le niveau de base de fonctionnement de la fédération. » Donc grande réflexion sur la politique financière, grande réflexion sur la question du système de fonctionnement. C'est là qu'on a déclenché, par exemple, la question de changer la catégorisation des clubs. Ça a mis plusieurs années d'ailleurs. Donc il y a un premier niveau de réflexion interne face à ce qui change dans la société, contre ce qui change dans la société et faire le mieux possible et en urgence.

Après, commence ce qu'on peut appeler : « mais attention il faudra peut-être regarder un peu plus loin. » Donc c'est à ce moment-là qu'on a commencé à prendre la question de l'argent, l'arrivée de l'argent dans le sport. Donc c'était à l'époque où on crée Canal+, à l'époque des concours de pronostics qui émergeaient de partout etc. etc. C'est comme ça qu'il y a un dossier dans Sport et Plein Air en 1986 qui met l'accent là-dessus pour montrer que maintenant il faut s'occuper de ça. Et donc on quitte ce que j'appellerais le terrain classique qui est celui de la vie associative etc. Et on rentre de plain-pied sur le terrain où l'on part des conditions économiques dans lesquelles ça se passe etc. On commence à travailler sur ce terrain-là pour essayer de comprendre. Bon pour des raisons que... Bon je ne vois pas comment ça aurait pu être autrement, voilà ce que je veux dire. Ça a consolidé l'idée qu'évidemment la société était en train de changer, il fallait résister à cette marchandisation et donc on commence à poser le problème de positionner la FSGT par rapport à ça. Où va le sport dans cette société-là ? Qu'est-ce qu'on fait etc. Et à partir de ce moment-là, si je prends les années 84-86 etc. parce que c'est toute cette période-là... Ça conduit premièrement à remettre au centre la question du bénévolat. C'est-à-dire prendre de plain-pied l'idée que non le bénévolat n'est pas mort pour nous. Parce qu'à l'époque c'était « mais le bénévolat c'est mort, c'est cuit, c'est du passé. Les gens ne veulent plus. Il faut... » Mais à partir du moment où on réfléchit sur les fondamentaux d'une activité sportive qui est dans la logique culturelle d'avant... etc. etc. donc premièrement le bénévolat. Donc les assises de 1994, par exemple, ont été totalement sur ce thème-là.

Et puis, comment on arme le mieux possible notre système d'éducateurs, de responsables, d'animateurs etc. Et c'est donc c'est là qu'est née l'idée qu'il fallait reconnaître l'activité des animateurs, instituer le carnet d'officialisation de l'activité d'animateur à partir d'un certain nombre de critères etc. engager un processus de combiner la formation sur le tas avec la formation diplômante, donc travailler sur le terrain de la formation. Puis bien sûr, chaque fois qu'on en avait la possibilité, mettre les choses en valeurs du point de vue des activités.

Alors, c'est comme ça que le foot A 7 a pris de l'importance peut-être. Enfin, je n'ai pas tout en tête. Alors voilà, il y a beaucoup plus d'éléments sur le versant de la résistance à mon avis que sur le versant de la réelle transformation, de la réelle capacité à innover. Parce que, de toute façon, on ne change pas la réalité. La réalité elle est que... D'ailleurs on a eu des débats sur le pan économique qui le montrent très bien. C'est-à-dire que cette logique, par exemple, que le bénévolat c'est une valeur qu'il faut absolument promouvoir et pas mélanger avec la question de... parce que c'est une forme de travail gratuit... Oui mais gratuit ou pas, il y a bien sûr de l'économie là-dedans. Donc il ne faut pas négliger le fait qu'il y a cette dimension-là. Alors je réponds, entre guillemets, d'une manière improvisée et mal visée au niveau de la cohérence, à ta question de la manière suivante.

Alors après on peut se poser la question de cette activité-là de résistance, elle a quand même permis à la FSGT de ne pas trop régresser. Mais, je ne sais pas, ce sont des analyses d'un autre type qu'il faut faire pour essayer de

comprendre, en quoi la volonté qui a été affichée de faire ça etc. a réellement eut des effets et que ces effets là on peut les mettre en valeur etc. Bon tout ça, ça reste des choses à mon avis qui ne sont pas faites, qu'il faudrait faire. Bon puis la crise dans le centre permanent de la FSGT n'est pas étrangère à tout ça. Hein mais... Non pas au sens où c'est mécanique. C'est-à-dire que la crise au centre permanent en 1991, ce n'est pas la crise découlant du rapport entre la FSGT et la société libérale en marche qui produirait dans la FSGT je ne sais quelles divergences. Ce n'est pas du tout ça évidemment. Mais c'est quand même une crise qui porterait sur ce que j'appellerai « la pertinence de la stratégie autogestionnaire ». Et donc la stratégie autogestionnaire, c'était la stratégie qui mettait au centre tout ce que je viens de dire d'une manière telle qu'on faisait... Bon et manifestement ça ne suffit pas pour que ce soit efficace, il y a des tas de choses qui marchent à moitié, et donc au nom de la difficulté à bien maîtriser tout ça, c'est normal qu'émergent, à un moment donné, des doutes, des interrogations, voir des divergences. Et puis ces divergences se manifestent d'une manière qui fait que ça produit ça. Mais bon moi quand je regarde ça avec le recul, je me dis que c'est un enseignement très intéressant pour étudier les limites de la démarche autogestionnaire. Mais ce n'est pas un enseignement, pour moi, très important pour comprendre le rapport de la FSGT avec le contexte de l'époque. Parce que c'était une crise qui était limitée, circonscrite au fonctionnement du centre de la fédération. Mais qui n'était pas une crise qui portait sur le corps FSGT. Il n'y a pas eu de scission, il n'y a pas de comités, de clubs qui sont partis au nom de cela, au sens massif du mot. Tu vois, il n'y avait pas de situations qui faisaient que la FSGT était en voie de dislocation à l'échelle de la fédération. La preuve c'est que bah avec un minimum de remise sur les rails de certaines choses etc. 1994 attends... 1994-2004, 20 ans. Bon la FSGT est là, avec ses limites, avec ses caractéristiques, avec son identité, sa spécificité. À mon avis personne ne peut contester ce que j'appellerais la permanence de la FSGT. Donc finalement il faut essayer de mesurer tout ça à l'échelle du temps, de la longue durée. Bon c'est difficile à faire. Il faudrait qu'il y ait des choses qui soient faites. Donc effectivement aujourd'hui je suis... à la limite si on change de place, tu viens ici et je me mets là et je te pose la question : « Dis donc, toi qui arrives à la FSGT, tu n'as pas des idées sur la manière dont on pourrait faire plus et mieux ? »

Au niveau des principes, moi, je pense qu'on ne peut résister culturellement, si c'est ça notre terrain de résistance, c'est-à-dire on défend nos valeurs, on défend notre spécificité, on défend la culture que ça exprime et qui est dans une pratique, dans un niveau de fonctionnement etc. L'enjeu c'est de le faire à plusieurs. C'est de le faire d'une manière qui fait se mettre en synergie le maximum de forces parce que... enfin ça paraît une évidence que la FSGT est un petit morceau à l'échelle de l'océan de la société. Alors ce qu'on peut un peu déplorer par rapport à une autre époque, c'est qu'on ne soit pas capable d'animer un mouvement avec d'autres qui seraient plus dynamiques sur la résistance à mettre en œuvre. Bon on a des déclarations, on a un certain niveau de présence et d'activité mais manifestement on ne peut pas dire que ce soit à la hauteur des enjeux.

GC : Mais avant ça, avant de vouloir animer avec les autres, est-ce qu'on arrive à animer déjà en interne ?

RM : Ah oui... Bah là...

GC : Je te pose la question par rapport à ton temps. Est-ce qu'on y arrivait déjà à l'époque à animer les choses en interne et de les faire partager globalement ?

RM : Bah on a pu quand même, si je prends les questions que j'évoquais... Bon il faudra regarder au-delà, du point de vue des activités, du point de vue international etc. Ces années-là, par exemple, sont des années où nous avons maintenu un niveau de présence et pesé dans la balance, dans l'espace international qui est le notre. Et l'espace international qui est le notre, avec le CSIT, le Conseil Sportif International du Travail comme institution historique de référence, et puis ce qu'il y a plus ou moins autour et au-delà... Dans les conditions de ces années-là est arrivée la question de savoir si le sport travailliste international, puisque c'est l'expression de circonstance pour caractériser le mouvement... *Si le sport travailliste international ne permet de s'interroger sur la question de penser la mondialisation du sport des travailleurs dans le monde, à cause du phénomène de mondialisation en général et de la nécessité de s'interroger pour ne pas rester dans les limites de l'organisation travailliste d'une époque qui est largement dépassée et révolue.* Bon alors voilà, en bataillant sur des questions comme ça, moi je pense qu'on a contribué dans ces années-là à maintenir et à développer un certain niveau de dynamisme dans le CSIT qui est passé d'un organisme international qui regroupait une quinzaine d'unions, à un organisme qui en a rassemblé une trentaine. Et cette bataille-là, la bataille des années 85-95. Bon ça c'est le côté international.

Sur le côté sur lequel on était engagé... Bah l'expérience du sport avec les Palestiniens, je pense que ce sont des expériences qui maintiennent la FSGT dans un processus, dans un mouvement de fond qui va dans le bon sens. Enfin... Dans le bon sens par rapport à ce dont on discute là. Parce que là on est vraiment sur des fronts un peu particuliers.

Donc aujourd'hui, bah oui aujourd'hui je ne sais pas... Je ne sais pas parce que le mouvement affinitaire... Est-ce que le milieu affinitaire lui-même s'interroge vraiment sur autre chose que simplement dire : « mais si on est bon et donc on va continuer. On va survivre, ça va de soi » ? Où en est l'UFOLEP, où en est la FSCF par rapport à ces questions-là ? Ça, je l'ignore un peu. À l'époque du sport pour tous, on avait une communauté de vues évidemment plus forte dans la mesure où c'était plus simple. Évidemment, ce qui se développait en tant que sport pour tous était un terrain dans lequel la dimension affinitaire pouvait s'intégrer d'une manière plus forte. Bon, alors aujourd'hui, c'est un peu l'inverse, si je puis dire : il faudrait développer la dimension affinitaire d'abord pour pouvoir y voir clair dans le mouvement sportif français.

Puis on a le côté social au sens large, c'est-à-dire... Par exemple, quand on a eu le mouvement... comment ça s'appelait... Les rassemblements... Les mouvements sociaux... L'altermondialisme etc. Je me rappelle que, quand il avait été organisé en France, c'était à Saint-Denis, on s'était intéressé à la question. C'était d'ailleurs passionnant de s'y intéresser parce que par rapport à nos logiques à nous il y avait beaucoup de similitudes, beaucoup d'intérêts par rapport aux méthodes de fonctionnement... puisque c'était un fonctionnement très auto-organisé. Et puis on a essayé de rentrer là-dedans pour essayer d'avoir un minimum de prise, un minimum d'espace par rapport aux questions de sport. Ah ! C'est là qu'on s'est aperçu du décalage qu'il y a entre euh... Quand tu t'amènes avec la logique qui découle des besoins, de la dimension activité sportive etc. société et tu rentres là-dedans où c'est quand même un espace politisé dans le bon sens du mot, mais qui bon n'a pas encore suffisamment la vision de son mot d'ordre. Donc tu ne fais pas entrer aisément le sport là-dedans.

Il y a même... À ATTAC, moi, j'étais intervenu. J'avais essayé, quand ils se sont créés en 1998, ça commence à dater, en participant aux universités d'été d'ATTAC etc. J'avais essayé d'impulser la création d'un espace, à faire qu'il y ait une commission qui s'occupe des questions du sport. Parce que je pensais qu'ATTAC qui justement n'était pas sur la logique de la politique institutionnelle au sens classique. Disons que le rapport entre les capacités à essayer de faire émerger ça et puis les conditions dans lesquelles ça se passe... Donc forcément on est dans un champ, il ne faut pas se le cacher, dans lequel le rapport de force n'est pas de notre côté. Entre le libéralisme dans le sport et puis l'antilibéralisme dans le sport, il faut reconnaître que bon... Enfin, c'est mon avis.

GC : C'est l'enjeu de l'identité. Tout l'enjeu de l'identité est ici.

RM : Ah bah oui. Bien sûr. C'est pour ça que les questions qui sont posées au niveau : « c'est quoi un sport émancipateur ? » puisqu'on voit cette notion émerger d'une manière un peu plus forte. On n'a pas toujours fait référence au concept d'émancipation. Ça suffisait de dire qu'on était... Bon, mais il y en a des sous-questions qui sont posées avec la question de savoir si tu induis correctement, dans le fonctionnement sportif, dans l'activité sportive dans les terrains etc. quelque chose qui contribue réellement à libérer ce qui constitue le potentiel des individus eux-mêmes et à faire en sorte que ça devienne quelque chose qui va prendre corps etc. Donc de changer les règles, de faire ci, de faire ça. Il faudrait une activité soutenue là-dessus qui mette en évidence plus de choses.

GC : Ça commence peut-être à faire un peu long pour toi ?

RM : Je ne réponds pas à ta question. (Rires)

GC : Si, si mais j'en ai une autre mais je veux déjà savoir si ça va et si tu veux faire une pause ?

RM : Oh bah tu sais moi... C'est toi qui... Je te l'ai dit ça...

GC : Ok c'est moi qui pilote.

RM : Si tu sens que je faiblis un peu et que je ne correspond plus à ce que tu attends etc. Tu n'hésites pas à dire... On se reverra si on a envie une autre fois. Mais pour aujourd'hui, on peut s'arrêter mais je n'exprime pas le besoin de s'arrêter si toi tu as encore besoin de continuer.

GC : On se reverra peut-être et on s'arrêtera peut-être mais je pense que c'est bien d'avoir une discussion qui a été nourrie et qui est un peu partie dans tous les sens. C'était volontaire parce que, comme je t'ai dit, je veux avoir une vision globale de toutes les influences et de tous les enjeux qui vont peser sur l'identité.

Mais maintenant j'ai envie de revenir un peu au centre de la question. Le centre de la question que j'ai envie de te poser maintenant, c'est : pour toi, avec le recul que tu as et aussi le pied que tu as ici qui est relatif mais qui est quand même là, par exemple sur l'enfance où c'est intéressant... Pour toi aujourd'hui quand tu te poses... Parce que tu me l'as dit dans le mail, tu te poses aussi ces questions sur ce que c'est que l'identité de la FSGT. Quelles sont les questions que tu te poses autour de cette problématique de l'identité FSGT ? Et qu'est-ce que tu as envie d'analyser quand tu poses la question de l'identité FSGT ? Et avant que tu répondes, je vais juste aller aux toilettes.

RM : (Rires) Vas-y, vas-y.

[Pause]

RM : Donc, reformulons la question...

GC : On va la faire simple...

RM : Pour que je me greffe dessus d'une manière qui soit bien...

GC : On va essayer d'en faire une question simple. C'est vrai que mes questions étaient peut-être un peu...

RM : Oui, oui, n'hésite pas. Spontanément, je suis naturellement enclin à ne pas me replier là-dessus...

GC : Je vais essayer une simple. Les grands axes de réflexion qu'on doit avoir autour de la question de l'identité ? Voilà.

RM : D'accord. Alors. Une des raisons qui fait que, comme tu l'as récapitulé avant, c'est-à-dire que je suis encore là de temps en temps, je... Comment dire... Toute sollicitation qui vient vers moi, je la saisis, je la prends en compte... Je ne sollicite rien parce que je ne vois pas la possibilité, l'utilité de le faire donc bon je ne me préoccupe pas de ça. Mais il se trouve qu'avec la journée « enfant », je me suis trouvé présent dans le moment où il fallait éventuellement dire « est-ce que je participe ou pas ? » Je participe, bon etc. Un peu la même chose côté international parce qu'il y avait eu un congrès en Belgique etc. Donc bon je participe comme ça parce que bon, je n'énonce pas là une chose très importante. J'énonce simplement le fait qu'étant toujours intéressé, en vie et actif entre guillemets intellectuellement, c'est une manière de me faire vivre aussi. C'est une manière pour moi de ne pas chercher je ne sais quelle activité qui viendrait se substituer à cela. J'ai consacré ma vie à tout ça, je m'aperçois que probablement ça va durer jusqu'à ma mort s'il n'y a rien qui vient me poser un problème de type : « à quoi ça sert ce que tu fais ? Qu'est-ce que tu en as à foutre ? » Alors comme ce n'est pas le cas aujourd'hui, je suis dans cet état d'esprit là.

Bon alors, ma réponse à ta question à ce moment-là, elle n'est pas très difficile. Enfin elle me vient au bout des lèvres assez vite mais en même temps, avant de la formuler le mieux possible ce n'est pas très compliqué, c'est un peu... J'allais dire que ça pèse un peu, c'est un peu douloureux ce que je vais dire là. Il y a quelque chose qui me perturbe un peu d'être dans la situation de faire ce constat. Le 28 août 2011, Robert Mérand est décédé. Toute mon activité, toute ma vie militante est directement articulée, associée à Robert Mérand. [Le ton est lourd] Et donc son activité, c'était pour moi l'espace quoi... le... le... le... le milieu de vie d'une manière continue. A partir du moment où j'étais responsable etc... Robert Mérand était... Donc il est décédé le 28 août 2011. Et ce n'est pas une improvisation de ma part ce que je vais dire maintenant. Je me doutais bien que Robert était depuis un certain temps en fin de parcours si on peut dire ça comme ça, ce qui n'est pas péjoratif. Mais il est évident que pour moi la place de Robert Mérand dans la FSGT mérite un travail. Voilà... Mérite qu'on y consacre un travail pour essayer de comprendre ce que moi je considère comme quelque chose d'assez particulier, d'assez atypique pour la FSGT, ce qu'a été l'adhésion de Robert Mérand à la FSGT et l'activité qu'il a développée dans le statut qui était le sien, professeur à l'ENSEP et tutti quanti, dans l'éducation physique etc. Et comme ça n'a pas été quelque chose de

passager, pratiquement toute son existence à lui aussi, toute son existence d'acteur militant à lui aussi était associée à la FSGT puisqu'il a adhéré en 1948. Donc il était professeur à l'ENSEP depuis 1946, donc il avait 25 ans quoi. Donc c'est quelqu'un qui professionnellement est rentré dans le circuit de cette manière-là et il était dans le sport de haut niveau de l'époque en basket etc. Et puis en 1948, il adhère à la FSGT, au Parti Communiste aussi et puis à partir de là il n'y plus rien qui arrête le processus. L'activité qu'il a déployée, c'est une activité de type : mettre en interaction ce que la FSGT constitue comme terrain de problèmes, d'expériences, de sports etc. et la compétence quoi, appelons ça comme ça, c'est-à-dire l'expérience, le travail, la compétence inhérente à quelqu'un qui rentré dans le champ sportif par le bout du professeur à l'ENSEP, du sportif de haut niveau. C'est-à-dire que ce n'est pas par le bout du sport travailliste quoi. Et donc 1948-1956 quand je suis rentré à l'ENSPE etc. Et puis toutes les années dont on parlait tout à l'heure, c'est-à-dire les années 1970 etc.

Et puis, il passe à la retraite en 1986 mais il continue. Et donc chaque fois qu'on avait besoin... Il n'était plus responsable voilà... Le dernier congrès, c'est en 1988-89 je crois. Et puis, jusqu'à sa mort. Et moi qui allait le voir à l'hôpital, on discutait FSGT. Je raconte ça un peu affectivement pour dire que pour moi c'était l'occasion... parce que tant qu'il était vivant on n'allait pas faire un travail spécifique. Il n'aurait jamais voulu, lui, d'abord. Ce n'était pas dans la logique des choses. On a fait le bouquin sur les stages Maurice Baquet, bon c'était déjà pas mal. Mais voilà... Donc il était encore en bonne santé à l'hôpital, donc il n'était pas question de dire « Bah tiens c'est le moment venu. »

Mais le moment où il est décédé ouvrait les vannes de la question : « Qu'est-ce qu'on fait ? » Alors moi je me suis positionné tout de suite du côté de dire : « Mais il faut faire quelque chose à la Mérand. » C'est-à-dire qu'il faut préparer un séminaire qui va discuter, avec toute la masse de ceux qui l'ont connu, qui l'ont côtoyé et qui ont des choses à dire etc. Et qu'on tire les éléments, c'est-à-dire qu'on se pose des questions dans le cadre de l'époque actuelle avec ce niveau de référence. Et les choses se sont passées de telle sorte que... Alors effectivement c'est le côté disons pour moi positif, si je puis dire, de la manière dont la question a été prise en compte. On est quand même parvenu à la décision de tenir 2 journées à l'occasion, enfin pour revenir sur l'expérience de Mérand du point de vue de l'éducation physique, avec le SNEP et des gens de la FSGT. Et pour moi, ce devait être un point de départ quoi. Bon... Et malheureusement ça a été un point d'arrêt. Voilà. Alors ça m'a perturbé, c'est-à-dire que j'ai dit que compte tenu de l'importance qu'on accordait, quand Mérand était vivant et compte tenu des années qui étaient passées... Il y avait ceux qui l'avaient connu, ceux qui ne l'avaient pas connu etc. Il y avait des tas de problème à appréhender pour savoir qu'est-ce qu'on ferait qui soit adapté. Mais comme on a pris le problème par la partie qui était la plus normale mais, en même temps, la partie qui était la plus compliquée ; c'est-à-dire Mérand à la fois éducation physique et FSGT ; on s'est retrouvé devant un problème que, du côté de l'éducation physique, les choses n'étaient pas si simples et qu'il fallait mesurer l'influence de Mérand dans l'éducation physique mais il y a aussi l'influence de ce qui n'est pas Mérand et voilà. Et du côté de la FSGT, le problème n'était pas le même mais il était aussi un problème de soulever la question de comment s'y prendre quoi. Voilà.

Bon alors moi, un peu naïf, je me suis dit on va bien trouver le moyen de mettre en place un travail collectif. Voilà.

GC : Après ces journées ?

RM : Avant ces journées d'abord. Pour les préparer. Il y a eu d'ailleurs une séance au mois de juillet, aux Estivales, où on a parlé entre autres du rapport à Mérand. Il y a eu une journée au mois de novembre 2012, c'est-à-dire une année après son décès. Et puis elles se sont tenues et les conclusions de la journée étaient : « Oui c'est bien il faut qu'on continue. » J'ai dit, si tout le monde considère que c'est bien de continuer, on va certainement continuer quoi. Mais en vérité, les conditions n'étaient manifestement pas réunies. Les relations entre la FSGT et le SNEP à ce sujet-là étaient un peu compliquées apparemment. Et donc, c'est tombé à l'eau. Enfin moi j'appelle ça tomber à l'eau parce que, d'un côté, on avait mis en perspective qu'il y aurait des suites et, en pratique, il n'y en n'a pas eu et on ne sait pas pourquoi. Personne n'explique le fait qu'on avait envisagé de faire ça et puis qu'on ne le fait pas. Bon alors évidemment, c'est normal les problèmes que la vie pose etc.

Alors je te raconte tout ça pour la raison suivante. C'est que l'identité de la FSGT au sens où j'en ai parlé au début, c'est-à-dire d'aller dans le sens de chercher ce qui est le plus particulier et propre à la FSGT... ça ne veut pas dire qu'on oublie les autres facettes de l'identité, je dis ça entre parenthèses. Je considère que la question des questions, c'est de comprendre la démarche autogestionnaire. C'est-à-dire que ce qui permet de comprendre ce qui fait la différence entre la FSGT en tant qu'organisation sportive et toutes les organisations sportives, les plus proches

aussi, par exemple les affinitaires, c'est la démarche autogestionnaire. À condition évidemment qu'on se demande certaines choses.

Si je prends l'autre versant de la FSGT. C'est-à-dire le fait que la FSGT est une organisation qui a une histoire associée et complètement imbriquée avec le communisme comme dimension de la vie dans la société ; qui fait qu'une partie de son histoire est identifiée, encore aujourd'hui en 2014, c'est-à-dire pas seulement dans les années 50 où c'était... Mais encore aujourd'hui, les travaux qui sont publiés sont des travaux sur les organisations sportives communistes en France, au XXème siècle. Et il n'y en a que 2. Il y a la FST, ancêtre de la FSGT, et la FSGT. Bon quand même... Je veux dire ce n'est pas une invention ou une idée qui dégringole de je ne sais où. Et donc ça fait partie des réalités. La manière de dire « est-ce que la FSGT est une organisation communiste ou pas ? », je pense que c'est la démarche autogestionnaire qui la manière la plus pertinente pour attaquer ce problème-là parce que, pour revenir à des choses qu'on a dit en amont, la différence de la FSGT avec d'autres organisations qui sont aussi communistes que la FSGT porte sur le rapport à la politique.

Ce sont quand même des questions importantes, ça. Ça veut dire qu'il y a un peu de chose à... Et le mot clé c'est néant !! C'est-à-dire la démarche autogestionnaire, c'est la FSGT qui l'a prise en compte, qui l'a assumée, qui l'a développée comme elle a eu envie de le faire en parfaite responsabilité, autonomie et tout ce qu'on veut. Mais il fallait bien qu'il y ait des ingrédients là-dedans qui viennent nourrir, qui viennent alimenter le comment et le pourquoi c'était bien de faire ça etc. Et là on est obligé de se référer à Robert Mérand parce que c'est lié aux stages Maurice Baquet du point de vue recherche pédagogique dans le domaine des enfants etc., parce que c'est relié à d'autres dimensions.

Bon alors, revenons au point de départ et répondons à la question. Effectivement, avant les journées Mérand, moi j'étais disponible pour disons batailler, travailler un peu mais à condition qu'on mette en place un vrai travail collectif. Voilà parce que ce travail ne peut pas, comme ça, se faire... Voilà il faut aussi que... Bon, pas le temps, pas possible etc. Après une fois qu'on digère le fait qu'il n'y aura pas de suite à ces journées, alors moi j'ai repris le flambeau et j'ai dit : « Bah tant pis, moi je vais faire la suite à ma façon quoi. Je n'arrête pas. » Bon et donc si on me reposait la question aujourd'hui, au niveau de la FSGT, je répondrais avec encore plus de volontarisme, encore plus d'insistance de la même manière. Pourquoi ? Parce que maintenant que je suis alerté là-dessus par ma propre cogitation personnelle, si je puis dire ; maintenant que j'ai ça un peu dans la tête qu'est-ce que tu veux ? J'ai relu ça [il me montre la plaquette de présentation de la FSGT] le mot « autogestion » n'existe plus maintenant dans la littérature FSGT. Pourquoi ? Non pas parce qu'il a été décidé qu'il fallait le supprimer. Non pas parce que les idées qui se rattachent au mot ont disparu ; parce qu'on défend encore ce qu'est la conception générale de ce qu'est l'autogestion au niveau de la démocratie FSGT. Pour moi la démarche autogestionnaire est beaucoup plus profonde et beaucoup plus globale que simplement de savoir si c'est un mode de fonctionnement un peu plus ou un peu moins démocratique par rapport à d'autres. Mais, en tout cas, la réalité ne va pas dans le sens de contester, de nier ou de rejeter cela. Mais le mot disparaît. Donc, à partir du moment où le mot disparaît, on revient aux questions « identité-valeur ». Qu'est-ce que c'est une identité qui n'existe plus dans les mots ? À mon avis ça peut exister à ce moment-là dans le subconscient mais il faut bien qu'il y ait un niveau d'expression qui la mette en valeur etc. Donc si on veut conserver ou maintenir, disons garantir que, du point de vue de la compréhension d'un certain niveau de problèmes, qui peut-être restent des problèmes à comprendre, qui ne sont pas des problèmes comme étant résolus et que l'on va simplement se référer à un bouquin, à des textes ou autre chose qui le mettrait au clair et qu'il n'y aurait plus qu'à répéter ; je pense que c'est cette question-là. C'est-à-dire : finalement la démarche autogestionnaire, c'était quoi ? Ça a été quoi ? Est-ce que ça existe encore ? Sous quelles formes, etc. ? Et si j'essaye d'articuler ça avec un niveau plus général de la question de départ, c'est-à-dire les valeurs et l'identité, ça me conduirait à avoir un découpage, une sorte de petit tableau récapitulatif, qui constituerai des entrées à partir desquelles... En travaillant un peu plus sur ces entrées-là, on irait à la recherche, à la compréhension de choses qui ne sont pas nécessairement évidentes et toutes simples etc.

Il y a premièrement, la catégorie « sport ». C'est-à-dire prendre le sport comme un mot-clé qui est fondateur de quelque chose qui a un rapport avec la démarche autogestionnaire pour Mérand à défaut de dire pour la FSGT etc. Voilà une bonne question pour moi.

Deuxièmement, la politique, la catégorie la politique. Bon, on en a déjà parlé un peu depuis tout à l'heure. Je ne vais pas rajouter des choses mais la politique, pour moi, à la FSGT c'est un mot qui a de la résonance mais c'est bien ce qui me perturbe aussi un peu parce qu'en même temps cette résonance, je sens bien, je sais bien qu'elle n'est pas quelque chose qui a une existence réelle au-delà d'un espace restreint. Pour moi, le rapport à la politique a commencé dans la FSGT à être interrogé dans les années 70. Je dis les années 70 parce que c'est lié au

socioculturel, c'est lié à ce qu'on discutait tout à l'heure. Et donc, à partir de là, la différenciation entre la politique institutionnelle, celle dont on parle, la politique officielle, la politique qui est présente en permanence dans le discours politique, la politique du gouvernement, de l'Etat, la politique des élections, la politique c'est ça voilà... Et il y a toute une idéologie et tout un ensemble de choses qui se rapportent à ça. Et donc la FSGT, dans son histoire, a un rapport à cette politique-là. Et donc quand on prend 1934-1945, les moments forts, pendant la guerre froide, on voit bien que... Voilà, mais... et ça c'est la démarche autogestionnaire qui nous l'induit... mais à partir du moment où on accorde une importance particulière à ce qui a été mis en évidence, notamment dans les années 70, c'est-à-dire ce qu'on appelle l'émergence de la valeur de l'individu – être humain, comme objet d'importance... C'est-à-dire de recomposer des choses à partir du rapport individu et société, entre individu et collectif voilà. Et donc à partir de là, il y a tout un tas d'éléments qui viennent fonder une représentation qu'on se fait de l'idée que reconnaître l'importance qu'on va accorder à cela... c'est-à-dire le point de départ finalement, c'est ça : il faudrait s'accrocher au fait que la société est faite de telle sorte qu'elle ne se construit, elle n'existe en tant que société humaine que parce que les êtres humains construisent la société. Je dis ça un peu à la va vite.

Et donc ça, ça inspire notre manière de penser l'activité sportive, entre autres. Notamment avec l'idée que l'enfant peut très jeune commencer à faire de l'activité que nous allons construire à partir de l'activité dite sportive : le sport de l'enfant et pas le sport pour l'enfant. Le sport de l'enfant, c'est le sport qui va prendre une forme qui dépend de l'activité de l'enfant lui-même et qu'il faut arriver à développer.

Donc à partir du moment où on a un mode de pensée qui part de la reconnaissance de cette importance-là, par exemple avec les idées de Valon, enfin les idées qu'on a utilisé dans les stages Maurice Baquet, qui dit que : à la naissance l'enfant quand il sort du ventre de sa mère, c'est un être humain qui a toutes les potentialités de l'être humain futur adulte mais qui, en même temps, est incapable au moment où il sort du ventre de sa mère... donc il y a à mettre en route le processus de devenir ce qu'il n'est pas encore mais qu'il est déjà potentiellement dans un système très complexe qui est présent au départ.

Et à partir du moment où tu es intéressé à comprendre comment ça se fait ça ; et que tu en fais le niveau fondamental de tout un tas de choses du point de vue de la compréhension de l'être humain, de la formation de l'être humain, du développement de l'être humain... Et à partir de là quand tu dis : « oui mais l'être humain quand il est confronté à faire de l'activité physique, qu'est-ce qui se passe ? L'enfant c'est comme ça, mais l'adulte c'est comment ? » Un tu dis, bah l'activité sportive c'est d'abord l'activité que les individus font comme ils en sont capables, comme ils en ont envie, en fonction des situations dans lesquelles ils sont, à l'âge qu'ils ont. Et à partir de ce moment il y a toute une conception de l'activité sportive qui prend consistance et qui n'est pas le sport étant ce qui a été élaboré et qui se présente sous la forme de techniques qu'il faut apprendre, sous la forme de règlement qu'il faut absolument appliquer, mais qui est une activité humaine qui a sa propre existence avant même que ce soit sous ces formes-là. C'est différent, d'où la possibilité d'ouvrir un chantier de tout un tas de choses par rapport au sport officiel etc. Et l'activité sportive en tant qu'activité humaine, ça devient une activité de tous les êtres humains possibles.

Tu réfléchis un peu, enfin je ne suis pas sûr de moi à 100% en le disant, mais enfin en étant un peu mécanique je me dis : « Mais l'activité politique, c'est exactement la même chose. » C'est-à-dire qu'en tant qu'être humain qui est confronté sans arrêt... au fur et à mesure que tu grandis, tu es confronté sans arrêt aux problèmes que pose l'organisation de la société. Et les problèmes que pose l'organisation de la société, on appelle ça des problèmes politiques que je sache. Puisque c'est la politique qui est faite pour arriver à... enfin après, la société étant faite d'intérêts contradictoires, de classes sociales etc. la politique des uns, c'est contre la politique des autres. Ok mais je veux dire, en tant qu'activité humaine, c'est une activité qui est dans le commun de l'activité de tout le monde même si tout le monde n'en fait pas nécessairement, de la même manière en tout cas.

Bien. Donc à partir de là, cette activité de l'être humain que l'on qualifie d'activité politique, si tu la met en avant comme activité réellement déployée alors, à ce moment-là, tu t'aperçois que les processus de formation à l'activité sportive et les processus de formation à l'activité politique, il y a certainement des enseignements à tirer d'un côté ou de l'autre.

Donc tu t'aperçois que les sessions de travail théorique que la FSGT a organisé dans les années 70, les stages que la FSGT faisait sur cette conception-là, les colloques et compagnie, c'étaient les lieux de développement et d'auto-développement de la conscientisation, de la compréhension et de l'activité politique. Et donc à partir de là, tu te dis : « oui mais c'est ça le plus important ». Donc, à partir de là tu te demandes comment la fédération doit fonctionner. D'où les transformations dans les congrès. C'est-à-dire faire que les congrès ne soient plus l'affaire des dirigeants parce que tout à l'heure on parlait des dirigeants et des adhérents. Et bah là, évidemment, au niveau

des congrès, ça saute aux yeux. Le rapport dans les congrès classiques... Tu te dis : « Mais attends dans les congrès où on élabore la politique, puisque c'est ça la fonction du congrès, au nom de l'activité qui est concentrée par ceux qui sont les participants ». Tu te dis « mais si tu renverses l'ordre des choses, c'est-à-dire que, si dans le congrès tu construis ce qui va se passer dans le congrès en mettant le participant au congrès comme point de départ, alors c'est un bouleversement ça ». Parce que le début des congrès, c'est la parole aux participants alors que d'habitude le début du congrès c'est un long rapport pour que les participants comprennent ce qu'ils n'ont pas compris au début et qu'il va falloir qu'ils assimilent pour continuer après. C'est-à-dire qu'à partir de l'activité des participants qui donne des éléments, il faut ensuite faire que ces éléments-là prennent forme d'un certain niveau de compréhension, de conscientisation toujours avec les participants... et que tout ça, ça entraîne un certain type de résultat. Tu bouleverses le système classique d'approche et de compréhension de la politique.

Si tu fais des stages, si tu fais des revues, c'est-à-dire... Comment les participants et les lecteurs de la revue sont des acteurs ? Et en plus, comme on est dans une société super développée de ce point de vue-là, c'est-à-dire qu'elle donne l'impression qu'elle se préoccupe de cela, il suffit de voir les émissions politiques où tu as le numéro en dessous pour envoyer ton sms etc. c'est-à-dire qu'on donne la parole. Mais, là, c'est de la caricature pour moi, c'est-à-dire c'est une manière d'instrumentaliser les choses. Non ! Pour que le participant soit respecté du point de vue de sa logique, il y a des dispositions à prendre. Donc le fonctionnement d'ensemble de la fédération a besoin d'être révisé, réformé pour engager des transformations là-dedans.

Enfin bref. La catégorie « la politique », c'est quoi à la FSGT et comment ça s'est passé, et quelles sont les limites ? Je dirais que tout ça, c'est à l'intersection entre l'expérimentation inachevée et la tentative de choses non réalisées. Et à partir de ces choses-là, le sport et la politique parce que c'est un couple historique, c'est un couple qui traverse tout si je peux dire. Bon à partir de là, ça interpelle la catégorie la société pour nous c'est quoi et l'être humain c'est quoi ? De telle sorte qu'on est une sorte de mise à jour des éléments les plus importants à extraire. Et, à ce moment-là, on va voir la question de mettre au clair ce que le processus « démarche autogestionnaire » à la FSGT comporte comme élément constitutif. La genèse. Parce qu'effectivement, on a des repères, enfin moi j'ai commencé à repérer ça parce que c'est quand même le b.a.-ba, le minimum... C'est-à-dire, ça commence où ? Quel est le déclencheur ? Est-ce qu'on peut qualifier quelque chose de « là, c'est là que ça s'est déclenché » ? Moi, pour moi, j'ai une réponse à cette question. C'était dans les stages Maurice Baquet, parce que là, il y a des travaux qui portent là-dessus. Il y a des travaux qui étaient sur le rapport entre pédagogie institutionnelle et autogestion à l'époque. Des choses qui se passaient à partir de 68 etc. Et après, effectivement, il y a les transformations en congrès, il y a les transformations de la formation et puis il y a des transformations, je dirais, qui découlent de l'activité adaptative que l'on peut avoir sur le terrain des activités. Parce que sur le terrain des activités, il y a beaucoup plus de fonctionnement adaptatif que de fonctionnement créatif au sens « il n'existe rien, on le crée. » Alors les 80 ans de la FSGT, bah ça se présente comme quelque chose qui, à mon avis, fait l'impasse, tu vois. C'est-à-dire, on parle de 1934 mais on ne parle pas du reste de l'histoire. C'est-à-dire qu'on fait comme si, en 2014, il y avait une sorte de cordon ombilical qui a besoin d'être reconstitué. Il y a le point de départ 1934 et puis aujourd'hui. Et donc bing. Pour moi, c'est une vision restrictive de manière évidente. C'est évident que ce qui s'est passé depuis 1934 a des conséquences et des effets sur le développement de la FSGT depuis cette époque etc. La période de la guerre froide, qu'est-ce qu'on a fait ? Les années 70 et tout ça et aujourd'hui évidemment, depuis 20 ans qu'il y a des choses qui se font et que moi je regarde de loin.

Bon voilà, la réponse à ta question je la creuserais sur ce côté-là. Alors, il y a le côté histoire, enfin histoire au sens de la chronologie des faits. Bon je ne pense pas qu'on puisse en faire l'économie parce que sinon on reconstitue quoi ? Il faut bien d'abord reconstituer des faits, des données et les traiter. Et puis il s'agit, effectivement, en système de pensée, en système de synergie, de mettre tout ça en interaction pour arriver à répondre à la question de l'identité là-dedans : effectivement ça commence où, ça s'arrête où ? De quoi on parle au juste ?

Et comme Mérand pour en revenir à Mérand... parce que ce qui me maintient dans ce type de posture, dans cette sorte de volontarisme là, c'est que je ne trouve rien parce que Mérand ce n'était pas quelqu'un... Il pesait ces mots comme d'autres, certainement mieux que d'autres, que moi en particulier etc. Mais je veux dire, il n'est pas prolifique, il n'a jamais dit des choses là-dessus qui permettent de dire un minimum : « oui, oui, oui, c'est important etc. » Et comme il a été interviewé... parce qu'il n'a pas été naturellement été interviewé et mis sur la sellette pour en tirer des choses dans quelques circonstances... On n'a pas une matière de la pensée de Mérand là-dessus capable de dire... Mais on a quand même... et surtout on n'a pas quelque chose de contradictoire avec ça... on a quand même des choses écrites et dites qui montrent que Mérand a considéré et considère que la démarche

autogestionnaire c'était capital pour la FSGT. Il n'a jamais dit exactement pourquoi, comment, ce que c'était exactement etc. À nous de nous démerder pour trouver des réponses à ces questions. Mais sur le plan de l'idée, dans quelques textes essentiels... Alors pour moi c'est un peu réconfortant dans le sens de dire, s'il n'y a que moi qui le pense... autant s'arrêter tout de suite parce que c'est quand même un peu ambitieux de prétendre des choses comme ça. C'est trop compliqué ça, il faut quand même prendre un peu plus de recul etc. Mais je n'arrive pas à dissocier ce que je considère être l'apport et le point de vue de Mérand de l'expérience que, moi, je peux observer là-dessus. Et ça, ça n'est pas l'objet d'un travail quoi. Tu vois, il n'y a rien qui se fait. Alors je ne sais pas si un jour...

Parce que le travail qui a été fait... Il y a quand même eu des travaux qui ont été faits mais qui ne prennent pas le problème à bras le corps...

GC : Oui parce que j'ai vu des travaux sur l'autogestion.

RM : Marianne Borrel par exemple a consacré une partie de sa thèse à ça.

GC : Oui un peu. Il y a elle, Lydia a fait...

RM : Bah Lydia. Oui, oui Lydia c'est la dernière production si je puis dire.

GC : L'ancienne responsable des forces humaines.

RM : Oui voilà. C'est réconfortant dans le sens où ces militants-là ont quelque chose dans la tête qui conforte. C'est-à-dire que pour eux, Lydia etc., la démarche autogestionnaire c'est effectivement important.

GC : Mais je ne sais pas s'ils ont cette vision que tu viens de présenter d'une autogestion qui serait le canevas, le support des quatre grands axes (sport, société, politique, activité) que tu as cités. Peut-être qu'eux l'ont dans une lecture purement fonctionnelle et qui se traduit dans les activités mais sans la logique globale que tu viens d'expliquer ?

RM : Moi je suis accroché, à cause de Mérand... hein je répète un peu la chose parce que je ne veux pas m'en séparer. Je suis accroché à l'idée que... Il y a deux manières de regarder ça. La démarche autogestionnaire, on l'a caractérisée à partir du moment où on a mis en évidence les transformations dans la vie institutionnelle de la FSGT. Et on a dit « c'est ça la démarche autogestionnaire. » C'est-à-dire qu'en 1980, puisque c'est la date du congrès de l'époque qui a officialisé les choses, le mot d'ordre du congrès c'était « on veut être responsables nous-même. » Voilà. Et pourquoi ? Parce que, pour nous, c'est la première condition pour pouvoir agir, lutter pour progresser, pour vivre mieux etc. Il y avait une sorte d'affirmation de principe autour du fait que ce congrès a officialisé ce qu'on a appelé la démarche autogestionnaire à partir de là. C'est-à-dire la manière de fonctionner pour, la formule c'était : « développer le sport populaire par le moyen d'une démarche autogestionnaire. » La formule à mettre sur le fronton.

Bon pour moi, à partir de là, se pose la question suivante : « est-ce que la démarche autogestionnaire c'est une question rajoutée à d'autres questions ? ». Par exemple, « est-ce qu'on peut parler de la politique de formation FSGT indépendamment de la démarche autogestionnaire ? ». Alors que pour moi c'est l'inverse. C'est la démarche autogestionnaire qui permet de comprendre la logique de la politique de formation. Dans les activités, c'est plus compliqué parce que chaque activité ne fonctionne pas sur le même modèle et tout. Bon voilà, alors moi je pense que pour l'avenir, pour que la FSGT ne disparaisse pas, elle ne disparaîtra pas au sens d'exister, mais qu'elle ne disparaisse pas dans la mémoire et dans le sens de ce qu'elle est, cette question-là ne peut pas être abandonnée. Il ne faut pas lâcher parce que sinon il y aura toujours quelque chose à mi-chemin, quelque chose sur lequel on ne sait pas trop se positionner du point de vue des transformations.

Alors moi je m'accroche aussi à des mots pour aborder qu'est-ce qui s'est transformé dans la FSGT ? Il y a le mot de Marianne Borrel, la « métamorphose ». C'est le mot-clé de sa thèse. La FSGT s'est métamorphosée, elle était une organisation d'un certain type, communiste de l'époque. Et puis elle devenue... Alors « métamorphose », c'est quand même un mot qui dit que l'être de départ disparaît complètement dans l'être nouveau qui existe. C'est-à-dire que la continuité de l'avant à l'après, on ne voit plus très bien ce que c'est. La métamorphose. Moi je ne

défends pas l'idée que la FSGT s'est métamorphosée. À mon avis la continuité de la FSGT reste le niveau socle à ne pas lâcher. Ça veut dire qu'il y a des fondamentaux. Mais ça a quand même sérieusement était... voilà.

Alors est-ce que c'est, pour reprendre le mot du pape Pie je sais plus combien, l'aggiornamento de l'Eglise appliqué à la FSGT. C'est-à-dire le mouvement d'adaptation dans l'environnement, dans la société qui est entrepris pour mettre à jour l'institution pour qu'elle soit encore en adéquation. Pour moi, ce serait un mot qui correspondrait assez bien à ce qu'on appelle les transformations de la FSGT dans les années 70 au nom aussi de la démarche autogestionnaire.

Mais tout ça nécessite de remuer, enfin de remettre au clair pas seulement des brides, il faut remettre les choses bout à bout sur les éléments clés parce que sinon effectivement l'identité qui est là-dedans qui est l'outil de présentation [il tapote la plaquette de présentation de la FSGT] ne peut pas être un outil qui alerte, à défaut de communiquer des choses qu'il faudrait absolument officialiser mais... d'alerter quoi c'est-à-dire de dire des choses qui incitent à se poser des questions sur justement ce qui n'est pas dans les mots qui sont utilisés là.

GC : Là, on parle de processus d'apprentissage et de transmission des valeurs et de l'identité qui n'est plus là finalement. La question de l'autogestion est très intéressante mais ce qui l'est encore plus c'est ce que tu disais tout à l'heure : engager un vrai travail collectif qui puisse irradier la fédération dans son sens clubs, comités... Et aujourd'hui c'est vrai que si ces supports ne contiennent pas ces sujets-là, la rupture va se faire sur les grands principes parce qu'il y a de nouveaux clubs, de nouveaux dirigeants, de nouveaux comités. Et il ne faut pas que ça se perde. On reprend la carte d'identité dont tu parlais tout à l'heure. S'il n'y a plus ton prénom sur la carte d'identité, on ne sait plus qui tu es. Donc ça me paraît intéressant.

Ça peut être mis en relation avec ce que moi j'essaie de faire. C'est-à-dire poser cette analyse-là, la dimension fédérale dans le sens on part du pratiquant. On part du pratiquant, de l'adhérent, de l'animateur, du militant local.

RM : C'est vrai qu'au nom même de la démarche autogestionnaire, le principe de permettre à tous ceux qui se réclament de la FSGT, qui sont dedans, d'officialiser le fait qu'ils sont libres de décider de ce qu'ils font. Donc, ils sont libres de considérer que la démarche autogestionnaire ça ne parle pas pour eux. Donc à l'échelle de la fédération, je ne sais pas si la question de décliner les choses par niveau à un intérêt. Est-ce que ça cloisonne ou est-ce que ça facilite ? Je ne sais pas hein. Toute société, la société est organisée de telle sorte qu'on puisse organiser des niveaux. Bon voilà alors l'autogestion rentre là-dedans. Donc la culture FSGT dans sa globalité, moi je pense qu'elle ne peut pas être autre chose qu'une « multiculture », qu'un croisement de cultures. Par définition parce qu'on rentre à la FSGT avec des repères culturels et on se les construit y compris dans la FSGT dans les conditions où on les conserve, qu'on y reste ou on s'en va et puis les choses continuent. Donc ce n'est pas possible de présenter la réalité de la FSGT d'une manière uniforme, d'une manière homogène.

Et ça, ça interpelle à nouveau la question « sport et politique ». C'est-à-dire le rapport au sport et le rapport à la politique vu d'un club, vu d'un comité, vu d'un domaine fédéral etc. Bah ça n'est que si on essaie de mettre des choses un peu au clair qu'on va le voir quoi.

Bon quand j'écoute les discours au niveau de mon club, l'ES Vitry, que je connais parce que c'est le seul club où j'ai été, donc de ce point de vue-là mon expérience en tant qu'adhérent de terrain est un peu limitée mais... L'expérience que ça m'a laissée, c'est que la culture du club de l'ESV, c'est d'abord et avant tout des éléments que je mets au compte d'une conception de cultures sportives, parce que c'est un sport omnisport mais multi-sections sportives, donc multi-fédérations. *Et donc, par rapport à l'époque où la culture FSGT était considérée officiellement comme la référence unique pour tout le monde et après on organisait l'activité* ; là maintenant, c'est officiel que la culture dans la section de natation, c'est la culture de la natation, de la fédération française de natation. Bon voilà pourquoi pas ? Le club accepte cette multitude de références culturelles. Bon après quand on monte les échelons...

GC : Et ça, est-ce ce n'est pas justement la faute de cette volonté de penser l'autogestion ici, de la cultiver ici et de ne plus la transmettre dans une démarche de pédagogie institutionnelle. Est-ce que justement l'ES Vitry accepte ça parce qu'il n'y a pas eu de transmission des bonnes choses ou du moins des possibilités que donne l'autogestion ?

RM : Bah là, c'est une question qui interpelle. Évidemment, c'est une question un peu délicate. Je pense que la démarche autogestionnaire a induit, dans des moments, des temps de formation très limités et restreints. À mon

avis, parce que la formation à la démarche autogestionnaire ne collait pas ou parce qu'il y avait plus à faire ailleurs que sur ce sujet. Je ne sais pas, je ne pourrais pas te dire. Donc la transmission n'a été pensée, je ne sais même pas si le mot convient, n'a été mise... Dans la vie, dans la pratique à mon avis la transmission, c'est l'imprégnation. C'est-à-dire que c'est parce que, en participant aux congrès transformés de cette manière-là, il y avait une sorte de transformation par imprégnation, une perception de l'intérêt de faire comme ça.

Voilà, je pense. Discours, discours... bon je ne dis pas qu'on n'a pas fait des discours. Mais est-ce que ces discours étaient très convaincants ?

Moi, j'ai relu la partie consacrée à ça dans le (mon ?) livre « Le sport populaire » parce que ça faisait quand même un peu de temps. 1983, ce n'est quand même pas hier. Bon, mon sentiment c'est que ce qui est écrit là en 1983 est bien du point de vue de l'état des lieux de ce moment-là. Il y a des principes, il y a une idée générale, il y a un sens, il y a des illustrations. Et les idées qui dominent, ce sont celles qui mettent en avant un renversement dans le rapport entre l'individu et le système. C'est-à-dire de bousculer cette conception dominante. Bon voilà... Mais comme ça a été écrit à un moment où les premiers indicateurs un peu forts, mais sur lesquels on ne prête pas attention parce que des indicateurs évidemment-, si ce n'est pas un bouleversement de quelque chose... ça rentre par une oreille puis ça ressort par l'autre quoi.

Mais moi qui relis des documents un peu comme ça, je vois bien que lorsqu'on a officialisé la démarche autogestionnaire... parce qu'il y a eu une forme d'officialisation quand même. En disant « voilà, c'est ça. » Avec les transformations du fonctionnement. On a changé le comité fédéral. On a changé le bureau exécutif. On a remplacé les mots. On a modifié tout un tas de choses qui étaient dans la conception d'avant. Cette période-là, avec l'environnement qui n'était pas très simple, il y avait pas mal d'interférences, moi en tout cas personnellement je n'ai pas suffisamment prêté attention à des indicateurs qui se sont exprimés assez tôt, en 1982-1983, dans le sens de s'interroger : « On n'y comprend rien. » Ah... Dans ce cas c'est déjà un premier niveau quand des camarades responsables qui disent qu'ils sont d'accord, je veux dire qu'on n'est pas devant des désaccords, on était tous pour... C'est-à-dire qu'il y avait un sentiment que c'était bien et c'est comme ça que la coprésidence a été mise en place sans trop de vagues et sans trop s'interroger même si il y'en a quelques-uns quand même qui ont dit : « oh là là, mais s'il y a deux présidents, ça va être encore plus compliqué que quand il n'y en a qu'un parce que qui est-ce qui va vraiment avoir le pouvoir ? » Enfin des choses classiques par rapport aux représentations au pouvoir mais sinon globalement c'était perçu comme un pas en avant : « C'est bien que la FSGT aille dans ce sens-là. »

Mais derrière cette apparence où la démarche autogestionnaire n'est pas un problème à discuter du point de vue différence de point de vue, c'est un problème à faire fonctionner mais voilà... Derrière cette apparence-là, on n'avait pas d'éléments suffisamment percutants pour prendre conscience que dès ce moment-là a commencé un certain niveau de tensions et de résistances.

GC : De rejet ?

RM : De rejet peut-être pas mais oui de... Mais sans que ce soit clair, précis... Je dirais que c'est ça, le mot qui ressort le plus c'est ça : « Mais qu'est-ce que c'est que cette histoire de démarche autogestionnaire ? On n'y comprend rien. » Mais ça c'est une manière de dire que ce n'est pas tellement qu'on n'y comprend rien mais on dit qu'on n'y comprend rien parce qu'effectivement je ne suis pas capable de saisir de quoi il retourne.

Et donc à partir de là on rentre dans un processus, c'est d'ailleurs ça que j'aimerais essayer de mieux repérer avec le recul... on rentre dans un processus où ce qui va être retenu de la démarche autogestionnaire, c'est quand même le pouvoir qui est donné à chacun de décider lui ce qu'il peut faire. Alors à partir de ces années-là, je pense qu'on est rentré dans une période où la pratique était la question commune. C'est-à-dire comment on fait un projet commun ? Comment on change le statut du permanent ? Bon et là, avec le recul je vois bien, on n'a pas réussi à aller très loin dans la manière de changer le statut du permanent.

Alors pourquoi fallait-il changer le statut du permanent ? C'est parce que justement on n'était dans une époque où la question de gérer mieux le contrat à établir sur le statut intitulé « permanent » et le travail fédéral commun se posait. Parce qu'il y avait un principe historique qui avait disparu ou qui était en voie de disparition, c'est le principe des organisations du mouvement ouvrier qui dit que : « le permanent qui est embauché par l'organisation, il est au service de l'organisation parce qu'il accepte cela et il n'y pas de contrat de travail. Le contrat de travail c'est lui qui en quelque sorte l'assume lui-même ».

Et donc comme la culture militante à cette échelle-là... je veux dire moi je suis rentré avec cet état d'esprit aussi. Ça allait de soi finalement. Donc à partir de ce moment, ce sont des relations humaines entre les responsables qui règlent le fait que tout le monde faisait du mieux qu'il peut au service de l'organisation. Et comme on ne se définit pas des règles bien précises en termes de temps, en termes d'horaires... C'est comme ça qu'une partie des militants ont passé une partie de leur vie, mais une partie de leur vie dont ils ont subi les conséquences après. C'est-à-dire qu'ils sont passés à côté des droits de tout le monde qui est de dire : « permanent dans un certain type d'organisation ça c'est leur affaire mais dans la société ça ne fonctionne quand même pas comme ça donc il faut voilà... ».

Et donc faire sauter ce verrou qui dit que : « reconnaissons que ça ne sert à rien de maintenir ça parce que ça ne colle plus. » Le besoin des permanents, c'est aussi dans leur vie de... Bon, donc il faut établir un nouveau rapport. Donc, il faut officialiser l'idée du statut. Alors qu'avant il n'y avait pas de statut. Et ça, ça va permettre de définir les grandes lignes d'un contrat. C'est-à-dire permanent ou pas permanent, salarié militant ou salarié par militant. Bon bah on sera tous avec au moins ce cadre commun qui fait que chacun voit à quoi il se rattache.

Des années de discussions n'ont pas permis d'aboutir à quelque chose, de franchir un cran. En pratique, on a fait des choses. Alors on a embauché des nouveaux permanents avec contrat etc. Il y a eu des modifications en pratique. Ça n'est que beaucoup plus tard qu'on s'est attaqué à quelque chose de plus profond, c'est-à-dire essayer de comprendre ce que c'était que le travail vu sous l'angle de la profession militant. C'est-à-dire de reconnaître quand on assume ce type d'activité à la FSGT on est à la fois un militant et un professionnel. Même si la profession est le résultat d'une activité qui a été acquise par l'expérience, qui ne découle pas des études qu'on aurait faites à l'université mais qui est quelque chose que l'on peut qualifier.

Et donc il faut réussir à exploiter, si je puis dire, la combinaison et à faire qu'un système commun reconnaisse des différences et fasse fonctionner ça. Et c'est une période très intéressante parce que c'est une période qui a commencé en essayant de procéder cas par cas à l'analyse du travail. C'est-à-dire que tu es au travail dans cette responsabilité-là et qu'est-ce que tu fais au juste, et à quoi ça se réfère. Mais le travail à l'échelle de la fédération, c'est-à-dire que t'es secrétaire, t'es comptable, t'es responsable là et aussi t'es responsable du domaine politique etc. Ça a soulevé des choses. Et c'est comme ça qu'a été élaboré une sorte de nouveau cadre.

Et à mon avis, rétrospectivement, je pense que cette question du statut du permanent a été un rebutoire par rapport à la démarche autogestionnaire. Parce que le fait qu'on n'arrivait pas à surmonter ça a maintenu quelque chose d'implicite, qui était autour de l'idée qu'il est évident que les militants font tout ce qu'ils peuvent etc. Donc on ne se critique pas sur ce terrain-là. Il n'y a pas ceux qui bossent et ceux qui ne bossent pas. Tout le monde fait ce qu'il peut. Bon ok mais, mais, il reste que ce que chacun fait, il faut quand même qu'on voit dans quelle cohérence ça s'inscrit. Et donc à partir de là, on voyait bien qu'il y avait des éléments qui surgissaient de par la tendance naturelle à ce que l'individu soit entraîné à son insu ou contre son insu à vouloir et changer des choses. Et au bout d'un certain temps ça devient un ensemble de problèmes qui déséquilibre. C'est ce qu'on appelait, enfin que moi j'ai appelé pour moi, le « rapport acteur/système ». C'est-à-dire comment faire en sorte d'évaluer ce qui se passe pour voir s'il y a un équilibre. Alors le mot équilibre est un peu bizarre mais s'il y a quelque chose qui permet d'assurer une bonne articulation entre l'acteur et le système. L'acteur qui ne peut pas imposer au système quelque chose, il faut le décider collectivement. On est arrivé au stade de dire « je fais ça. Je vais changer. Je ne le fais pas. » Indépendamment des autres etc. Alors, personne ne dit « je ne le fais pas » mais en pratique c'est le cas. Ça crée des départs précipités.

Alors comment le système lui arrive à faire fonctionner un dispositif de discussion, de concertation, d'examen collectif qui fait que ce qui se discute et ce qui se décide dans ce système ne va pas s'imposer comme ça se passe actuellement dans la société à grande échelle. C'est-à-dire ça se décide quelque part, ça se met en place et t'as plus qu'à le faire. Tandis que nous l'idée c'est qu'il faut trouver le juste milieu.

Et ça c'était induit par l'idée que la démarche autogestionnaire, c'est justement la démarche qui doit favoriser, faire se développer les potentialités. Mais ça n'a pas empêché certains déséquilibres, certaines difficultés jusqu'au moment où, parce que c'est ça le déclencheur de la crise de 1991, l'un des militants les plus emblématiques de l'époque, si je puis dire, prenne cette initiative qui a consisté à dire : « Je me déclare candidat à la présidence de la FSGT. » *Mais candidat à la présidence de la FSGT, un mois avant le congrès, dans un système que tu connais qui est que depuis un an le congrès se prépare avec l'idée que ce qui a été décidée lors du précédent congrès avec la logique de maintenir le système de coprésidence est discutable mais à condition que l'AG est discutée auparavant que ce ne soit plus convenable et qu'il faut rétablir un président.*

On a pris un détour qui était qu'il y avait des divergences sur la politique des activités. Mais en vérité quand tu relis les textes de l'époque, il y avait des discussions sur la politique des activités qui étaient normales. Mais il n'y

avait pas des divergences au sens de dire : « Il y a une politique comme ça. Il y a une politique comme ça. Il faut trancher. » Et donc les divergences autour de la politique des activités expliqueraient que la candidature était motivée par la nécessité de relancer la politique des activités... Oui mais ça, deuxième argument, comme on ne considère pas que ce soit le pouvoir personnel qui est le bon moyen de propulser une bonne politique...

Et donc on s'est retrouvé les uns et les autres enfermés dans un niveau de débat où tous ces problèmes-là étaient sous-jacents mais n'étaient pas suffisamment mis sur la table pour qu'on s'en occupe vraiment et à partir de là on s'est occupé d'essayer de trouver des formes de dépassement de consensus. Alors vu de l'extérieur, ça apparaît comme des combats pour éliminer des individus alors que la réalité n'était pas du tout sur ce niveau-là.

Mais l'intérêt d'y revenir pour moi aujourd'hui, c'est l'intérêt d'essayer de comprendre que finalement, le cœur du problème, c'était la démarche autogestionnaire mais qu'officiellement, on était tous d'accord que, s'il y avait quelque chose de bien à la FSGT, c'était la démarche autogestionnaire et que ce qui n'allait pas, c'était la politique des activités. Mais aujourd'hui, je pense que ce qui n'allait peut-être pas bien non plus dans les activités, c'est qu'il y avait des choses à améliorer, sans doute. Mais la crise telle qu'elle s'est focalisée en délimitant des ententes de groupes et d'individus... à mon avis, l'enjeu il était au niveau de la démarche autogestionnaire, quoi. Sans qu'on le dise ou sans qu'on veuille le voir etc. parce qu'on était d'accord. Donc la démarche autogestionnaire, ce n'était pas l'objet de la discussion malheureusement.

Moi je pense qu'il y a plusieurs conceptions de l'autogestion à la FSGT et toutes ne sont évidemment pas d'égale valeur et donc moi je suis la conception que je tire effectivement de l'origine Mérand qui est que l'être humain n'est pas spontanément prêt. Et donc à partir de ce moment-là, la démarche autogestionnaire, c'est créer les conditions pour que l'être humain arrive à progresser dans certaines perspectives. Alors évidemment tu as l'impression qu'en disant ça tu vas aller contre ce qui est considéré comme une sorte d'évidence. C'est un peu le débat qu'il y a eu à la périphérie des stages Maurice Baquet. Le débat sur la pédagogie non-directive etc. C'est-à-dire que la démarche autogestionnaire vue à travers la pédagogie non-directive, c'est-à-dire le laisser faire... l'enfant ce qu'il faut faire, c'est le laisser faire... alors là il y a eu effectivement un débat, si je puis dire, qui a quand même été de dire que ça ne suffit pas de laisser l'enfant faire. Il faut au contraire créer les conditions. La logique c'était « plus on se met à l'écoute des besoins de l'enfant et moins on entend quelque chose. L'enfant n'est pas en capacité de... » Donc qu'est-ce que ça veut dire un peu de créer les conditions ? Ça a toujours un peu été le fil conducteur. Donc la démarche autogestionnaire, c'est créer les conditions pour arriver à aller vers ce qu'on veut parce que, spontanément, on n'est pas comme ça d'emblée capable et autogestionnairement formé à ça. Et donc à partir du moment quand tu rétablis, au nom du militantisme, l'idée que, au contraire il suffit de voilà... forcément ça a des effets un peu déstabilisants. Peut-être que c'est ça qui ferait qu'on assimilerait aujourd'hui l'autogestion à quelque chose qui serait porteur de ce type de tendances.

Moi je ne suis pas pour rétablir le concept. Je suis pour qu'on officialise à la limite que la démarche autogestionnaire ça a été ça, et que, effectivement, ce n'est plus adapté d'utiliser aujourd'hui le concept et la démarche dans les conditions actuelles. Mais le problème c'est que le vide à mon avis n'est pas propice pour avoir une idée claire et une conclusion là-dessus. Et donc pour l'instant je ne vois pas par quel bout des choses pourraient véritablement se modifier, s'enclencher. Donc voilà, s'occuper de cette question-là... Bon je n'entends pas autour de moi des... parce que même Lydia en a fait un peu sa conclusion en disant qu'il va falloir changer des choses dans le fonctionnement fédéral mais moi qui lis les documents, je cherche à voir où est-ce qu'il y a des choses qui parlent de ça.

GC : Oui même dans le fonctionnement, par exemple à l'AG, on est revenu dans un fonctionnement relativement classique avec une tribune qui parle au lieu d'avoir une ouverture comme tu le disais avec les participants qui prennent la parole.

RM : Oh oui, oh oui. Non on a maintenu, heureusement, la séquence dite « des ateliers » c'est-à-dire où il y a une prise de parole plus disponible pour tout le monde. Donc ça c'est très bien. *Mais le problème, c'est qu'à l'origine, la question ce n'était pas de donner un temps de parole dans un atelier à un moment donné dans un déroulement qui lui est construit de telle sorte où ce qu'on a dit au début c'est déjà la conclusion de l'assemblée générale. Le défaut d'origine qu'on a voulu remettre en cause bah finalement il est toujours là. C'est-à-dire la critique des*

congrès de l'époque, avant les transformations au nom de ce qu'on était capable d'élucider du point de vue du centralisme démocratique mis en œuvre dans l'espace communiste et ailleurs aussi d'ailleurs. Ce n'est pas une spécialité seulement du Parti Communiste mais qui était quand même caractéristique de cela. Bah quand on élucide ce mode de congrès bah on s'aperçoit bien que tout le congrès est préparé par la direction sortante et qu'avant qu'on démarre les conclusions sont déjà préparées par la direction sortante. Elle a préparé la position qui va orienter la suite de la politique. Elle a préparé la composition de la direction. Et le congrès sert de soupape d'expression, qui donne plus ou moins la parole mais qui ne change pas grand-chose par rapport au fonctionnement où il y a un centre qui élabore pour tout le monde, qui met en œuvre et qui demande à tout le monde.

À partir du moment où l'on considère que l'être humain est créatif, que l'être humain est en capacité, évidemment il faut changer ça. Mais bon pour changer ça, il faut se préparer. Il faut préparer les congrès d'une manière beaucoup plus anticipatrice quoi.

Alors on a fait l'expérience qu'à mon avis on ne peut pas refaire, qui n'a pas été concluante non plus quoi, mais bon c'était quand même la volonté d'aller dans ce sens-là. Enfin bref on a débordé ? [Rires] »

Annexe 11 – Entretien avec Clément Rémond – Coprésident du comité FSGT 93

Date : 21/06/2017

Lieu : Siège du comité FSGT 93

Durée : 1h15

Guillaume Conraud : (...) Donc pour commencer, l'idée c'est toujours de faire un petit point sur le parcours personnel des gens dans le cadre associatif, sportif et comment, en gros, on en est arrivé à être ici aujourd'hui.

Clément Rémond : Bah rapidement, donc moi mon parcours sportif déjà c'est 25 ans de handball dont une dizaine d'années à haut niveau, centre de formation. Engagé depuis tout jeune dans la vie associative, de par le handball mais aussi par la course à pied parce que j'ai aussi fait 2 ans d'athlétisme en parallèle. Quand j'avais 10-12 ans, je ne sais plus. Toujours investi bénévolement dans mon club jusqu'à ce que je parte en centre de formation où après j'avais d'autres objectifs. Mais en tous cas, même quand j'étais petit et jeune, j'étais toujours présent sur les manifestations, les rassemblements, les AG... Voilà c'est toujours quelque chose qui m'a...

GC : Ah ouai, tu allais aux AG quand tu étais petit ?

CR : Ouai. Ouai, ouai. Bah ouai, j'y allais avec mon frère qui était un peu plus âgé et voilà. Donc j'ai baigné là-dedans et mon grand-père en plus était l'ancien secrétaire général d'un gros club omnisport de Nice, gros club formateur de football en France en général.

Donc voilà on a la **fibres sportive, associative, militante, bénévole, dans la famille**. Après, en plus mon club, quand j'étais au handball en Haute-Saône, c'était un club laïc. C'était l'amical laïc.

GC : C'était à l'UFOLEP du coup ?

CR : Il y avait une affiliation UFOLEP. Il y avait la FFHB, la FFB, il y avait l'UFOLEP et je crois que c'était tout. Il y avait 3 fédé' parce qu'il y avait une section hand, une section basket, et une section un peu loisir, séniors qui étaient à l'UFOLEP. Et donc voilà, ça c'est un peu pour le parcours associatif, on va dire de ma jeunesse. Après sportif, bon voilà le hand à fond, **STAPS**. J'ai fait STAPS à Besançon.

GC : Tu as fait quelle filière ?

CR : Alors j'ai fait **plusieurs filières. Je me suis orienté sur une licence management du sport au début. Après j'ai repassé une licence pro sport et développement social axée justement sur pas mal de socio et un peu la connaissance des publics en situation de handicap, les publics en difficulté sociale**. Donc, c'était vraiment spécialisé. On était sensé trouver du boulot après mais bon c'était pas du tout...

GC : C'est un secteur où c'est compliqué.

CR : Voilà. Et donc après j'ai commencé le master. C'était la première année et en fait moi je suis de la génération LMD donc du coup le master à Besançon était juste pas du tout au point et en master 2 j'ai tenu 2 semaines et j'ai...

GC : T'as tout plaqué.

CR : Ah ouai. Donc voilà, donc ça du coup c'est dommage parce que si c'était aujourd'hui je serais allé au bout parce que les trucs sont rodés. Et là, ils tâtonnaient.

GC : Ce n'est jamais trop tard pour reprendre.

CR : Alors, j'ai commencé à reprendre une VAE il y a 2 ans, avec l'université de Paris-Est, Avec Denis Bernado. J'ai validé un certain nombre de choses et il reste en fait le mémoire à écrire. Sauf qu'entre temps, je suis devenu co-président ici et c'est juste impossible pour moi en ce moment de concilier les deux. Donc je garde ça pour le moment dans un coin de ma tête pour valider définitivement un master 2 mais voilà pour le moment c'est un peu entre parenthèses.

GC : Alors et la rencontre avec la FSGT ?

CR : Alors la rencontre avec la FSGT **s'est faite complètement par hasard. J'en avais entendu vaguement parler en STAPS, mais vraiment vaguement.** Même en licence pro, voilà... on parle vite fait de la FSGT mais sans plus. J'avais, à l'époque, postulé pour un emploi. J'étais pris au comité olympique des Alpes-Maritimes à Nice. J'étais pris, entre temps le CG avait diminué ses subventions pour diverses raisons et donc je remplaçais quelqu'un qui partait à la retraite et donc le poste finalement n'a pas été pérennisé. Donc du coup, cet échec entre guillemets a fait que je suis revenu à Besançon et j'ai fait 6 mois de job alimentaire. Et au bout d'un moment, je me suis dit : « Je me casse à Paris parce que ce n'est pas bon au niveau de la conjoncture à Besançon pour le moment. »

Donc je suis parti en mars 2010, je me suis laissé jusqu'en juillet, j'avais pris une collocation un peu à l'arrache et tout pour trouver du boulot quoi. Et donc j'avais postulé un poste de cadre chez Décathlon et j'étais pris. Entre temps mon frère m'a transféré une offre d'emploi du comité de Seine-Saint-Denis qu'il avait eu par son collègue de bureau. Parce que mon frère est docteur en économie, il travaille dans un gros cabinet qui bosse notamment pour les syndicats et notamment la CGT sur la question des retraites. Et son collègue de bureau est un militant de la FSGT à l'USMA, à Saint-Ouen. Et donc, par le réseau interne FSGT, il avait eu l'offre d'emploi, il l'avait filé à mon frère parce que mon frère lui avait dit que je cherchais du boulot dans le sport et...

GC : C'est un heureux hasard.

CR : C'est un heureux hasard et je pense que **rien n'arrive par hasard et si je me suis retrouvé là, ce n'est pas pour rien. Donc ce n'est pas pour rien si ça fait 7 ans que je suis là.** [d'un ton un peu ferme]

GC : D'accord. Et après alors raconte moi un peu les premiers temps, l'arrivée à la FSGT, la découverte un peu...

CR : Bah la découverte : **J'ai nagé complet pendant 2 ans.** Enfin nagé complet... **Au début, je me demandais clairement ce que je faisais là.**

GC : Ah ouai ?

CR : Ouai. D'ailleurs on en reparle parfois avec Alain... Enfin... et **c'est pour ça que j'ai fait différemment avec Yohan et Tiffany quand on les a embauchés. C'est-à-dire que moi je l'ai très mal vécu pour te dire les choses. Je suis arrivé ici, en gros on m'a dit : « Bah tiens tu vas travailler là-dessus. Agent de développement, il faut accompagner les clubs, développer les disciplines. »** Donc on avait ciblé 2-3 trucs : les plus de 50 ans, la pratique partagée, la compétition « parce que t'as fait du hand à haut niveau donc on te met sur la compétition. » Donc voilà et en gros, un peu « **démerde toi** » quoi.

GC : Tu vois, ça c'est intéressant sur la notion de transmission. Je pense que tu ne dois pas être le seul cas. Quand on voit les salariés dans les comités, on voit qu'il y a un manque qui doit être ressenti.

CR : Ouai, et ça du coup tu vois, **j'avais 25 ans, c'était mon premier vrai boulot par rapport à ce que je voulais faire. Et c'était compliqué quoi. T'arrives en Seine-Saint-Denis, tu viens de Besançon, tu viens de la province... En plus, t'as un environnement qui est un peu oppressant au début** [le comité se situe dans une cité de Bobigny] après tu fais plus gaffe. Maintenant, j'arrive même à voir les bons côtés. Et bref, du coup ça a été difficile pendant... Ouai... les six premiers mois ont été très durs parce que tu ne sais pas ce que tu fais là. Puis après petit à petit... En gros il faut 2 ans pour...

GC : Comment tu as trouvé du sens dans le projet ? Est-ce qu'il y a un truc qui a déclenché le fait que tu te dises « ah ouai, là je suis au bon endroit. »

CR : Bah moi ce qui a déclenché c'est, au fur et mesure, voir ce sur quoi j'allais travailler et pour quoi en fait. C'est-à-dire quand, à un moment donné, on me dit : « l'idée c'est de mettre en place de la pratique sportive pour des personnes en situation de handicap avec des personnes valides. » Bah tout de suite ça, ça me parle. De permettre à des publics qui sont en difficulté sociale, ou physique, ou mentale, de faire du sport en fait... alors que personne ne s'en occupe. Donc c'est aussi la grande différence avec les autres fédérations. Parce que bon Masseglia, c'est bien beau ce qu'il dit mais la réalité ce n'est pas ça. Et donc voilà, ça, ça m'a parlé et petit à petit, j'ai bien vu que **moi, j'étais fait pour ça.** Donc je me suis accroché, il n'y a pas eu un déclic, c'est les projets et les objectifs quoi... Et puis la Seine-Saint-Denis, le fait d'être en Seine-Saint-Denis. J'aurais été dans un autre département, je ne sais pas si j'aurais eu la même sensibilité.

GC : C'est les rencontres aussi, avec les clubs, avec le niveau fédéral, des gens au niveau fédéral, des projets fédéraux ? Peut-être le projet en Palestine ou des choses comme ça.

CR : Bah après effectivement, il y a eu rapidement en avril 2011, Alain a... et ça moi c'est quelque chose que j'ai refait avec Tiffany et Yohan, je trouve que c'est très bien. C'est effectivement **utiliser l'international pour créer du militantisme au niveau local et de trouver ces transversalités entre un projet international et après comment on répercute à la fois l'expérience acquise et on l'adapte aux spécificités locales**, en travaillant aux besoins locaux.

Et donc effectivement, **la Palestine en 2011, ça faisait un an que j'étais là et ouai ça a donné beaucoup de sens**. Parce que moi j'avais une vision de la Palestine qui est celle que malheureusement la plupart des gens ont. C'est-à-dire que tu vois ce qu'il se dit dans les médias, l'enseignement de ce conflit là au lycée... parce que j'ai eu la chance d'avoir un prof d'éco, on avait l'option en ES où il avait abordé ce sujet. Mais c'était très consensuel donc tu ne te rends pas compte, tant que tu n'es pas allé là-bas, de ce qu'il se passe. Et moi, je suis quelqu'un qui ne supporte pas l'injustice et donc ça m'a bouleversé. **C'est pour ça aussi que j'ai continué à m'engager autant et à faire en sorte que le comité s'engage encore plus dans les projets en Palestine**. Non seulement parce que j'ai ce côté d'engagé par rapport à une cause, par rapport aux droits humains et fondamentaux, et en plus parce que je considère que **pour le comité et à la fois les militants, les bénévoles des clubs qui ont la possibilité d'y aller, de s'engager, et donc les permanents, c'est super important. Ça transforme quelqu'un et ça crée du militantisme. Pas forcément sur la cause Palestinienne en France, enfin de défendre ça au quotidien, ce n'est pas que ça qui est intéressant. C'est que ça apporte une expérience et un regard qui fait qu'ensuite tu as envie de t'engager dans ce que tu fais, au delà de la cause Palestinienne**. C'est bien la cause Palestinienne mais c'est bien aussi de s'engager plus largement. Donc ouai...

GC : Puis en plus le projet est l'occasion de rencontres avec des acteurs de là-bas, ça c'est sûr, mais aussi peut-être avec d'autres militants de la FSGT que tu n'avais peut-être pas croisés. Du coup, je me demandais aussi : est-ce que toi, tu as eu aussi des rencontres un peu marquantes au début de ton expérience à la FSGT, rencontres de militants qui t'ont aussi servies d'appui pour te sentir mieux.

CR : Bah moi, **il y a une personne, enfin il n'y en a pas qu'une mais il y en a une qui me vient tout de suite à l'esprit, c'est Jean-Paul Mouillessaux. Parce que Jean-Paul en fait pour la petite histoire... enfin moi je te dis les choses, il n'y a pas de secret, je ne cache rien**. Au début, moi à l'entrée, à l'embauche, je ne faisais vraiment pas l'unanimité. Disons que, si tu veux, **il y avait cette approche au comité de Seine-Saint-Denis comme dans la FSGT, peut-être moins avec le temps ça évolue je pense et tant mieux, qui était de dire : « ah bah lui, il ne connaît pas ou peu la FSGT. Il n'est pas du sérail. Il n'est pas... »** Parce que **à un moment donné c'est limite il fallait être au PC, il fallait être engagé politiquement, voilà il fallait coopter pour arriver à la FSGT**.

GC : À ton époque tu veux dire ? Ou avant ?

CR : Bah à mon époque encore. Ici. Ici mais ailleurs aussi, à la fédé' aussi. Faut regarder le recrutement. Bon, il y a eu un peu d'ouverture mais bon...

GC : Ouai, ouai, sur les derniers recrutements c'est quand même moins...

CR : Il y a un peu d'ouverture. Il y a un peu d'ouverture. **Mais tant mieux si ça s'ouvre et si on arrive à cerner les richesses des gens au-delà d'être militant à la FSGT**. Donc moi voilà, il n'y avait pas un grand enthousiasme... Et en fait, c'est Jean-Paul qui a vu en moi autre chose. Et donc qui a fait pencher plutôt positivement dans le fait que je sois retenu. Et puis Jean-Paul m'a toujours accompagné. Il m'a toujours conseillé. Il a toujours pris du temps, il a toujours aidé... enfin voilà. Et donc, il a **une vision des choses, je pense, qui correspond aussi à ce que j'ai aussi à la fois du sport en général, de ce qu'on devrait faire pour que le sport évolue, et de la FSGT, et du coup du comité de Seine-Saint-Denis, de la direction dans laquelle on veut aller**. Et du coup...

GC : C'est intéressant parce que c'est vrai qu'on a tous des histoires qui sont liées à des personnes et ce que tu dis c'est intéressant parce que tu dis que c'est lié parce qu'ils ont des visions particulières de la FSGT, du sport. Justement dans ce truc là toi, qu'est-ce qu'il t'a transmis de ce que c'est la FSGT... enfin je ne sais pas comment te l'exprimer mais, en quelque sorte, comment il t'a un peu orienté ?

CR : Jean-Paul ?

GC : Ouai... Est-ce qu'il y a des choses fortes dans son militantisme qui t'ont marquées ?

CR : Ah bah oui, oui. Bah c'est clair. Bah les choses fortes c'est déjà quelqu'un qui un parcours dans la FSGT... Bon il a été dirigeant au niveau national, il a été au CNOSF. Donc tu vois c'est quelqu'un qui déjà inspire, entre guillemets, la reconnaissance que tu peux avoir d'un dirigeant comme ça. Et avec le mérite de continuer à s'engager dans son comité et de vouloir continuer à faire **progresser l'organisation et les nouvelles personnes qui y entrent**. Donc déjà moi cette approche là m'a plu parce que je ne la trouvais pas facilement ailleurs, en tous cas au début. Donc du coup, ça m'a effectivement aidé. Après sur ses propos ou sa vision. Bah moi ce qui m'a plu en fait... Moi je suis arrivé avec une neutralité en fait, c'est-à-dire que je n'avais pas baigné dedans donc j'avais ce regard extérieur. Et c'est vrai que souvent, encore maintenant, je me dis des fois... **quand on parle aux gens de la FSGT, je me dis qu'il y a des fois où on ne sait pas trop quoi leur dire. On leur parle nous de ce qu'on fait en Seine-Saint-Denis mais au niveau national, tu te dis : ce n'est pas une fédération qui donne envie quoi. Du point de vue un peu de l'image tout ça. Les gens ne la connaissent pas, les gens sont... Et Jean-Paul était très lucide là-dessus, également sur le fonctionnement de la fédération et de sa politique. Et en fait moi avec ma neutralité, on s'est très vite en fait retrouvé là-dessus. D'être lucide en fait sur nos manques, d'être fier d'une histoire, d'avoir construit et de contribuer encore aujourd'hui à construire le sport d'aujourd'hui, de demain. Et ça d'en être conscient, lucide et fier. Mais d'être conscient aussi que sur une période, sur un temps donné, il y a eu un délitement complet du fonctionnement, des objectifs qui font qu'aujourd'hui on est un peu en difficulté au niveau du sport français, au niveau de ce décalage qu'il y a entre le siège et sa base sur le terrain... De recréer ce sens et cette cohésion autour de valeur et d'un projet partagé parce qu'en fait tu te rends compte que ça, ça s'est perdu.**

Et donc avec Jean-Paul on a... Et avec Alain aussi. Alain, ça a mis un peu plus de temps à arriver parce qu'on a deux tempéraments assez fort et Alain est brut et moi aussi. Et donc du coup on a eu du mal au début. Par contre, aujourd'hui, même s'il n'est plus ici, voilà on est ami. Et Alain aussi, c'était ça. **Et moi je me suis retrouvé dans cette lucidité qu'il y avait et pour après comment on essaye de faire pour que, en tous les cas en Seine-Saint-Denis, on puisse transformer tout ça sur la base de projet, sur la base d'objectifs, sur la base de valeurs partagées quoi.** Et ça, ça c'est vrai que ça m'a plu, ça m'a correspondu.

Après, au niveau fédéral, il y avait une très bonne ambiance au début. **Moi j'ai bien aimé... Je suis arrivé à peu près à la période où Thomas Valle...**

GC : À l'époque de la formation des jeunes dirigeants.

CR : Oui voilà, la formation des jeunes dirigeants. Donc **j'ai suivi ça et ça c'était très bien parce que ça m'a permis vraiment de découvrir l'histoire de la FSGT en profondeur, de voir le film Barcelone 36... Tu vois de voir des choses comme ça qui permettent vraiment de comprendre dans quel environnement...**

GC : Qui donne cette image où tu as envie là pour le coup.

CR : Ouai, ouai. Bah ouai complètement. Et quand les gens connaissent ça, ils se disent « bah aujourd'hui on en est là. » C'est vrai qu'il y a un peu un changement, il y a des bouleversements parce que c'est en mouvance et on est dans une période où le sport évolue. On est à un tournant dans le mouvement sportif, à la fois dans la gouvernance, dans les pratiques. Et voilà, **c'est comment, en prenant appui sur ce passé là, comment on arrive à retransformer, à opérer la bascule pour qu'on redevenue une fédération forte, qui soit visible, qui soit claire et audible sur les messages et son projet quoi.**

Donc ça, c'est vrai que cette formation ça a aussi été un moment important. En plus, il y avait une bonne ambiance. Bon après ça s'est un peu délité parce que voilà on n'est pas là pour être potes et amis. L'essentiel c'est de pouvoir travailler ensemble et de bien s'entendre. Mais... [hésitant]

Après il y a eu des gens comme Serge Tracq aussi qui m'ont marqués, Michel Crémonesi, Bruno Crémonesi...

Moi Bruno, je t'ai cité Jean-Paul, mais Bruno s'il n'avait pas été là, je ne serais certainement plus à la FSGT. Bruno c'est lui... parce que c'est devenu très vite mon ami Bruno.

GC : Et il te disait quoi ?

CR : Bah lui il me disait...

GC : Il te montrait le sens du truc en fait ?

CR : Oui, il essayait de me faire relativiser et de me montrer le sens, de m'accrocher aussi. De me dire aussi que c'était à moi de faire changer les choses et que si je voulais que ça progresse c'était aussi en fédérant autour d'un nouveau projet, autour de l'engagement au comité quoi. Et qu'avec le temps, lui il avait confiance en moi et que ça se mette en place. Et puis finalement, j'ai bien fait de l'écouter et... C'est vrai que Bruno a compté beaucoup, beaucoup. On a passé des week-ends entiers à se voir le vendredi et le samedi sur des aéroplanes et des bouffes avec

nos compagnes, nos familles et à parler de ça. Surtout au début, surtout les deux premières années. D'ailleurs les meufs, elles en avaient ras-le-bol.

GC : [Rires]

CR : Donc voilà. Mais c'est vrai que Bruno, Jean-Paul, Michel, Serge Tracq et puis un peu Yves Renoux, c'est vrai que...

GC : Tu l'as croisé sur les projets en Palestine ?

CR : Yves ? Non pas trop au début. Après ouai. Mais pas au début, Yves je le croisais plus au début à la fédé', sur la formation des jeunes dirigeants, sur les pratiques partagées. Et en fait, il a ce côté très positif, ou il voit... enfin voilà...

GC : « C'est formidable » [en imitant Yves Renoux]

CR : Enfin moi en tous cas je le voyais comme ça. Il avait tendance à valoriser les jeunes et au début en tout cas, ça a été quelque chose que j'ai apprécié parce que ça n'était pas le cas de tout le monde. **Parce que c'est vrai que tu as des vieux dirigeants qui te regardaient un peu de travers quoi.**

GC : C'est pour ça que je commence toujours... parce que je pense que ça va avoir une portée importante dans ma thèse, je commence toujours par un petit point sur le parcours individuel parce que cette cassure intergénérationnelle elle vient un peu des différences de parcours et puis du manque de communication... Enfin il y a une vraie ségrégation.

Je vais reprendre ce que tu m'as dit. Alors tu as dit de façon assez affirmée, et je trouve ça bien, que vous étiez lucide sur le fonctionnement et la politique de la fédération avec Jean-Paul, en disant qu'il y avait un délitement du fonctionnement et des objectifs ? Alors est-ce que tu peux me donner un peu plus ton point de vue là-dessus parce que je pense que c'est intéressant. Et ta réaction face à ça c'est que tu as dis qu'il fallait transformer tout ça, en tous cas en Seine-Saint-Denis. Donc est-ce que tu peux m'en dire un peu plus sur tout ça.

CR : Bah moi après je ne connais pas dans le fonctionnement... le fonctionnement qu'il y a eu dans l'histoire... enfin j'ai...

GC : Mais par rapport à aujourd'hui hein ce n'est pas grave. Par rapport à toi ce que tu ressens aujourd'hui.

CR : **Bah moi ce que je ressens aujourd'hui c'est que... [hésitation] c'est que... dans le fonctionnement... après... enfin... C'est une question délicate parce que je ne suis pas dedans, c'est un point de vue externe. Volontairement moi j'ai pris du recul avec mon engagement au niveau fédéral.**

GC : Bah ça, c'est intéressant déjà. On peut peut-être commencer par ça.

CR : Ouai, bah ouai, **parce que j'étais très engagé et je me suis très vite rendu compte qu'en fait t'étais le larbin quoi.** « Ah bah tiens le comité de Seine-Saint-Denis... »... On fait appel aux comités. Alors c'est très bien, chacun contribue à l'organisation générale etc. Mais après, bah en gros **tu te retrouves à tout faire** et à passer un temps monstrueux sur des projets fédéraux si tu te laisses absorber. L'idée nous, la règle ici, c'est qu'on s'engage dans des projets fédéraux que si on y trouve un sens, et si ça nourrit le projet du comité. Donc l'idée, c'est de faire d'une pierre deux coups. Nous, notre approche c'est ça. C'est de **contribuer à l'organisation fédérale, parce qu'il faut.**

GC : C'est ce que tu disais tout à l'heure : « il faut qu'on redevienne une fédération forte. » Donc pour ça on a besoin des comités.

CR : Exactement, donc on a besoin des comités. On a besoin des bénévoles, des associations etc. Mais **pour que ça serve aussi au développement local.** Et donc si moi demain je vois que, et ça s'est produit par le passé...

GC : Que tu es happé par ça...

CR : Moi j'ai été happé. D'autres personnes dans le comité ont été complètement happées. Si bien qu'au comité, il ne se passait quasiment plus rien.

GC : D'accord. C'était sur quoi que tu t'es fait happer ?

CR : Bah moi, je me suis fait happer sur un peu le... Enfin... en fait c'était **la multiplication des engagements**. Parce qu'en gros c'est à la fois positif et à la fois... ça peut procurer des **effets pervers** parce qu'en gros c'est cool parce que on te sollicite et on compte sur toi et donc voilà. Donc tu te retrouves... Bah t'as la santé qui te sollicite, t'as la pratique partagée quand il y avait à l'époque un pseudo engagement là-dedans, t'as la formation qui te sollicite, t'as l'international qui te sollicite. Et donc tu te retrouves dans une multiplication de trucs avec toujours des réunions, avec du travail à fournir. Et du coup, c'est la somme des engagements qui fait que tu te retrouves à ne plus avoir de temps pour développer des choses dans ton comité.

Du coup, peut-être que nous une des voies qu'on a trouvées, c'est qu'on s'engage dans une dimension. Par exemple, Tiffany est plutôt sur les côtés santé et formation. Yohan est un peu sur le côté Com', vidéo en plus dans le cadre d'une formation. Mais voilà mais sinon en fait...

GC : Il faut se protéger.

CR : Et quand on voyait qu'on passait plus de temps à la fédé' que ici... Enfin tu vois à un moment donné, on doit rendre des comptes aussi nous à notre organisation. Malgré tout, on doit faire office d'un engagement ici et de rendre des comptes ouai. Enfin moi je n'hésite pas à dire qu'il faut rendre des comptes à l'organisation.

GC : Aux clubs ?

CR : Et au comité. Et à la direction du comité. Donc ouai, c'est cet ensemble.

GC : Donc pour toi, tous ces projets ne sont pas assez gérés par le niveau national. Je ne dis pas le niveau fédéral. Le siège...

CR : Bah ouai...

GC : Ils veulent trop s'appuyer sur le...

CR : Ouai, ouai je pense. Beaucoup trop. Et on épuise les gens en fait. On épuise les gens et c'est vrai que quand tu regardes. Après encore une fois c'est compliqué d'avoir ce positionnement parce que je ne suis pas dedans donc certainement que ce n'est pas si simple. Mais d'un point de vue extérieur et pour l'avoir vécu, je pense oui qu'on a cette force d'avoir un réseau de militants et de bénévoles important, qui s'engage et qui a envie de faire des choses. Mais je pense qu'on s'appuie trop sur eux et qu'il n'y a pas assez d'impulsion au niveau du siège quoi.

GC : C'est rigolo parce que ça va à l'encontre de tout le travail qui a été fait dernièrement. Enfin, ça va à l'encontre, entre guillemets. Parce que l'idée c'est justement de redonner du pouvoir aux gens dans les comités pour qu'ils puissent participer à la construction du projet fédéral. Après il y a une nuance entre participer à la politique, participer à construire la politique et être larbin. Ce n'est pas pareil. Donc euh...

CR : Je pense que c'est très bien de faire participer les gens sur la construction d'un projet fédéral, d'une politique et de valeur.

En petit aparté, le tirage au sort pour rencontrer un certain nombre de comités... enfin nous on a trouvé ça pas du tout adapté ni... enfin on a vraiment trouvé ça... enfin je n'ai pas le terme mais on était très surpris. [il hausse le ton] Très surpris que la FSGT fasse un tirage au sort de comités parce que, enfin après tu me contrediras peut-être, mais dans la construction d'un diagnostic comme ça a été le cas pour le travail qui a été mené, tu as la constitution de panels représentatifs qui permettent d'avoir quelque chose d'assez exhaustif sans rencontrer les 55 comités ou les 57, je ne sais plus combien il y en a, et sans tomber non plus dans le truc du tirage au sort qui est hyper excluant, qui est arbitraire quoi. Et ça je n'ai pas compris hein ! Et personne n'a compris ici hein !

GC : En fait moi aussi au début, quand on a décidé de faire ça, ça m'a un peu surpris. Bien sûr que dans une démarche scientifique purement rigoureuse, tu peux te dire qu'on peut peut-être plus chercher les choses qui nous intéressent. Ce que j'ai fait dans mon mémoire. Et puis l'idée c'était ça. C'était de dire : « ok il va y avoir ce panel tiré au sort. » Mais l'idée était aussi de dire que c'était complémentaire avec mon travail. J'irai chercher les comités où moi je sens qu'il y a des choses...

CR : Oui mais...

GC : Et après, il faut voir ça... Je ne cherche pas à justifier moi hein. Je cherche juste à expliquer, parce que je pense qu'il faut se dire les choses. C'est aussi que ce n'est pas une démarche purement scientifique in vitro. On est quand même dans une fédération prise d'enjeux d'acteurs forts, politiquement et tout ça. Et justement tu dis que c'est arbitraire mais si ils avaient décidés quels comités étudier etc. Ça aurait créé encore d'autres tensions. Donc je pense que c'était une façon de protéger ce travail. Et dire « ok on laisse ça au hasard et puis on verra. » Il y a quand même eu un nombre d'entretiens et de cas significatifs. Mais après je suis d'accord avec toi, il fallait avoir une démarche complémentaire et c'est celle qu'on a eu avec mon travail à moi pour compléter ça parce que oui, sinon tu passes à côté de choses importantes... Tu vois il n'y a pas eu le comité de Marseille, il n'y a pas eu le comité 93, il n'y a pas eu le comité 94... Bah moi je les ai vu ces trois là.

CR : Oui, oui mais...

GC : Après je ne suis pas allé partout et avec les autres on n'est pas allé partout, on n'a pas tout vu, ce n'était qu'un entretien comme celui qu'on fait mais je comprends...

CR : Bon voilà mais bon en tous cas voilà, nous on a... après ce que tu dis ça s'entend aussi.

GC : Mais moi je pense que de toutes manières je pense qu'il faut se dire ces choses là. Le problème c'est quand on ne dit plus ces choses là dans les fédérations. C'est ce que tu disais à un moment : « On n'est pas là pour être des potes mais on est là pour travailler ensemble. » Moi je pense que c'est important cette notion d'ambiance de travail parce que peut-être qu'aujourd'hui on est arrivé, j'ai l'impression, dans plusieurs comités à une situation de non participation, comme tu l'as dit. Et puis il y en a d'autres qui décident de ne plus venir, de ne plus dire quand ils ne sont pas d'accord avec quelque chose et puis c'est un grand manque en fait. Parce qu'on a le droit de tous pas être d'accord, de tous faire des choses mais si on ne se le dit pas... Donc je me questionne sur **quels sont les éléments qui font qu'on en soit arrivé à cette situation de non communication en fait ?**

CR : Bah je pense que ce qu'on disait avant sur le fait de, entre guillemets, **tirer sur les mêmes personnes souvent. Ça a effectivement fatigué un certain nombre de personnes. Et puis encore une fois, à mon avis, le manque de clarté et de visibilité de là où on va, de quel est le projet, dans quelle direction on va et avec quels moyens ?** Et ça, je pense qu'il y a beaucoup de comités qui ne le voient pas.

GC : Oui mais ça, je veux dire, tu penses que c'est au siège national de le déclarer, de le poser ?

CR : Et bah ouai, ouai. Bah oui... **Parce qu'en fait j'ai toujours l'impression, et à mon avis c'est ça qui freine beaucoup de choses, c'est qu'on pense qu'on va toujours tout construire ensemble, toujours co-construire. À un moment donné, si tu n'as pas une direction un peu forte qui oriente et qui impulse des choses... On ne va jamais prendre de décision. On ne va jamais... Voilà, il faut un capitaine, il faut un cap. Et moi je ne sens pas ni de la volonté d'avoir ce cap, parce qu'on a toujours dans ces formes d'organisations collectives, d'autogestions, de co-constructions. Alors ok très bien mais à un moment donné, on avance, on prend des décisions. Et... ouai, il n'y a pas cette envie de faire autrement et, au contraire, j'ai l'impression que c'est plutôt, de ce que je vois là, plutôt faire encore de l'organisation très collective. Alors je ne dis pas qu'il ne faut pas le faire. Je dis juste que à un moment donné, il faut qu'il y ait une ligne claire et une direction forte.**

GC : Qui peuvent émerger de ces démarches collectives de consultations, qu'on a eu.

CR : Oui [d'un ton affirmé] mais bien sûr. Tout ça là... tout ce qui a été fait... Nous on l'a fait aussi au comité, on a fait un diagnostic. Le rapport on est en train de le terminer et on va l'envoyer. Mais tous ces entretiens, tout ce qui a été dit, ça va nourrir tout ça. Donc la démarche collective est là, la démarche d'associer elle est là. **Il faut qu'il y ait un cap défini et que les comités puissent s'appuyer dessus. Et ne pas dire : [Il prend une voix moqueuse] « Bah non mais ça, c'est avec vous qu'on va le faire. »** Tu vois ? Enfin...

GC : Ce que tu dis je l'entends. Je ne veux pas sortir, on en discutera après. Je reste dans l'entretien, je te donnerai mon point de vue quant à ça. Mais prenons un exemple très concret puisque j'ai vu que tu avais mis ça sur Twitter l'autre jour. **Tu n'étais pas content par rapport au « non positionnement » de la fédération quant aux Jeux Olympiques...**

CR : Ah bah non, c'est le moins qu'on puisse dire. Je ne suis vraiment pas content et ça aussi c'est symbolique. Alors vas y fini...

GC : Non vas y, vas y. Comment tu penses qu'on aurait pu construire les choses ? Ce positionnement de la fédération ?

CR : Par rapport aux JO ? Bah le positionnement là-dessus, à un moment donné, je pense que... enfin nous c'est ce qu'on a fait en tous cas. **On n'a pas voulu associer les 190 associations du comité, faire un sondage. Enfin tu vois, si on s'embarquait là-dedans c'était ingérable quoi.** Donc nous, comment on a travaillé ? **On a travaillé avec le comité olympique, on a travaillé avec le département pour que le point de vue, notre point de vue du comité de Seine-Saint-Denis,** soit intégré dans toutes les actions de mobilisation, dans tous les textes, dans tous les plans d'accompagnement. Donc on a infiltré en fait les réseaux, les institutions dans lesquelles on est déjà mais on a pris notre place par rapport à la question des Jeux Olympiques. Parce qu'en Seine-Saint-Denis, on est extrêmement concerné par rapport aux sites etc. et par rapport aussi aux enjeux surtout pour le territoire et le sport, et bien au-delà du sport. Tout ça pour que finalement, notre point de vue soit pris en compte. Et on l'a gagné. On l'a gagné. C'est-à-dire qu'il y a eu l'appel à la mobilisation dans lequel tu as quand même des choses de défendues qui ont été portées par le département, par le CDOS, signé par un grand nombre d'élus, par 2000 personnes de la société civile.

Donc, on a quand même pesé très vite là-dessus. Ça c'était il y a 2 ans. Et puis, dans cet appel à la mobilisation, il y a des points précis qui ont été repris dans le plan d'accompagnement du département pour Paris 2024. Donc voilà et on a contribué à toutes les actions de mobilisation autour des JO en faisant porter ce message là auprès de la population en disant que voilà nous les JO, on était content de les accueillir parce que ça reste, même si il y a des dérives, une fête du sport international, ça reste un événement international incroyable et c'est une chance pour un pays d'accueillir ces jeux.

Mais que par contre on était très lucide sur la façon dont ça s'organisait. Parce **qu'ils font de la pseudo concertation** là le GIP, ils te disent : « Ouais, on associe... » Ils sont malins. Mais quelque part, c'est tout à leur honneur parce qu'ils associent et je pense qu'ils prennent quelques trucs en considération. Ils associent quand même les syndicats, ils associent les profs d'EPS, ils associent le mouvement écologique. Enfin tu vois ? Même si il y a sûrement beaucoup de com' et de stratégie derrière : ils le font. Et c'est quand même une campagne intéressante par rapport à ça. Ils doivent en tirer un certain nombre d'éléments. C'est une campagne aussi qui est intéressante globalement sur la sobriété en termes de dépenses parce que tous les équipements, pour la plupart, existent et les quelques constructions qu'il va y avoir, c'est pour la Seine-Saint-Denis.

Voilà... Enfin nous... Enfin on n'est pas là... **Enfin on n'a pas voulu euh taper sur les Jeux parce que à un moment il y a du dopage, parce qu'il y a des dérives, parce qu'il y a...**

GC : Tu crois que c'est ce que la fédé' fait ?

CR : Ah bah, c'est le point de vue qu'elle donne ouai.

GC : C'est le point de vue que tu as lu dans SPA ? Ou c'est quoi ? Comment tu mesure ce point de vue en fait ?

CR : Bah quand j'ai voulu associer le comité de Paris sur un événement pour les Jeux Olympiques qui se faisait entre Paris et la Seine-Saint-Denis, on nous a dit : « Bah non, nous on ne s'inscrit pas là-dedans. Les JO ça ne nous correspond pas. »

GC : C'est le comité de Paris.

CR : Mais après...

GC : Là où je te rejoins moi...

CR : Après... Attends ! Juste pour finir. Notre démarche qu'on a faite en Seine-Saint-Denis, **j'ai eu vent, on ne me l'a jamais dit directement, mais j'ai eu vent que ça n'avait pas été du tout apprécié par la direction nationale. Qu'il aurait fallu demander l'accord à la direction nationale de la FSGT pour faire cette démarche là. Qu'il aurait fallu le faire ensemble etc. etc. Enfin nous, à un moment donné, on a vu que la fédé' ne bougeait pas sur le terrain, nous on est hyper concerné en Seine-Saint-Denis, on se bouge. Et la fédé' aurait très bien pu se bouger, elle aurait très bien pu prendre le train en marche.**

GC : Moi là où je te rejoins, c'est que je pense que vous avez eu raison de faire ce que vous avez fait en Seine-Saint-Denis et notamment parce que le rôle d'une fédération et d'un comité n'est pas le même et comme tu as dit : vous êtes en prise avec des enjeux de territoire très important. Donc c'est intéressant.

Le comité de Paris, c'est intéressant qu'ils aient un positionnement qui soit différent. Et ce qui est dommage, et c'est peut-être là, c'est qu'il n'y ait pas eu à un moment donné, au niveau fédéral, un temps de travail...

CR : Un temps d'échange...

GC : Un temps d'échange pour construire...

CR : Un positionnement...

GC : Un positionnement collectif sur la base de... et c'est ce qui a été fait quand tu regardes SPA tu as ce positionnement double dont tu parles. Ça je souris un peu et à la fin je t'ai dit « tu penses que la fédé' n'est pas positionnée comme ça ? » parce qu'historiquement la fédé' elle a le positionnement dont tu parles. Donc accepter le côté...

CR : C'est faux.

GC : Bah quand tu regardes les communiqués de presse et SPA...

CR : Bah alors pas toujours... globalement, globalement...

GC : Tu as ce positionnement double qui dit en gros : « On reconnaît dans les jeux un événement populaire fort et on ne peut l'ignorer. Ça fait partie de la culture sportive, il y a des enjeux sociaux super importants. Mais derrière on connaît aussi les limites... »

CR : Non mais d'accord. Mais dans l'histoire, la fédération a toujours pris position pour les Jeux Olympiques.

GC : Oui c'est ce que j'ai dit.

CR : Là elle n'a pris aucune position.

GC : Il n'y a peut-être pas eu encore d'article dans SPA et il n'y a surtout pas eu de temps d'échange...

CR : Il n'y a pas eu de temps d'échange entre les comités. Tu vois, par exemple, à l'AG. Moi j'ai été extrêmement surpris que ce soit à l'AG l'année dernière ou à l'AG cette année...

GC : Peut-être qu'il y avait d'autres priorités...

CR : Peut-être qu'il y avait d'autres choses plus urgentes mais, en tous cas, l'année dernière où on était en pleine construction des positionnements des fédérations, où la campagne démarrait vraiment, un temps d'échange de deux heures ou un atelier... enfin je ne sais pas.

GC : C'est pour ça que tu n'es pas venu à l'AG ? Non je rigole. [Rires]

CR : Non, c'est pour d'autres raisons [d'un ton sérieux]. En plus je n'étais pas dispo pour de vrai.

GC : Non, non mais je te crois.

CR : Cette année il y avait la Vivicita et l'année d'avant j'avais les 40 ans d'un ami. Donc euh...

GC : Non mais l'année d'avant je m'en fiche.

CR : Cette année il y avait la Vivicita.

GC : Et tu trouves que c'est... Enfin bon...

CR : Mais bref, donc je regrette... En plus, j'en avais parlé avec Emmanuelle et elle m'avait qu'il fallait qu'on se voit pour en discuter. On n'a pas eu l'occasion mais en tous les cas, ce qui fait défaut c'est un positionnement clair de la fédération. **Et, moi je dirais, plutôt dans une approche positive des choses.**

En fait là c'est un truc que je vais dire en plus. C'est-à-dire que tous ces communiqués qui ont été fait sur des mesures politiques gouvernementales, pour moi, je ne sais pas si c'est le rôle de la FSGT de faire ça. Et

ça me dérange en fait. Ça me dérange par qu'en plus c'est très offensif. On tape sur un gouvernement quel qui soit. De toutes façons, les deux derniers quinquennats ont été assez proches dans la politique menée. Si tu veux, à un moment donné, qu'une organisation tape sur un gouvernement et dise : « voilà, ça c'est pas normal. Ça va détruire tel truc, tel truc, tel truc. » Et derrière voilà mais ok mais moi il y a plein de gens qui m'ont dit : « Mais pourquoi la FSGT vous faites ça ? Vous n'êtes pas une organisation syndicale. Vous n'êtes pas un parti politique. C'est quoi ça ? Vous parlez de sport à quel moment ? » Ok ça a des influences sur le sport et bien sûr le travail le dimanche ça pénalise un certain nombre de personnes qui vont être obligées de bosser qui ne pourront plus être dans la vie associative. Ok. Mais je pense que ça nous dessert et ça renforce cette image qu'on a, si on n'arrête un peu de se regarder le nombril parce que voilà prenons en compte aussi ce que les gens voient de nous, bah c'est : « Bah la FSGT vous continuez à être politique, proche du PC, proche de la CGT. Enfin tous les discours qui sont complètement des « représentations » mais qui, néanmoins, sont là. Et je pense que ce n'est pas en faisant ça qu'on arrive à transformer l'image qu'on a.

La politique, pour moi, elle se fait dans le projet et dans les actions menées. Elle ne se fait pas à travers un communiqué de presse qui, en plus, va être dérisoire. Ça passe comme ça et finalement **quel est l'impact de ça quoi ?** À part de, déjà, renforcer ces représentations qui sont des représentations mais qui sont bien existantes. Et en plus de ça ils ne servent pas la FSGT du point de vue de sa place institutionnelle à la fois dans le mouvement sportif et au niveau du ministère des sports par exemple.

Parce qu' imagine, regarde, je prends le cas de la Seine-Saint-Denis. Si moi à chaque décision du conseil départemental, parce qu'il y en a des bonnes, des très bonnes, et il y en a des discutables... Imagine qu'aux décisions discutables du conseil de Seine-Saint-Denis, je fasse un communiqué que j'envoie à tous mes clubs, à tous mes adhérents et qu'on dise : « Oui, ça c'est inadmissible, c'est pas normal et tout ». Attends mais demain, le rapport qu'on a aujourd'hui avec le département qui est un rapport de confiance, de collaboration et de travail avec un soutien conséquent, en plus, qui est non négligeable au niveau d'une convention... Demain, on perd tout ça quoi. **Et après si la FSGT a quelque part aussi ce type d'actions là... enfin ce type de propos vont forcément desservir dans des arbitrages sur une convention, sur une baisse de subvention, sur la reconnaissance au CNOSE.** Voilà, toutes ces choses là.

C'est pour ça que moi je vois, peut-être, comment on a une approche peut-être plus positive, plus constructive des choses et en étant peut-être force de propositions sur la base de notre projet.

GC : Alors, d'accord sur cette approche positive. Et, comme tu vois, l'objet de mon travail c'est de faire un peu ressortir les différentes voix dans l'idée de construire quelque chose d'un peu plus collectif dans l'idée de... Enfin, tu vois, aussi si on est mécontent c'est parce que, à la fois, la FSGT dit : « On veut construire les choses plus collectivement. » Et à la fois les choses sont construites de manière à ce qu'on a l'impression que parfois, on ne trouve pas les espaces de discussion pour dire ces éléments et vers changer les situations. Donc aujourd'hui ma question, tu trouves qu'à la FSGT, il n'y a pas les espaces pour dire ces choses là ? Ou que ces paroles ne sont pas écoutées ? Pourquoi en fait ? Pourquoi tu as l'impression que les choses ne se transforment pas, que tes paroles ne sont pas entendues et que tu ne vois pas le positif aussi dans les mouvements qu'il peut y avoir à la FSGT ? Sans... enfin tu vois moi je n'ai pas de jugement.

CR : Ouai, ouai, de toutes façons moi je n'ai rien à cacher et je peux en discuter avec qui veut...

GC : Moi, c'est mon truc de faire ressortir toutes les choses. Je trouve que c'est essentiel et que...

CR : Bah oui, oui c'est...

GC : Et que ce que tu as dit tout à l'heure, dans l'organisation on ne peut pas le faire parce qu'il y a des relations d'ordre humain, stratégique, des questions de pouvoir, de je ne sais pas quoi, de choses qui viennent court-circuiter le cerveau et avec la médiation scientifique on peut avoir un regard un peu extérieur pour faire ressortir un peu les choses qui sont de l'ordre du fond et non de l'émotionnel en fait.

CR : Oui, oui. Bah moi, sur le fond, **par rapport aux espaces d'expression je pense qu'ils existent. Il y a suffisamment d'espaces où on peut s'exprimer, où on peut faire valoir un point de vue. Toujours est-il qu'il faut l'occuper et prendre sa place.** Donc après, moi la place je l'ai, je l'avais, je l'ai encore si je veux. Après, **est-ce que pour des jeunes, des nouveaux, ou des nouveaux permanents de la FSGT, est-ce qu'on crée les conditions pour que ces personnes là s'engagent ? Là, je suis moins sûr.** Les espaces existent maintenant je ne suis pas sûr qu'on crée les bonnes conditions pour que les personnes puissent venir et défendre un point de vue, et s'engager dans l'organisation.

Par contre, moi en ce qui me concerne au niveau du comité de Seine-Saint-Denis encore une fois, pour en avoir discuté avec le comité directeur du 93 et avec d'autres personnes des clubs, **ce qu'on ressent, c'est qu'à chaque**

fois qu'on a écrit, parce qu'on a souvent écrit, réagit, dit des choses par rapport à telle ou telle position, tel ou tel projet, pour apporter justement notre contribution... Nous notre sentiment, là les derniers temps, les 5 dernières années à peu près (c'est pareil avant, j'ai moins de visibilité donc je ne sais pas) à chaque fois qu'on a écrit ou qu'on a donné un point de vue (enfin pas à chaque fois mais souvent) on a eu ce sentiment de ne pas être entendu, de ne pas être écouté et, en plus, que la FSGT, les personnes à qui on s'adressait soit à la DNC, soit dans des domaines se sentent agressés parce qu'on avait un positionnement différent. Et : « Olala, mais non ! Ce que tu mets dans ton courrier, ce n'est pas normal, c'est agressif. » Alors que c'est... enfin... Donc du coup, on a dit, tu vois, on a adopté un truc simple. Bah c'est on écrit plus et on ne prend plus position. Voilà. On a voulu aider, on a voulu contribuer et bah ok. Bah vous ne prenez pas en compte, vous vous sentez agressés alors que si on est là justement c'est pour en discuter et justement faire progresser les choses... Vous voulez bah voilà ce sera sans nous.

GC : Est-ce que... C'est une question que je me posais ce matin moi en venant ici. Finalement, est-ce que suite à ces prises de position et cette envie de communiquer et de participer à... Parce que c'est ça dont on parle depuis tout à l'heure. On n'est pas éloigné de mon sujet. Depuis tout à l'heure, on parle des positionnements politiques de la FSGT et de comment ça se construit. Est-ce que d'autres gens que moi, du siège fédéral, sont venus récemment pour discuter de ces éléments là avec le comité.

CR : Alors il y a 1 an et demi ou 2 ans... Tu peux ouvrir la fenêtre si il n'y a plus les gamins s'il te plaît parce que ça manque d'air un peu. Il y a 1 an et demi – 2 ans, on avait fait une réunion. Il y avait tout le D3 qui était venu pour évoquer les dysfonctionnements qu'il y avait et pour que le comité trouve sa place. Voilà, il y avait des désaccords sur à la fois la politique internationale, il y avait eu **l'histoire du Japon**. Voilà, ça c'était très drôle d'ailleurs.

GC : C'est quoi l'histoire du Japon ?

CR : Bah l'histoire du Japon, c'est que le comité de Seine-Saint-Denis a proposé que... a décidé que... Enfin non, a proposé que j'aille au Japon avec Aurélie. Donc moi, c'était à peu près accepté et légitime. Par contre, pour Aurélie ça a été : « Pourquoi elle vient ? Elle ne fait pas partie de la délégation. » À la limite : « Qu'est-ce qu'elle a à voir avec la FSGT ? » Sauf que qu'Aurélie, ce que les gens ne voient pas, c'est qu'elle nous fait toute la com' et toutes les invitations bénévolement pour le comité. Donc elle est militante. Elle est militante Aurélie. Et après la FSGT l'a prise, l'a embauchée pour des...

GC : Faut qu'elle fasse comme moi, qu'elle prenne une licence. (Rires)

CR : Bien sûr qu'elle a une licence. (Rires) Ah oui, il y avait l'histoire de la licence. Elle n'avait pas été licenciée cette saison là. Elle avait été licenciée l'année d'avant. Elle est licenciée tous les ans, sauf que cette année là elle n'avait pas de licence malheureusement. Ah oui ça, ça a été... Ils se sont focalisés là-dessus et... Mais ce n'est pas parce que tu as une licence que tu es militant et ce n'est pas parce que tu es militant que tu as une licence... ça c'est des trucs...

GC : Non, non mais je suis d'accord. Personne n'en n'est protégé de ces éléments là.

CR : Oui mais ça c'est débile.

GC : Oui bah tu vois, moi j'ai parlé à l'AG. Les gens ont dit : « Pourquoi lui il parle. Il n'a aucune légitimité. » Ça fait genre 3 ans que je travaille sur le truc...

CR : Bah ouvrons nous un peu... Enfin je ne sais pas.

GC : Donc vous avez discuté dans ce cadre là. Ça a mené à...

CR : Donc voilà, il y a eu un compte-rendu. On a eu un bon échange. Le compte rendu, on avait fait un bon compte-rendu derrière permettant que les positions soient clarifiées, avec des désaccords qui restaient mais où, au moins, on s'était dit les choses. Et voilà donc pas de soucis.

Après moi j'ai vu Thomas Valle. Ce n'est pas la fédération, c'est la ligue.

GC : Ouai de façon informelle là ?

CR : Oui, oui de façon informelle mais néanmoins voilà... Preuve qu'on peut discuter et que quand il y a des points de friction, d'incompréhension, on peut les dépasser. Il est revenu d'ailleurs Thomas, au comité, pour qu'on parle projet de formation, projet foot. **Mais après, non, après nous on a... personne ne nous a sollicité. Emmanuelle avait voulu qu'on se voit une fois en début d'année.** Parce qu'on s'était vu à la fête de l'huma et elle m'avait dit que ça aurait été bien qu'on se voit. En fait si tu veux, moi mon souci c'est que quand je rencontre des gens comme ça, si c'est une rencontre officielle, ce n'est pas que moi. On est une co-présidence.

GC : Bien sûr, comme elle ce n'est pas qu'elle.

CR : Voilà, donc pour moi il me semblait important qu'il y ait Jean-Paul et Corine au minimum, voir Yohan et Tiffany pour que les choses soient posées que, moi j'ai mon point de vue, mais que les autres aussi ont le leur et qu'on arrive à balayer le plus grand nombre de choses pour arriver à améliorer les échanges.

GC : Alors, à partir de là du coup, **qu'est ce que tu penses de l'autogestion ?** C'est une question un peu brute mais, à partir de tout ce dont on parle depuis tout à l'heure, qu'est-ce que penses de l'autogestion ?

CR : **Je suis très circonspect sur l'autogestion.**

GC : Alors n'utilise pas des mots compliqués parce qu'après quand je retranscris, c'est difficile. Non je rigole.

CR : Euh...

GC : Parce que d'un côté on montre plein de limites... Enfin ce que tu as dit : « on associe trop, on n'arrive pas à régler les conflits parce que... » Et puis d'un autre côté, tu dis que c'est important, quand on fait une rencontre, que ce ne soit pas, comme ça se fait dans beaucoup de fédérations et je le sais parce que j'ai regardé aussi comment ça se passe ailleurs, où les rencontres interpersonnelles suffiront.

CR : Bien sûr, mais ça ce n'est pas l'autogestion...

GC : Ça vient quand même d'une démarche qui est...

CR : C'est un pendant. Oui, oui. C'est le partage des responsabilités et...

GC : Alors pourquoi tu es circonspect ? Retournons sur ce que tu voulais dire.

CR : **Parce qu'autant sur les formes de direction d'un comité ou d'une fédération... Si je prends le cas du comité, moi la coprésidence moi ça me va bien. Je trouve ça vraiment intéressant parce que, d'une part, c'est une co-présidence à majorité bénévole donc moi je joue le rôle de manager de l'équipe ici, d'animation, de pilotage, d'animation des bénévoles du comité, de gestion du personnel, de représentation politique avec les partenaires, sur les projets. Donc j'ai cette chance d'être salarié de l'organisation et de pouvoir assumer beaucoup de choses. Et par contre, Corine et Jean-Paul vont jouer un rôle de conseil avec moi, de régulation. Ils vont aussi avoir ce point de vue bénévole que moi, étant donné que je suis là H24 ou presque, je n'ai pas. Ils sont aussi vraiment dirigeants d'un club. Moi je suis bénévole dans mon club à Bagnolet. Je fais du hand à Bagnolet mais voilà, je ne suis pas dirigeant d'un club, je ne pourrais pas l'être. Mais voilà, du coup il y a cette mixité et ce partage des responsabilités parce qu'eux aussi assument des tâches. Tu vois Jean-Paul, il est sur le côté finance, Corine elle est sur le côté un peu juridique. Donc voilà, du coup ça évite de centraliser aux mains d'une même personne tous les pouvoirs, entre guillemets, toutes les responsabilités. Ça permet vraiment, je trouve, d'enrichir le fonctionnement du comité.**

Après, au-delà de ça, on est trois, il y a un comité directeur mais, néanmoins, on impulse des lignes fortes quoi. Et on est capable de prendre des décisions et de trancher quand il faut trancher. Et ça, je pense que c'est important de savoir le faire quand il faut. De ne pas en abuser mais de savoir le faire.

Des exemples... Bah par exemple, sur la règle qu'on s'est fixée... Je ne sais pas... Dans l'organisation interne de l'équipe par exemple, là on a mis en place un cadre. Tu vois entre nous. Surtout pour Tiffany et Yohan pour éviter les erreurs du passé qui étaient de se faire absorber soit par la fédé', soit sur d'autres réunions sur lesquelles on est sollicité. C'est donc de toujours en référer à la coprésidence et qu'on en discute. Donc nous, tous les mardis on se réunit et hop on a : « Voilà, moi j'ai telle réunion. Est-ce que ça a un intérêt d'y aller. » Voilà, on ne fait pas comme on veut.

GC : Bah c'est bien. C'est de l'autogestion.

CR : **C'est une forme d'autogestion mais il y a une forme de régulation.**

GC : Mais dans l'autogestion, tu as cette notion d'interdépendance et de régulation collective. Ce n'est pas chacun fait ce qu'il veut.

CR : Voilà, voilà. Après je pense que je n'ai pas... **Le mot autogestion n'est pas assez révélateur de ce qu'il y a derrière, tu vois ?**

GC : C'est normal. Si je peux t'expliquer vite fait pourquoi ? C'est parce qu'on l'a remarqué avec René Moustard, c'est lui qui me l'a fait remarquer, c'est que pendant 10/15 ans, ce mot a créé tant de conflits qu'on l'a fait disparaître. On a fait comme si ça n'existait pas. Sauf que...

CR : Ça crée des conflits.

GC : Oui parce que du coup, on ne sait pas vraiment ce que c'est et en quoi ça consiste. Donc on n'a pas des démarches de travail qui sont complètes. Donc, on n'a que le truc autonomie et tout ça mais derrière on n'arrive pas à faire la synthèse dans des décisions collectives, dans des démarches collectives, en disant : « Ce n'est pas tout le monde fait ce qu'il veut. C'est on décide collectivement de ce qu'on fait ensemble. Mais on décide, de ce qu'on fait. » Il y a des nuances. Après, je pense qu'il y a aussi des nuances entre ce qui existe et la manière dont ça évolue mais c'est vrai qu'il y a des dérives en tout cas.

CR : Après, je ne sais pas mais c'est que sur le côté de soutien à la politique de formation... **Là on a pris la décision, sans que forcément ce soit très collectif, de soutenir l'accès aux formations CQP pour nos encadrants de clubs et d'y apporter des moyens financiers.** 50% à l'issue de la première année.

GC : Vous trouvez de l'intérêt dans ces formations encore ?

CR : Bah pour nous, c'est qu'on y trouve de l'intérêt. C'est qu'on doit y trouver de l'intérêt surtout.

GC : C'est intéressant en fait parce que c'est un point d'engagement que vous avez au niveau fédéral parce que le CQP, c'est une formation qui s'organise... Enfin au niveau IDF mais...

CR : C'est régional.

GC : Oui, c'est régional mais bon il y a quand même une politique fédérale.

CR : Oui mais, si tu veux, nous ce qu'on a constaté c'est qu'on avait très peu, trop peu, d'encadrants, d'animateurs de nos clubs qui faisaient ces formations là. **Ces formations qui permettaient à la fois de mieux connaître la FSGT parce que tu as une connaissance qui est transmise à ce moment là. Et surtout d'acquérir des compétences supplémentaires ou de valoriser des compétences existantes pour les restituer ensuite dans les clubs FSGT pour développer la pratique envers les différents publics.** Et du coup, nous ce qu'on s'est dit, c'est qu'il fallait vraiment qu'on ait une politique volontariste là-dessus et que ça passait à la fois par de la communication parce que, à mon avis, **les clubs n'ont pas assez connaissance de l'offre de formation globale de la FSGT.** Et pour le CQP, on a pris la décision d'aider financièrement parce qu'on pense que **l'accessibilité économique est aussi un levier pour qu'il y ait plus de personnes qui participent à ces formations. Et on essaye aussi de fidéliser les personnes formées ensuite parce qu'il y a une espèce de contrat qui permet, au bout de 2 ans, d'avoir une aide complémentaire à l'aide existante à la fin du diplôme.**

Donc voilà, ça typiquement on n'allait pas faire un débat là-dessus quoi. Enfin, à un moment donné il y a une orientation qui est prise. On y va et on le propose au comité directeur et voilà. Et puis c'est parti, c'est acté quoi.

Autre décision qui a été très rapide. C'est par rapport à la hausse des tarifs. Nous on n'en a pas besoin parce qu'on n'a pas besoin d'argent en tant que tel. Le comité est en bonne santé financièrement. Alors après on a toujours besoin de plus d'argent si on veut se développer mais voilà on n'était pas... donc il y a une manne financière, il y a des ressources qui arrivent, nous on pense que ce n'était pas le bon timing. On l'a dit à plusieurs reprises. Ce n'est pas du tout le bon timing pour faire ça.

GC : Oui, après l'AG a parlé et...

CR : Oui ok...

GC : Il y a quand même un vote qui a été largement majoritaire.

CR : Oui, oui, oui. Mais notre position reste celle-là même si à l'AG il y a eu une décision. Ok on acte.

GC : Mais vous ne mettez pas en place ?

CR : Si. Bah bien sûr que si. **Mais on continue à dire que ce n'est pas le bon timing et qu'on considère que ce n'est pas aux adhérents, quelque part, de palier aux problèmes financier des comités quoi. Enfin, je veux dire après il y a d'autres solutions qui existent, il y a d'autres solutions qui existent.** Quand un comité est en difficulté, il y a des dispositifs qui existent pour le temps que le comité se remette à flot. Et donc voilà, donc là **c'est un très mauvais signal à un moment ou, en plus, la fédération est en mouvance importante sur des changements de fonctionnement, sur un projet qui se reconstruit, sur toutes ces choses là...** sur des comités qui sont aussi sur la même situation parce que, voilà, c'est le sport en général qui évolue là. Et là, bam ! On marque ça d'une hausse des tarifs répercutée sur les adhérents. Je pense qu'attention aux effets pervers parce que derrière ça euh... Ok, il y a des mannes financières qui vont rentrer. Ok, à court terme, les comités en difficulté vont avoir des rentrées d'argent qui vont les aider. Très bien mais attention à ce qui se passera par la suite et ce qui peut se passer comme effet pervers par rapport à ça.

GC : Oui, je suis d'accord avec ça mais il faut aussi reconnaître les démarches de travail parce qu'il y en a qui sont intéressantes sur ce plan là. Il y a une démarche de travail qui a été relativement longue sur la prise de décision, je trouve que c'est intéressant de continuer à avoir des positions contestataires certes. Et derrière, il y a aussi une démarche de travail et assurer, et ça au début ce n'était pas prévu mais c'est venu au cours de la réflexion, un suivi, voir quels effets ça peut avoir, notamment sur les activités de loisir non-compétitif où les gens pourraient se dire : « Oui bah nous, on n'a pas vraiment plus. Donc pourquoi on paierait plus ? » Donc voir un peu les répercussions que ça a. Pour le message politique, selon moi il peut être double, mais bon après moi je suis parti pris, j'ai mon point de vue aussi mais là ce n'est pas l'objet. Mais, ouai, il y a des démarches de travail qui sont engagées qui ont évoluées par rapport à avant. Je trouve qu'on fait plus attention aux voix dissonantes. Après sur les prises de décisions, ce sont des prises de décisions non consensuelles ou consensuelles parce qu'elles prennent en compte les différents points de vue mais après il y a des insatisfactions, ça je le comprends.

Ce que je ne comprends pas, et ce que je pense qu'il est important d'améliorer... Les démarches de travail dont je te parle là, elles sont forcément imparfaites...

CR : Oui bien sûr, bah c'est...

GC : Il continue à y avoir des choses qui ne vont pas et comment on arrive à continuer à ne pas associer les gens et... Je suis d'accord avec toi, associer c'est une chose, notre problème ce n'est pas d'associer. Certes c'est encore imparfait, les tirages au sort ça peut ne pas satisfaire. Et qu'on n'arrive pas à l'entendre, c'est compliqué, qu'on n'arrive pas à attendre les voix des gens c'est compliqué pour une fédération pour qui c'est son travail de fédérer. Mais derrière en fait, comment on fait pour améliorer tout ça. Ce n'est pas une question que je te pose à toi, c'est un souci qui est toujours là.

CR : Ouai, ouai... C'est un souci constant. Mais après du coup, pour finir sur la hausse des tarifs, nous tant mieux. On va avoir des ressources en plus. Donc nous ce qu'on a décidé, et on l'a acté, c'est que chaque année ces ressources supplémentaires, ces 3€ de plus, et bien on le répercute finalement sur nos adhérents. Comment ? Et bien, en injectant ces ressources là, cette somme, directement sur nos compétitions, nos initiatives, et le développement en tant que tel.

GC : Bah ouai. Donc ça c'est intéressant parce que vous, vous pouvez faire ça. Et c'est bien, il y a des comités ça va juste leur servir à survivre mais vous c'est intéressant.

CR : Ouai, ouai, je pense que bon... il y a d'autres choses aussi.

GC : C'est-à-dire ?

CR : Bah je ne sais pas... Enfin après... **T'as des comités honnêtement... enfin... Enfin nous le niveau de...**

GC : Qui on des problèmes de gestion ?

CR : **Bah qui ont des problèmes de valoriser ce qu'ils font tout court quoi et d'avoir des financements. Alors nous ok on est un gros comité mais qu'est-ce qui empêche un comité d'aller dans son conseil départemental**

et de construire avec lui un projet sportif et faire en sorte que le projet soit soutenu ? Ok il y a moins d'argent mais on a eu quand même, dans l'histoire de la FSGT et surtout à l'échelle locale là pour le coup, des comités qui ont eu des approches avec les CDOS, avec les départements, voir avec certaines villes de conflits, d'oppositions systématiques, de retraits de cette vie institutionnelle et qui fait qu'aujourd'hui : bah ouai, ils pleurent quoi.

GC : Alors ça... Moi, pour être allé dans beaucoup de comités, j'imagine que toi aussi mais... Dans le travail, moi je pense que le premier problème, là on est plus dans une discussion entre nous, c'est plus la formation. Et là encore, c'est une problématique parce que comment, à un moment donné, tu as deux mecs qui sont là depuis pas longtemps ou qui sont là depuis longtemps mais quand tu les rencontres tu dis : « Ah ouai, le mec ça ne colle pas. Lui c'est sûr il a besoin de formation sur les questions de projet etc. » Enfin tu vois... à un moment donné ça pose aussi les questions de gestion des forces humaines salariées et bénévoles. Comment on a, à un niveau fédéral, quelque chose qui permet, comme le faisait la formation des jeunes dirigeants, de donner des forces à nos dirigeants pour qu'ils puissent...

CR : Bien sûr, au niveau local, et pour qu'ils puissent après porter dans leurs institutions, dans leurs collectivités, le projet de la FSGT et le défendre et du coup obtenir des moyens parce que le CNDS... Bah alors ok c'est très discutable le CNDS mais il y a des choses à prendre et il faut les prendre, il faut les revendiquer.

GC : Certes politiquement, il faut prendre l'argent public. C'est un droit.

CR : Et il y en a. Et bien sûr qu'il faut le prendre. Sinon ce sera à quelqu'un d'autre.

GC : Mais je pense que le problème, il y a certainement le problème des représentations, mais je pense que le problème c'est un problème de l'ordre de la responsabilité fédérale.

CR : Oui, oui effectivement de donner des billes aux gens, de pouvoir le faire, de donner des billes de compréhension, de pouvoir le faire.

GC : Mais tu vois et c'est encore un truc de décalage entre niveau. Parce que tu as à la fois ce truc de dire qu'on veut reconnaître un siège fédéral fort et à la fois de dire... Essayons d'imaginer une gestion des forces humaines à un niveau fédéral. Bah là les gens vont dire : « Bah non, moi mon identité de comité... Vous allez empiéter. Ce n'est pas à vous de nous dire comment on doit faire. » Et tout ça, et tu vois il y a ce dissensus très fort.

CR : Bah moi... Il ne s'agit pas de faire de l'ingérence dans les ressources humaines des comités. Il s'agit de leur donner des outils, des clés de compréhension pour qu'ils soient en mesure de défendre leur projet et le projet de la FSGT dans leur territoire. **Enfin après, voilà... Et puis à la limite, je trouve que ça c'est même le rôle de la fédération de faire ça. Et les comités je ne sais pas s'ils le prendraient mal un truc comme ça.** Tu vois. Au contraire... Après tout dépend de comment c'est fait.

Annexe 12 – Entretien avec Yves Renoux – Ancien CTN de la FSGT, militant bénévole de commission montagne-escalade et du domaine international

Date : 30/05/2014

Lieu : Chez Yves

Durée : 3h50

GC: Avec toi je voulais voir plusieurs choses. J'ai voulu t'interviewer pour l'aspect escalade. J'ai déjà eu le regard d'Amandine sur cette question. Nouveau regard, intéressant. Et j'aimerais avoir ton regard. Ensuite, j'aimerais qu'on aborde l'aspect international. Après, un aspect plus global où l'on parlera plus de la fédération ces 20 dernières années, les évolutions par exemple en termes de ressources humaines notamment sur la question des cadres d'état. Ce que j'essaye de voir c'est comment certains événements ou certaines évolutions dans les 20 dernières années, ont changé la FSGT et comment dans certaines pratiques on porte ou on ne porte plus les valeurs FSGT.

Donc tu peux peut-être présenter ton parcours FSGT, ça peut être intéressant de commencer par ça.

YR : Moi mon parcours FSGT c'est par les stages Maurice Baquet en 1969. Parce que j'étais étudiant à l'ENSEP et donc c'était la période de gloire des stages Maurice Baquet. Ça avait démarré en 1966 et donc des collègues qui étaient étudiants mais un peu plus âgés que moi m'ont entraîné. On était dans la dynamique 1968 c'était dans cette effervescence là et nous en plus c'était assez original. En termes de forme d'action qu'on a eu en 1958 ont vraiment autogéré l'ENSEP. On a été très bons. Bon passons, on ne va pas parler de 1968.

Donc stage Maurice Baquet en 1969. Moi je découvre que je suis en affinité avec cette idéologie ou avec ces options. En gros qu'est-ce que c'est ? Disons que c'est une démarche pédagogique qui se démarque de la pédagogie traditionnelle et de la pédagogie prescriptive. C'est surtout ça notre conception de l'éducation et de la pédagogie. La deuxième chose très importante, c'est aussi un autre rapport théorie-pratique. Ce qui était stimulant et qui peut le rester, après il faut inventer les formes qui soient adaptées, mais qui pour moi sont toujours valables, c'est que tu avais la possibilité de relier la question des valeurs, la question de la pratique et la question des connaissances sur comment agir. D'un côté connaissances scientifiques option valeur, et puis dispositifs pratiques pour mettre à l'épreuve. Parce que le projet globalement c'était de faire avancer des contenus et des conceptions de l'éducation physique ou l'éducation sportive en prenant appui sur les besoins de pratiques et d'éducation d'enfant d'une colonie de vacances. Donc tous les matins tu avais quand même la pratique. Ce qui évite de simplement s'échapper vers le haut dans la pensée spéculative parce que tu avais un rappel à l'ordre. En gros, il fallait que tu repartes de l'analyse de ce que t'avais fait ou de ce que tu avais proposé. Donc ça c'était fécond.

Donc je suis rentré dans la FSGT, ou une forme de militantisme oui tout de suite après. Du point de vue des idées de la FSGT de cette époque-là. Et donc là j'ai connu la FSGT parce qu'elle avait le top, et surtout à l'époque ça s'était la pointe avancée même en matière d'éducation physique. Il n'existait rien de mieux. Que ce soit au plan international ou national. Donc j'ai de la chance. Et ça reste une référence. Oui là, j'étais dans le meilleur labo de l'époque. Ce n'est pas péjoratif quand je dis labo. C'était pas la démarche expérimentale c'était la démarche recherche-action. On peut rentrer dans le débat effectivement y a eu conflit entre deux conceptions. Entre, à l'époque, Deleplace qui aurait voulu que ça prenne un tour beaucoup plus scientifique et Mérrand qui pensait qu'on avait pas les moyens d'être dans une approche scientifique.

GC : Ce n'est pas l'objectif de la FSGT d'être dans ce type d'approche.

YR : Passons. Je suis rentré comme ça dans la FSGT. J'avais d'abord les pieds dans la FSGT comme plutôt acteur de la dynamique des stages Maurice Baquet. Ensuite j'ai eu une deuxième connexion avec la FSGT en tant qu'escalade, grimpeur. Là, en tant que grimpeur, on peut dire que j'étais dans l'auto-formation ou dans l'auto-organisation individuelle et un jour j'ai rencontré la FSGT Montagne à travers une initiative à la fête de l'Huma. Ils étaient là, je les ai rencontrés, j'ai trouvé qu'ils avaient de bonnes idées. Donc j'ai découvert qu'il y avait une théorie et une conception et qu'on retrouvait ces conceptions-là dans l'escalade donc dans la pratique en responsable autonome. Et puis une recherche pour démocratiser l'activité. Ça m'a intéressé donc là moi je me suis impliqué, en gros j'ai intégré un club. J'étais impliqué à deux titres. D'une part je partageais leurs idées. Et deuxième chose, moi je trouvais que j'étais dans une pratique individualiste et ça m'intéressait de rentrer dans une pratique plus collective. Si tu veux parce que je voyais les limites. En même temps, il y a plein d'avantages à la pratique individualiste et elle a aussi ses limites. Si tu veux atteindre un très bon niveau ça peut être mieux d'être

individualiste parce que tu ne t'occupes que de toi en définitif. Mais, du point de vue de l'ouverture etc. Tu as plein d'apports que vont t'apporter la vie associative que ne t'apportera pas une pratique auto-organisée non associative. En fait, l'enjeu pour la FSGT, pour moi, c'est la pratique auto-organisée, associative et fédérée.

GC : Tu as concilié les deux après, ou tu t'es axé sur la pratique associative.

YR : Ah oui, oui, j'ai continué jusqu'en 1984. Oui bien sûr j'ai concilié les deux. J'ai apporté, j'ai reçu et j'ai plutôt plus reçu qu'apporté, dans cette époque-là, du point de vue de l'escalade. Si j'ai apporté aussi, puisqu'en définitif moi c'est à ce moment-là que j'ai été mis en contact avec les idées de la FSGT. J'avais commencé en 1976 et en 1978 j'ai participé à une sorte d'assemblée générale de l'activité. Et là il y avait des groupes et un groupe sur le thème des structures artificielles d'escalade comme possibilité de voie de démocratisation de l'activité. Donc à l'époque il n'y en avait pas en France, sauf quelques structures éphémères et de petits trucs mais dans une autre logique. Les seuls pays où il y avait des SAE étaient des pays anglos-saxons. Ce n'était pas vraiment des SAE mais disons qu'eux vu leur climat etc. avaient un temps d'avance et ça a plutôt débouché sur un modèle privé.

GC : Il n'y avait pas du tout de SAE en France ?

YR : Les premières SAE ça doit être 1981 si on parle de SAE permanente. Pour moi les trois premières dans l'ordre c'est la SAE, même s'il y'en a qui n'ont pas d'impact réel dans les pratiques, il y avait quand même la Dâme du lac à Ivry (j'ai participé à l'inauguration mais inauguration politique contre la loi Mazaud) ça n'a jamais été probant. Deuxième structure c'est Voyron vers 1981-1982 il y a eu un mur d'escalade mais assez sommaire. Et le premier mur d'escalade pour moi digne de ce nom, d'ailleurs il continu à tourner, c'est celui de Corbeil, du lycée de Corbeil. C'est nous.

GC : Nous ?

YR : Les collègues de Corbeil. Des profs du lycée dont moi on a été trois à être les moteurs. Moi j'étais plutôt sur le côté FSGT, j'avais un collègue qui était aussi au stage Maurice Baquet mais il était resté dans les pratiques individualistes au niveau de la montagne. Par contre, c'était un mordru de l'idée des murs d'escalade. C'est même lui qui a commencé à faire des trous dans le gymnase à partir desquels on faisait des animations avec des traversées et des trucs comme ça. Donc lui il a commencé à prendre le burin déjà. Et après, nous l'avons suivi. Puis, un nouveau collègue qui est arrivé, qui est toujours à Corbeil, il venait d'arriver il avait ton âge et lui sur les trois il a fait bouger le truc.

GC : 1980 ?

YR : Ca doit être 1981 puisque après on a également profité du changement politique et qu'il y ait eut un peu d'ouverture pendant un ou deux ans où là on a pu faire ce qu'on voulait. Ce qu'on a fait à cette époque ne serait à mon avis pas possible aujourd'hui. Donc là dans ce groupe moi j'amenais le côté réseau FSGT, j'ai amené Jean-Marc Blanc et autres. J'avais des copains, enfin des ressources que n'avaient pas les deux autres et j'ai amené plutôt le côté théorique. C'est moi qui rédigeais les dossiers. Il fallait faire les démarches, trouver un argumentaire. En gros je formulais, je rédigeais le projet. S'il y avait un chef de chantier c'est Sabrerol, y aurait un chargé des relations extérieures c'était moi sur le côté négociation. Sablé lui resté dans le chantier il ne voulait pas discuter avec les autres. Donc on faisait un bon amalgame tous les trois. Donc le mur est né en 1982-1983 et est devenu opérationnel à la rentrée scolaire 82-83. Puis il s'est développé et a même continué à se développer ces dernières années.

Là c'était ma deuxième connexion sur la question comment je suis rentré à la FSGT. Et puis après j'ai eu une troisième période. C'est 84-85 à ce moment on me sollicite pour prendre un poste d'Etat de conseiller en formation à la FSGT. De là il fallait que je quitte le lycée de Corbeils pour aller à la FSGT. On m'avait déjà fait cette proposition en 1976 mais à cette époque je n'avais pas accepté la proposition parce que je venais d'arriver, je commençais depuis 1971 le métier de professeur d'EPS et je trouvais que j'étais en train d'apprendre mon métier donc ce n'était pas le moment de s'installer dans les bureaux. Par contre, c'est l'époque où sont rentrés Jacques Journet, Jean-Louis Pain etc. Et moi donc, j'ai préféré rester dans mon lycée, car en plus j'avais de la chance. J'avais choisi le lycée de Corbeille qui était un lycée expérimental en tout cas en EPS et qui continue. C'est une des premières équipes d'EPS autogérée et ça continue. Donc ça a résisté à 4 générations, ça a commencé en 1969 on est en 2014 : ça fait 54 ans que ça dure avec des hauts et des bas donc ce n'est plus les mêmes. **Ce qui prouve que l'autogestion quand elle est bien ancrée elle a la peau dure. On ne l'éradique pas comme ça. Mais seulement quand ce n'est pas sur des bases opportunistes et pour faire valoir son nombril. Quand justement ça s'incarne dans des valeurs et pour revenir à la question des valeurs.**

GC : Tu sais qu'à la base je ne voulais pas traiter de la question de l'autogestion dans mon mémoire parce que je trouvais que ça avait été trop traité. Mais finalement je ne sais pas si ça a été traité en relation avec les valeurs. Tout le monde en parle ça ressort comme un vrai problème à la FSGT.

YR : Ce n'est pas un problème pour moi ! C'est un atout !

GC : C'est une boîte de Pandore comme dirait Michel Fuchs.

YR : Alors t'auras encore une autre version avec la mienne. Pour moi l'autogestion donc on y reviendra. Du coup j'en était où ?

GC : Sur Corbeille. L'autogestion fonctionne.

YR : Et bien l'autogestion ça marche à partir du moment où, en gros tu as une articulation entre les valeurs de l'autogestion mais un projet social et politique. Si c'est l'autogestion pour soi-même ça tombe en truc un peu mesquin, c'est sûr que ça ne va pas très loin. Bah après, les gens s'arrangent d'accord bon c'est bien. Mais si tu veux ça devient du conformisme petit bourgeois. Une variante du conformisme petit bourgeois à la bobo.

GC : Une forme de réflexion pour réfléchir.

YR : Oui. Pour moi lorsque c'est bien ancré dans un projet social et sur des pratiques culturelles qui tiennent la route et bien ça tient. Bon on y reviendra.

Et donc je participe d'ailleurs à un truc important juste avant d'être poste d'État là-bas. C'est la transition **aux stages Maurice Graton. On organise en 1983-1984 avec la commission fédérale montagne, j'en fait partie, mais en gros il y avait une sorte de direction collective de la commission fédérale. Et donc on organise ce qu'on appelle les stages Maurice Graton en référence aux stages Maurice Baquet. Tu connais la différence entre un Graton et un Baquet ?**

GC : Non, pas du tout. Je n'avais jamais entendu parlé des Gratons.

YR : **Maurice Baquet c'est le nom d'un grand éducateur de la FSGT. Bon, un graton en escalade c'est une toute petite prise. Les baquets ce sont les grosses prises. On est dans une logique de distinction, c'était de l'humour. D'ailleurs, il y a des bouquins qui ont été fait au nom de Maurice Graton qui est un auteur collectif que les gens cherchent, "qui c'est ce Maurice Graton" ? Bon donc nous, on fait le stage Maurice Graton. Qu'est-ce que c'est qu'un stage Maurice Graton? C'est un stage, ce n'est pas un stage d'abord. C'est plus un séminaire, comme on dirait aujourd'hui. Un séminaire de type nouveau. Qu'est-ce qu'on y fait ? On y réunit des gens qui sont impliqués dans le développement dans la FSGT, pas trop de gens extérieur on aurait pu imaginer une version ouverte mais là on ne l'a pas fait, donc là on est dans l'interne, donc des militants de la FSGT qui sont impliqués dans la vie ou le développement de l'activité. Premier point. Par cooptation quasiment je crois moi. Deuxième aspect, on se pose une question. La question c'est : pourquoi l'escalade ou l'alpinisme ne devient pas plus populaire dans le contexte de la société française de l'époque ? Troisième chose qu'on y fait, on a un cadre de référence explicite théorique. A l'époque c'était la sociologie de Pierre Bourdieu et en particulier sa théorie de la logique de la distinction et des rapports dominants, dominés. Il y a cinq ingrédients, j'essaye de les voir. Quatrième, après on analyse des expériences à la lumière de ce cadre et de cette question. Plutôt des expériences réussies ou des expériences qui ont contribuées à faire avancer les choses. Oui il me semble que se sont plutôt des expériences réussies mais c'est d'abord sur le constat d'un échec. En gros l'échec c'est qu'il n'y a toujours pas plus d'ouvriers dans les associations qu'il y en avait avant et il y en a peut-être même moins et ce sont des premières S, des profs qui sont chez nous. Cinquième ingrédient, une fois qu'on a fait l'analyse, ce sont des propositions. Des propositions sur quels vecteurs on pourrait agir pour modifier la situation. Sachant qu'on utilise, alors là c'est peut-être les illusions des stages Maurices Gratons, on fait des proposition politiques. En gros, ce sont des propositions pour un Ministère des sports ou pour un ministère des loisirs pour la démocratisation. Des propositions qui sont étayées. On ne nous a pas passé commande c'est nous qui disons "bah on va vous faire des propositions. Puisque vous arrivez au pouvoir voilà ce que vous pourriez faire.**

Donc les propositions suivent quatre directions. Il y a quatre axes. Un axe plutôt promotion des SAE. Le deuxième comment. En gros on défend l'idée, on explique pourquoi, et on recommande comment il faudrait faire. Le deuxième axe c'est sur la promotion des **falaises à l'aise**. C'est-à-dire des falaises où la possibilité de se tuer en faisant de l'escalade, ou de ne pas suer, est égale quel que soit ton niveau de pratique. C'est qu'en gros que ce n'est pas plus dangereux pour les débutants que pour les très bons. Parce qu'en gros le terrain de jeu évolue. Mais,

il évolue, bien entendu ce sont les bons pratiquants qui le font évoluer, et les bons pratiquants prennent en compte leur besoin de sécurité, ils sont pas cons hein je vais te dire. Mais, ils en ont rien à foutre des petits pratiquants ou même à la limite, ils ont intérêts à tirer l'échelle derrière eux. Parce qu'ils ont intérêt à valoriser une logique de distinction, valoriser ce qu'ils font et rendre difficile l'accès à ce qu'ils font ou "si tu veux venir faire ce que je fais faut que tu achètes mec, moi je vais pouvoir te vendre des cours, te vendre des trucs". Il y a plein de raison...

GC : La culture de creuser l'écart...

YR : et la logique de la distinction permet de bien comprendre les stratégies etc. Alors, d'autant plus que paradoxalement c'est plus difficile, enfin ce n'est pas la même difficulté d'équiper une falaise facile que d'équiper une falaise difficile. Une falaise difficile est compliquée à équiper en termes de performance mais à la limite c'est l'expression même de la performance des meilleurs donc ça s'équipe presque naturellement avec l'évolution du niveau de pratique. Par contre, équiper une falaise facile c'est plus de boulot faut nettoyer etc. et c'est moins gratifiant ça ne produit pas de capital symbolique. Au contraire, tu aurais tendance à rendre plus populaire l'activité. Donc c'est plus coûteux en travail et moins valorisant en terme symbolique. Donc le deuxième axe c'est les falaises, le premier j'ai dit les SAE c'est ça, le troisième axe c'est les pistes enfants, les circuits de Fontainebleau, facile et en particulier pour les enfants. Et le quatrième axe c'est plutôt de ces activités, les conditions de promotion de ces activités dans les maisons familiales, les centres de vacances. C'était la période où ça se développait encore.

Je peux te dire que déjà à l'époque le point faible de cette réflexion. Le point fort c'est que tout ce qu'on avait proposé, tout ce qu'on avait prévu, toutes les réflexions qu'on avait sur pourquoi l'alpinisme avait arrêté de se développer, pourquoi l'escalade allait se développer... tout ça s'est vérifié. **Donc en gros on avait produit la théorie qui permettait de comprendre ce qui était en train de se passer et ce qui allait se passer pendant les dix ans qui suivaient. Donc on était dans le coup, alors que beaucoup de structure la FFME, le CAF, tout ça ils ne comprenaient pas, les mutations. Si tu veux, nous on était dans la mutation et en même temps on l'a théorisée la mutation, ça c'est clair.** Moi je pense que le seul point faible dans notre théorie là c'est que c'était plutôt une théorie où on amenait des idées pour que le gouvernement fasse quelque chose, nous on faisait quand même mais on avait fait l'impasse sur un problème sur **"quelles sont les conditions pour pas simplement fabriquer des pratiquants autonomes (nous on était des adeptes de la pratique autogérée) mais aussi une pratique associative et fédérée. Voyant qu'en gros l'associatif était un repère des classes moyennes, les classes moyennes ont la capacité de s'auto-reproduire on ne va pas en rajouter une couche, on ne va pas leur apporter une deuxième prime, elles n'ont pas besoin de nous pour se développer". Mais inconvenient, on n'avait pas théorisé les conditions de développement de l'outil qui permet de produire des idées pareilles. Et l'outil c'est la FSGT, c'est la vie associative, c'est les collectifs etc. Donc on était plus sur une politique de développement externe qu'une politique de développement en interne.**

GC : Ça me rappelle un chantier actuellement...

YR : Le chantier des pratiques populaires là ?

GC: Oui. Et du coup vous c'était accepté par l'ensemble de la fédération, ce que vous faisiez à l'époque ou vous restiez à part ?

YR : Oh on était vu à part mais ça ne gênait pas. Oui on était plutôt décalé par rapport au reste.

GC : Mais accepté ?

YR : **Bah oui parce que nous on était dans l'idéologie de l'époque. C'était le bouquin de René Moustard. Donc en définitif on était un peu les seuls à le faire. Le bouquin de Moustard c'était le sport populaire, c'était comment rendre le sport plus populaire. Alors on était vraiment dans cette problématique. Pour les uns c'était plutôt de l'ordre du discours ou de quelques tentatives très ponctuelles. Pour nous c'était une théorie pratique. Mais on était bien vu parce qu'on apportait de l'eau au moulin à un René Moustard par exemple. Pour les autres, on était des intellos. Ils nous prenaient plutôt pour des utopistes un peu au sens négatif du terme. Donc ils ne voyaient pas vraiment le côté pratique. Ou après, quand ça a vraiment développé par exemple les structures d'escalade ils nous mettaient dans les dents "ouai d'accord vous développez des trucs pour les autres par pour nous" donc oui, ça pouvait être critiqué par des Michel Fuchs et compagnie par exemple qui aujourd'hui en retire tous les bénéfices en tant que dirigeant. Mais à l'époque ils pouvaient ne pas comprendre. Maintenant. Maintenant, il a compris donc il lui a fallu, à ce genre de gars, attends je n'ai pas du tout d'acrimonie, c'est normal. Donc là on est dans les années 1984 on est en 2014, ça a 4 ou 5 ans donc il aura fallu 4 ou 5 ans,**

donc entre 20 et 25 ans pour comprendre. J'ai toujours pensé qu'on avait 20-30 ans d'avance par rapport au niveau moyen.

GC : Le niveau moyen c'est-à-dire ?

YR : Bah je ne sais pas. Quand tu écoutes les gens, quand tu discutes, quand tu vois comment ils posent le problème. Je savais que en 1980 notre vision elle avait en gros 20-25 ans d'avance.

GC : Et au sein de la fédération ?

YR : Partout.

GC : **Et au sein de la fédération, qu'est-ce que vous essayez de faire pour diffuser ? Comment vous essayez de partager votre expérience avec les autres échelles, comités, clubs...**

YR : **Alors, c'est intéressant... euh... alors moi j'avais acquis cette conviction, c'est peut-être tout à fait restrictif, mais je ne peux pas dire que j'ai changé totalement de conviction. Moi je pense que depuis les années 1975-1976, j'essaye de réfléchir quand est-ce que j'ai compris ça, en particulier ça c'est grâce à mon expérience avec les collègues du lycée dans lequel j'ai travaillé, qu'on ne faisait pas changer des idées par des idées. Donc il ne faut pas chercher à convaincre, il ne faut pas se faire d'illusion quant à ce que peut apporter un débat, ce que peut apporter du prosélytisme etc. Ca c'est traditionnel, ça ne change pas comme ça en réalité. Pour que ça change il y a un détour nécessaire. Le détour c'est de passer par la pratique. Comme dirait Marx "La preuve du pudding c'est qu'on le mange". Et même quand tu l'amènes du n'a pas encore gagné mais si de toute façon si tu n'amènes pas quelque chose de tangible, j'ai constaté d'expérience que vraiment les bascules se faisaient quand tu amenais des choses vraiment probantes. Et même là ce n'est pas gagné. Et tant que tu n'as pas fait ça tu pisses en l'air comme dans un violon. Donc pour prendre dans la FSGT on a proposé notre truc, on communiquait mais on en attendait rien. Moi je ne suis jamais déçu à partir de là il faut le reconnaître. J'accepte, je constate que c'est comme ça ou que je n'ai pas la compréhension. De la logique interne du système qui me permettrait d'être plus efficace. J'ai essayé et j'ai constaté que le fonctionnement de la superstructure, dont je faisais partie et c'est pour ça que je suis en forme moi dans la FSGT, il y avait une forme de dualisme. J'avais conscience que j'étais efficace en tant que militant mais une très faible efficacité en tant que permanent. Mais moi, si tu veux, en tant que permanent je portais des projets concrets, ça a été Freissinières, ça a été les stages de ski, ça a été de travailler avec la commission fédérale Montagne, répondre à la demande vis à vis des comités. Mais on me le reprochait, on me disait "tu fais ton marché". Je n'ai pas investi dans la vie institutionnelle formelle. Service minimum.**

GC : Qu'est-ce que tu appelles "vie institutionnelle formelle" ?

YR : Bien ce sont les assemblées générales, les grandes messes, les trucs comme ça...

GC : Car ils n'étaient pas organisés de façon original comme tu le disais là ?

YR : Oui, bah justement ils n'ont pas été capables. Si tu veux la seule innovation, bon il y a eu les stages Maurice Baquet ça c'est une vraie rupture, mais incapacité pour la direction de la FSGT de l'époque, **ça n'était pas possible** cette innovation qui mettait en rapport théorie et pratique à une échelle importante, **que dans des conditions tout à fait particulières avec beaucoup de profs d'éducation physique qui eux étaient motivés pour conquérir leur légitimité professionnelle et où l'aventure collective prenait le pas sur les aventures individuelles, ou où la promotion individuelle était intégrée à un projet collectif. Ça a été vrai jusqu'en 1981.** Le meilleur du métier de l'EPS se retrouvait dans des projets collectifs parce que **de toute façon pour faire avancer ta cause personnelle il fallait que tu t'intègres dans un cadre collectif** et donc dans ce sens la FSGT a proposé quelque chose à une profession. Il n'y avait pas vraiment un calcul stratégique encore que.

Jusqu'en 1981 il y a une partie liée entre un processus d'émancipation de la discipline d'EPS et de ses acteurs, de ses professionnels et la FSGT à l'époque qui se trouve être un point d'appui et là Merrand y est pour quelque chose et tout ça va ensemble.

A partir de 1981, ça change. Pourquoi ? Parce qu'on se retrouve avec les résultats des aspects positives des stages Baquet avec deux choses. L'intégration universitaire de l'éducation physique et puis après l'agrégation en EPS. Donc à partir de là, l'élite de la profession à intérêt à jouer une carte personnelle puisqu'il faut d'abord gagner des places. Donc tu affaiblis la dynamique collective. C'est la promotion individuelle qui prend le pas sur la promotion collective donc à partir de là il y a un phénomène de retrait en EPS. Et la FSGT ne dispose plus cette fois-ci d'une base d'appui en EPS militante. Il en reste mais ce n'est plus porteur.

GC : Il fallait partir sur autre chose...

YR : Je dis par contre que la FSGT a toujours eu du mal, à l'échelle de la fédération, ponctuellement il y a toujours eu des choses, des résurgences qui ont fait que la flamme est restée ou le feu a couvé. Mais, **l'institution a et du mal à mettre en place des dispositifs populaires qui mettent en relation le sens, les connaissances, et la pratique. Le stage Maurice Baquet c'était très bien mais ce n'était que pendant les vacances et ça s'adressait à une collectivité enfantine. Donc d'enfants qui n'avaient pas le choix de suivre nos options. L'enjeu aurait été de le transposer au contexte associatif.** Ça ils ne savaient pas le faire. Il n'y avait pas la masse critique. Pourquoi ? Parce qu'il aurait fallu sur d'autres forces, d'autres méthodes etc. **il aurait fallu vraiment faire de façon beaucoup plus démocratique, les gamins on ne leur demandait pas leur avis d'une certaine façon. Même si on était dans les méthodes nouvelles et tout ça. Mais pour moi, on aurait transposé les stages Maurice Baquet à des collectivités FSGT ça aurait été beaucoup plus fort. Parce que par exemple, les centaines d'enfants qu'on a formés au stage MB ils sont perdus dans la nature.** En fait, on aurait formé nos dirigeants d'aujourd'hui. Les enfants des années 80 seraient les responsables, les dirigeants. **Moi pour moi, quand je forme un enfant je dois penser le président de la République de demain, ou le militant de demain. Enfin, je dois avoir de l'ambition pour lui.**

GC : Il y a des difficultés à proposer cette continuité...

YR : Ce qu'avait bien compris le courant socialiste, le courant chrétien, les bourgeois. Les bourgeois là où ils ont été balaisés, le mouvement scout. Très fort, d'ailleurs ça continue à tourner. Là ils sont bons, ça c'est bon comme formation. D'ailleurs il y a plein de gens qui ont compris que même s'ils n'ont pas l'idéologie des scouts, ça ne fait pas de mal aux gamins d'aller faire un séjour chez les scouts. Mais le mouvement c'était costaud. Léo Lagrange, les socialistes ont été bons mais bon ils ont sombré dans la gestion donc maintenant ils sont finis. Il y a eu des phases où, certainement, ils n'ont pas été mauvais dans l'éducation populaire. Mais, ils n'ont pas tenu la distance. Je dirais à la limite que les bourgeois tiennent le mieux la distance en définitif. C'est ce qui explique que ce soit Warren Buffet, ou quand tu écoutes les Pinçon-Charlot, **ils te disent que c'est quand tu sais mener la lutte des classes que tu es le plus efficace.** Pour moi c'est encore la bourgeoisie. Warren Buffet, il est interviewé, un journaliste croit lui faire plaisir et dit "bon de toute façon, c'est la fin des idéologies. La lutte des classes ça n'existe plus". Warren Buffet se moque de lui, il dit "**Mais la lutte des classes ? Non on l'a gagné mais ça existe toujours mais c'est nous qui l'avons gagné.**". Tu vois il le remet à sa place le journaliste. **Pour le moment dans l'état actuel, d'où le score du FN, les milieux populaires c'est éclaté, c'est la concurrence entre eux qui prend le pas.** Je ne sais pas si tu as vu la réaction un peu attristée de Mélanchon ? En gros il dit que "plutôt que de penser que c'est le capitalisme qui nous fout dans la merde les gens pensent que c'est l'immigré du coin" et pour le moment ils ont gagné. Donc c'est une grosse défaite.

GC : C'est également une incapacité de la FSGT, qu'on peut voir comme une photographie de la société, à fédérer les différents mouvements, les différents échelons populaires ?

YR : **C'est le paradoxe de l'autogestion.** Alors le paradoxe de l'autogestion... Enfin nous on avait fait cette analyse avec Louis Douvel, Gilles Rotillon, Alain Levêque... **L'autogestion a sauvé la FSGT.** Ça a démarré en 1976-1980 avec le congrès de Coulommiers. Mais si tu veux l'autogestion dans la vie institutionnelle, **l'aspect positif c'était que c'était des lieux de libération de la parole, des procédures etc. et en gros l'abandon de "la grande messe" du congrès. Bon très bien. Alors on vit toujours sur ses acquis mais il ne suffit pas de libérer la parole encore faut-il faire quelque chose avec la parole. Transformer la parole en projet etc.** l'alimenter et tout. Moi je trouve qu'il y a un très gros écart d'une façon générale. Souvent maintenant nos réunions nos assemblées etc. valent plus par... De toute façon c'est quand même intéressant la rencontre des gens, c'est presque les moments informels les plus intéressants. C'est très bien les moments informels parce que justement les moments formels... Donc les moments informels sont presque les plus stimulants et ça vaut toujours par les moments formels, ça permet de rencontrer des gens intéressants. **Les moments formels sont moins intéressants car même si on y libère la parole cette parole on ne sait pas comment la traiter, en faire quelque chose et la transformer en projet.**

GC : Transformer la parole... Comment l'animer ? Comment...

YR : Il n'y a pas la méthode de projet.

GC : Nous sommes finalement dans une sorte d'usine à gaz ?

YR : Voilà, ça c'est grosso modo le point faible de l'autogestion. Et l'autogestion a produit des zones... **Ça a permis d'avoir plein d'expériences intéressantes à l'échelle des comités etc.** donc c'est quand même intéressant du point de vue de la vie. **Mais ça permet l'éclatement puisqu'on ne retient de l'autogestion que le truc anti-autoritaire et anti-système, anti-hiérarchique. On casse la ligne hiérarchique mais on ne la remplace pas par une ligne d'intégration.** Parce qu'en fait supprimer le système hiérarchique... mais le système hiérarchique à une raison d'être du point de vue de son efficacité. Donc dans un premier temps l'autogestion consiste à s'émanciper et plutôt à détruire le système hiérarchique. Mais, il faut construire les fonctions... et ça on ne sait pas faire, pas tellement, où ce qui tait fait n'est pas très efficace. Donc **ça produit plus de la dislocation, ou de petites féodalités. Soit de petites féodalités progressistes, c'est-à-dire que bon les mecs on ne les fait pas chier mais ils font des trucs biens. Soit en gros il y a des petits chefs qui reprennent le pouvoir et qui mettent le "soung" à répétition, à petite échelle.**

GC : et c'est ce qui participe à déstructurer la fédération...

YR : Ah bah là il y a un **écart important entre les discours sur les valeurs et les pratiques.** Parce que les petits chefs ce sont les petits fascistes qui gèrent leur truc. Donc après dans l'élément composite de ce qu'on peut considérer **à la FSGT tu as des entités qui font vivre les valeurs de la FSGT mais sans forcément beaucoup de lien les unes avec les autres, sans un système fédéral fort qui les relie.** Et tu as des entités réactionnaires qui, elles, profitent du fromage. Pour aller vite. Et qui vivent sur des glorieux acquis, en gros ils en profitent. Donc c'est ça. C'est pour ça que moi je ne serai pas contre une lutte des classes à l'intérieur de la FSGT. Enfin j'ai ma théorie là-dessus. J'en étais où là ?

GC : Alors, l'institution...

YR : ... On était sur les liens entre les avancés de l'expérience FSGT de la Montagne et du reste de la FSGT. Alors, l'aspect positif des liens, il faut le reconnaître, en définitif la Montagne a eu de la chance. Puisque, à travers mon cas elle s'est trouvé avec militant-permanent puisqu'en plus moi je suis rentré en fonction avec un programme d'action. Le travail des stages Maurice Graton.

GC : C'était à la fois parce que c'était relatif à tes compétences, ton expérience mais aussi ton intérêt personnel parce que c'était une pratique qui t'intéressait beaucoup...

YR : Oui, absolument. Moi je fais que les choses qui m'intéressent. Donc qu'est-ce qui s'est passé ?

GC : On était en 1981...

YR : 83-84 on était au stage Maurice Graton et donc je rentre à la FSGT comme permanent cette fois. Mais si tu veux, **la différence des autres postes d'État ou de nombreux postes d'État c'est que moi j'avais eu auparavant deux pieds dans la FSGT. Des fois, maintenant, il y'en a qui en ont zéro.** J'avais eu le pied dans la FSGT par l'entrée au stage Maurice Baquet, je dirais par l'entrée plutôt théorique tout ce qui est pédagogique. Mais, j'avais aussi le pied par le bout des activités et une activité qui était porteuse : l'escalade. Donc je connaissais la FSGT par différents bouts. Et après je la connaissais par le bout interne, institutionnel. **Alors que la plupart des autres postes d'État, soit ils n'ont aucune connaissance de la FSGT, donc zéro...**

GC : ... tu parles de la nouvelle génération de CT ?

YR : Mais que ce soit la nouvelle ou l'ancienne. Soit ils la connaissent par le bout des stages Maurice Baquet.

GC : Même les anciens, il y en a qui... Parce que souvent j'entends dire "oui, les nouveaux conseillers d'État n'ont aucun pied dans la fédération alors que les anciens venaient tous de la FSGT à la base"

YR : Non... non, non. Non. Les anciens c'est les stages Maurice Baquet qui les avaient mis en place. Mais en général, le problème, **ils n'avaient pas la connaissance de la vie associative** en profondeur.

GC : Mais toi en fait, qu'est-ce qui t'as motivé à rentrer dans la FSGT en tant que cadre d'État ?

YR : Ah bah c'est parce qu'à l'époque on a eu une situation difficile à Corbeille. En 1984 c'était le début de ce qu'ils appellent la Dotation Horaire Généralisée. On avait fait presque deux mois de grève. Parce qu'en gros nous on avait réussi à maintenir des horaires supérieurs aux normes nationales au lycée de Corbeille. Et donc le système de DHG aboutissait, si on appliquait les trucs des circulaires administratives, au retrait de deux postes en EPS.

Donc on avait déclenché un mouvement de grève dans lequel tout le lycée s'était mis. Et alors, je me rappelle j'ai foutu le bordel deux fois. On avait fait très, très fort, là je suis content là, j'avais été très bon.

A l'arrivée, en gros, on devait perdre deux postes. On a limité les dégâts on en perdait un. Donc si j'acceptais à ce moment-là le poste de la FSGT ça évitait qu'un autre collègue s'en aille. Et moi, j'avais mon idée sur la suite, on venait de terminer le mur d'escalade avec ma génération, donc moi j'avais des idées. Je me disais mes idées il faudra dix ans pour qu'elles se réalisent. Ça faisait quinze ans que j'étais au lycée... donc je ne me voyais pas passer 25 ans au lycée. J'avais du mal à me projeter avec 10 ans de plus. Ou c'était une opportunité. Donc j'avais un nouveau projet. Donc j'ai saisi l'opportunité. Mais je prends l'exemple de mes collègues, Éric il est rentré en 1975 au lycée il y est toujours. Donc il y'en a qui ont fait toute leur carrière au lycée parce qu'il y a de quoi... Bon après c'est une question de choix de vie. **Moi j'ai du mal avec la routine. Donc moi ça m'arrangeait.**

GC : Et au niveau de tes projets tu voyais un espace pour les développer au sein de la FSGT ?

YR : Non mais là je parle du lycée. D'abord réussir le projet d'éducation sur le mur d'escalade et moi après mon projet c'était plutôt, je reprochais à l'éducation physique d'être plutôt un bastion dans l'établissement, et je voulais essayer qu'on ait un projet éducatif coordonné, commun entre toutes les disciplines. Mais il faut du temps pour travailler ensemble, c'est très difficile. Donc je voulais que l'éducation physique ne soit pas qu'un ghetto doré, ou disons un bastion. Mais c'est peut-être illusoire. L'idée était bonne mais je savais que c'était très dur à faire. Faire travailler toutes les composantes du lycée ensemble. Surtout qu'on venait de terminer quasiment par une guerre civile, j'avais foutu le bordel.

Donc je te disais que la plupart des postes d'État soit ils ont aucun lien, ni théorico-politique, pédagogique etc. c'est le cas d'aujourd'hui pour la plupart.

GC : Et d'un point de vue idéologique ?

YR : Ni d'expérience, de pratique dans la vie associative donc ils en sont loin de tout ça. Et même l'ancienne génération était plutôt que côté pédagogique et pas du côté vie associative. Moi j'avais la connaissance de la vie associative. Alors on était des enseignants.

GC : Tu étais engagé dans un club à cette époque-là ?

YR : Ah oui, oui, oui, j'étais dans un club. Et si t'es mieux, les enseignants, le problème pour moi c'est que l'enseignant se trouve toujours en situation de dispenser le savoir. On lui demande de faire ce travail-là. Et c'est très difficile de se placer dans une autre position où en définitif y a du partage de savoir. Et il n'est pas sensé être celui qui dispense le savoir. Donc il y a une décentration, à savoir travailler autrement, c'est ne pas rester prof. Même si tu ne peux pas faire abstraction que tu es prof, t'as une sorte de déformation professionnelle. Mais quelque part, tu es autrement dans tes relations avec les gens. Et ça, ils ne savent pas faire. Car **tu as été formaté, ton métier, ta déformation professionnelle... si tu n'as pas pris la vie associative par l'intérieur, tu as du mal... donc après tu es en difficulté dans la FSGT après tu deviens du côté des blouses blanches. Il y a la séparation entre les blouses bleues et les blouses blanches, les intellos etc. donc ça te renforce du côté d'intello et donc ça te fait perdre de l'efficacité et de la crédibilité.** Donc moi j'avais cet avantage-là.

GC : Maintenant, en plus, ils ne sont même plus professeurs d'EPS donc ils n'ont plus la culture d'enseigner... ils sont dans une toute autre culture, ce sont des gestionnaires ?

YR : Oui, oui, oui. Ou des administratifs.

GC : Bon après, tes années FSGT...

YR : Alors, bah vas-y continue.

GC : On était en 1984.

YR : Bah ça y est, je suis rentré dans le centre permanent.

GC : Sur la formation.

YR : Conseiller en formation.

GC : Ce qui veut dire ?

YR : Alors, ce qui veut dire ? Ce qui veut dire... ce qui veut dire... **Soit bâtir la politique de formation et de certification dont la FSGT a besoin. Et donc là c'est l'échec collectif** grosso modo. L'échec, c'est en gros Jacques Journet, Jean-Louis Pain, Yves Renoux, je mets René un petit peu décalé mais on n'a pas tous les mêmes statuts parce que René est un peu en pilotage de la présidence. Donc nous on est plutôt au centre national et ensuite il y a le niveau régional, ceux qui sont plutôt en région Alain Bueno, Yves Balou, moi j'avais remplacé un collègue qui était en Bretagne. Alors, **en gros ça ne marche pas bien. En tant que politique globale ça ne marche pas bien** je vais expliquer pourquoi. **Après ce qui reste c'est des actions ponctuelles de formations.**

GC : Ce qui marchait le mieux en fait ?

YR : Ça, ça marche puisque moi je suis sur mon domaine l'escalade et tout ce que je fais ça marche, honnêtement. Je pourrais te faire le bilan grosso modo. Mais ce qui est pratiques liées à la logique de l'activité au développement de l'escalade, disont grosso modo que j'avais un plan, j'avais des trucs, j'avais des collègues, j'avais un contexte, je ne travaillais pas tout seul. Tout avance. Et puis c'est une phase où moi au niveau des gratifications professionnelles je les ai moi les miennes puisque tout ce que j'entreprends, et j'ai même élargie, ça fonctionne. **Donc ça, ça fonctionne mais tout ce qui est plus institutionnel ça ne fonctionne pas. Ça ne fonctionne pas... Oui, pour moi ça n'a pas vraiment prise sur le réel. Donc, tu vois d'ailleurs ici une grande différence c'est qu'en gros la qualité, pour moi la faible productivité, la faible qualité du travail de type institutionnel, alors que tout ce qui est informel, interstitiel ou les relations avec les autres collègues... donc en gros moi j'ai des relations très fructueuses avec les collègues quand je suis dans un cadre informel. Et presque inintéressante, avec les mêmes, lorsque on est dans un cadre institutionnel. On devient plus con que con dans le cadre institutionnel.** Et après toutes mes expériences, bah qu'en tant que conseiller d'État mais avec tous les militants dans les projets de développement dans lesquels je suis impliqué, donc ça, ça fonctionne bien. Mais ça à la limite je m'en fou je n'ai pas de problème, je suis reconnu et de toute façon j'ai pas de problème de légitimité parce que je me la suis peut-être accordé. Mais quelque part, on m'avait donné un peu carte blanche pour devenir un acteur du développement de l'escalade. C'était une partie de ma mission. Donc moi je n'ai pas de problème de légitimité parce que tout ce que je fais en dehors ça fonctionne. **Mais ce qu'on fait dans le cadre le plus large, le plus institué, ce pourquoi en définitif on avait rêvé des postes d'État ce n'est pas très performant.**

GC : Du mal à fédérer un collectif en fait ?

YR : Alors... Alors là, selon moi... Alors pourquoi... Pourquoi... Alors, bah parce qu'en gros les changements sont pensés par le haut et pas pensés dans la mise en relation entre une vision et des points d'appuis dans le réel. Donc, d'une certaine façon, parce que la plupart de mes collègues eux n'ont pas une connaissance suffisante des dynamiques d'appui dans le réel FSGT, liée justement au fait qu'ils soient des profs plutôt que des acteurs de la vie associative. Donc le changement, ils le pensent par en haut de faite, même s'ils tiennent des discours qui disent l'inverse... Je disais que l'échec, dans le sens où en gros ça ne débouche, c'est la conjonction de plusieurs facteurs. Le profil des individus, des militants, et des facteurs structurels liés à la FSGT elle-même. **Donc, dans les facteurs liés à "qui", il y a donc à mon avis le fait que les gars n'ont pas suffisamment la culture associative et des conditions...**

GC : Ceux qui sont aux sièges ?

YR : Oui siège, ou ceux qui travaillent sur la formation. Nous si tu veux, la bande des quatre ou je ne sais plus. D'abord il n'y a **pas assez d'enracinement dans la pratique FSGT**, à part moi.

GC : et Jacques Journet...

YR : Il y a bien Jacques Journet mais il est dans une situation particulière. Il est à l'ES Vitry mais Vitry...

GC : C'est une université on va dire...

YR : C'est tellement **décalé par rapport à tout le reste. C'est le grand club. Tu vois si tu as Vitry en référence à mon avis ça fait des obstacles pour comprendre ce que c'est que le reste de la FSGT** parce que ce n'est pas Vitry.

GC : Et comme, il y a beaucoup de gens qui viennent de là-bas dans la FSGT...

YR : Voilà, il y avait une sorte d'inconvénient. Donc effectivement... donc pour moi Vitry c'est un point d'appui mais en même temps ça fait obstacle. Oui Jacques a cette expérience à Vitry... qui est déjà une institution et pas dans la vie associative plus classique on va dire.

GC : pas dans la petite structure, on va dire.

YR : Voilà. Alors que les clubs d'escalade sont de petites structures. Le deuxième truc... Donc il y avait ça. **Il y a trois obstacles dans le pilotage là.** Le profil donc... oui ils avaient bien la référence au stage Maurice Baquet, mais il n'avait pas la référence à la vie associative pratique. Il y a eu toute une étude qui a été faite pas par Marianne Borrel mais par un autre universitaire, sur la problématique du rapport entre les militants de l'éducation physique dans la FSGT et ceux qui n'étaient pas de la FSGT à partir du cas d'Ivry. Son truc pour moi il est très bien fait. Il y est au centre de documentation. **Pour moi, son analyse est juste. Ça permet de bien comprendre pourquoi il y a presque un phénomène de rejet presque parfois des profs d'éducation physique dans la FSGT profonde.**

GC : Faudra que tu me donnes la référence.

YR : Faudra que tu demandes à Nicolas Ksiss. Personne ne l'a utilisé ça. Alors que moi je trouve ça intéressant. Surtout par les profs de gym qui sont dans la FSGT... alors je ne sais plus de qui mais un jour je le retrouverai. Alors première difficulté. **Deuxième difficulté c'est qu'en fait, ça c'est intrinsèque à la FSGT. La FSGT est la dominante en fait c'est quand même la pédagogie traditionnelle dans les pratiques réelles. Alors c'est lié au fait que, c'est ce que je disais hier, on peut attirer une forme de division du travail. Il y a d'un côté les politiques qui peuvent faire des discours et puis il y a d'un autre côté les dirigeants techniques qui eux peuvent mettre en pratique mais qui s'en foutent des discours et qui se prennent tous, qui en général sont même, pour une part des frustrés de la prise de pouvoir dans les FF et qui transforment chaque activité en petite FF miniatures. Et en gros, ils font la pluie et le beau temps et ils n'en n'ont rien à foutre du discours général. Alors avant, tout ça c'était plus ou moins unifié par une idéologie commune : le communisme. Mais si tu regardes d'un peu plus près, d'accord ils étaient sincèrement communistes tous, mais ça ne les empêchait d'être très traditionalistes pour l'essentiel dans leur conception des activités. Donc tu as d'un côté les dirigeants les généralistes qui parlent au nom de la FSGT et puis tu as ceux qui dirigent de fait les activités...**

GC : ... et qui se servent dans leur discours finalement d'un mouvement très, très à part : stage Maurice Baquet ce n'était pas généralisé en fait. La majorité c'était ce que tu dis c'était ce mouvement traditionnel ?

YR : Oui, parce que pour le généraliser il aura fallu un sacré travail et ils n'auraient pas la moelle pour le faire. Donc y a...

GC : ... Mais ce qui est le sens de la FSGT pour temps.

YR: **Oui t'as donc une sorte de division du travail qui arrange tout le monde. Les dirigeants techniques, on ne les fait pas chier et les dirigeants politiques ils peuvent tenir leur discours les autres on ne les conteste pas mais de tout façon chacun fait sa politique. Mais en fait une politique en acte qui n'est pas si progressiste que ça. Par rapport aux discours.**

GC : Mais en discours c'est pas mal ?

YR : Discours c'est pas mal. En général, c'est pas mal. Mais au niveau du réel, il y a à boire et à manger puisque là c'est sous-traité. En gros ça dépend de plein de vicissitudes historiques. Et, on ne travaille pas sur la politique des activités.

GC : et tu penses que c'est toujours pareil ?

YR : Oui, oui grosso modo. On parlera après de la période Journet. Donc le paroxysme de ce conflit, c'est la candidature de Daniel Breuiller en 1990-1991. Tu es au courant ?

GC : Oui...

YR : Donc lui il essaye d'attaquer ce problème là, mais il est rejeté. Pas par la FSGT profonde, il est rejeté par la FSGT du haut.

GC : Il essaye d'attaquer le problème...

YR : Il essaye d'attaquer le problème qu'on mette au centre la politique d'activité. Et ça, c'est rejeté pas par la FSGT, c'est rejeté par la direction. Par René Moustard et Jacques Journet pour aller vite. Donc il s'en va.

GC : il se fait lyncher avant.

YR : Oui il se fait lyncher presque, il devient maire d'Arcueil et du Conseil Général. **Mais quand il a proposé ça, il a proposé ça par acquis de conscience. Il n'y croyait plus lui-même. Donc pour moi c'était une fausse candidature. C'est ce que je lui ai dit. Je lui ai dit "je suis d'accord avec tes idées mais en fait ça pour..."**

GC : C'était pour montrer son désaccord et partir en fait.

YR : En fait, ce n'était pas pour mener une bataille. Donc il pouvait se faire lyncher à l'époque. Tu vois ce que je veux dire. C'était par acquis de conscience.

GC : Quand tu dis qu'il n'y avait pas de politique d'activité, qu'entends-tu par là ?

YR : **En gros c'est qu'on ne met pas en place un dispositif pour faire en sorte que les options, la philosophie de la FSGT s'incarnent dans les activités. Ca veut dire travailler autrement avec les activités, ça veut dire attaquer des problèmes redoutables, très difficiles. La politique d'activité c'est "chaque activité fait ce qu'elle peut pour faire avancer le schmilblick". D'où l'impossibilité d'innovation, de transfert. D'où l'importance du séminaire des innovations, très intéressant mais qui a encore été repoussé. Là pour moi, il y a un changement de contexte, c'est qu'aujourd'hui il y a des choses qui sont beaucoup plus possible qu'avant. Avant ce n'était pas possible peut-être, ou alors il fallait s'y prendre autrement. Bref c'était difficile. Aujourd'hui, faire avancer ça c'est beaucoup plus facile.**

GC : Pourquoi ?

YR : Alors pourquoi ce serait plus facile aujourd'hui qu'il y a 20 ans ? Non, beaucoup plus facile du point de vue de la FSGT profonde dans les activités. Pourquoi c'est plus facile ? **Parce que les activités ont tellement déperissé qu'elles sont moins puissantes et que ce qui a marché était plutôt ce qui était innovant. Donc quelque part il y a peut-être une expérience, une masse critique qui a été accumulée qui n'existait pas à la même échelle. Bon bah l'évolution du contexte. En définitive les idées progressistes avancent dans certaines activités.** Donc moi je pense que soit les trucs traditionnels sont tellement sclérosés qui sont beaucoup moins crédibles. Avant ils étaient crédibles. Maintenant, pour plein de raisons internes et externes ils sont moins crédibles. **Donc en gros les innovateurs ont plus le vent en poupe maintenant qu'il y a 25 ans.**

GC : D'accord. C'est intéressant. Il y a 25 ans on était plus dans une démarche traditionnelle ?

YR : Non, **il y avait des innovateurs. Mais les innovateurs étaient tricards, ils étaient marginalisés, marginaux. Aujourd'hui je pense que si l'institution les encouragerait ça fédérerait beaucoup plus.**

GC : Si « l'institution les encouragerait », tu veux dire que l'institution n'encourage pas ça ?

YR : Au discours c'est bien l'institution. **Mais par exemple, on parle encore du séminaire sur les innovations mais moi ça fait 7-8 ans que je le propose. Je ne le propose pas depuis 7-8 ans je le propose depuis 1988.** Donc tu vois on est en 2014. Et bon après, je suis d'accord qu'entre l'idée et la réalisation il y a du temps. On avait fait un super stage en 1991 qui été très fort dans ce sens là. Ça a été arrêté parce que ça a trop bien marché, on l'a arrêté l'année d'après. Donc ça 1991. Mais en 2015 on va être, l'institution ne s'est pas... bon là peut être que ça pourrait redevenir possible. Mais même là, je ne sais pas si tu étais avec moi quand on discutait avec Raphaël du bilan de l'AG. Bah moi j'ai un point de vue négatif. Parce que ce que j'ai vu, j'ai participé à un groupe de travail le vendredi où je me retrouve avec 30 personnes qui étaient sur cette posture-là, la même que la mienne. Ils ne théorisent pas comme moi mais ça n'a pas d'importance ça...

GC : Tu parles de l'atelier sur l'innovation.

YR : Et bilan des courses ils ont décidé de repousser le séminaire. Normalement ça devait avoir lieu fin 2014 et ils l'ont encore repoussé.

GC : Mais ce n'est pas cet atelier qui a décidé ça Yves.

YR : Bah oui mais l'AG ça débouche sur en gros on repousse donc refus d'obstacle. Pour moi c'est comme le cheval qui ne veut pas sauter l'obstacle.

GC : Il y a plein de choses qui m'ont étonné sur cette AG.

YR : Je ne l'ai vécu que la première journée.

GC : Dans les méthodes d'animation c'était relativement traditionnel...

YR : Oui de ce que j'ai compris. Mais par exemple...

GC : L'atelier sur l'innovation j'y étais c'était intéressant. Mais, déjà ce n'était pas très diversifié... il manquait un peu de jeunes quand même mais bon ça c'est une autre question. Et aussi quelle est la suite ? Parce que derrière ils étaient tous motivés pour continuer à vivre une expérience collective de réseau. Mais comme tu dis Antoine, qui a animé cet atelier, je l'ai eu en entretien aussi. Il m'a dit qu'en gros que 90% de son temps malheureusement il le passait à faire de la gestion. Et ça revient à ce que tu disais tout à l'heure. Le mouvement de l'éducation populaire socialiste est mort car ils ont sombré dans la gestion. N'est-ce pas ce qui est en train de nous arriver ?

YR : Mais c'est sûr si on décourage les gens comme Antoine. Mais Antoine il ne donne pas tout son potentiel parce qu'il est tiré vers le bas. Mais voilà le problème c'est de permettre à des mecs comme Antoine... le problème c'est que ça dépasse les forces d'un seul homme.

Bon j'en étais où ?

GC : 90-91 Daniel.

YR : Oui

GC : Mettre les activités au cœur de la politique.

YR : Oui ça n'a jamais été fait

GC : Il est mis sur la touche. C'est là que mon étude commence. Qu'est ce qui se passe après ? Réorientation, pas réorientation ?

YR : Oh bah après c'est là... On revient au problème de l'autogestion. Si tu veux il y a la fuite en avant dans l'autogestion institutionnelle. Donc, la meilleure réponse qu'on trouve, René Moustard, c'est d'essayer de sophistication, développer l'autogestion institutionnelle... Les CC... les ACOF... etc. etc. Et donc si tu veux c'était la critique que nous on faisait à l'époque avec Louis Louvelle je m'en rappelle très très bien. **Pour moi, dans l'autogestion il y a deux lignes. La ligne peut-être Moustard, Journet... qui à mon avis aboutit à une impasse. Je ne dis pas que la nôtre gagnerait mais qui aboutit à une impasse. C'est qu'ils ne voient l'autogestion que par le volet institutionnel. Et nous on disait, il faut complètement mettre en cohérence... et même ce n'est pas l'autogestion institutionnelle qui compte, c'est l'autogestion culturelle.**

Donc je disais que le mérite de Moustard c'est d'avoir injecté l'ADN de l'autogestion. Pas tout seul, en fait c'est le tandem René – Robert Merrand. D'avoir injecté **l'ADN de l'autogestion dans la FSGT et à mon avis pour l'essentiel ça sauve la FSGT ça fait que la FSGT existe encore.** Sinon elle se serait vraiment radicalement sclérosée. Donc je pense qu'elle serait devenue comme la majorité des organisations para communistes, ce sont les organisations de masse qui se sont presque vidées de leur substance, sauf la CGT. Mais la CGT vivait sans être communiste mais les organisations de cultures communistes en ont pris un sacré coup. À l'image du PCF qui faisait 20% à une époque et qui a terminé à 2 ou 3% avec la candidature de Marie George Buffet et qui peut-être se sauve la vie avec le Front de Gauche mais ce n'est pas gagné.

Deux défauts peut-être pour René moi je trouve. Donc il y a eu quand même un phénomène de mise à l'écart, de pin parasol, de mise à l'écart quand même de militants de la FSGT de haut niveau.

GC : Il s'est placé haut dessus de tout le monde ?

YR : Soit il s'est placé soit il y a été mis. C'est un double processus. Mais il avait acquis une légitimité dans la FSGT. C'est qu'il avait été capable de se sacrifier lui. C'est que lui il a été capable de dire je quitte l'éducation

nationale s'il le faut pour rester président de la FSGT avec les conséquences que ça a sur la carrière le salaire etc. Donc de ce point de vue, il a gagné une légitimité complète du point de vue des militants de la FSGT. Ils ne l'ont plus perçu simplement comme un enseignant. Puis il accepte de sacrifier sa condition. Il n'y en a pas beaucoup qui pourrait avoir ce courage. Après, sa situation a été rattrapée, rectifiée. Mais en attendant il a pris le risque. Et puis par exemple, il y a un truc qui n'est pas normal. Je trouve qu'un mec comme René, vu ce qu'il a fait, il aurait dû dans le processus de l'agrégation interne être promu agrégé. Alors que quatre mecs de troisième zone sont devenus agrégés et que c'est par la voie de la promotion interne... donc il a toujours été tricar. Donc lui n'a pas profité du système. Lui il aurait été socialiste il serait inspecteur général pour aller vite. Donc ça c'est le côté fort de René. Le côté faible c'est que pour moi il me semble qu'il y a eu un processus de mise à l'ombre et de départs de dirigeants qui avaient des envergures nationales. Le dernier en date étant Daniel Breuillet et avant lui Gérard Lejolif... un certain nombre. Gérard Lejolif fait partie des gens que tu devrais interviewer. Parce qu'il n'est plus dans la FSGT mais il a une vision lui. Toute cette histoire il la connaît encore mieux que moi. C'était l'ouvrier qui était devenu « l'intello » et qui est resté ouvrier mais c'est l'ouvrier qui est devenu universitaire. Premier défaut de René. Deuxième défaut mais c'est peut-être lié d'ailleurs. Je pense qu'il ne maîtrise pas le **processus de dévolution des responsabilités**.

GC : La rotation ?

YR : Oui ça se traduit par des rotations effectivement. La dévolution des responsabilités, c'est un terme juridique que Jackie Marsenac, la femme de Robert est allée chercher chez Rousseau. La dévolution des responsabilités c'est l'acte par lequel un propriétaire ou celui qui a un droit, passe ce droit là au niveau en-dessous et abandonne son droit sur la chose. Donc je ne sais pas je suis propriétaire de cette maison, à un moment donné tu dis ce n'est plus moi, ce sera mon fils ça veut dire qu'à un moment donné ça ne sera plus moi, ce sera mon fils. Donc il ne sait pas faire ça. Par exemple en escalade, c'est vital la dévolution, il n'y a pas beaucoup qui savent faire. A un moment donné, bien sûr que c'est une situation vitale. Mais qui est-ce qui assure vraiment ? Qui est-ce qui prend le risque ? Donc si tu n'acceptes pas que l'apprenant prenne les risques, tu n'es pas dans la dévolution des responsabilités. Donc à toi de te démerder pour créer les conditions pour que la dévolution de la responsabilité de la pratique soit bien en charge du pratiquant. Ce concept permet d'éclairer des processus d'autonomie. Pour moi il ne sait pas faire. Alors, moi j'ai trouvé qu'il gardait le pouvoir quand il devait l'abandonner. En particulier sur la formation des dirigeants, dans beaucoup de situation.

GC : Comment ça sur la formation des dirigeants ?

YR : Justement là je reviens sur notre échec de la politique de formation. René Moustard était donc le numéro 1 de la FSGT, d'ailleurs avec Jacques Journet...

GC : Est-ce qu'aujourd'hui il y a un numéro un ?

YR : **Oui en théorie. Oui le numéro un c'est théoriquement le tandem Rolland-Lydia avec peut-être Emmanuelle. Donc c'est plutôt un numéro un collectif. Donc il y en a un numéro un tout de même. Mais moins fort que ces numéros un là. La direction est plus fragile. Voilà ma représentation.**

Alors donc, pour moi on ne peut être le dirigeant politique de la fédération et être le numéro un responsable de la politique de formation des dirigeants. Il n'a jamais lâché la main. Et chaque fois où il pouvait objectivement la lâcher parce que ce n'est pas facile de la lâcher. Il faut que les conditions soient réunies. Tu ne peux pas filer les commandes du Boeing à n'importe qui.

GC : Il pensait que personne n'en était capable ?

YR : Bah il aurait peut-être tendance à penser ça. Ça faudrait lui demander

GC : Non mais ça ce n'est pas très important en fait.

YR : Mais moi ce que je constate c'est que les opportunités qui se sont présentées où il aurait pu la lâcher. Où en fait, il avait les hommes pour pouvoir passer le relais, il ne l'a pas fait. Et à partir de là, il étouffe le moteur. C'est arrivé à plusieurs reprises. Et il n'a pas analysé ça comme étant l'obstacle au développement sa main mise sur le système.

GC : Il y a la formation des jeunes dirigeants maintenant, qui est dirigée par Jacques Journet et Maud. Et certains ressentent la formation des jeunes dirigeants comme une « déification de Jacques Journet ». En quelque sorte il y a un complexe de certains à ne pas avoir la main mise sur la formation des jeunes dirigeants. Tu vois ce que je veux dire ?

YR : La formation et sa réussite ont un double sens. C'est une entreprise pour Jacques et Maud de se réhabiliter. Donc en définitif lui retrouve une légitimité par le travail. Et d'un certain point de vue ça fait mal au ventre de ceux qui ont voulu mettre Jacques à l'écart. Donc moi ça ne me gênait pas parce que je trouvais qu'il avait trop d'importance. Mais je reconnais le boulot. Il faut continuer dans ce sens. Ce n'est pas seulement l'œuvre de Jacques. Que Jacques se refasse une santé avec ça, très bien, à condition qu'il ne garde pas le pouvoir pour lui. Mais le projet, son principe etc. d'autant plus que Maud ce serait de la faire monter en puissance. Mais comme le clan Jacques-Maud est plutôt un clan opposé à la DNC, la DNC n'ont pas freiné mais il n'appuie pas. Alors que c'est le projet qui peut faire sortir la FSGT par le haut. C'est ce que je dis. Je dis là on a le maillon stratégique sur lequel on peut agir.

GC : Je vois. Une sorte de pépite.

YR : Et oui parce que si tu tiens ça tu peux faire bouger tout le système. Pour moi il y a le projet stratégique. Tu as raison je vais en rediscuter avec Lydia parce que si on abandonne là-dessus je trouve ça dommage.

GC : Mais pour avoir échangé avec les jeunes dirigeants ils sont aussi tout de même dans cette forme d'affiliation à Jacques. Après je pense que grâce à la formation ils peuvent dépasser ça.

YR : Ah oui. Alors on en était où déjà ? Alors le deuxième point fort sur lequel je voudrais insister pour René quand même. C'est que René il a eu un charisme étouffant et il ne maîtrise pas la dévolution. Par contre il a été bon sur un truc. C'est qu'il avait une vision du contexte et il repérait bien les forces montantes. Enfin ceux qui étaient porteurs de quelque chose ou les projets porteurs. Il les soutenait. Il a une prise de risque.

GC : Puis son charisme était également unifiant ? Les gens avaient un repère.

YR : Ah bah oui c'est sûr. Je pense quand même que sur le fond René a été particulièrement performant. En plus, il y avait le ticket René-Merrand.

GC : Oui, René le dit lui-même.

YR : Et une fois que Merrand est parti, il n'a plus de boussole lui. Et il descend d'un niveau.

GC : Oui il dit que quand il a perdu Merrand c'était difficile pour lui parce qu'il n'avait plus son copain.

YR : Ah bah oui parce que Merrand c'était son prof, c'était son copain. Lui il était à la pelle, mais il avait quand même un point d'appui en qui il avait toute confiance et qui avait tout son background. Lui il était sur le terrain on pourrait dire, il avait les mains dans le cambouis et il avait cet appui de Robert. A partir du moment où Robert prend de la distance, où il est malade, il perd beaucoup. Donc il est beaucoup moins bon. Donc l'intelligence stratégique perd un coup et à partir de là il est moins. Il y a ça qui joue. Je l'ai compris à posteriori. Mais il faut penser René avec deux périodes. La période René avec Merrand et René sans Merrand. Et ce n'est pas le même pilotage. Voilà donc...

GC : On essaye de déterminer les périodes là entre 1990 et 2005 avant la crise de la co-présidence.

YR : J'ai l'impression qu'il n'y en a qu'une. Pour moi je ne vois pas plusieurs périodes là-dedans. Parce que pour moi, il y a la période où René est numéro 1. Jusqu'à quand je ne sais même plus quand il est parti.

GC : 1998 il s'enlève de la co-présidence de mémoire mais sans en être sûr à 100%

YR : Donc de 1990 à 2005. Bah tu as la période où tu as encore René qui peut par son charisme sauver les apparences. Et puis après tu as la période Jacques Jurnet, Jean-Paul. Avec Jacques qui progressivement cannibalise Jean-Paul. Donc il y a peut-être trois phases. La phase Moustard jusqu'en 1998, la phase du ticket Jean-Paul / Jacques, et après il y a une phase qu'on pourrait dater je ne sais pas de quand à quand où dans le tandem Jacques / Jean-Paul il y a l'antagonisme qui commence à se nourrir et Jacques prend le pas et Jean-Paul s'écrase. En gros la fissuration du système. Ça commence à se fissurer.

GC : Par rapport à quels sujets ?

YR : Moi je pense que la divergence entre Jean-Paul et Jacques, c'est que Jean-Paul par rapport à Jacques a gardé le contact avec les valeurs ouvrières, enfin le socle des classes sociales. Il est plus ancré dans

l'idéologie populaire, pas au sens négatif du terme. Et Jacques est plutôt tiré vers le haut par l'idéologie des classes moyennes montantes. C'est la période où il part en vacances avec les cadres du crédit lyonnais et tout ça. Donc je pense que Jean-Paul est resté plus en contact avec les besoins des classes populaires. Donc pour moi, il est plus pertinent. Mais il est étouffé par Jacques donc il a de la rancœur. Jacques c'est un drôle de leader. Ça n'a jamais été un leader populaire avec beaucoup de charisme. J'en ai discuté avec René parce que je disais « regarde il y a une différence entre Jacques et Jean-Paul ». Jean-Paul on peut voir des projets qu'il a portés où il était numéro un et qui ont réussi. Il a réussi dans la FSGT. Moi à l'époque de la crise en 2005-2006 je ne peux pas citer un seul projet qui a été porté par Jacques et qui ait réussi. Il a réussi même le truc principal pour moi Jean-Paul. En 1985 la FSGT se trouvait en grave crise financière, parce que tout simplement l'autogestion les mecs ne faisaient même pas rentrer les cotisations. Donc lui il a été capable de développer un processus de responsabilisation pour que l'argent rentre dans les caisses et que la FSGT ne se retrouve pas en situation de cessation de paiement. Donc il a remis de l'ordre dans la maison. Et ça a été très collectif mais pour moi l'animateur numéro 1 de ce processus c'était Jean-Paul. Donc je disais à René « Pour moi regarde Jacques tout ce qu'il a entrepris c'est un échec. Ça n'a jamais réussi, ça n'a jamais abouti. René "site moi site moi..." ». Il me dit « ouais t'as pas tort. Et pourtant quand il était avec moi il était super ». Oui c'était un brillant sherpa. C'était son sherpa à René. Donc René il avait Robert Merrand comme boussole idéologique et Jacques qui bossait pour lui. Parce que Jacques c'est un bossueur, il n'est pas con etc. Mais par contre il n'a pas le charisme. Il n'a pas la pédagogie. Je dirais que le projet qu'il a réussi pour moi, il s'est redonné un truc, là c'est la formation des jeunes dirigeants. Là on peut le mettre à son crédit. Et on peut dire voilà un projet important qu'il a réussi. Ça en fait pas beaucoup mais ça c'est un projet important par contre.

Donc il y a la période René, la période du ticket et la période où le ticket se fissure. Je donne un exemple : **nous on l'a vu par rapport aux positions sur le projet en Palestine. Le projet Palestine en gros naît en 1999. Enfin le passage, avant c'était la politique le domaine réservé René et puis Laurent son fils, pour aller vite. Et à un moment donné en 1999 on est incité par Laurent et René pour essayer de monter un projet de type nouveau concernant la Palestine en partenariat avec Hebron France. Et ça fait partie des échecs du triumvirat René / Jean-Paul / Jacques. Moi de 1990 à 1999, j'étais un peu le pilote du collectif « jeune solidarité » qui a terminé avec un chef-d'œuvre collectif, la réussite du « 3-2-1 tout le monde joue le tour de France de la cité populaire » suite à la victoire de la coupe du monde en 1998. Le sens du collectif « jeune solidarité » c'était de structurer des politiques jeunes dans chaque comité ou dans les clubs pour en gros mettre en relation les acquis de la FSGT et les besoins de citoyenneté, les besoins culturels des jeunes de quartiers. Et donc on a commencé un travail de fond, de mise en place de réseau, de monter de jeune, d'ouverture...**

GC : Où les jeunes étaient impliqués dans la construction.

YR : Oui là il y avait la démarche de dévolution où ils avaient des responsabilités. **Un projet qui a beaucoup marché mais qui à la fois rencontrait beaucoup d'obstacles. Alors il rencontrait deux types d'obstacles. Il y a les obstacles liés à la société elle-même et aux jeunes eux-mêmes. C'est que les jeunes des quartiers sont autant sur des stratégies de carotter et de trouver des solutions pour eux que de réellement s'inscrire dans des projets d'émancipation collective c'est normal. Donc tu peux te faire manipuler ou avoir des déceptions. C'est le chantier des milieux populaires par le bout des jeunes. Après les obstacles internes à la FSGT. Ils sont de trois ordres : les dirigeants traditionnels ne voient pas d'un si bon œil arriver des métèques dans leurs histoires quelque part, pour l'essentiel c'est des petits blancs à la FSGT. C'est une nouvelle génération. Deux ça met le doigt sur le fait que la FSGT a perdu le contact avec les milieux populaires parce que les milieux populaires d'aujourd'hui on n'est pas en lien avec. Bon ils y sont peut-être dans le foot mais pas au niveau des responsabilités.**

Et le Troisième truc, c'est que mettre l'accent sur une politique de formation des jeunes dirigeants, quelque part, ça peut mettre en cause ta propre domination et donc tu vas générer de la concurrence.

Donc on retrouve le problème de la dévolution, des dirigeants mal assurés de leur direction ont peur de la montée des jeunes qu'ils perçoivent comme une menace. Donc ils vont trouver plein de trucs.

Et puis 4^{ème} argument, alors là j'en veux à des gens, parce que bon les trois premiers un gars comme René Moustard, il dit qu'au contraire il faut y aller. Donc il va soutenir les jeunes. Alors le 4^{ème} où là, par contre, René n'aura pas pour moi forcément une bonne position : ils vont nous reprocher dans notre travail de faire du ghetto. Alors, soit on ne va pas dans les ghettos. Alors on est tranquille hein, mais alors on n'a pas de politique milieu populaire. Soit tu travailles en profondeur avec les jeunes et on va te dire : « oui mais tu les enfermes dans le ghetto. » Bah oui mais pour travailler avec les gens du ghetto, faut être dans le ghetto. C'est toujours l'histoire de trop ou pas assez. Alors ça, c'est un peu comme l'idéologie laïcarde. Tu vois vraiment toujours des critiques, on n'en faisait jamais assez.

Bon en attendant, ça vit pas mal. Ça aboutit quand même en 1998, là René y est pour quelque chose. Donc nous on monte un projet, suite à l'appel à projet du ministère des sports. On monte le projet « 3, 2, 1, tout le monde

joue. » Qui était en fait mettre en place une caravane du sport populaire qui allait rencontrer les différents milieux populaires en France, en ville, dans les campagnes et dans des manifestations, et qui étaient des lieux en définitif d'expression, de formation etc. Et la caravane c'était le cirque mais le cirque au degré supplémentaire. Il y avait **3 concepts révolutionnaires**, pour moi ça va reprendre d'une façon ou d'une autre.

GC : Bah il n'y a rien là pour la coupe du monde.

YR : Ah bah, on ne l'a pas gagné encore. C'était après la coupe du monde hein. C'était suite à la victoire parce qu'il fallait transformer l'essai de « black, blanc, beurre » du point de vue du ministère.

Donc ce qui était révolutionnaire dans la caravane, bon c'était la caravane. Mais, à la différence, du cirque où le cirque il a son chapiteau, il amène son spectacle et il repart. Mais les gens viennent voir le spectacle du cirque. Nous, c'était on a amené la caravane, on peut dire que c'est le chapiteau, mais le contenu c'est partagé. Il y a une partie qui vient du cirque et une partie qui vient des habitants, des locaux. C'est un produit commun. Donc chaque étape avait sa spécificité. Ça c'était bien. Ce que ne fait pas le cirque. Le cirque ne donne pas sa chance aux artistes locaux.

Le deuxième truc, c'est que c'était déjà une mise en réseau. C'est-à-dire que, par exemple, on avait 3 villes. Mettons, je ne sais pas moi, Bobigny, Bordeaux, Marseille. Les gens de Bobigny avaient été voir comment ça se passe avec les gens de Bordeaux et bossaient avec les gens de Bordeaux. Après les gens de Bordeaux viennent donner un coup de main aux gens de Bobigny et les gens de Marseille viennent aussi. Et les gens de Bobigny vont à Marseille. Donc, il y avait une chaîne. Il y avait un système fédéré.

Bon, grosso merdo, ça marche. Il faut tirer les enseignements politiques. Il y avait deux options. Comment, à partir de cette réussite, on transforme l'essai ? Sachant que la transformation de l'essai pour moi... Parce qu'une des grosses critiques qui était faite aussi, c'est que ce soit un mec comme moi qui pilote ça. Donc : « Ouai, il faudrait que ce soit des jeunes et tout ça. » Donc bon, passons. C'était aussi la période des emplois jeunes. Donc la question c'était est-ce qu'on allait embaucher un jeune pour piloter ce projet à destination des milieux populaires ? Impossible. Jamais. Ils me reprochaient à moi de le piloter mais ils n'ont jamais voulu embaucher un jeune dans ton genre par exemple. On en avait qui avaient les capacités. Jamais. On a embauché des jeunes sur des trucs bidons. On n'a jamais pu renforcer ce dispositif avec des forces permanentes. C'est pour ça, dans ce sens, que c'était bien la nomination d'Amina mais qui est arrivée il y a 2 ans. Donc c'est arrivé en 2012. Alors que l'opportunité était déjà présentée en 1999-2000.

GC : Puis je ne sais pas si elle a la culture de ce projet.

YR : Bah moi j'ai dit qu'elle n'était pas le bon candidat. Elle a uniquement une méthodologie mais elle ne connaît pas les APS, elle ne connaît pas la culture fondamentale. Il y avait deux candidats à l'époque en lice. Il y avait Xavier Serry qui après a eu l'opportunité sur le côté jeune. Et elle. Pour moi, Xavier avait les compétences parce qu'il sait ce que c'est que le sport, il connaît la culture.

Bref. Suite à la réussite du tour de France « 3,2,1... », normalement on devait passer à une nouvelle phase plus politique. Moins un laboratoire et plus politique. Ce qui supposait donc là encore un processus de dévolution et de responsabilisation des jeunes. Bon... Non, en fait ils arrêtent. En fait ils arrêtent. Ils ne donnent pas de moyens. Donc en fait, on a fait l'expérience avec trois pilotes : moi, Vincent Cassado qui maintenant bosse au Réal Madrid, un jeune de ta génération qui était super, qui avait ton âge à l'époque, qui avait fait un super boulot ; et Mohammed un algérien qui était venu. Donc vraiment trois personnalités différentes. Quelle que soit la personnalité... Parce qu'à un moment donné j'ai quand même dit : « Ok d'accord. Ça vient peut-être de moi. Mon style. Ma forme. » Non, on est tous les trois très différents et tous les trois c'était le même plafond de verre. Impossible de dépasser le cran. Donc c'est bien des questions de fond. Ce n'est pas simplement des personnalités, des styles, des personnes qui en font trop... Que ce soit un jeune qui monte, que ce soit un grand sage, Mohammed c'était le papi si tu veux, ou que ce soit un mec comme moi toujours un peu rentre dedans, ça ne passait pas.

Et là, les responsables numéros 1 : Jacques Journet, Jean-Paul.

GC : Ils voulaient garder leur pouvoir ?

YR : René était pour ça. Mais comme René avait décidé d'abandonner le pouvoir, René avait dit au contraire : « Ça c'est prometteur comme les stages Maurice Baquet. Je revois la même chose. On est au départ de quelque chose. » Et bah on est au départ de rien. C'est-à-dire que les deux autres, ils ont tué le système.

GC : Puis du coup, on se retrouve avec rien aujourd'hui.

YR : Bah on se retrouve avec Amina aujourd'hui. Non justement comme la nature a horreur du vide... Ils nous tuent et au même moment parce que, et que ça soit du côté Palestinien ou que ce soit Laurent Moustard, eux disent :

« Mais c'est très bien ce que vous faites. Pourquoi on ne le ferait pas à l'international. Allez le faire en Palestine. » En gros, ça revient à ça « Allez le faire à Hébron. » Donc on a transposé cette expérience au projet Palestine, cette démarche, cette méthodologie et tout. Donc moi après, je me suis investi dans les projets Palestine.

GC : Parce que c'est là qu'on te donnait l'espace de liberté...

YR : Bah oui. Puis c'était un bon chantier. Mais en n'étant pas dupe, en disant : « Regardez, nul n'est prophète en son pays alors là on va nous dire bravo parce qu'on le fait en Palestine. Mais quand on le fait dans les quartiers en France on est tricarard. Ça n'a aucune valeur, on nous traite même avec méprise. » Je me rappelle qu'on nous disait « Vous êtes les pompiers de la crise. » Oh putain, ça m'énerve. C'est des mecs du Snep que j'aime bien aussi. Donc pour eux, nous on était en train de mettre du baume sur les plaies. Ils n'avaient pas compris que nous, notre but c'était de fabriquer des éléments de la révolution comme la révolution égyptienne on pourrait dire. Les mecs des cités peuvent faire autre chose que foutre le feu aux voitures, encore faut-il travailler avec eux. S'ils n'ont pas autre chose sous la main, bah oui ils foutent le feu aux gymnases ou aux voitures. S'ils n'ont pas **la possibilité d'expression politique**, d'une façon ou d'une autre... et le média culturel peut en être un.

Moi j'avais compris la problématique de la jeunesse depuis 1986, bien avant que Jacques Chirac gagne ses élections en 95 sur le thème de la fracture sociale. Mais il a utilisé le thème, il n'a rien fait. Mais au niveau électoraliste il a gagné, il a été très bien conseillé. **Mais les mecs de la FSGT n'y comprenaient rien à la fracture sociale. Ils ont compris après, il a fallu que ce soit Chirac qui leur mette le doigt dessus.** Moi j'avais compris ça longtemps avant parce que je vivais aussi dans les cités. J'avais fait l'analyse si tu veux. Et **je pratiquais parce que je vivais à Montreuil, dans une cité, je savais comment ça fonctionnait. Mais les autres, ils sont tellement dans leur petite bulle de classe moyenne qu'ils ne voient le monde qu'à travers leurs yeux de classe moyenne.** Même les ouvriers de la FSGT, ce sont des classes moyennes et quelque part ils n'aiment pas cette racaille. C'est la racaille.

GC : Ils ne veulent pas laisser entrer ces gens dans la FSGT ? Et ça doit être encore plus renforcé dans les petits clubs où les postes de dirigeants sont toujours réservés finalement.

YR : Bon après, il y a aussi des bonnes choses. Il y a des tas de trucs qui se passent bien. **Mais si tu veux, quand même, l'institution n'est pas très ouverte vis à vis de ça.**

GC : Et donc du coup, à partir de ce moment-là tu t'engages sur le projet Palestine.

YR : Donc du coup, moi je m'investis sur la Palestine à partir de ce moment-là.

GC : C'est à partir de 1999 ?

YR : Et bah oui, 99, 2000, 2001... Ensuite, il y a des circonstances un peu personnelles parce que ma première femme, Jeanne, qui était plus impliquée que moi... Moi je n'étais pas impliqué au niveau de la Palestine... mais qui était dans le mouvement « futur », puis qui après travaillait avec Daniel Breuillet à la mairie d'Arcueil, elle était investie dans le côté de la solidarité avec la Palestine. Les échanges économiques etc. Et elle est décédée en rentrant d'un voyage en Palestine. Et elle avait invité des Palestiniens à venir à la maison et tout ça, des jeunes. On devait les accueillir donc on les a quand même accueillis disons mais quinze jours après.

Donc, d'une certaine façon, ça avait créé... enfin... à la fois j'avais des raisons internes, des raisons affectives à dire : « bah tiens, on va faire des choses pour les palestiniens. » Ce sont les circonstances. De toutes façons les choses s'étaient enclenchées même avant son décès. Attends je réfléchis... Et non, non... Bon, enfin bon... Il y a eu toute cette conjonction qui fait que c'est le projet qui est devenu number one dans mon activité.

Et donc, il y a la phase où on est soutenu : 99-2000. Et à partir du moment où il y a eu l'intifada, il y a eu une phase de retrait. Nous on n'a pas voulu se retirer mais, en gros, l'institution voulait qu'on se calme.

GC : La FSGT ?

YR : L'institution FSGT. Même René, moi je m'en rappelle. René, il était pour qu'on prenne un temps de pause. Nous on avait donc réussi la première étape. Ça s'appelait : « Hébron, vivre la ville. » C'était en juillet et en septembre il y a l'intifada qui démarre. Et je me rappelle une réunion qu'on a eue en octobre avec René, le maire d'Hébron, Anouar, et quelques-uns d'entre nous qui étions dans le projet : « Qu'est-ce qu'on fait ? » Nous notre position c'était de dire qu'il faut continuer avec les Palestiniens. On dit que bah c'est quand ça ne va qu'il faut montrer ce que c'est que la solidarité.

Et René avait des arguments plutôt intellos : « Il faut prendre le temps d'analyser etc. » Mais moi je pensais que si on prenait le temps d'analyser et bah, en gros, une fois qu'on avait lâché prise on ne reviendrait plus à la surface.

Donc il ne fallait surtout pas lâcher. Il fallait assurer la continuité et, si possible, réfléchir en même temps. Mais il ne fallait pas décrocher. Si tu décroches, tu ne reviens pas. Ou si tu reviens, ce n'est pas avant un certain nombre d'années.

Donc en gros, c'est ma position qui l'emporte parce que les gens qui étaient partis dans le truc, ou le noyau dur, bah euh ils avaient la même analyse. Donc ça continue malgré l'intifada. Consensus.

2001... Mais déjà il y a eu un coup de Jarnac en 2000, il faut le savoir. Le premier de Jarnac en 2000, c'est avec Bruno Crémonesi qui était objecteur de conscience.

GC : C'est-à-dire ?

YR : Bah c'est-à-dire qu'il était militaire en fait. Jusqu'à présent on ne s'était jamais posé la question... Et en plus on l'avait déjà envoyé négocier le pré-projet en 99 mais en 2000 il découvre qu'il a un statut militaire et donc il demande l'autorisation à la direction de l'époque, Jean-Paul et Jacques, pour aller en Palestine. Et ils lui disent : « Non parce que tu es objecteur de conscience, tu ne peux pas. » Alors que 6 mois plus tôt, il avait pu. Donc Bruno n'a pas pu au nom de son statut et des prises de risques que ça supposait. En gros, ils ont ouvert le parapluie. Donc pour moi, c'était déjà une petite entreprise de sabotage ça, avant même que ce soit l'intifada.

Bon ça prouve qu'ils n'étaient pas vraiment ardents quoi. Après, il y a eu l'intifada. Donc à partir de 2001, ça a été plutôt le travail de sape pour essayer de faire en sorte que nous on se calme. Alors sous un argumentaire du type : « **Il faut essayer d'équilibrer.** » C'est-à-dire qu'il faut essayer d'équilibrer notre travail avec les palestiniens et notre travail avec les israéliens. Tu vois, de ne pas se laisser entraîner dans un discours ou une attitude trop partisane vis-à-vis des palestiniens.

GC : Il y avait qui derrière ces discours ?

YR : Bah derrière ces discours, il y avait Jacques et Jean-Paul parce que René n'était plus dans la direction. Et ça a atteint le paroxysme... on a fait un voyage avec eux, en Israël, en 2005, où j'y suis allé. Il y avait 3 partis. Il y avait Michel Fuchs et Sam Altabef, je dirais le côté sioniste FSGT. La direction de la FSGT, Jean-Paul, Jacques, Emmanuelle Ouladj. Alors notre chance, ça a été l'arrivée d'Emmanuelle en 2004-2005 mais elle n'était quand même pas influente à cette époque-là. Elle venait d'arriver. Et moi, militant disons de l'autre côté.

Il n'a pas été possible d'obtenir que les dirigeants de la FSGT aillent rencontrer leurs homologues palestiniens avec qui on travaillait sérieusement depuis 5 ou 6 ans, au moins sur une journée. Donc on n'a pas été ni à Hebron, ni même rencontré les palestiniens de Jérusalem avec qui on bossait. J'y suis allé à titre privé avec Sam Altabef et Michel Fuchs pendant que les autres sont allés faire du tourisme.

GC : C'est la FSGT qui ne vous a pas autorisé à...

YR : Ah bah... Non mais c'est Jacques et Jean-Paul qui ne se sont même pas autorisés à eux. Ils se sont dit : « Non, on reste Israël. On ne va pas mélanger les genres. » Alors que pour moi, il fallait montrer quelque chose à ce moment-là. Bon, enfin personne n'était dupe. Donc il y avait quand même une sacrée tension entre **la position officielle de la FSGT portée par Jacques et Jean-Paul**... Après Jean-Paul me dit, a posteriori : « Mais moi je n'étais pas d'accord mais par solidarité gouvernementale j'ai fermé ma gueule. Comme Jacques était dominant, c'était la position de Jacques. Mais moi, je voulais y aller. Depuis toujours je voulais aller en Palestine. » Parce que ni Jacques, ni Jean-Paul n'ont jamais foutu les pieds en Palestine.

GC : Oui. Michel lui qui avait pourtant une idée arrêtée m'a dit qu'en 2005 ça a changé un peu même sa vie de partir en Palestine.

YR : Ce n'est pas en 2005, c'est en 2000 lui qu'il est allé. Il est revenu en 2005, pas en Palestine, en Israël. Mais en 2000 il était avec nous.

GC : Il m'a dit que ça a changé sa vision des choses.

YR : Bien sûr. Au moins lui, il a mouillé la chemise. Donc pourquoi je te disais ça ? Pour te dire qu'après, entre 2000 et 2005, il y a eu...

GC : Mais quelles étaient les motivations qu'ils avaient à freiner ainsi les choses.

YR : Bah ça c'était la politique de Jacques. **C'est que Jacques était sur un projet disons de discours plutôt social-démocrate. Il ne fallait pas trop se démarquer. C'est la théorie « il faut affirmer le socio-culturel sur le socio-politique. » La théorie de Dumazedier est, à mon avis, mal digérée. Mais moi j'étais contre la théorie**

selon laquelle la FSGT abandonne un point vue politique. Même si elle ne devait pas être subordonnée à un appareil politique quel qu'il soit, PC etc., mais il fallait qu'on ait un discours politique aussi. Mais eux, étaient pour qu'on est un discours apolitique en définitif. Et c'était Jacques qui portait ça. Donc il ne fallait rien faire qui pouvait exacerber les choses. Et pour moi, ils abandonnaient tout projet social et tout projet politique. C'était le ventre mou, c'était la période sociale-démocrate.

GC : C'était tiède.

YR : C'était des Hollandistes quoi, si on veut. Tiède... Tiède... Donc c'était ça leur direction. Avec, à l'intérieur de ça, apparemment une contradiction cachée entre Jacques qui tient le discours plutôt social-démocrate et Jean-Paul qui n'est pas d'accord mais qui ferme sa gueule ou qui ne l'exprime pas publiquement.

GC : Donc, on part en Palestine et tu fais quand même tes projets.

YR : Ah bah moi... Le projet jeune il a, en gros... c'est-à-dire les militants qui se sont impliqués là-dedans, on en a retrouvé une grande partie dans les projets Palestine. On en a trouvé d'autres etc. mais c'était le même esprit. Donc si tu veux moi j'ai compensé.

J'ai oublié de dire que, dans la période avant 2000, j'étais sur le terrain escalade, formation, moi j'étais très actif sur les rassemblements de Fressinières, les rassemblements de ski. Donc, je mettais en place quand même des dispositifs partagés où il y avait des échanges etc. Donc ça faisait le lien avec la Palestine.

Parce que moi j'ai un peu lâché Fressinières parce qu'on ne peut pas tout faire et puis je trouvais que c'était trop... Et puis on nous le reprochait. C'était bien ce qu'on faisait : « Oh mais c'est un truc que pour les classes moyennes. » Bah je dis : « Vous allez voir, on va vous slasher les classes moyennes on va travailler avec les palestiniens. » L'important, c'est le sens de ce qu'on fait.

GC : Mais du coup, les projets là... Tu les faisais par passion du projet, pour l'action, pour les résultats du projet. Mais après la vision sur la diffusion du projet dans la fédération, par exemple sur le projet Palestine. Ce qui était intéressant était de changer les choses en Palestine et d'avoir un processus que tu ne pouvais pas engager en France. Pour montrer que tu pouvais faire ces choses. Et qu'après tu es rentré et tu as montré : « Regardez ce qu'on a fait en Palestine. Il faut qu'on le fasse en France. »

YR : Très difficile ça. On a essayé mais ça aussi il y avait des verrous. À la limite on pouvait avoir la liberté pour aller en Palestine mais par exemple il y a eu des assises à Marseille, à Gardanne, en 2001 je crois. On avait un film qui présentait ce qu'on avait fait. On a présenté tous les films sauf celui qui revenait de Palestine. Ce n'était pas possible. Ça c'est Jacques Journet etc. qui bloquait, qui maîtrisait l'organisation. Donc en définitif, l'institution sauf dernièrement... Parce que les choses ont changé en 2007-2008 en particulier depuis qu'il y a Lydia. Mais en gros, très, très difficile de restituer.

Depuis 2007 il y avait un changement. Depuis 2007, il y a une bascule. Le projet Palestine recommence à nouveau à être reconnu. Il est reconnu avant 2000. Après il est un peu underground parce qu'ils ne peuvent pas l'empêcher politiquement et que c'est difficile de tordre le cou à un mec comme moi. Parce que je suis un hargneux et que **je ne suis pas un militant qui dépend. Parce que je vois la différence entre les militants FSGT et moi. Moi j'ai un statut poste d'état, mon statut me protège. C'est un abus de pouvoir de ma part certainement mais tandis que les gars qui sont payés par la FSGT ne peuvent pas non plus être en opposition totale avec la direction.**

GC : Au pire t'es viré et tu vas ailleurs. Puis tu fais militant bénévole après.

YR : Bah oui mais attends faut avoir les moyens. **Disons que bon pour moi c'était facile. Ne serait-ce qu'ils intériorisent. Ils sont culpabilisés de tenir un discours différent de leur direction. À mon avis ce n'est pas tellement la protection, ce n'est pas qu'ils sont menacés. C'est plutôt par l'aspect collectif et solidarité. Donc ils ne se mettent pas en confrontation de façon trop frontale.**

GC : C'est Lydia qui découvre un peu le problème. Elle qui lors d'une AG pointe un peu le doigt sur...

YR : En 2004-2005, cette période-là oui. Avec Monique Durand. C'est elle qui met à jour... Enfin elle parce qu'elle est à l'interface donc elle, oui, elle le vit. Oui, en tant que rédactrice en chef de Sport et plein air. Donc oui, elle les contradictions, les mêmes choses que moi, elle les vit à l'époque.

Alors, le problème qui est un peu faussé pour moi, c'est qu'elle était aussi la compagne de Jacky Humbert, je ne sais pas si tu en as entendu parler ?

GC : Non.

YR : Son mec, Jacky qui était aussi un des dirigeants historiques de la FSGT. Un des derniers ouvriers de la direction de la FSGT, ou d'origine ouvrière. Mais Jacky n'ayant pas été reconnu, peut-être intégré, mais, je pense aussi, pas assez bosseur, a été un peu marginalisé dans la direction de la FSGT. Et donc, à partir de là il a fait tout un travail de dénigrement, de cynisme à l'intérieur de la FSGT. Et donc, à mon avis ça... C'était un couple quand même. Donc je pense que ça a nuit ça... Enfin, je pense que Lydia n'avait pas complètement les coudées franches. Au sens, on pouvait penser que Lydia était manipulée par Jacky. Vrai ou faux, je ne pense pas. De toutes façons, elle a son autonomie Lydia mais, si tu veux, ça la fragilisait parce que Jacky n'était pas en honneur de sainteté pour tout le monde parce qu'on le trouvait trop cynique et pas assez engagé. Et donc Lydia n'était pas, à mon avis, en position de force pour aller dans une politique de contestation. Elle voyait bien les problèmes, d'affirmation d'elle-même etc. Alors maintenant, c'est malheureusement avec la disparition de Jacky que ces problèmes ne se posent plus. Ce n'était pas Jacky qui tirait les ficelles mais, à cette époque, **ça pouvait être dit ou pensé**. Du coup, ça pouvait lui enlever de sa force.

GC : D'ailleurs elle m'a dit que c'était très difficile de mettre à jour le problème de la coprésidence parce qu'elle a été contredite, très fortement.

YR : Ah bah oui... Bah Jacky était encore là à ce moment. Et Jacky il voyait aussi, il a même été dans la coprésidence mais pas vraiment actif. Donc Jacky, la perversité du système, les dysfonctionnements etc. bien sûr, un il n'était pas con et deux il était dans le système, il voyait très bien. Et donc il pouvait tourner tout ça en dérision mais c'était un discours blessé et impuissant.

GC : Et alors, depuis ? Maintenant, avec la DNC... on en est où là ?

YR : Alors après, il y a eu plusieurs phases. Donc il y a eu cette crise qui a plutôt été mise à jour. En gros, il y a trois acteurs qui ont joué un rôle pour moi. C'est Lydia, Monique Durand et Jean-Paul lui-même d'une certaine façon.

Donc après il y a eu une période de DIO, direction collégiale... Je ne sais plus.

GC : Dispositif Inter Organismes

YR : Inter organismes etc. pour un peu sauvegarder le pilotage central de la FSGT. Ça a duré un an. Donc la crise a dû vraiment exploser après 2005 parce que moi, il y avait le voyage en Avril 2005. Je ne sais plus. Déjà en 2004 était là mais elle n'avait pas dû exploser parce que je disais le paradoxe... Ah oui, **le paradoxe de 2004 c'est que c'est une année de réussite des actions**. À savoir, c'est qu'il y a eu deux actions majeures organisées par la FSGT à cette époque-là. C'est la fête des enfants à Marseille et les Assises internationales du sport populaire à Paris. Donc pour moi, très bien. En gros, on réussit deux gros événements majeurs et c'est l'année d'approfondissement de la crise politique de la FSGT. En gros, l'année où on réussit les actions, c'est l'année où on s'enfonce politiquement.

GC : Mais qui « on » ? Qui réussit les actions en fait ?

YR : Oh bah... bah c'est collectif les actions. Enfin mais le fait est que c'était collectif, représentatif etc. Effectivement les porteurs de l'action, si je prends la fête des enfants, c'est Monique Durand à cette époque soutenue par des gens comme moi etc. Enfin moi je suis un appoint mais il y avait pas mal de monde derrière. Les assises, c'est le comité de Paris et Hélène Amblart et des gens comme ça. Donc en définitif là il y a convergence, ça réussi dans l'action. Mais quand on rentre vraiment dans le noyau de pilotage central, la tête, c'est le début de la Syrie ou de l'Ukraine. Entre Jean-Paul et Jacques ça commence à... Et puis là Lydia et Monique en sont témoins.

GC : Elles sont témoins du conflit de personnes c'est ça ?

YR : Bah oui... Enfin non, elles ne voient pas le conflit de personne. Elles voient le conflit entre ce qu'elles veulent avancer et la façon dont il y a une **rétenion du pouvoir**. C'est ça en fait ce qu'elles voient. Après est-ce qu'elles distinguent Jean-Paul et Jacques ? Peut-être un peu mais ce qu'elles voient surtout c'est que Jacques joue un rôle de blocage.

GC : Que la FSGT est sclérosée quoi...

YR : Oui qu'elle tend à se scléroser et qu'elles essaient de secouer le cocotier et qu'elles ont du mal et qu'elles ont des réactions très négatives. Ah oui. Et puis quand elles ont voulu alerter... Je pense que Lydia a dû très bien te

raconter. Je pense qu'il y a une sorte de réunion, d'AG et donc Lydia veut dire et elle se fait lyncher au retour dans la coordination par Jacques notamment, je pense.

Alors après il y a une période de direction collective pour sauver les meubles et puis après 2006, je pense qu'il y a une DNC qui est élue et c'est presque ce que j'appelle une révolution conservatrice.

GC : C'est-à-dire ?

YR : C'est-à-dire que **tous les frustrés de l'autogestion, ceux qui ont mal vécu l'autogestion, tous les petits qui avaient été humiliés par Jean-Paul ou Jacques, ils ont voulu prendre leur revanche pour tirer la FSGT dans une politique conservatrice. Donc c'était une régression pour moi.**

GC : La DNC est une régression ?

YR : Bah bien sûr. Enfin, l'orientation politique qu'ils ont apportée. Ils ont tué le projet « Image, message. » Ils ont viré, avec la complicité de Lydia, Hélène Amblart qui amenait du sang neuf à la FSGT niveau politique.

GC : On m'a parlé d'une cooptation. On dit que ça fait dix ans que la DNC est cooptée en gros.

YR : Bon bah c'est-à-dire qu'en gros, comme personne ne veut y aller c'est coopté par la médiocrité. **Donc les frustrés de l'autogestion, les classes moyennes un peu réac', ils ont pris le pouvoir. Bon, ils ne peuvent pas l'amener bien loin.** Donc ça, ça a failli amener la FSGT vers le bas, encore plus. C'était peut-être un passage obligé. **Mais ils n'ont pas totalement réussi à prendre le pouvoir. Ça c'est les avantages de l'autogestion.**

GC : C'est-à-dire ?

YR : C'est-à-dire que **comme la DNC n'a pas vraiment de prise sur les événements... Ça n'a pas eu lieu en fait, ça n'a pas embarqué toute l'organisation je pense. Et puis parce qu'il y avait quand même des éléments progressistes.** Les éléments progressistes c'était Monique, c'était Lydia et comme elles bossaient.

GC : Donc l'organe en soit est défaillant, la DNC est défaillante mais il y a quand même de bons éléments à l'intérieur ?

YR : Bah oui. Bah l'organe, **l'organe si tu veux après ça nous renvoie à nos propres compétences si tu veux, de management...**

Donc, il y a eu cette période de tentation de révolution conservatrice. **Il y avait des mecs assez réac', ils ont progressivement quitté le navire parce qu'ils ont vu qu'ils ne pourraient pas prendre le pouvoir certainement.**

GC : Michel Fuchs me disait qu'il avait démissionné de la DNC parce qu'on ne l'écoutait pas, on ne notait pas ce qu'il disait.

YC : Bien sûr, pour moi Michel Fuchs je ne le met pas du mauvais côté. Je le mets du côté des pleureurs. Quand il a de l'adversité, il pleure si tu veux. Il fait son Mélenchon.

La tentation conservatrice, ça dure 2 ans. Donc ça doit aller de 2006 à 2008. Mais même 2007, ça commence à bouger dans le bon sens. L'AG de 2007 n'est pas mal. C'était à Marseille.

GC : À l'AG de Marseille, il se passe quoi en gros ?

YR : Bah il y a **des projets de développement mais il n'y a pas les moyens. Il y a des bonnes idées mais il n'y a pas après les moyens au niveau des forces humaines etc. Donc ce sont plutôt de grandes déclarations d'intention qui à la limite sont biens mais avec peu de capacité à les mettre en œuvre. Mais bon, on est toujours un peu là-dedans hein.**

GC : Excuse-moi mais je reviens à la révolution conservatrice. Qui sont les éléments perturbateurs là-dedans ?

YR : Bah perturbateur-instigateur. Il y avait un gars du nord, un flic... Euh...

GC : Un flic dans la DNC.

YR : Non mais **conservateurs parce qu'ils pensent qu'il faut remettre un système hiérarchique**. Alors attends... Il y a Michel Legendre... Enfin, il faudrait que je trouve la liste. Il y a le gars... Je l'avais insulté lui... Il y a un petit peu Robert Poirier du 06. Il y en a qui sont restés. Il y a le mec du Havre, Delamare. **Je lui ai dit : « Putain tu te rends compte ce que tu apportes à la FSGT ? Ça ne correspond même pas au billet de train qu'on est obligé de payer pour te faire venir aux réunions. »**

GC : Toi tu n'étais pas là-dedans mais tu criais sur tout le monde.

YR : Non, quand il me faisait chier dans une réunion je l'envoyais péter. Je lui dit : « Mais ta contribution... Elle n'est même pas au niveau du billet de train que tu nous coûtes. »

GC : J'ai intérêt de rentabiliser mes billets de train quand je vais en ligue PACA et tout ça.

YR : Oh je ne lui ai pas dit souvent. Il avait dû me faire chier ce jour-là. Donc je pense à Michel Delamare... Euh... Il y en a un qui est dans le 38 qui y est toujours... Mais c'est des réac'... Forcément, ils ont des bons côtés mais ils ont une superstructure mentale où ils ont adopté le point de vue de l'adversaire. À la limite tu creuserais un peu, il y a du bon mais il y a un verni. Le niveau intellectuel est réac' mais quand t'es dans ta posture de dirigeant c'est celui-là que tu mets en avant. Donc à la limite, ils sont négatifs.

C'est pour ça, ce sont des frustrés du pouvoir. Ils veulent le pouvoir et quand ils ont le pouvoir, ils sont pires que les autres. Tu vois ce n'est pas bon que ces mecs aient le pouvoir. Parce qu'ils vont tirer le truc vers le bas.

GC : Et ils vont le faire de façon individualiste par dans le collectif ou dans la réflexion.

YR : Ouai ou, si c'est du collectif, ça va être de l'autoritaire. Donc, **ils voulaient reprendre les formes de management traditionnel en divisant bien le rôle des techniciens, le rôle des politiques. Donc pour eux le modèle, c'est le modèle de l'organisation sportive traditionnelle : le CNOSF.** Ce n'est pas un modèle. Donc **c'est des frustrés du pouvoir, ou des frustrés du système légitime, ils voudraient qu'on... C'est des légitimistes.** Mais à la limite, c'est peut-être que ça va très bien comme système de gouvernance pour des organisations sportives qui sont vendues au capital et à la marchandisation et qui ne convient pas à des organisations comme la FSGT. **Si elle fait ça, elle perd son âme.**

Donc ce n'est pas des mecs qui poussent à l'innovation. Ce sont des conservateurs. C'est pour ça que j'appelle ça la révolution conservatrice. Donc, au contraire, ils vont couper toutes les têtes qui dépassent de fait ou tous les bourgeons qui sont intéressants.

Bon je pense qu'on est plutôt dans une phase qu'il faudrait recomposer. Le problème, c'est que maintenant, là... Donc avant on avait des frustrés du pouvoir et maintenant en fait on fait les fonds de tiroirs. Comme ceux qui sont vraiment les créateurs et les porteurs de quelque chose à la FSGT et, en gros, la direction nationale c'est plutôt un repoussoir : ils n'ont pas envie d'aller mettre les pieds là-dedans et ils n'ont pas envie d'aller s'user. Et ils ont raison parce qu'il faudrait un projet politique ou une aventure collective qui soit proposée pour que de nouvelles forces viennent. Mais si c'est pour aller faire de la figuration pas intelligente et peut-être même voir **devenir détesté par les autres...** Donc en gros, il n'y a que des coups à prendre.

GC : Mais cette division entre le politique et le technique le terrain, elle se fait naturellement finalement.

YR : **Non mais les gens font de la politique mais dans leur comité ou dans leur truc mais ils ne veulent pas aller faire de la politique dans la FSGT parce qu'ils trouvent que ça n'a pas prise.**

GC : Ils n'ont rien à gagner ? On n'entend pas leur voix ?

YR : **Ils n'ont rien à gagner, ils n'ont que des coups à prendre. Ceux qui tentent finissent par se décourager, du type Michel Fuchs.**

GC : Et ça vient de... J'avais posé ça comme question à Michel. Ça vient d'une culture communiste où le collectif prend toujours le dessus et quand il y a une contradiction d'un individu, elle est toujours annihilée ?

YR : Je ne sais pas si ça vient de ça. Ça pourrait être cette origine... hum...

GC : Ou c'est plus le problème des personnes ?

YR : **Ça dépasse les personnes quand même parce que...**

GC : Ou de structuration ? Lydia dit que c'est un problème de structuration. Elle dit qu'en gros de la manière dont c'est fait, aujourd'hui, la fédération, ce n'est plus possible. Que certaines choses soient totalement décentralisées. Elle dit que par exemple des choses comme le domaine international devrait être dans un comité, ça ne devrait pas être à l'échelle national. Qu'on confond le national et le fédéral.

YR : Je suis d'accord.

GC : Moi je suis d'accord mais je ne comprends pas encore totalement la confusion entre national et fédéral.

YR : Moi je la comprends. **Pour les gens la fédé' c'est ce qui est structuré au 15^{ème}, c'est le 15^{ème}. Et pour moi, la fédé' c'est plutôt le système qui fait que les gens se relie et travaillent ensemble, entres clubs, activités, comités etc. C'est le système qui crée la cohésion et qui crée du lien.**

Mais alors si tu veux le problème c'est que nous on a le modèle jacobin et encore plus à la FSGT. Donc le modèle jacobin, c'est tout se passe en haut. Il y a eu des tentatives, pour moi avortée, de régionalisation. Alors en particulier avec les postes d'état, il y a eu l'illusion quand les mettant dans la région... en gros l'illusion, c'était d'en faire des postes régionaux. Mais ça ne fonctionne pas pour moi parce **qu'il n'y en n'a pas suffisamment, ce n'est pas un réseau et en plus on n'a pas les capacités de l'animer.** Donc quand on met des mecs en région pour la plupart, c'est replis sur soi. Donc moi, j'étais pour garder un centre national fort et des postes nationaux, pas des postes régionaux parce que quand on en a que 5 ou 6 on ne peut pas en mettre dans chaque région. Donc ça a été un échec la régionalisation. Ça ce sont les erreurs de René Moustard, peut-être de Robert Mérand, de Jacques Journet de tutti quanti. Moi j'étais contre mais je n'étais pas entendu. Tant pis qu'ils gardent leur truc, de toutes façons la pratique a tranché : c'est un échec. Ce sont des illusions opportunistes. Ils y ont cru à ces trucs-là, même Mérand. Mérand n'était pas bon sur la politique, enfin sur ces aspects de la politique. Je l'ai vérifié plusieurs fois.

Bien sûr, il y a un vieux fond lié au centralisme démocratique communiste, jacobisme français. Mais surtout, il y a un défi qu'on n'a pas résolu. C'est qu'en fait il faut d'autres méthodes de direction. En fait, pour moi c'est plutôt une question de compétences. Alors on peut inventer toutes les organisations qu'on veut hein. Si on n'a pas des hommes pour animer la centralisation des expériences et l'animation des actions... La citation de référence, elle était celle de Lucien Sèves en 1985, dans un débat au PCF qui n'était pas encore complètement moribond à l'époque, et il disait, et ça a été repris par René Moustard et c'était le leitmotiv de la FSGT : **Il nous faut une organisation capable de centraliser l'expérience sans l'appauvrir et d'impulser sans dicter.** C'est tout à fait ça.

Parce que oui après voilà... Je reviens aux modèles. Soit on est dans le modèle jacobin, ou stalinien, qui centralise mais tu l'appauvris et tu y vas plus en dictant en réalité. Stalinien même pas... Communiste ou Léniniste même. Bon ça on connaît ce que l'histoire a donné. Ce n'est pas par hasard que le système militaire fonctionne comme ça mais pas que, beaucoup de systèmes, le système capitaliste. Qui est peut-être tout aussi valable pour un communisme insurrectionnel ou pour un communisme de guerre ou quand t'es dans la clandestinité. **Il faut distinguer les mécanismes de prises de pouvoir et les mécanismes de pilotage d'une société.** Je veux dire, à la limite, les bolchéviques ont démontré dans ces moment leurs compétences à prendre le pouvoir. C'est encore autre chose de diriger une société. Et les compétences qui font que tu as pu prendre le pouvoir ne sont pas les mêmes qui vont te permettre de diriger une société complexe.

Alors donc, il y a ce modèle. **À l'opposé tu as le modèle réseau sans centre. Alors oui mais en fait, il y en a un. Le centre il y est quand même au final.**

GC : Oui après ça dépend de... Moi j'ai vécu une vraie expérience de réseau qui est pour moi est enrichissante par rapport à cette étude. J'étais dans un réseau qui s'appelle Étudiant et Développement. Je t'en avais déjà parlé. C'est le plus gros réseau en France d'associations étudiantes de solidarité internationale et d'éducation au développement. C'est quand même un gros truc. Mais on avait une vraie expérience de réseau. C'est-à-dire qu'il y avait une tête de réseau, moi j'étais dans le conseil d'administration...

YR : Donc il y avait une tête de réseau.

GC : C'était classique comme organisation. CA, bureau, présidence. Mais dans l'organisation des travaux, on faisait des universités d'été etc. Dans l'organisation des travaux, il y avait un vrai... Je veux dire que l'échange, la centralisation de l'expérience, la capitalisation étaient collectifs. C'est le mouvement jeune ça. C'est aussi en lien avec les cultures de la solidarité internationale. Même quand on travaillait sur nos universités, nos partenaires venaient réfléchir avec nous. Ce qui ne se fait pas souvent. Dans nos réseaux on n'invite pas souvent les extérieurs. Donc la tête de réseau pensée comme gestionnaire mais à la fois capable de penser et organiser les débats donc une vraie compétence sur les questions de la SI, de l'interculturalité mais sans le dicter, mais une capacité à animer.

YR : Alors, des choses comme ça ont pu exister dans la période des stages Maurice Baquet. Après tu as la période de pilotage par René Moustard... Alors **la FSGT n'a pas vraiment réussi la synthèse entre son origine communiste, la greffe autogestionnaire et des méthodologies de ce type. Peut-être que le fait que René pèse trop lourd, il a bloqué ce processus tu vois. Et ce serait l'enjeu d'aujourd'hui. Alors ça me paraît possible avec des gens comme Lydia, comme Emmanuelle à la tête de la FSGT. Elles, elles pourraient être les femmes de la jonction de ce qu'il y avait de bon dans la culture communiste et ce qui serait à intégrer dans cette culture réseau de la nouvelle génération. Et là si la FSGT réussit ça... Elle redevient moderne.**

GC : Il y a une vraie difficulté qu'a pointé Daniel Bruneau sur ça. C'est la coupure quasi totale des salariés du siège avec le terrain. Même si Lydia vient de Drancy, même si... Il y a quand même une majorité des salariés qui ne sont plus engagés sur le terrain. Et la richesse de ce réseau était que chacun des permanents dans la tête de réseau dont je te parle avait de gros bagages en termes de solidarité internationale, en termes d'expérience associative. Ce qui permettait d'avoir un regard qui est quand même...

YR : C'était ça la force de la montagne. La force de la montagne, tu vois, on est tous en lien les dirigeants. On n'est pas déconnecté de tout ça. **Et puis on se ressource. Et puis d'abord ton contact local t'amène des éléments et quelque part il régule, il te fait comprendre les écarts qu'il y a entre tes idées qui viennent du centre et la faisabilité.** Alors que si tu es déconnecté du terrain, progressivement, tu n'es pas alimenté par le bas et tu n'es pas régulé. Enfin si on prend la métaphore du bas et du haut.

Alors est-ce que la majorité des dirigeants sont si déconnectés de ça ? Oui ils ont dû progressivement se déconnecter. Oui ça joue. Et moi je pense que le vrai problème ce n'est pas ça. **Moi je vois que même ceux qui ont ça, ça ne les empêche pas d'être en difficulté. Ils survivent mieux par contre en tant qu'individu. Ceux qui ne sont pas déconnectés du bas parce que justement ils vivent moins cette disjonction et donc ils ne dépriment pas. Tandis que les autres ils sont renvoyés à eux même alors ils dépriment.** Par exemple c'est mon cas. Tous les aspects déprimants du système, c'était largement compensé par les gratifications que j'avais du terrain. Donc à partir de là moi c'est ça qui donne du sens. Je n'ai pas ma boussole, je ne suis pas dépendant de la tête et de ses états d'âme.

Tu vois hier j'étais en prise à Champigny et ça m'a donné de l'oxygène. Et beaucoup ne connaissent pas ça, donc ils ne sont pas portés par ça et ça ne les rend pas solides. Ok avec Daniel, **mais le plus gros problème c'est l'art de piloter cette complexité et il faut des compétences. Et ce que je reproche à la limite à René, à Jacques à eux qui avaient la responsabilité de la formation des dirigeants, c'est que pour piloter cette centralisation de l'expérience et cette impulsion et cette mise en réseau, il faut développer de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances. Il y a des nouveaux métiers, il faut partir des difficultés à le faire ou des réussites quand on le fait. Et des expériences externes, il ne faut pas être centré sur son nombril. Il faut à la fois analyser nos propres pratiques, aller chercher des pratiques extérieures. Il faut une sorte de politique d'ouverture mais pour avoir une politique d'ouverture il te faut un cadre de référence qui te permet d'être ouvert. Etc.**

Alors tout ça ce n'est pas impossible mais c'est devant nous. C'est pour ça que moi je fais partie des gens optimistes qui pensent que la FSGT peut y arriver.

GC : C'est optimiste oui mais par exemple regarde la formation des jeunes dirigeants. C'est un bon exemple, moi aussi je trouve que c'est une chose intéressante actuellement à la FSGT mais il y a encore des défauts qui viennent du passé. C'est-à-dire que les jeunes dirigeants peuvent parfois s'engager dans la même formule que pouvait proposer Jacques. Par exemple, Amina propose un séminaire sur le sport populaire. Aucun n'a voulu y aller. D'une part parce qu'ils ne sont pas...

YR : Tu parles du truc qui a eu lieu à Science Po ? Non mais la façon dont ça a été amené, ça n'a pas vraiment créé les conditions pour qu'ils y participent j'ai l'impression.

GC : Ça je comprends mais ils n'ont pas su s'entendre mais ils n'arrivent pas toujours à dépasser des problématiques historiques de la FSGT et, pour moi, ils ont loupé une zone où ils auraient dû être présents avec leurs compétences et leur renouveau. Parce que le chantier milieux populaires aujourd'hui, il est ce qu'il est et il est critiquable si on veut mais en tout cas ça reste une question essentielle à la FSGT.

YR : Absolument.

GC : Et être absent à ce genre d'événement... Moi je leur ai dit et ils m'ont dit : « Oui mais Amina, elle ne partage pas... elle n'est pas comme ça, elle n'est pas comme ça. » **Je leur ai dit : « Oui mais si on continue à rester dans les conflits de personnes comme ça, c'est mort. »**

YR : Oui mais, par exemple, moi j'étais devant un dilemme. Soit j'assistais à la réunion de bilan de la formation jeune dirigeant, soit j'assistais à ça. Tu me diras ceux qui sont responsables ce sont ceux qui ont maintenu... Parce que quelle était la première initiative dans le calendrier ?

GC : Non, il y a eu plein de changements en fait. Ils ne se sont jamais entendus.

YR : C'était Science Po ou c'était le leur ? Maintenir effectivement une réunion ce jour, c'est du sabotage.

GC : Quoiqu'il arrive il y avait moyen de s'entendre et on voyait bien chez les deux parties prenantes qu'il y a **une difficulté à travailler en réseau**. Là, je vais participer aux estivales. J'en entends plein dans la boîte, j'appelle ça une boîte maintenant parce qu'on a les mêmes problèmes qu'une boîte, qui ne veulent pas y aller parce qu'ils disent que ça ne sert à rien etc. Et je me demande comment ça va être animé.

YR : J'ai reçu la note moi, j'ai trouvé ça pas mal. Je trouvais positif qu'Amina soit dans le pilotage.

GC : Je me demande comment les ateliers vont être animés parce que ce que tu dis c'est vrai, dans les compétences, l'animation des temps collectifs, des temps institutionnels, l'AG en termes d'animation de groupe ce n'était pas très original. Tout le monde ne peut pas s'exprimer, le travail sur l'animation c'était sympa...

YR : 13h47 !

GC : Bah oui hein on est à 2h25 d'entretien là.

YR : Il est l'heure de se faire une petite grillade là non quand même ?

[Pause]

YR : ... qui ne se limite pas aux jeunes salariés mais qui prend en compte les jeunes salariés et qui mettent en relations dynamiques : salariés, militants et dirigeants. **Il faut rendre les jeunes salariés toujours plus professionnels et toujours plus militants et professionnaliser les militants au sens de leur donner toujours plus d'expertise et sans que ça se fasse au détriment des valeurs mais au contraire que ce soit au service des valeurs. L'hypothèse que je fais, c'est que dans la FSGT chaque fois qu'on voit une conjonction entre professionnalisme et militantisme, il y a un développement. Donc ce n'est pas antinomique.**

GC : Et aujourd'hui, il y a tout de même des choses qui sont faites pour aider les militants à devenir plus compétents ?

YR : [Silence]

GC : Ou bien ce sont toujours les mêmes ?

YR : Il n'y a pas grand-chose. Parce que pour que des gens deviennent plus compétents et plus professionnels, il faut trois conditions.

Il faut mettre en place ce qu'on appelle **un environnement formateur**. Un environnement formateur c'est une conjonction entre des modalités de travail plus formatrices. C'est, par exemple, les AG, leurs contenus, leurs modalités de préparation et d'organisation. Si elles sont faibles, elles sont moins formatrices. Si elles sont fortes, elles sont formatrices. **Donc la vie institutionnelle elle-même, il faut la repenser. Elle n'est pas assez pensée comme étant formatrice.** Donc tu vois, le premier maillon vraiment c'est la vie institutionnelle mais conçue comme un vecteur de formation des militants et pas simplement comme enregistrement de prises de position et de pseudo-débat. Alors ça, c'est le premier vecteur.

Le deuxième vecteur, bon bah après ce sont les **actions de formations spécifiques, plus formelles**. Alors en particulier sur les dimensions culturelles et les dimensions politiques. Là, il y a beaucoup à faire aussi.

Le troisième vecteur, qui est lié au deuxième d'ailleurs, c'est que **les gens ne fonctionnent pas en circuit fermé**. Donc la mise en réseau en interne mais surtout **se brancher sur des réseaux extérieurs**. Parce que moi je m'en suis toujours sorti parce que j'ai toujours été **un marginal séquent**.

GC : Un électron libre, on m'a dit.

YR : Oui mais ils ne savent même pas ce que c'est un électron libre. Donc moi je suis un marginal séquent, moi.

GC : Ça n'existe pas un électron libre.

YR : Voilà donc **c'est perçu comme un électron libre**. Un marginal séquent c'est quelqu'un qui est branché sur plusieurs systèmes. **C'est un terme de sociologie des organisations. Alors en définitif, dans l'organisation, il a deux fonctions. C'est par lui que passe l'innovation, les idées nouvelles etc. Il est perméable au changement. Et quand ça va mal, c'est le traître. C'est celui qu'on exécute en premier.**

GC : **Est-ce qu'il arrive à garder son identité ?**

YR : C'est quoi son identité ?

GC : L'identité de son organisation première. Enfin première... de rattachement.

YR : **Lui il n'est pas sur l'organisation pour l'organisation. Il est d'abord sur les valeurs. Il n'est pas au service de l'organisation, il est au service des valeurs que défend l'organisation. Donc ce n'est pas antinomique. Il dépasse cette contradiction.** Enfin pour moi. Ça dépend, il peut y avoir des marginaux séquents qui ne jouent que pour leur gueule. Je pense que, si tu veux, il voit le meilleur de chaque.

GC : Pour ce que représente l'organisation en fait, plutôt. Il arrive à se rattacher à ce que représente l'organisation en termes de valeurs, de ce que tu disais... qu'il travaille plus pour des valeurs que pour un nom.

YR : Oui donc il n'est pas trop dépendant. **Il est moins aliéné.**

GC : Mais les valeurs c'est aussi l'identité de l'organisation ?

YR : Ah ouai ? Peut-être. Mais peut-être que ses valeurs c'est ce à quoi elle aspire. Son identité oui, bah oui. **Son identité elle est à reconquérir tout le temps.** Ce n'est pas un patrimoine qui ne se délabre pas.

Moi, je pense que celui qui a bien posé le problème c'est Pascal. Si tu veux croire en dieu la meilleure façon c'est de pratiquer. Sinon si tu arrêtes de pratiquer ça perd un peu de son sens. Donc les valeurs qui ne sont pas pratiquées, ça perd un peu de son sens. Donc **c'est en pratiquant que tu as les valeurs.** Ce n'est pas plus compliqué que ça.

GC : « Repenser la vie institutionnelle pour la concevoir comme un vecteur de formation. » Ça veut aussi dire favoriser la rotation des responsabilités ?

YR : Ouai... mais ça c'est plus...

GC : C'est toujours les mêmes un peu à la FSGT comme en général dans le reste du mouvement sportif.

YR : Oui mais alors **la rotation des responsabilités il y a deux façons de l'envisager peut-être. Il y a effectivement que, en changeant de poste, tu vois les choses différemment et donc tu te formes.** Comme le font les patrons vis-à-vis de leurs enfants, ils les font bosser à chaque poste de l'entreprise. Le mec qui veut être PDG, il doit être magasinier. Il n'y restera pas lui par contre. Mais il faut qu'il fasse la connaissance de l'organisation par tous les postes. C'est formateur ça. C'est le bon aspect de la rotation. **Après l'aspect de la rotation du point de vue de l'alternance, d'enjeu de pouvoir... mais pour moi la rotation est plutôt un indicateur de quelque chose de plus profond. Si tu veux c'est plutôt le résultat. Si ça va bien ça tourne.**

GC : Bah alors ça ne va pas très bien parce que ça ne tourne pas beaucoup ?

YR : Oui. **En même temps, il faut un équilibre. Il ne faut pas que ça tourne trop non plus parce qu'il faut de la continuité, la transmission de la culture etc.**

GC : Oui bien sûr. Mais quand tu vas voir les anciens, ils te disent : « oui mais on n'a plus de jeunes qui veulent s'engager. »

YR : C'est faux ça. C'est faux ça. **Les vieux n'ont pas confiance en les jeunes parce qu'ils n'ont pas confiance en l'organisation ou en ses valeurs.** C'est un cercle vicieux mais le problème ne vient pas des jeunes, le problème vient des vieux. Donc pour moi ce sont des discours de vieux et d'ancien combattant. Ils parlent de relève mais attends, c'est à l'armée qu'on fait des relèves. **Nous ce doit être un processus vivant, continu etc.** Je ne suis pas forcément pour les jeter les vieux. Le problème c'est qu'il faut des projets partagés. Moi, tu vois ils ont 20 ans les gens avec qui je bosse.

GC : Mais apparemment, il y a un trou générationnel en fait. Entre la génération d'avant et la génération de Lydia par exemple. Il y a Lydia, René et rien entre deux. Enfin, plusieurs personnes m'ont parlé de ce sentiment de trou générationnel. Il manque des intermédiaires.

YR : Alors Lydia elle est de quelle année ? Bon Lydia elle avait 20 ans quand je suis arrivé. C'était en 88, moi j'en avais 40. Bah moi je suis la génération intermédiaire entre Lydia et René par exemple. Oh... Oui... Je ne sais pas. **Moi je crois que tout ça ce sont des pseudo-théories.**

GC : Ce sont des excuses.

YR : Oui bien sûr, après il y a des périodes plus ou moins... Parce que pour qu'il y ait des jeunes... **Qu'est-ce qu'il faut pour qu'il y ait des jeunes ? Il y a 3 conditions je pense. Il y a des conditions liées au contexte sociale je pense. Donc suivant les périodes historiques, mai 68 par exemple c'est une période particulière.** Donc il y a à analyser cette relation. Ce n'est pas indépendant du positionnement de l'organisation par rapport au contexte en réalité. Oui, si elle n'est pas positionnée dans le contexte, elle ne bénéficie pas de ce contexte. Le contexte il est favorable ou défavorable. Quand il est favorable, si elle n'est pas disponible, elle ne profite pas du contexte. S'il est défavorable, l'organisation résiste mal parce qu'elle perd de substance. Donc bon ok. Bon bah moi je ne sais pas, je n'y crois pas. Je n'y vois pas un facteur explicatif. Il faudrait une étude sérieuse. Donc je disais le contexte, où il faudrait une étude sérieuse.

Deux, est-ce que l'organisation est porteuse de valeurs qui s'incarnent dans des projets réels qui parlent, qui soient intégrateurs. Bah oui effectivement s'il n'y a pas de projet, ça ne fédère pas et ça ne fait pas monter les jeunes ou les jeunes que ça fait monter ce sont des petits apparatchiks qui ne nous intéressent pas. Enfin pour moi... parce qu'après il faut aussi distinguer parce qu'il y a des cadres qui montent mais ce sont plus des cadres comme dans le système apparatchik, oui.

C'est un système de cooptation par le haut. Les chefs essaient de se reproduire par eux-mêmes. Les vieux dirigeants... alors ouais, ce n'est pas fameux ça comme résultats.

GC : La formation des jeunes dirigeants, quand je leur parle ils ont l'air d'avoir tous été changés par cette formation. Il y en a qui disent carrément qu'ils sont devenus militants après alors qu'avant ce n'était pas le cas.

YR : Ça prouve que c'est possible mais...

GC : Oui, oui, oui, c'est la question de la communication et de la transmission des valeurs qui est peut-être à mettre en cause ?

YR : Oui mais enfin la transmission des valeurs ça s'appelle de l'éducation. Tout le monde a besoin de s'éduquer à tout âge et en particulier les jeunes.

GC : Oui mais il faut que ce soit organisé.

YR : Ah bah oui, il faut que ce soit pensé.

GC : Et du coup, là c'est pensé pour des salariés mais ce n'est peut-être pas fait pour...

YR : Ah bah là après, il faut trouver les formes.

GC : Bah ils le font à Vitry. La responsabilisation.

YR : Ouai on peut, on peut. Si on veut, on peut. L'important c'est de savoir ce qu'on veut. On va trouver des méthodes mais il faut avoir l'objectif. Mais pour avoir l'objectif, il faut y croire aussi. Donc, il y a un minimum de croyance, ce qui n'est pas indépendant des valeurs. Un minimum de confiance. Et puis après il y a l'intelligence pratique et théorique pour trouver les dispositifs qui permettent d'atteindre le but. La capacité aussi de fractionner les objectifs parce que les valeurs ils les mettent tellement hautes... Ils les mettent trop hautes alors qu'il faut voir les étapes intermédiaires. Les valeurs tu peux les décliner mais si le mec veut être champion olympique ou il veut faire une grande performance, bah l'entraînement c'est de fixer des objectifs intermédiaires. Si tu n'es pas capable de fixer des objectifs intermédiaires, tu restes devant ton Everest et tu ne bouges pas ton cul parce que tu es écrasé par le poids de ton objectif. Mais en fait, ça veut dire que tu n'as pas vraiment envie d'y aller puisqu'en définitif tu te fixes des objectifs insurmontables.

Alors là je dirais que tout l'art de la pédagogie, de la formation, c'est ça.

GC : Ouai.

YR : Sinon, alors effectivement on est dans la croyance des militants etc. Alors comme eux se sont formés dans des périodes historiques exceptionnelles, ils n'arrivent pas à comprendre dans quelles conditions ça va émerger. Ils sont plus le produit d'un contexte que réellement d'une action de formation délibérée.

GC : Ils se légitiment d'autant plus par le contexte.

YR : Et tu débouches sur des organisations, c'est le cas du PCF par exemple, où tu as toute une sphère de dirigeants qui sont issus de la résistance et après cette sphère de mecs qui s'étaient formés dans ce contexte historique particulier, tu t'aperçois qu'il n'y a pas de renouvellement derrière.

GC : Puis ils sont trop lourds. Leur présence, leur histoire sont trop lourdes. Le jeune n'a pas envie d'affronter ça en fait. Le jeune n'a pas envie d'être confronté à ça en fait ?

YR : Oh bah moi je pense que c'est plutôt l'ancien qui est responsable. **C'est l'ancien qui est responsable parce qu'il roule trop des mécaniques.** Il n'a pas l'intelligence, pas tous les anciens, il ne comprend pas dans le nouveau contexte les voies que vont trouver les gens pour faire leur parcours à eux. Et donc lui, **il est trop centré sur son histoire mais c'est que si tu as été dans une histoire très forte, c'est peut-être très difficile d'imaginer la transposition. Tu es marqué au fer rouge par ton histoire.** Ça peut se concevoir. Ou alors il faut avoir eu le temps de réfléchir parce qu'on t'a foutu au frigo comme Mandela. Ces gars qui ont fait de la prison etc. bah à la limite, ils n'avaient pas d'autres choses à faire qu'à étudier et à réfléchir. Donc à partir de là peut-être que quand ils sont remis dans le circuit, ils ne sont pas trop cons. Alors qu'un Fidèle Castro ne va pas avoir la même évolution par exemple. Parce qu'ils sont toujours aux manettes. Les autres, ils ont été obligés de quitter le pouvoir donc ils ont été contraints par l'adversaire... Bon là, je ne sais plus où on en était. On était toujours sur la formation des dirigeants. On n'est pas encore dans l'escalade ?

GC : Non toujours pas.

YR : Bon bah moi je trouve au contraire que l'expérience montre que les jeunes peuvent assez facilement se réapproprier les valeurs. Ce n'est pas très difficile. **La difficulté n'est pas dans la jeunesse, elle est dans les structures mentales des dirigeants et de l'organisation.** L'organisation a le potentiel. Putain, je dirais qu'il n'y plus qu'il ne faut au niveau des ressources. C'est l'agencement des ressources... C'est tout ça qui manque, enfin qui est faible. C'est pour ça qu'elle s'en sort encore l'organisation malgré tout.

GC : À cause de ses ressources ?

YR : Oui parce que, quand même, il y a un fond de jeu. Il y a des bons trucs dans le fond de jeu. C'est pour ça que moi je fais partie des optimistes. Parce que je me dis qu'il y a de la matière, il y a le matériel, il y a des acquis. Et en gros, la base d'orientation est saine. Donc à partir de là, on ne peut être que meilleur presque. Il y a une très grosse marge de progrès. Mais il nous manque, je dirais, **une direction** qui aurait confiance en ça et conscience de ça. Donc après, on joue petit bras.

GC : Il y a quand même des jeunes très responsabilisés. Après il faut aussi être positif. Quand tu vois...

YR : Déjà ils sont aussi jetés à l'eau sans savoir nager.

GC : Regarde Marion tout ce qu'elle gère, pour son âge c'est bien quand même. Thomas Fontenelle...

YR : Ah je vois moins les grosses responsabilités de Thomas Fontenelle en fait.

GC : Bah sur les finances et tout ça. Thomas Valle sur la ligue. C'est tout de même très positif tout de même. Il y a eu un renouvellement et il y a deux lectures qui me sont données de ce renouvellement. Une très positive : « ça fait du bien, ça change. » Puis une un peu plus négative où je me dis qu'en gros « oui mais ce ne sont pas des gens qui viennent du militantisme. »

YR : Bah s'ils le deviennent ? Bah oui mais d'abord qu'est-ce qu'ils ont fait pour monter des jeunes et trouver des militants ? Donc ça prouve qu'au contraire, la greffe prend. Et ça veut dire que la structure d'accueil agit sur le greffon et qu'il y a un apport dans les deux sens. C'est parfait.

Je n'ai pas dit qu'il ne faut pas recruter des jeunes parmi les militants. Seulement qu'est-ce qu'on a fait pour qu'ils émergent et pour les embaucher ? **Mais à la limite moi je trouve que ce serait bien mais il ne faut pas trop de consanguinité. Il faut un équilibre entre consanguinité et des apports extérieurs. Sinon tu es dans la consanguinité et au bout d'un moment ça dégénère.** Donc là, c'est pas mal.

GC : Bon on va sur l'escalade ?

YR : Ouai...

GC : Ouai, c'est bon y en a marre. Bon l'escalade alors. Donc, il y avait en 1981 le stage que vous avez fait.

YR : 1983-1984, c'était avec Maurice Graton.

GC : Graton ouai... Avec la question : pourquoi l'escalade n'est pas plus populaire dans le contexte actuel ?

YR : Dans la FSGT et en général ouai. Comment la rendre populaire. D'ailleurs c'était beaucoup plus, à partir du constat qu'elle n'était pas populaire à la FSGT, la problématique de comment la rendre populaire dans la société. C'était ça hein la problématique.

GC : Du coup, qu'est-ce qui a été développé à la FSGT ? Bon il y a eu cette démarche de plaider auprès du ministère mais quelles autres actions...

YR : Ouah, il y a eu plein d'actions. Il n'y a pas que le plaider. Le plaider n'a pas eu beaucoup d'effets d'ailleurs. Alors les actions... Bah il y a eu toutes les actions de promotion autour des structures artificielles d'escalade. On a organisé des expos. On a organisé le salon des blocs d'escalade, les 24 heures d'escalade de la Courneuve, les 6 Jours, des opérations de promotion... À la fête de l'humain... Oui, entre autres, un des trucs qui a mis le feu aux poudres, c'est les blocs d'escalade à la fête de l'humain.

GC : C'était des blocs mobiles ?

YR : Blocs mobiles.

GC : Ça, c'était une invention de la FSGT ?

YR : Ah oui, complètement. Donc il y a eu toute une politique de promotion des SAE que ce soit sous la forme des blocs, ou sous la forme des murs d'escalade. Soutien aux projets, faire circuler donc... **Comme on défendait le système autogéré : encourager des collectifs à créer leur mur et tout ça.** Deuxième axe d'action, il y a eu tout ce qui est formation à l'équipement des falaises, avec « Falaises à l'aise ». Donc là, il y a eu des stages, des rassemblements nationaux pour former des militants. Donc le premier c'était en 1987. Le troisième axe, c'est peut-être là que j'ai amené de la valeur ajoutée au vu de ma position dans la FSGT, ce sont des stages de formation d'initiateurs mais qui étaient couplés aux objectifs de formation à l'équipement de falaises. J'en ai pas mal organisé avec des copains, avec Alain Levêque. Bon qu'est-ce qu'il y a eu d'autre.

Bah en gros, il n'y a eu qu'un axe qui n'a pas marché sur les quatre axes. Celui qui n'a pas marché, c'est celui sur les centres de vacances et tout ça là. On n'a pas réussi à trouver les modalités parce que on se heurte toute de suite aux institutions et à la logique marchande et donc on n'a pas trouvé l'angle d'attaque. Ça n'a quasiment pas dépassé le stade des discours et des bonnes intentions. Mais parce que là, je ne vais pas intervenir directement. Parce que le reste en fait il suffisait de pisser sur le terrain de jeu comme on dit. **C'est en ce sens que l'escalade c'était un espace de liberté. Je compare l'escalade et le ski par exemple. Si tu voulais faire bouger quelque chose dans le ski, tu te heurtais tout de suite à la logique marchande, à l'industrie, aux corporations en place. Donc tu ne peux pas amener beaucoup de nouveaux éléments parce que le capital a mis en place le business, il t'éjecte. L'escalade c'est ouvert. Donc à partir de là... Il n'y a pas d'enjeux économiques, il n'y a que des enjeux symboliques. Donc en gros tu peux faire ce que tu veux. Tu as des espaces de liberté qui n'existent pas dans d'autres activités.** Donc oui, c'est ça. C'est très important. L'escalade, c'était ouvert alors que, je ne sais pas, si tu es dans le foot, des pratiques instituées comme ça, tu ne fais pas bouger ça comme ça hein. C'est plus difficile. Donc en gros, tu as des espaces pour l'innovation, pour l'expérimentation.

GC : Tu en vois d'autres à part l'escalade ?

YR : Activité où il y a toutes ces possibilités ?

GC : Espaces de liberté ouai. Pourquoi on n'a pas su se saisir des sports urbains ? Parce que par définition, ils veulent rester urbain mais...

YR : Bah parce que l'escalade il y a une grosse différence. C'est que **l'escalade c'est issu de la culture savante et institutionnelle quand même si tu veux**. Donc il y avait quand même des structures qui avaient fait leurs preuves en amont. Donc ce n'est pas une activité purement émergente. Tandis que les sports, les courses hors stade, tu as la planche à voile, tu as les sports urbains, bon alors le parkour... Tu prends les courses hors stade. **Elles se sont développées dans les années 70 mais elles se sont développées hors institutions qui ont couru derrière ensuite pour essayer de récupérer le truc. Elles sont plus ou moins récupérées par le marché etc. mais en fait, c'est difficile à récupérer. Mais bon après, comme il y a les histoires d'autorisation sur la voie publique etc. Ça redonne la voix aux institutions. Alors aujourd'hui elles sont débordées par le trail. Mais par contre, autant les institutions sportives ont du mal à saisir le phénomène autant les institutions commerciales elles y arrivent.**

Donc, les institutions dominantes traînent des pieds, elles ont du mal à comprendre. Et ensuite, elles courent derrière pour les récupérer. **Maintenant, elles sont moins connes quand même. Par exemple, la fédération française d'athlétisme a tout de suite fait une opération pour récupérer la marche nordique. Ce qui pour moi ne relève pas de l'athlétisme par ailleurs. Mais oui ! Après, ils comprennent qu'il y a des marchés pourquoi ? Parce que maintenant dans les directions des fédérations, je pense que tu as des gens d'HEC et compagnie qui eux raisonnent en termes de niches ou de parts de marché qu'il ne faut pas perdre.**

GC : Par rapport à notre objectif il y a de vrais enjeux...

YR : Donc les pratiques hors stade, par définition, leur but c'est d'être en rupture avec les institutions parce qu'il y a le côté transgressif.

GC : Dont les marchands se sont bien saisis.

YR : Après je distinguerais deux choses. Tu as eu l'explosion du basket de rue à un moment donné. Le basket de rue a toujours un lien avec la pratique institutionnelle. Mais les institutions n'ont pas compris, y compris la FSGT. Tiens c'est la seule fois où j'ai failli me battre avec un dirigeant à la FSGT parce que moi j'ai failli l'envoyer direct du 15^{ème} étage au rez-de-chaussée mais les fenêtres n'étaient pas ouvertes. C'était en 92. Toi tu n'étais pas né à cette époque ? Tu avais quel âge ?

GC : J'avais deux ans.

YR : Deux ans ! C'était l'explosion du basket, la NBA et tout ça.

GC : Oui, oui, la dreamteam 92 à Barcelone.

YR : Donc c'était autour de cette période. Et donc moi les mecs de Nike étaient venus me voir pour monter des opérations dans les quartiers parce que justement promotion du basket de rue et tout ça. Et moi j'ai organisé l'équivalent de « un stade pour Gaza » mais avec le basket, sans le côté cause Palestinienne. Mais au niveau rassemblement, auto-organisation etc. ça marchait du feu de dieu. **Les mecs de la FSGT issus des activités disent : « À quoi ça sert ? » Alors que c'était une façon d'avoir le lien avec les jeunes, d'être branché. Pour moi, c'était intéressant. Donc pour eux ce n'était pas intéressant, eux ce phénomène ils le regardaient avec du mépris. Mais ça a été pareil pour le foot à 7, le VTT, le basket.**

GC : Pourquoi ce mépris ?

YR : **Parce qu'ils se croient porteurs de la culture savante et de la culture émergente : « Il n'y a que les vrais savants qui comprennent la culture émergente. »**

GC : Donc on garde ce problème col bleu col blanc, de l'institutionnel en rupture avec le populaire ?

YR : Voilà mais les vrais savants pour moi. Ceux qui sont amoureux des cultures, comprennent tout de suite ce qui est important. **Les pseudo-savants ou les culs de plomb, eux ils voient l'écart qu'il y a entre ce qu'il y a là et la norme qui est la leur et ils ne comprennent pas que la véritable création c'est de faire émerger de nouvelles normes.** Donc eux commencent à dénigrer.

GC : Donc on a aussi été là-dedans dans la FSGT ?

YR : Bah bien sûr, c'est anthropologique ça. Alors on n'est un peu moins mauvais que la moyenne mais en réalité on est aussi con. Enfin peut-être... il y a plus d'interstices. Donc ces gens, ces pseudo-savants, ou ces pseudo experts pour moi... Parce que quelqu'un qui est sur **la création culturelle...** Picasso s'il ne comprend pas les mecs de sa génération, c'est devenu un connard. Mais normalement un grand artiste, il doit rester un grand artiste toute sa vie et en doit pas devenir un conservateur. Sauf si ce n'est pas un grand ou il l'a été mais c'est fini.

Alors après il y a les sports vraiment émergents. Donc le skateboard etc. eux sont sur la rupture. Après éventuellement, ils ont besoin eux aussi de se sportiviser pour voir des parts de marché mais c'est la logique marchande qui les organise. Regarde la planche à voile, les fédérations ont du mal à suivre le mouvement puis quand elles le suivent elles le bloquent. Bon après elles ont repris... Le problème ensuite c'est que tu es dans la **logique du spectaculaire** et la logique du spectaculaire fait que tu rétrécis ta base de masse. **Donc en gros ça fait des images très spectaculaires mais les gens ne peuvent plus s'y retrouver. Ce qui était populaire au départ et devenu élitiste.** Bon après ça s'est fait cannibaliser par le kite surf.

Bon alors il y a plein de rendez-vous ratés comme ça. Et en général, **les institutions sportives ne sont pas assez réactives pour. Enfin, il ne faut pas être réactive. Il faut être en posture d'anticipation et en veille culturelle.** C'est à dire que, en gros, il faut se saisir de la culture. Mais c'est normal, parce qu'en plus c'était la période d'apogée du marché... C'est d'abord le marché... Parce que les acteurs eux-même ont intérêt au développement marchand parce qu'ils récupèrent la mise de leurs investissements. Donc eux **il faut qu'ils convertissent leur innovation culturelle en capital économique.** D'abord ils le convertissent en capital symbolique, en notoriété et après en capital économique. Soit directement parce qu'ils montent eux-mêmes des boîtes de sportwear... enfin bon, il y a plein de méthodes.

Bon donc le rendez-vous en général est manqué. Sauf après avec certaines activités qui se prêtent mieux à l'institutionnalisation ou à une institutionnalisation populaire. Alors les gros trucs qui ont bien marché déjà dans l'histoire de la FSGT c'était le cyclo. Dans le vélo, tu avais deux formes de vélo. Tu as le cyclisme. Le cyclisme, c'est tous sur le point de départ et que le meilleur gagne. Et le cyclo, c'est tenir une allure avec un groupe etc. C'est tenir un train etc. Donc c'est plus avec plusieurs niveaux. Enfin les deux sont intéressants mais, en gros, tout le monde peut faire du cyclo. Parce que le problème c'est plutôt de se définir un objectif et de s'y tenir. Alors ça, ça a très bien marché. **La FSGT, à un moment donné, a accueilli ce cyclo qui était rejeté** qui se développait dans la société mais bien sûr « ce n'est pas du cyclisme » pour les cyclistes qui sont des compétiteurs.

GC : Comme le foot à 7 un peu. « Ce n'est pas du foot. » Donc nous on le prend.

YR : Donc le cyclo s'est développé. Puis je ne sais pas. Il y a un tas de conneries après et puis il y en a une partie qui s'échappe et qui est récupérée par d'autres institutions parce que nous on fait des conneries. Mais bon ça s'est développé. **Mais ça ne se développe pas au point où ça devrait se développer parce qu'il n'y a pas la théorie suffisante. Donc certainement ça rencontre des obstacles au développement qui fait que ça s'étiole et que ça part ailleurs qu'à la FSGT.** Bon ça c'est le premier point.

Bon t'as le foot à 7, ça a été positif ça. Qu'est-ce qu'il y a encore ? Mais même le foot à 7, pour moi on a utilisé 10% du potentiel. On était sur les comparaisons avec les autres activités. Le basket, on est passé complètement à côté. Les sports de rue, alors là il faut distinguer. Si c'est le foot, là on a un petit quelque chose. Encore qu'il faille voir avec le futsal, c'est un autre système. **Là aujourd'hui ce qui nous mange ce sont les urban center et je pense aussi que l'offre télévisuelle de foot est si importante que les gars ne vont plus jouer ou alors ils vont à l'urban, ils font leur match et après ils rentrent regarder la télé.**

GC : Parce qu'à l'urban tu as l'écran pour voir le match.

YR : Tu as l'écran... Donc je pense que... Parce qu'ils ont vu que ça marquait le pas le foot à 7. Bah bien sûr que ça marque le pas parce qu'on subit la concurrence couplée de Bein et d'Urban center.

GC : On devrait trouver une alternative.

YR : Oui mais tu ne vas pas mettre des grands écrans sur tes petits terrains merdiques de foot à 7 où les gars, en gros, la convivialité c'est d'ouvrir le coffre et de boire une bibine ensemble sur le parking. Bon après... Je reste toujours dans les pratiques émergentes. C'est le skate le symbole. Ça se sont, entre guillemets, des activités dites rebelles.

GC : Oui, c'est compliqué.

YR : Alors il y a des choses intéressantes qui se font là. Mais la plupart des collectivités ne savent pas y faire. Mais là, ce sont les skate Park, c'est tout ça. Enfin, il y a des choses intéressantes mais ce n'est pas pensé.

GC : Et le parkour ?

YR : En soit c'est une activité intéressante parce que c'est une combinaison, je dirais, de l'acrobatie et de l'athlétisme en quelques sortes.

GC : Et de la gym et de l'escalade.

YR : Mais en gros, il y a un très haut niveau d'exigence attends. À mon avis il faut se poser... alors il y a certainement à décliner les voies mais c'est très engagé, donc c'est dangereux, donc ça ne peut pas se massifier. Après il faut trouver des pratiques douces peut-être.

GC : Oui il existe des formations pour les enfants en salle de gym.

YR : Alors par contre le parcours va amener une explosion de la gym. C'est qu'il y a des gens qui vont transposer le parkour en gym. Mais la gym ne peut pas le comprendre ça. Et donc les clubs de gym vont s'opposer à ça, sauf 1 sur 100. Ou il y aura un prof de gym...

Puis le parkour a tout de même besoin d'institutions parce que c'est comme l'escalade : il faut un mur, ou un gymnase, il y a la sécurité... Donc il faut une organisation. Donc là tu pourrais avoir toute une vie associative qui s'organise.

Et oui, tu as raison. Mais le parkour d'origine, lui, il est hors cadre. T'es d'accord ?

GC : Oui et ce que tu disais tout à l'heure, ça je n'y avais pas pensé. Le côté spectaculaire rend la pratique élitiste. Mais c'est vrai en escalade aussi parce que tu as l'escalade accessible à tous et tu as l'escalade des mecs qui sont un peu...

YR : **Oui mais bon, ça a fait son temps ça. Ça a impressionné les gens il y a 20 ans et maintenant ça n'intéresse plus personne. En définitif, l'escalade ne tient pas par son spectacle. Il ne faut pas croire.** Elle tient par l'intérêt que les gens ont à la pratiquer. Ce n'est pas la spectacularisation de l'escalade qui est la cause de son développement.

GC : Je pense que le parkour aussi.

YR : Alors le parkour s'est fait connaître par son côté spectaculaire mais si les gens y reste c'est parce que c'est très intéressant comme activité. Mais alors pour que ce soit vraiment intéressant comme activité vraiment accessible à tous, il faut des moyens. Il faut des moyens pédagogiques, il faut des aménagements. Et oui, c'est une voie de développement. Et tu peux jouer le coup dans le parkour un peu comme l'escalade avec les SAE. Mais, mais, mais, je rajoute tout de suite un « mais ». Je ne suis pas spécialiste mais je trouve qu'en définitif c'est plus complexe, ou il n'y pas le fond de l'histoire, je trouve que c'est exigeant de mettre en place des conditions favorables pour le parkour. Tu vas avoir un antagonisme... Ou alors il faut trouver une bonne synergie entre les espaces gymniques et les espaces de parkour. Et le monde de la gym, je vois comment il fait, il n'est pas prêt pour accueillir le monde de la gym. Peut-être le monde du cirque davantage parce que le monde de la gym, c'est un monde peu sclérosé hein.

GC : Tu as, en plus, de plus en plus de structures associatives en région parisienne de petits cirques.

YR : Mais bon, tu auras peut-être des clubs de gym qui vont s'ouvrir au parkour ou tu auras des clubs de parkour et ils vont trouver le relais pour trouver une forme d'organisation où il y aura les deux orientations. Mais à un moment donné, il y aura les conditions d'agencement du matériel. Tu ne t'en sers pas de la même façon.

GC : Il faudra mettre les gens autour de la table. Et que la FSGT se positionne en innovateur.

YR : **Oui mais les innovations ce n'est pas de mettre les gens autour de la table. C'est les gens, ils font et puis après on en discute.**

GC : Je pense qu'ils le font déjà.

YR : Donc alors il faut qu'on en discute. Alors voilà, donc ça renvoie au festival des innovations effectivement.

GC : Est-ce qu'on s'ouvre à d'autres innovations ? Est-ce qu'on reste... Bon retournons dans l'escalade. Où sont les blocs mobiles maintenant ?

YR : **Les blocs mobiles, il y a deux aspects. Ils sont morts parce que c'était trop lourd à gérer pour la FSGT. Donc ça s'est arrêté parce qu'en gros c'était des conditions de gestion lourde au niveau de l'entretien et du stockage, le transport et tout ça. Donc c'est fini mais c'est reparti dans le cadre du marché. C'est-à-dire que la première structure en France, et lui il va se développer au niveau international, ce sont des structures comme Escal'grimp qui louent des structures mobiles.**

GC : Oui ça va se développer. Tu le vois dans le cadre des petits raids organisés où ils te mettent parfois des obstacles d'escalade. Avec des structures classiques mais aussi plein de nouvelles pratiques associées à ça. Des trucs de réflexe avec des lumières... Enfin des trucs c'est incroyable mais c'est une offre marchande.

YR : Oui donc ça, ça se développe.

GC : Oui, nous on l'a abandonné et ils s'en sont saisis.

YR : Bah c'était le débat que j'avais avec Alain Jeunehomme en me disant : « On n'a pas été capable de... » Et j'ai dit que la FSGT **n'est pas faite pour ça, elle ne peut pas. Elle ne peut pas, On a déjà du mal à gérer nos propres conflits en interne. Si on veut gérer une structure commerciale tôt ou tard ça va partir en vrille.**

GC : Ah oui, ah oui.

YR : Soit ça ne marchera pas et il faudra que la FSGT subventionne. Soit ça marchera trop bien et un mec s'emparera du truc et détournera l'argent.

GC : Ah tu pensais à avoir un fonctionnement du type de l'UCPA.

YR : Voilà, avoir une structure commerciale périphérique rattachée à la FSGT et qui apporte...

GC : C'est contreproductif par rapport à l'identité et aux valeurs de la FSGT.

YR : Voilà donc c'était le débat, il y a trois jours avec Alain Jeunehomme. Et je lui disais : « T'inquiètes pas. On n'est pas fait pour ça, on a bien fait de ne pas le faire. Notre créneau, il est ailleurs. » Et après tout ça a donné naissance à ça. Ce n'est pas gênant, c'est bien.

GC : Du coup, toute la stratégie du développement de l'escalade ça se situe entre quelle année et quelle année ?

YR : Alors ça dépend ce qu'on appelle développement. Si on prend le développement au sens où ça a des effets sur le nombre de clubs, sur le nombre d'adhérents etc.

GC : On va le faire dans deux sens. D'une part la politique, l'impulsion et d'autres part les effets.

YR : Bon donc les effectifs stagnent du début des années 80 à presque 2000. Donc ça fait sur 20 ans ça. **De 80 à 2000 c'est une période d'innovation et une période de stagnation.** Innovation et stagnation. Innovation, bon je t'en ai déjà parlé des innovations. Et stagnation, stagnation des effectifs, stagnation réelle de la FSGT.

GC : En escalade ?

YR : Oui.

GC : Donc, vous avez innové mais ça n'a pas permis de...

YR : Oui, oui. C'est ce que je dis.

GC : D'accord.

YR : Je t'ai dit, en gros, **on a pensé la théorie de développement de l'escalade mais on n'a pas pensée la théorie du développement associatif.** Bon aller, la bifurcation commence en 96-97.

GC : De quoi ?

YR : Bah où, en gros, on commence à avoir une politique de développement associatif qui commence à émerger et qui prend vraiment forme en 2000.

GC : Et qui s'organise autour de quoi ?

YR : Bah je vais te le dire. Donc moi je pense y être un peu pour quelque chose à un niveau. Après, je vais te dire un peu les acteurs qui ont été déterminants. Moi je pense que j'ai joué un rôle dans les formations. C'est que à partir de 96-97, j'ai recentré les formations. **Au départ les formations, c'était de former des animateurs capables de rendre les gens autonomes. Ça c'était le premier volet. Et le deuxième volet c'était de fabriquer des animateurs qui étaient capables de transformer le terrain de jeu pour que plus en plus de gens puissent pratiquer en autonomie.** Donc capables d'équiper des SAE, capables d'équiper des falaises etc. Et à partir de 96, on n'a pas abandonné ces objectifs mais on a rajouté un paramètre. On a dit : « si on fabrique que des gens autonomes, ça ne suffit pas parce que deviennent-ils ? Qu'est-ce qui se passe après ? » Donc on a mis au centre de nos actions de formation en quoi nos acteurs sont capables de développer de la vie associative en escalade. Ce qui fait que quelque part tu continues... parce que là tu investissais à perte en quelques sortes. Tu vois, il y a un retour sur investissement mais très, très long. Le retour sur investissement, c'est la société. C'est bien. Tu as une utilité sociale mais l'organisation peut s'épuiser en cours de route.

Donc on a commencé à modifier nos contenus, notre problématique. En plus, le contexte changeait donc on a remis ça au centre. Ça, ça a commencé à avoir des effets positifs sur les clubs déjà. Et puis, à partir vraiment de 2000, je ne sais plus si c'est 2000 ou quoi. Ça doit être ça. Il y a eu conjonction entre... On avait déjà commencé. Il y avait eu des phases expérimentales en Seine-Saint-Denis avec Alain Levêque, moi et des élus. **Il y a eu une demande qui a commencé à émerger, c'est : « Oh, on a un beau mur d'escalade mais il n'y a rien qui se passe. Qu'est-ce qu'on peut faire ? »** Donc « ils sont venus nous voir en disant qu'est-ce qu'on peut faire ? » Donc, on les a aidés à créer, de façon volontariste, des associations. On a mis en place une méthodologie de création d'association à partir d'une SAE.

GC : Ce qui se refait en ce moment pour l'IDF.

YR : C'était d'ailleurs en IDF ça déjà. C'était à Tremblay. Ça a marché. Donc on a déjà prouvé expérimentalement que ça marchait. Et après, il y a eu la phase d'arrivée en puissance de **Daniel Vaubailon qui lui était élu à Paris, qui lui a été au chômage sur une période de longue durée. Donc il est venu se former à la FSGT si tu veux comme c'était l'escalade qui l'intéressait. Et lui il est venu militer en tant qu'élu pour qu'un SAE se crée à Grimp'13. Son boulot lui, ça a été que politiquement la décision se prenne. Son boulot a été 3 choses. Utiliser son capital politique pour que des structures d'escalade se créent, d'abord dans le 13^{ème}. Deuxième boulot qu'il a fait, après il est allé chercher les personnes ressources pour pas que la structure ne tourne pas à vide et qu'il y ait une association qui se crée. Donc il va solliciter des gens comme moi pour commencer à lancer l'activité et former les gens. Troisième boulot, lui il a pris en charge la formation des dirigeants de ces associations.** Parce qu'il ne suffit pas d'avoir des pédagogues, il faut la gérer. Mais il a d'abord pris le manche lui. Seulement lui, il sait déléguer. Lui, il a su passer le manche. Je ne sais pas si tu as lu l'article ?

GC : C'est le gros dossier ? Il y a eu un gros dossier sur la grimpe dans SPA.

YR : Ah peut-être. Ah mais il y avait un article sur **Daniel Vaubailon. Dévolution Man**, il lui a mis comme surnom. **Pour moi pour qu'il y ait révolution, il faut qu'il y ait dévolution.** Sinon, c'est l'inverse de la dévolution.

Donc à partir de l'expérience avec Daniel Vaubailon, après ça s'est généralisé. Ça a commencé à Grimp'13 et après ça percolé.

GC : Et donc là, on est en 2000 hein ?

YR : On est en 2000, ça a commencé en 2000 et ça a monté en puissance grâce à l'intervention de Daniel, Alain Levêque... soutenu par des mecs comme moi.

GC : Et 2000, est-ce que c'est juste dans l'escalade ou est-ce qu'on a cette stratégie de développement de la vie associative et de l'expérimentation dans les autres pratiques ?

YR : Non, ils sont à la ramasse d'ailleurs. Ils n'ont pas compris les enjeux de la vie associative.

GC : **Et pourquoi ça ne se diffuse pas à toute la fédé ?**

YR : Il y a deux raisons.

GC : C'est le système CFA qui fait ça ?

YR : Alors moi je te donne deux raisons après, il peut y en avoir trois des raisons. Alors première raison, **c'est que les spécialistes de la formation se sont les enseignants. Bah les enseignants ne comprennent pas grand-chose de la vie associative.** Donc déjà pour moi, beaucoup, beaucoup ne comprennent pas. Ils n'ont pas compris les enjeux stratégiques. Il m'a fallu du temps pour le comprendre parce que je te dis que je n'ai recentré les choses qu'à partir de 96. Mais à partir du moment où j'ai mis le paquet là-dessus, ça a eu des effets. Mais pour eux si tu veux, la vie associative c'est l'inculcation des valeurs donc ils ont peur que ce soit dogmatique... Moi ça ne me fait pas peur d'inculquer des valeurs. Pour moi ça fait partie des pratiques. Donc si tu sépares les valeurs des pratiques, tu n'as rien compris. Donc la plupart des profs et des éducateurs ont peur des valeurs. Ils sont pour une sorte de centralisme.

[Pause de l'enregistrement]

GC : ... Donc les institutions se rendent compte du développement de la pratique. La pratique s'est développée dans un espace assez informel puisque votre CFA n'était pas instituée.

YR : **C'était informel mais il y avait un réseau.**

GC : Il y avait un réseau. On comprend et on appuie le développement de la pratique.

YR : Donc je disais, **la nouvelle phase c'est avec les copains et avec le départ à la retraite de Daniel Vaubailon, de Daniel Dupuis, le mien qui allait avoir lieu... Alain Levêque aussi. Alors les copains comme Julien V. qui avait transformé l'essai impulsé par Daniel Vaubailon, qui était donc président de Roc 14 qui a 600 ou 800 adhérents, ce qui est donc une vraie machine. Une machine sans un seul salarié. Lui a voulu tirer la sonnette d'alarme en disant : « Tous les anciens s'en vont. » Il me passe un coup de fil d'ailleurs : « Il faut qu'on fasse quelque chose, vous partez à la retraite. Les permanents qui suivaient l'activité vont partir et il n'y aura personne pour relayer et on va passer à côté d'un développement. On va régresser à partir de là. »** Alors je lui dis : « Bon, bah écoute moi je suis d'accord. C'est une bonne idée. Écoute, on va faire une réunion régionale et on va discuter de cette question. » Et donc elle a eu lieu et elle a débouché sur la décision de proposer de créer un poste d'agent de développement de l'escalade à la ligue. Donc on n'a monté un projet collectif. Disons que l'impulsion de départ c'était Julien V. mais disons qu'après l'impulsion a été reprise par une vingtaine de gusses quoi. Il y en cinq ou six qui se sont mis au boulot sérieusement pour essayer de trouver l'argumentaire, le contenu, les modalités de financement. Aller au concret quoi mais créer les conditions pour qu'une décision puisse être prise dans la fédé'.

Et donc, tout c'est un boulot qui a dû durer 2 ans. On est à la rentrée 2013, bah voilà ça s'est fait avec le poste d'amandine. Donc là tu le racontes avec Amandine. Et donc à mon avis ça va être positif, c'est très positif hein. **C'est une première parce à mon avis la FSGT avait de fait des permanents qui suivaient l'activité mais ça n'a jamais été reconnu parce qu'on est une fédération omnisport et qu'on considère qu'on ne peut pas avoir un professionnel qui suit une activité.** Mais tout dépend de comment on la suit, de comment on travaille. Donc moi, je ne suis pas d'accord avec ça.

GC : Bah si elle peut être diffusée aux autres pratiques.

YR : Bon parce qu'ils ont peur que ça donne un mauvais exemple.

GC : Et ça c'est très francilien.

YR : Ah bah oui pour le moment c'est francilien, tout à fait. Là l'enjeu... D'où l'intérêt de restructurer la CFM.

GC : Oui mais ça fait depuis 2000 que...

YR : Oh bah ça l'est depuis toujours. Ah non, avant ça n'était pas francilien. Il y avait vraiment une vie fédérée et associative dans l'escalade et la montagne jusqu'à mon avis les stages Maurice Graton. Mais en réalité, le centre il est parisien et tout ce qui est en province s'affaiblit.

GC : Pourquoi ? Pourquoi ne pas faire l'effort de le diffuser sur la province ?

YR : Non, non mais là les problématiques n'étaient pas les mêmes. Les stages Maurice Graton, c'est le développement de l'escalade. Ce n'est pas le développement des pratiques associatives. Le développement des pratiques associatives, il faut qu'il y ait des structures artificielles pour que ça se développe. Et là montée en puissance des structures artificielles ça commence mais le fait qu'elles deviennent performantes etc. ça vient du début des années 90.

GC : Mais là où je ne comprends pas, c'est que toi tu étais au niveau national et il n'y a pas eut de travail sur le niveau national.

YR : Bah parce que ce n'est pas vraiment le centre permanent. C'est que là se retrouvait la masse critique de la densité militante, de réflexion, d'opportunités... Et comme ça faisait plus ou moins en contrebande... D'abord en province, il n'y avait pas la demande sociale aussi forte.

GC : Il y a Marseille, il y a Strasbourg, il y a Lyon.

YR : Non mais là-bas c'est autre chose on a 30 ans ou 40 ans d'écart là. Si tu veux, j'en viens de Marseille là. Les bases de développement des pratiques associatives d'escalade restent à inventer pour ces régions-là alors que, en fait, la question arrivait à maturité en région parisienne. Mais ce sont des mutations culturelles donc la région parisienne a 20 ans de décalage avec le reste. Parce que si tu veux après, si je suis en province, tu as deux cas de figure. Soit tu es plutôt dans la région de Grenoble, des régions comme ça et là les FFME et les autres fédérations dominantes ne sont pas trop à la ramasse. Ils ont pignon sur rue donc toi la FSGT tu arrives en 3^{ème} ou 4^{ème} position. Deuxième truc, tout ce qui est pratiques auto-organisées bah justement elles ont tout intérêt à s'organiser hors cadre associatif. C'est beaucoup plus facile, c'est le cas de Marseille.

Donc pour les Parisiens **c'est presque une nécessité objective de s'organiser associativement. Sinon ça coûte trop cher.** Il y a des solutions mais elles sont réservées à des gens qui ont les moyens. Donc, il y a un intérêt à la vie associative en région parisienne. Il y en a beaucoup moins en province ou alors il faudra que ce soit sur d'autres bases. Le rapport à la pratique n'est pas le même parce qu'ils sont plus prêts des pratiques etc. etc. Et en région parisienne il faut distinguer les clubs historiques qui étaient liés à Fontainebleau et les clubs liés aux SAE. Et c'est pour ça qu'on dit qu'il y a deux catégories. Il y a les lémurien et les dinosaures. Et les dinosaures sont restés dinosaures. Avant ils étaient dominants maintenant...

GC : Le foot à 7 lui s'est bien développé en province.

YR : Oui, oui tout à fait. Il a même démarré en province.

GC : Oui en Ardèche.

YR : Mais **les lois de développement du foot à 7 c'est autre chose.** Les lois de développement de l'escalade c'est qu'il faut qu'il y ait une SAE de qualité et il faut que les sites soient relativement éloignés.

GC : Mais tu vois c'est intéressant ça parce que c'est tout de même relatif à la diversité et aux spécificités des cultures sportives.

YR : AH bah tout à fait ! Tu n'appliques pas un modèle. Si tu ne fais pas une analyse de l'activité concrète, tu ne peux pas plaquer un schéma. Après tu peux retrouver des constantes mais encore faut-il faire une analyse concrète.

GC : Je te dis ça parce que sur un chantier comme les milieux populaires, quelqu'un qui n'a pas la culture des APS et la capacité d'analyse de celles-ci passe à côté.

YR : Bah on est d'accord, on est d'accord. C'est une condition qui n'est pas nécessaire mais pas suffisante mais nécessaire. Si tu ne l'as pas, tu passes à côté. Tu ne peux pas comprendre. Je suis convaincu de ça moi.

GC : Il faut connaître Pociello.

YR : Il faudra que je le relise moi. Bah oui il faut penser unité et spécificité.

GC : Mais c'est pour ça que ça m'intéressait aussi de prendre plusieurs activités pour voir les logiques de développement en fonction de ce qu'est l'activité. Ce n'est pas du tout pareil. Je l'ai fait volontairement dans ma méthodologie.

YR : Donc, il ne faut surtout pas mettre tout le monde dans le même moule. C'est une grande difficulté, là c'est une remarque que je fais à René Moustard, Jacques Journet etc. Pour moi, ils ont une vision générale mais ils ne connaissent pas... Je leur disais : « Vous n'êtes pas assez prof d'EPS. Vous avez oublié ce que c'est que la culture. »

GC : Après c'est intéressant quand même quand il y a des choses comme les chantiers enfance...

YR : Mais ça c'est les besoins sociaux après il faut faire les jonctions.

GC : À Vitry, c'est très intéressant les stages de club où ils mélangent toutes les pratiques. Là il y a tout de même **une confrontation entre l'identité omnisport de la FSGT et la nécessité de développer une culture, une identité propre à une activité.**

YR : **Pour moi, il n'y a pas de contradiction.** Enfin si, il y a des contradictions **mais pour moi ces contradictions sont des moteurs et ce ne sont pas des obstacles. Mais c'est parce que je n'ai pas la même conception de l'omnisport que la plupart.**

GC : C'est à dire ?

YR : Bah c'est à dire... Qu'est-ce que c'est que l'omnisport ? **L'omnisport c'est la façon dont chaque activité spécifiquement va contribuer à l'émancipation de l'individu. C'est 3 choses. C'est comment chaque activité physique va contribuer au développement et à l'émancipation des individus, et à l'émancipation sociale. La deuxième chose, c'est la façon dont chaque activité, puisqu'elle a un objectif qui est au service du développement humain en gros, accepte la logique de la mutualisation. Parce qu'en fait l'œuvre d'éducation et l'œuvre humaine ne se font pas toutes seules. Elles se font avec les autres donc aussi avec les autres dimensions de la culture, dont la culture sportive. Donc ce n'est pas parce que je fais de l'escalade que je suis meilleur que celui qui fait du rugby. Non, c'est qu'est-ce que j'apporte de spécifique quand je fais de l'escalade. Si je comprends ce qu'apporte de spécifique l'escalade, je peux comprendre ce qu'apporte de spécifique le rugby. Si je ne suis pas capable de comprendre ce qu'apporte l'escalade, je ne suis pas intellectuellement disponible. En gros il faut arriver à un niveau méta pour comprendre sinon je suis dans mon activité. Et troisièmement, il y a l'aspect politique. C'est à dire que, en gros, on est dans une logique de mutualisation et d'entraide. C'est on met en place des moyens communs.**

Sinon c'est je tire la couverture à moi. Je fais du rugby, je suis plus puissant, j'essaye de faire bande à part pour capitaliser les subventions. La logique marchande fait éclater l'omnisport.

GC : Mais moi je te parle de la FSGT. Il y a une sorte de **rivalité entre les commissions d'activité.**

YR : **Parce qu'il n'y pas de pilote dans l'avion. Parce qu'il n'y pas de pilote d'activité.**

GC : Parce qu'il y a les assemblées nationales des activités...

YR : Un mec comme Michel Legendre est sur une logique de concurrence, par exemple.

GC : Sur la gym c'est ça ?

YR : Oui.

GC : Il y a des gens comme ça qui pourrissent le système.

YR : **Non ils sont l'expression du système.** Ils ne sont pas tombés là par hasard ces gens -à. Donc si tu veux c'est le système qui les a produits. Moi, pour moi ce n'est pas Michel Legendre qui est un fou. On l'a fabriqué Michel Legendre. Il y en a d'autres de Michel Legendre. Il est casse-couille c'est tout.

GC : Il faut que je lui fasse un entretien alors.

YR : Ah oui bien sûr. Donc omnisport... Par exemple, je leur ai fait un petite note l'autre jour en leur disant multisports ou omnisport ce n'est pas pareil. La multi-activités c'est la juxtaposition des activités, c'est le zapping et donc c'est tout à fait adapté à la marchandisation des activités.

Non parce que les copains l'utilisent. Fressinières c'est, par exemple, un rassemblement multi-activités. Je dis que c'est un rassemblement omnisport montagne. **Et l'omnisport c'est mieux que le multi-activités parce que c'est bien sûr les activités avec leurs spécificités mais c'est les activités qui convergent et les activités qui mutualisent leurs ressources etc. C'est un projet.** Alors que la multi-activité n'est pas un projet, c'est une consommation.

GC : On va parler un peu plus de la pratique escalade FSGT en soit. Dans les clubs FSGT en IDF, est-ce qui si je vais dans les clubs de la FFME, je vais voir la différence avec les clubs FSGT ?

YR : **Ça dépend. Pas toujours.** Souvent.

GC : Et où je vais la voir sur quels aspects ? Amandine me disait que, par exemple, elle était à l'ESCXV et dans la pratique elle ne voyait pas de différence mais dans la vie associative oui. Par contre sur ce qui est de la grimpe en tête, elle dit que ça on n'a pas le temps en fait de vraiment le faire.

YR : D'accord. Alors, alors. Les différences. Alors je te disais ça dépend. Je pense à un texte qui a été par une sorte de contestataire qui lui insistait en disant : **« Putain, il n'y a pas beaucoup de différence entre un club FSGT et un autre club où j'étais avant qui était FFME. »** Donc tu peux trouver des tas de cas de figure où tu vas trouver peu de différences. Alors **la différence peut se trouver plus au niveau des fédérations qu'au niveau des clubs.**

Je prends un exemple. L'autre jour il y a eu un débat dans un club où je suis là à Champigny. **Et la FFME veut que, maintenant, les clubs qui sont doublement affiliés affilient tous leurs adhérents à la FFME.** Et donc il fallait prendre une décision parce que ça coûte cher. Donc, soit on continue avec la FFME et on lâche la FSGT... enfin une décision de ce type-là. Enfin c'est ingérable, c'est un bordel, ils font chier les mecs qui s'occupent du club. Parce qu'ils bloquent nos adhésions, après ils les débloquent. Mais bon en gros **les mecs ça leur donne 3 ou 4 fois plus de boulot administratif. C'est des bénévoles donc au bout d'un moment...** tu en as ras le cul. Donc la FFME ça fait pression au bout d'un moment. La FFME insiste en disant : « On va vous radier. » Et les gars voulaient garder un attachement à la FFME pour la compétition, pour les jeunes.

Donc AGE et bilan des courses on a décidé qu'on restait affilié à la FSGT et que ceux qui voulait être à la FFME et bah ils se démerdaient et ils prenaient des adhésions individuelles. On ne leur interdisait pas mais nous, on n'allait pas se prendre la tête avec ça et éventuellement on leur rembourserait la côte part. Nous ce qu'on veut c'est qu'ils soient fédérés à une fédération. Donc c'est le choix qui a été fait de la FSGT plutôt que la FFME. **Et l'argument qui a été décisif, il y en a un qui l'a bien exprimé en disant : « Moi, j'ai connu les deux fédérations. La FFME n'a aucun encouragement de la vie associative, aucun soutien. Moi, en FSGT, j'ai fait du ski de rando, j'ai fait des trucs. »** Il donnait tous les exemples où, en gros, il y avait un soutien et un partage entre les associations. Et il y avait une politique de la FSGT de soutien à la vie associative, ce qu'il n'avait absolument pas perçu à la FFME.

Après, il y en a qui ont renchéri : **« Oui moi je suis juge officiel pour les compétitions. On commence à s'intéresser à moi trois semaines avant une compétition parce qu'il leur faut des bénévoles des juges etc. Sinon le reste du temps je n'existe pas. »** Donc en gros la compétition, enfin le but d'être aux jeux olympiques, d'avoir des championnats du monde et tout ça bouffe la politique de la FFME.

Bon les différences qu'on va avoir... Après tu peux avoir plusieurs critères. **Parce que les gens qui sont affiliés à la FFME bah c'est les mêmes hein. Ils ne sont pas différents. Donc ton petit club FFME de base il est le même que le club FSGT de base pour l'essentiel.** Où vont être les différences ?

Alors la première différence c'est le projet, mais c'est un projet commun, **grimpez chez les voisins. Chaque club ouvre son créneau pour les autres.** C'est qu'au niveau de la FSGT. Ici il y a le club de Saint-Maur qui est FFME et le club de Champigny qui est FSGT. Ça fait 6 mois qu'ils sont en pourparlers pour arriver à mettre en place un créneau commun. C'est une usine à gaz, ça ne se fera pas. Alors ce n'est pas forcément parce que les adhérents du club de Saint-Maur seraient contre mais c'est parce que dans la direction je ne sais pas leur système de représentation mais bon... Voilà.

La deuxième différence, c'est qu'il y a **beaucoup de clubs FFME où la prise en charge des débutants, c'est les BE.** Bah si c'est les BE ça a plusieurs effets. Ça a un effet sur le prix de la cotisation parce qu'il faut bien les payer. Ça a des effets sur la responsabilisation. Est-ce qu'ils cherchent vraiment la responsabilisation ? Donc ça, ça change beaucoup de choses. Donc là, c'est encore une autre logique. En général, les enfants, les débutants ce sont des BE. Ce n'est pas de la coéducation. Mais ce n'est pas vrai partout non plus ça. Mais ça peut être une grosse différence.

La troisième différence, ça peut-être...

GC : Le réseau de solidarité pour acheter le matériel. La coop'Alpi

YR : Non, non, je pense qu'à la limite la FFME est encore mieux organisée. Je ne crois pas ça, je ne vois pas l'avantage d'être à la FSGT.

La troisième différence c'est éventuellement **la conception de la formation** parce que normalement un club FSGT, vu qu'il est plutôt basé sur la vie associative et le bénévolat, il met l'accent sur **l'apprentissage le plus rapide de l'escalade en tête**. Ça ne sera pas forcément le cas dans un club FFME. Après, du point de vue des stratégies de formation, tu en as qui resteront à la moulinette. Après ça dépend du club. En plus est-ce qu'elle a tout vu ? Et ça dépend des structures, leur club sont peut-être trop difficiles. Je ne fais pas confiance à Amandine parce qu'elle ne connaît pas assez l'activité, peut-être qu'elle n'a pas tous les repères.

GC : Elle a quand même dit que les gens de son club suivaient le CQP escalade de la FSGT. Ça c'est sûr donc il y a une acquisition de la démarche FSGT.

YR : Ce n'est pas un CQP, c'est une formation escalade. Moi j'ai compris parce que son gars, le gars qui est président du club. Enfin, je trouve qu'ils sont pas mal. J'ai des retours de ce qu'ils font et les retours sont bons de ce club.

GC : Oui les stages à la montagne, ils y participent. Ça c'est un plus FSGT quand même.

YR : Oh bah ça normalement un club FFME le fait aussi. Normalement, si c'est un club dynamique, il le fait. Ce n'est pas là-dessus qu'on se distingue selon moi. On va se distinguer sur **les pratiques familiales, c'est en train d'émerger et, à mon avis, ça n'a pas émergé autant en FFME**. C'est justement basé sur la responsabilisation et ce n'est pas une logique marchande. Qu'est-ce qui peut encore changer ? Ça dépend après... parce que des grands clubs à 700 adhérents... parce qu'il n'y a qu'un seul aussi gros club FFME que Roc 14, c'est Massy.

Mais là c'est un club élitiste, c'est un club privilégié. Au niveau des relations humaines etc. j'en ai discuté avec des gens, justement le copain qui était candidat là et qui était à Massy. Lui disait quand même : « **Bien sûr à Massy, au niveau de l'entraînement, au niveau de la formation technique, performance, élitisme c'était bien. Mais au niveau social et relations humaines, c'était très pauvre.** » Il ne connaissait que les mecs de son groupe de pratique. Très peu de relations humaines et tout ça d'après lui. Il avait pu comparer les deux mais il comparait une grosse machine comme Massy avec un petit club associatif comme Vitry. Ce n'est pas rattaché à l'ESV. Donc lui voyait bien les différences.

Le problème après ce sera aussi le **rapport à la compétition**. Bah tiens pour savoir la différence entre la FSGT et la FFME il faut demander à **Jean-Marc Dussort qui lui a milité dans les deux organisations et qui a de nouveau décidé de quitter la FFME. Pourtant il était branché performance**.

GC : Je ne pourrais pas le voir donc pourquoi ?

YR : Pourquoi il a quitté la FFME ? Bah **parce que la FFME est un système de contraintes. En définitif le problème c'est la compétition. Elles sont élitistes, elles sont très difficiles à organiser. C'est coûteux. Donc ça bouffe beaucoup de forces bénévoles**. Ça ne revient qu'à quelques-uns quand il y a des profits, quelques athlètes de bons niveaux. Et c'est toute une usine à gaz. Nous on a **mis en place des dispositifs de rencontre beaucoup plus simples**.

GC : Sans juge ?

YR : Bah oui, on a tout basé sur l'auto-arbitrage donc ça change tout. Beaucoup moins sélectives, ouvertes à tous, etc. Beaucoup plus souples et donc beaucoup plus gratifiantes pour la majorité des participants évidemment.

Donc les compétitions FFME ça commence à... Parce que la FFME ils pensent comme un club sportif classique donc la compétition c'est quand même l'alpha et l'oméga. Or le problème c'est que c'est contraignant la compétition et **ce n'est pas l'essence de l'activité**. Ils n'ont pas compris la majorité des pratiquants ne sont pas tournés vers la compétition. Donc **pour un petit delta de 10% des pratiquants, ça subordonne toute la vie associative**. Ça leur pourrit la vie de l'intérieur parce que c'est beaucoup de boulot, c'est de l'argent... Tu vois, donc quelque part ça les mine ça. Ça cannibalise l'activité. Là, il y a une erreur théorique de la FFME mais tant pis pour eux. **Bien sûr eux veulent être une fédération sportive comme une autre, donc la compétition c'est déterminant pour la reconnaissance. Mais il y a un problème. C'est que ce n'est pas intrinsèquement la dimension la plus essentielle de l'activité**. Il y a un problème.

GC : Pour le badminton, à l'ES Vitry ils ont le même problème. Ils ont 80 licenciés à l'ESV en bad. Sur les 80, tu en as 60 qui sont là pour le loisir mais la direction de la section du club est purement orientée vers la compétition. Et ils gardent les autres pour alimenter le reste. En disant : « Oui dans les 60, il y en aura peut-être un bon. »

YR : Oui mais là... Je peux te dire si j'étais responsable dans la commission badminton... Je sais ce qu'il faut faire. **Si on était dans des lieux où on pouvait échanger des concepts...Et là pour l'instant ce n'est pas le cas. Donc on n'est pas dans une vraie fédération omnisport. Par exemple, moi j'ai de très bonnes idées pour développer le badminton et elles ne servent à rien parce qu'on ne peut pas créer les conditions pour se retrouver dans des lieux de travail, de mise en relation.**

GC : Pourquoi ? Tu ne peux pas t'inviter à cette CFA ?

YR : Bah attends t'as vu, je ne peux pas être partout. Et au nom de quoi ? Je ne vais pas devenir l'Ayatollah du sport populaire.

GC : Donc c'est la fédération qui devrait organiser les espaces de débats et d'échanges.

YR : Et oui, le festival des innovations et tout ça. Or elle ne sait pas le faire.

Bon prenons le badminton. Si tu veux développer un badminton populaire de qualité, il faut donc mettre en place un système de compétition à triple articulation. Alors premier niveau, il faut que tu aies un système de rencontre et de compétition attractif intra club. Parce que dans le club il faut qu'il joue un maximum, donc il faut mettre en place un truc attractif, de compétition pour les adhérents du club. Sinon tu te fais chier au badminton. Il y a toute une conception de la vie du badminton, à l'intérieur du club. Sur cette base-là, il faut aussi organiser des rencontres interclubs. Alors ils en ont 10. Si le système est bien conçu, au lieu d'en avoir 1, tu en auras 20. Et ça va être un lieu d'échange. Et sur cette base-là, tu développes le truc à l'international d'un côté et tu développes le truc du point de vue de la cité avec des initiatives populaires autour du badminton. Donc en gros, tu auras quatre paliers. Le palier politique de promotion, le palier politique internationale et le palier belles épreuves départementales, nationales etc. et que tout ça soit innovant et au service de joueur qui se fait toujours plus plaisir et qui se responsabilise. Mais quand tu vois que le mec qui pense la formation dans leur brevet fédéral... leur premier diplôme c'est un assistant animateur où c'est apprentissage de coup droit et revers alors qu'en vrai ce devrait être : « quels systèmes de jeux je mets en place ou quels formes de jeux je mets en place pour que les gens développent leur habilité en badminton » ... Donc en gros, ils sont à la ramasse et dommage parce que là on passe à côté d'un gros potentiel de développement. Pareil en tennis de table, pareil en tennis... Mais bon, ils ne savent pas faire. Enfin personne n'a travaillé dessus.

GC : Il n'y a pas une volonté de se questionner sur la démarche...

YR : Bah là après il y a deux problèmes. **Soit les mecs c'est des pédagogues, genre profs d'EPS, et donc eux sont sur la pédagogie et l'apprentissage du badminton. Ils ont de bonnes idées et ça n'a pas d'impact. Soit ce sont des dirigeants classiques et eux ils essaient de faire aussi bien que la FF.** Et l'innovation ne rencontre pas l'organisation. Et il leur manque l'analyse stratégique que nous on a eu en escalade. Si je suis dans les sports collectifs **la variable déterminante** ce n'est pas la formation du joueur, c'est... Alors, en **escalade c'est les terrains de jeu** et dans les **sports de compétitions c'est les règlements sportifs**. Alors il faut trouver les formes d'organisation, ce qui a été fait avec le foot à 7. Donc les pédagogues ils sont dans la pédagogie et ils n'ont pas prise sur les événements. Et les mecs qui sont dans les événements, ils sont de purs traditionnels et de temps en temps ils innove avec un petit truc biscornu par-ci, par-là.

GC : Ouai, ils enlèvent le grip des raquettes par exemple ?

YR : Non mais je ne tourne pas en dérision ce qu'ils ont fait.

GC : Non mais c'est une innovation comme un autre.

YR : Non, ce n'est pas une innovation. C'est une rétro innovation parce qu'en fait ils reviennent au tennis de table d'il y a 150 ans. Donc je ne sais plus pourquoi on en est arrivé là. Tu me demandais la comparaison entre un club d'escalade FSGT et un club FFME.

Alors après, il faudrait me citer le club de référence du point de vue FSGT et un club de référence du point de vue FFME. Et là on verrait les différences.

GC : Donne-moi encore 6 mois de stage et je te fais une étude comparative.

YR : Oh bah ça je veux bien te les donner moi.

GC : Parce que d'accord mon étude peut avoir du sens mais elle aurait encore plus de sens si j'avais le temps de faire une comparaison avec une autre fédération. Enfin, de comparer quoi parce que là je n'ai pas le temps.

YR : Et la rupture en escalade maintenant c'est la conception de la formation du grimpeur. Donc c'est d'abord qu'il faut fabriquer un grimpeur capable de monter en solo, sans corde mais en sécurité. Comment grimper sans corde en sécurité, voilà premier point. Donc ça tout de suite, il ne faut pas attendre 20 ans. Il faut donner les solutions qui fait que quelque part il va fabriquer un mental et une motricité, une attitude qui va lui servir toute sa vie. Deux, c'est l'auto-assurance. Être capable de s'auto-assurer. Trois, après être capable de conquérir du terrain et d'aller vers les cimes en s'auto-organisant. Donc être capable d'être en tête et être capable d'assurer. Déjà ça, ce n'est pas mal. Ça, c'est le programme de base. Si tu as réussi à lui apprendre ça au mec, il reste éventuellement un deuxième point à lui apprendre. Donc là tu l'as rendu autonome. Enfin il a déjà franchi quatre paliers d'autonomie. Après il y a encore un autre truc d'autonomie à lui donner. **C'est la capacité de s'inventer lui-même des problèmes intéressants pour continuer à progresser. Ça c'est la véritable autonomie. C'est à dire que c'est de l'auto-formation. Il doit comprendre lui-même ce qu'il doit faire pour continuer à progresser et ne pas être dépendant d'un maître.** Ça n'empêche pas d'en avoir un. Mais le vrai maître c'est celui qui va t'apprendre à apprendre. Bon après, on s'arrête, roule la vie. Et le faire avec les autres donc dans un cadre associatif etc. C'est le sens du bouquin qu'on est train de faire là.

GC : Un bouquin ?

YR : Un bouquin sur l'escalade, guide pratique pour l'escalade pour tous.

GC : C'est la ligue qui va faire ça ? La fédé ?

YR : Ah non, c'est nous la montagne. Ça centralise l'expérience de la fédé.

GC : Tu vois quand même la différence entre une CFA comme la montagne et une CFA comme les sports de raquette. C'est tout de même incroyable. On devrait pouvoir rééquilibrer ces écarts. On a d'un côté une CFA qui est une vraie CFA, dont les spécificités font que la FSGT apporte quelque chose à la société. Et de l'autre côté une CFA qui en termes d'innovation traîne un peu la patte. Il y a un rééquilibrage à avoir.

YR : Un rééquilibrage... Disons plutôt **des transferts d'acquis.**

GC : Oui une mise en commun.

YR : Bah c'est pour ça que moi je prêchais pour le festival des innovations. Parce qu'il y en a partout des innovations mais par contre les innovateurs sont maltraités.

GC : Moi j'ai peur que le festival des innovations ne soit qu'un événement sans réel fond.

YR : Ah bah ça on verra.

GC : On verra dans 3 ans. Donc voilà, bah moi écoute j'ai ce qu'il me faut hein quand même.

YR : Tu m'as tiré les verres du nez pendant combien de temps en tout ?

Date : 23/02/2017
Lieu : Siège FFME
Durée : 1h15

« Pierre You : Déjà, il y a l'historique qui rentre en ligne de compte. C'est à dire que la fédération, à l'origine, c'est une fédération de montagne. C'est la FFM qui a été créée, à la base, pour les grandes expéditions en Himalaya notamment, l'Everest, les trucs comme ça. Donc ça, ça date de 1945-47 et après, début des années 80, il y a eu ce qu'on appelait l'escalade libre. C'est à dire qu'il y avait de l'escalade que l'on appelait la varappe et artificielle. C'est à dire qu'on mettait des clous en se tirant dessus pour escalader les roches. Donc il y a des gens qui se sont mis à s'entraîner et à dire : « On n'a pas besoin des clous pour passer ici. » C'est ce qu'on appelle l'escalade libre donc début des années 80. Et là, dès qu'il y a eu cette partie-là, un certain nombre se sont engagés dans de la compétition. C'est comme ça que sont nées les compétitions d'escalade. En 85, il y a eu la création d'une fédération spécifique, FFE. Donc de 85 à 87, on avait une FFM et une FFE. Et la pression du ministère fin 87 qui a dit : « Vous venez les uns chez les autres. Réunissez-vous et faites quelque chose ensemble. » Donc, en 1987 la FFME a été créée qui était donc, à l'origine, très axée alpinisme, haute randonnée alpine et les choses comme ça. Elle a évolué au fil du temps pour arriver, au début des années 2000, à avoir des jeunes qui construisaient ce qu'on appelait les pans, des murs d'escalade dans les garages quoi, des murs artificiels en fait pour faire simple.

Et à partir de là, ceux qui étaient à la direction de la fédération, d'ailleurs c'était un grand alpiniste qui était président, Robert Paragot, ont dit qu'il faut s'occuper des jeunes. Et on s'est mis, à ce moment-là, à créer un plan de développement des structures artificielles d'escalade. Donc on s'est dit : « Il faut créer des murs d'escalade. Comment on s'y prend, comment on fait ? » Ça a vraiment démarré en 2001 et ça continu jusqu'à aujourd'hui et c'est, à mon avis, pas prêt de s'arrêter parce que, de toutes façons, on souffre d'un manque d'équipement.

Ce cheminement-là fait que la structure des pratiques a changé au sein de la fédération. On est aujourd'hui fortement, plus que fortement, escalade. Escalade... après derrière c'est la randonnée en montagne. Quand je parle de randonnée en montagne, c'est souvent de la randonnée hors sentier hein. Ce n'est pas la randonnée pédestre en fait qui est chez la FFRP. Donc on a ça, après il y a le ski alpiniste, du canyoning, de l'alpinisme. Il reste encore des choses comme ça. Donc, on a la chance d'avoir une fédération qui a une locomotive importante qui est l'escalade qui est vraiment très, très importante maintenant ; et d'avoir la possibilité de faire du zapping dans les autres activités. Ce qui plait beaucoup à nos clubs aujourd'hui. Donc je pense qu'on continuera là-dedans.

Et l'olympisme, à mon avis, va ne faire qu'accélérer les... Enfin pas accélérer les choses... On va faire en sorte que cet olympisme bénéficie à l'ensemble de la fédération et ne fasse peu que on se retrouve qu'avec une escalade très sportive, coupée du reste de ces activités.

Guillaume Conraud : Ce qui est la peur, un peu, de certains acteurs de la fédération. Non ? Que l'olympisme va totalement dénaturer...

PY : Il y en a qui pense ça oui. Oui, oui mais je pense qu'on peut arriver à faire quelque chose de bien sachant que nous, on n'a aucun raison... Il ne faut surtout pas qu'on arrive à dire : « Il y a l'escalade sur mur et il y a l'escalade en falaise. » Ça, ce n'est pas vrai il y a un vrai lien entre les deux et ceux qui pensent séparer ça, c'est vraiment un manque de visions et un manque d'ouverture d'esprit essentiellement. Donc ça, c'était un peu où en est aujourd'hui la fédération.

Alors je dirais que nous, on est perpétuellement dans les virages. On a... À la fois, on a quelque chose de très important qui est notre développement. En termes de licenciés, on évolue entre 3 et 6% par an tout le temps. Donc, ça continue à grimper. Pour situer par rapport aux fédérations olympiques, puisqu'on est maintenant olympique, en licenciés on est 19^{ème} sur 36 quoi. Donc voilà, on n'est pas une petite fédération non plus. Donc, cette montée en puissance fait qu'on est toujours obligé de créer, de modifier, de travailler derrière. Quelque fois... On essaye toujours d'être devant, de mener un peu,

quelque fois c'est un peu difficile parce qu'il faut avoir les moyens aussi bien humains que financiers qui nous permettent de suivre les choses.

Alors, par rapport à ce que vous disiez par rapport aux fédérations affinitaires. Aujourd'hui, on est dans un cas de figure qui est celui du gouvernement qui diminue les moyens qui sont mis sur le sport quoiqu'on en dise et quoiqu'on fasse, qui diminue les moyens. Les territoires diminuent les subventions sur un certain nombre de clubs et d'associations. Donc on est aujourd'hui à la recherche d'un modèle économique qui permette d'éviter d'augmenter les tarifs des licences ou des choses comme ça, de faire supporter tout ça par le licencié. Même si on apporte beaucoup aux licenciés, il faut quand même... Certains considèrent qu'on ne leur apporte rien mais bon. Il y a ces choses-là. Et, en étant fédération délégataire on a des droits et des devoirs. Et, les seuls droits qu'on aient et qui sont imprescriptibles, c'est ceux de l'équipe de France, de la sélection en équipe de France et de l'organisation de l'équipe de France, d'organiser les championnats de France. Parce que, dès qu'une autre fédération veut organiser un championnat de France, elle doit mettre dans son titre : « Championnat de France UFOLEP » ou machin. Donc on est les seuls. Ça, c'est vrai. Par contre tout ce qui est le reste, on est chargé en même temps, dans nos devoirs, de dicter les règles techniques, les règles de fonctionnement, les règles de pratiques. Quand on fait ça, une fois que nous on a fait ça, les fédérations affinitaires elles ont juste à prendre ça et l'appliquer chez elles. Donc elles, elles se retrouvent sans devoir puisque de toutes façons, elles n'en n'ont pas par rapport aux délégations et par rapport aux choses comme ça et nous, ça nous coûte quand même beaucoup. Ce n'est pas ce que donne le ministère d'une convention d'objectif qui nous permet de réaliser tout ça hein. Moi, juste pour les équipes de France, je n'ai pas suffisamment de cadres techniques pour faire fonctionner les équipes de France. Donc on a des salariés pour faire ça.

Et en fait, notre difficulté aujourd'hui c'est que bah on a des fédérations affinitaires qui étant relativement subventionnées, plus ou moins, on est des prix de licences qui sont relativement bas. Et nous, on a des prix de licences qui sont plus haut. Donc, il y a un déséquilibre du marché je dirais, au-delà de l'aspect sociologique des choses, quand on se place que d'un point de vue économique. Donc aujourd'hui, on a quand même toutes les fédérations sportives qui, elles, cherchent à améliorer leurs moyens. Donc, comment on fait dans un environnement tel que celui-là ?

Donc, c'est ce qui fait qu'aujourd'hui on a cette dualité entre les fédérations affinitaires et les fédérations sportives. Et, comme vous disiez tout à l'heure, on plus le décalage, en tout cas dans nos fédérations à nous qui viennent de l'outdoor et qui sont des fédérations à l'origine de loisir... On ne s'occupe que du loisir. On sait bien que notre base de 95 000 licenciés, il n'y en n'a pas 95 000 qui font de la compétition. Ça c'est clair. Quand on arrive à 10% qui font du haut niveau c'est magnifique quoi. Donc voilà, c'est aussi ça. Donc, tout ce qu'on fait nous en structure par exemple, quand on monte un mur d'escalade, on sait qu'il va être utilisé à 5% par le haut niveau et tout le reste ça va être pour les clubs, les IME, les scolaires et tout ce qu'on veut. Donc voilà comment on travaille. Et ce qui se passe après c'est que nous on met de l'argent soit par l'intermédiaire du CNDS parce que c'est la fédération qui donne ses priorités pour les murs d'escalade qui sont construits, soit on met de l'argent sur nos fonds propres. On met 300 000 € tous les ans, sur nos fonds propres pour construire des murs d'escalade. Donc, on met une part pour permettre le démarrage auprès de mairie ou de choses comme ça. Et après, quand on se retrouve nous à avoir un club FSGT qui gère la structure qu'on a aidé à construire bah là ce n'est pas bien. Parce que notre objectif, c'est aussi d'avoir des licenciés, ce qui nous permet de continuer à avancer. Voilà l'histoire de la...

GC : Alors, c'est rigolo parce que moi le club que j'ai interrogé, c'est cette situation-là. Je suis allé à Escalade 19 et le club FSGT c'est CIMES19 et les deux se partagent à 50% le mur qui apparemment a fortement été impulsé par la FFME justement. Donc c'est cette situation-là. Toutefois, par rapport à la dualité que vous présentez là j'ai l'impression que, dans le club en tout cas et avec les acteurs FSGT que j'ai rencontré, Yves Renoux et tout ça, j'avais l'impression qu'ils n'étaient justement pas dans simplement appliquer ce que la délégataire a développé sur les pratiques. Justement j'ai vraiment senti cette différence entre les acteurs de la FFME très axés sur toutes les problématiques de sécurité, de formation avec les BE et tout ça ; et de l'autre côté la FSGT qui était plus sur quelque chose de l'ordre de l'autonomie, la grimpe en tête, les choses comme ça. Donc, je trouvais qu'il y avait vraiment une nuance et qu'ils ne se callaient pas pour le coup sur la délégataire. Il y a des pratiques où c'est vraiment le cas, sur le foot, sur certaines formes de foot mais, en escalade, j'ai l'impression qu'il ne se cale pas sur ce que fait la FFME justement.

PY : Oui et c'est là que c'est grave parce qu'après... On a des accidents ça c'est clair et un accident d'escalade quand on est sur un mur à corde de 10 mètres de haut, on tombe d'en haut. Ce n'est pas le petit tapis qui est épais comme ça qui va changer quoi que ce soit. Souvent c'est la tête sur le béton donc... On a quelques morts hein. Pas énormément heureusement, mais il y en a. Et nous, on met en place des contraintes de sécurité vis à vis des clubs, on fait des séminaires de sécurité, on a revu toutes les règles, des choses comme ça. Et nous, on estime que si des fédérations telles que la FSGT ne s'y mettent pas aussi, ne veulent pas aller là-dedans, on risque d'en pâtir derrière. Parce que si on a trop d'accidents qui font la une des médias, l'escalade va en prendre quoi et toute l'escalade. Donc nous, on essaye d'éviter ça. Ce n'est pas aussi facile que ça en a l'air, ça c'est clair. Mais on essaye de faire des règles aussi qui soient simples, qui soient faciles à appliquer, qui soient... Par exemple, alors je ne sais pas si le club FFME le faisait, mais normalement les clubs maintenant, très souvent, il y a des gens qui ne grimpent pas du tout, qui ont un t-shirt spécial sécurité quoi, staff, sécurité ou quelque chose comme ça. Donc ça, ces gens-là justement sont chargés de vérifier que la sécurité est bien appliquée. Ça, c'est quelque chose qui n'existait pas il y a, allez, même 5 ans ou très peu. Donc il y a vraiment une mutation qui est en train de se faire. Les gens ont pris conscience des risques qu'ils faisaient prendre. Et l'histoire d'aller vers l'autonomie en fait, ça a toujours été notre crédo aussi mais sauf qu'au bout d'un moment ça n'a aucun sens. Avoir quelqu'un dans son club, lui faire apprendre l'autonomie et le laisser partir. Mais c'est con quoi. Quel est l'intérêt du club quoi ? Ça, il peut le faire dans une salle privée, ce n'est pas la peine. Donc, l'intérêt c'est d'avoir des gens, de les fidéliser, de les entraîner. Et c'est quelque chose qui va se mettre en place maintenant où on va mettre en place un entraîneur de club parce que, contrairement à des fédérations comme le foot ou ailleurs où on va jouer, on a entraîneur, nous dans nos clubs on n'a pas d'entraîneur partout. Et quand je dis entraîneur, c'est au sens large...

GC : Vous ne voulez pas forcément l'entraîneur BE, diplômé d'État, ça peut-être un entraîneur bénévole...

PY : Non, non. Mais c'est un entraîneur pour faire progresser les gens. Ce n'est pas l'entraîneur qui immédiatement envoyer sur la compét', immédiatement envoyer là... C'est pour faire progresser les gens, qu'on leur donne les clés pour progresser, pour prendre plus de plaisir dans leur sport. C'est ça l'objectif. Une fois qu'on a réussi ça, nous on sait que de toutes façons on récupérera des gens pour la compét' automatiquement. Et il y a des gens qui grimpent sur des murs d'escalade aujourd'hui et qui veulent être plus performants et qui veulent être plus forts en falaise. C'est... Alors après, on a des gens de falaise qui nous disent : « Ouai mais nous, on grimpe en loisir. Là-bas c'est de la compét' ». Sauf que la compét' pour les gens c'est du loisir. Si vous en avez fait, c'est du loisir. Et aujourd'hui...

GC : Ce qui est drôle dans ces deux clubs qui partagent la même paroi, c'est une personne qui n'a pas voulu me rencontrer malheureusement qui est dans les deux clubs et qui dit que ça complète totalement parce que les approches ne sont pas les mêmes. Dans un cas il y a plus, peut-être à la FFME, ce truc un peu sportif ou on va essayer de le faire progresser. Pas forcément pour qu'il fasse de la compétition mais voilà, il aime bien. Donc voilà, ça peut se compléter.

PY : Mais en fait, ces deux clubs ne devraient n'en faire qu'un. Ils ne devraient n'en faire qu'un avec toutes leurs forces et leurs faiblesses quoi parce qu'ils mutualiseraient les moyens quoi. Parce qu'on a une perte de toutes façons de bénévoles, on en a de moins en moins. On a des bénévoles pour faire des événements, ce n'est pas un problème ça. Pour faire un coup, les gens viennent. Par contre pour s'investir pendant 4 ans, là c'est plus difficile, c'est plus difficile. Donc, si on arrivait à avoir des clubs qui mutualisaient leurs moyens parce qu'ils sont sur les mêmes créneaux, les mêmes choses... Voilà, ce serait formidable.

GC : On reviendra sur cette histoire de mutualisation, de bénévoles et tout ça après peut-être parce que c'est vrai que c'est intéressant. Sur le rapport, pareil là, aux affinitaires : ce qui vous dites là sur les accidents c'est intéressant. Je sais qu'il n'y a pas longtemps, il y a eu une réunion justement pour essayer que les fédérations sur l'escalade par rapport à l'accident qu'il y a eu, essaye de...

PY : ...des sites naturels. C'est pour la responsabilité en sites naturels...

GC : Je trouve ça intéressant parce que vous dites quand même que c'est grave, que ça pose des problèmes mais vous n'êtes pas complètement dans une démarche, c'est le cas pour d'autres fédérations délégataire, de vouloir enlever la pratique à la fédération affinitaire. J'ai l'impression que c'est plutôt une démarche de se mettre d'accord, de se concilier.

PY : Parce qu'à l'origine, nous on a... Pour revenir sur les sites naturels. Sur les sites naturels, depuis [sifflement] au moins 20 ans, on prend la garde juridique des sites. Donc on prend la responsabilité du propriétaire pour garantir l'accès libre au site mais pour tout le monde. C'est à dire que nous, on ne l'a pas verrouillé, on n'a pas dit : « C'est pour notre pomme, c'est pour nos licenciés. » Donc, en assemblée générale, on a posé quelques fois la question. Les gens disent : « Non, non, on le fait pour tout le monde. » Bon ok, on le fait pour tout le monde.

Bon, l'accident dont on parle c'est celui Vingrau qui coûte 1,2 millions d'euros et en fait où là, comme on a la garde par convention, on est condamné sans faute. Même le juge dit bien qu'on a tout fait bien mais garde sans faute. C'est parti là-dessus alors nous on s'est dit comment on s'y prend ? On a d'abord fait un colloque à l'intérieur de la FFME pour dire quelles pistes on a, comment on peut bouger ça. Et comme on a eu des fédérations qui ont souhaité participer au colloque qui en ont eu vent, on a dit : « Non, le colloque on le fait entre nous et à l'intérieur de la fédération et on verra après. Et après, il y a eu un colloque, une réunion avec les différentes fédérations pour dire où on en était. Parce qu'à partir du moment où on veut travailler sur des modifications légales plus on sera et mieux ça ira quoi. Ça, c'est clair. Mais par contre voilà après, si les gens... On a des gens qui nous ont dit : « Il n'y a pas de soucis. » Mais c'est bidon, c'est du pipeau. On sait que si on a une convention aujourd'hui en tant que fédération : 1,2 millions ce n'est pas cher. Si c'est un mineur qui est tétraplégique c'est plus de 5 millions donc voilà. Une fédération qui est capable de se payer 5 millions pour l'assurance. L'assurance elle va payer hein encore faut-il que... Nous, il n'y a pas de plafonds dans ces cas-là donc elle va payer. Mais elle sera inassurable après quoi. C'est des vrais enjeux. Donc, aujourd'hui on est en train de travailler et au comité olympique, moi je travaille au comité olympique là-dessus, et on travaille avec des parlementaires pour faire modifier cette partie de loi qui fait la responsabilité sans faute. Mais ça ne nous exonère de rien. C'est à dire que ce n'est pas parce qu'on... si on arrive à faire modifier la loi, il faudra que les gens aient fait une faute pour pouvoir se retourner contre nous. Mais, in fine, le même accident qu'on soit responsable ou qu'on ne le soit pas, ça coûtera 5 millions d'euros. Et on ne peut pas laisser des gens blessés au bord de la route. Donc, on est en train de réfléchir sur des sur-assurances.

GC : C'est ce que me disait le président du comité FFME 75 qui est assureur aussi m'a dit-il dit. Il m'a dit : « C'est quand même un des avantages d'être en FFME plutôt qu'en salle privée. » C'est qu'en salle privée, apparemment, les couvertures ne sont pas top...

PY : Ça doit être light.

GC : ...et que si les gens se font quelque chose apparemment il n'y a rien. Alors que, à la FFME, il y a quand même la possibilité d'être correctement couvert. Parce qu'il y a les affinitaires mais il y a aussi tout le monde des salles privées.

PY : Oui. Alors après là c'est dans le droit commercial. C'est un peu différent. Mais oui, moi le président de mon club est aujourd'hui, je peux dire, un légume quoi suite à un accident de ski alpinisme. Donc aujourd'hui on ne sait même pas s'il nous entend, s'il nous comprend, euh voilà... Donc il doit être tout le temps en assistance médicale. Son épouse, il a fallu qu'elle fasse modifier la maison chez elle pour qu'il y ait une chambre en bas, une salle de bain adaptée et des trucs comme ça, et pour un auxiliaire médical permanent, elle le prend le weekend de temps en temps... Enfin, c'est une horreur quoi. C'est une horreur. Ça coûte des fortunes tout ça. Donc euh...

GC : C'est vrai que la sécurité, et moi je l'ai bien ressenti auprès des acteurs de terrain, c'est la valeur centrale, je crois de la FFME actuellement...

PY : Mouais, hum, hum.

GC : ...je ne sais pas si ça a toujours été le cas dans l'histoire de la fédération mais...

PY : Peut-être un peu moins. Peut-être un peu moins. Mais nous, on savait toujours qu'on avait une épée de Damoclès au-dessus de la tête hein. On a dit : « Le jour où ça va arriver de toute façon il faudra bouger. » Donc après on a, je ne dirais pas de la chance, parce qu'on a choisi de faire comme ça. On travaille depuis 10 ans avec le même assureur et, en plus, on ne passe pas par un courtier. C'est nous qui recevons les déclarations d'accident qu'on transmet à l'agent d'assurance qui lui a accès à nos fichiers de licenciés. On a une transparence totale, on sait exactement ce qui se passe. Ça nous permet de faire des réactions sur des préventions d'accidents, de savoir où est-ce qu'il y a le plus d'accident. Donc ça, on sait très bien tout ce qui se passe. Donc ça, c'est des choses qui nous permettent de discuter avec l'assureur plus facilement que certains courtiers. Un courtier, il n'est pas obligé de nous dire tout. Donc là, on s'est exactement ce qui se passe. Et le fait qu'on est travaillé pendant 12 ans, là on vient de prendre 1,2 millions, ça correspond à 4 ans de cotisations RC, responsabilité civile. Donc, bah là l'assureur nous : « Bon ok, cette année on ne touche à rien. On continue comme ça. Par contre, qu'il n'y en ait pas un second parce que sinon il faudra augmenter le coût de la cotisation. » Là, si on était assuré à l'année 0 sur cet accident-là, le coût de la RC était multiplié par 4.

GC : Je crois que c'est ce qui est arrivé à l'UFOLEP sur le cyclisme et du coup ils ont perdu une grande partie de leurs licenciés derrière. Ils sont allés à la FSGT du coup.

PY : Et puis nous, on avait une politique avec l'assureur qui était... à chaque fois qu'on a fait les appels d'offre pour changer, parce que ce sont des appels à candidature plutôt pour nous, et en fait à chaque fois on n'a jamais demandé à diminuer le prix de la cotisation. Par contre, on a toujours demandé à augmenter les plafonds, de mettre des garanties supplémentaires et des choses comme ça. Et, à chaque fois quand on établit le cahier des charges, on ne prend pas un contrat tout fait comme c'était le cas à la MAIF à un certain moment. Maintenant on a changé donc ça permet d'adapter le contrat au risque. Et c'est ce qu'on a toujours fait quoi.

GC : Au-delà de ces problématiques-là, pour terminer un peu sur ces relations avec la FSGT et les autres affinitaires, quoiqu'elles ne font pas beaucoup d'escalades les autres, mais au-delà des problématiques sur la responsabilité et les lois, est-ce que vous avez d'autres temps d'échanges, des relations qui se sont développées sur d'autres aspects ? Vous avez une histoire qui est relativement proche. Quand vous parliez des constructions de pans par les jeunes dans les garages, ça me faisait penser aux gens de la FSGT qui me racontaient que les profs d'EPS construisaient les murs d'escalade dans leur gymnase. Il y a quand même une proximité historique. Je crois qu'il y a des acteurs de la FSGT qui ont participé à la création de la FFME donc est-ce que ça s'est entretenu où il n'y a vraiment plus de lien sur le contenu des pratiques ?

PY : Non. Non... Il n'y a plus de liens en fait. Il n'y a plus de lien. Alors est-ce que ça... Je pense qu'il y a beaucoup de raison en fait. Il y'en a certainement chez nous. On voit toujours la paille dans l'œil du voisin et pas dans le sien. Mais bon, après je pense qu'il y a eu aussi les dirigeants parce qu'il y a des choses qu'on a du mal à supporter. [Rires] On revient à la FSGT. En 2010, dans les statuts types des fédérations, il y avait le fait qu'un club pour s'affilier à la fédération doit avoir l'intégralité de ses adhérents affiliés à la fédération.

GC : Oui, ce contre quoi lutte totalement la FSGT.

PY : Sauf que la FSGT l'avait depuis [hésitation] ... à minima 2005 dans leurs statuts et nous reprochait d'avoir mis ça dans nos statuts en 2010. Et ils font une lettre au comité olympique en disant : « C'est un scandale ! » Bon... Moi j'ai fait un courrier qui était... En l'occurrence c'était Lydia Martins. Je lui ai dit : « Écoutez il est dommageable qu'une coprésidente ne connaisse pas ses statuts. » Et ça existait dans ses statuts depuis très longtemps et je ne vois pas pourquoi on nous le reprochait à nous. Donc, ça s'est

arrêté là. Mais ça fait partie... Moi ce que je qualifie... Je n'ai pas de langue de bois hein... D'imbécillité quoi. Avant de se lancer dans des choses comme ça, soit on appelle les gens et on dit : « Pourquoi vous faites ça ? » On peut se parler quoi. Non, on alerte le monde entier, la presse et... Bon, pour moi c'est insupportable. C'est insupportable dans notre monde parce que j'ai... La difficulté avec la FSGT c'est qu'ils copient les modèles politiques. Ils sont dans un modèle politique quoi. Ils sont dans un modèle politique et moi ça, ça me choque quoi. Je ne supporte pas. Je ne sais pas si on a des gens d'extrême droite chez moi ou si on a des gens d'extrême gauche. Je pense que oui et je pense que, toutes façons, on est tous à gauche, à droite peu importe. Mais au moins on fait du sport ensemble. Et pour moi, c'est insupportable qu'on mélange le tout.

GC : La dimension lutte qui est rattachée à leur culture ouvrière et communiste est peut-être trop présente selon vous et ça nuit à, peut-être, des relations plus diplomatiques.

PY : Euh oui, oui. Ils sont sur des schémas qu'on ne voudrait pas voir dans les syndicats par exemple. C'est ça quoi. On commence par rouspéter et après, éventuellement on discute. Pour moi ça, c'est insupportable. C'est insupportable et je n'accepte pas ça. Moi quand ça ne va pas, je prends le téléphone, j'appelle en face et puis... Après, on a des relations, moi j'ai des relations avec des syndicats professionnels ou des choses comme ça. On est loin d'être d'accord tout le temps. Mais, à un moment donné, on discute et puis ok, on n'est pas d'accord, on n'est pas d'accord. Bah chacun prend son carton et il fait ce qu'il veut avec mais on a parlé. On a parlé, dans certains cas de figure ça aplanit bien les choses. Et en même temps, le fait de discuter, de se connaître c'est différent aussi. Et avec la FSGT je n'ai jamais [il appuie sur le « jamais] eut aucun contact.

GC : D'accord. Bonjour.

[Quelqu'un entre]

PY : Pierre Henry qui est DTN et directeur de la fédération.

GC : D'accord. Euh... On va peut-être parler un peu plus du niveau de la relation avec les territoires. Du coup, moi le territoire que j'ai rencontré c'est la région IDF, le comité de Paris. Ce que j'ai envie de savoir, c'est savoir comment vous faites, dans une démarche un peu de gouvernance, pour faire remonter les expériences de terrain et les inclure dans l'évolution politique de la FFME ? Ça, ça ne doit pas être évident.

PY : [Rires] Là, c'est bien résumé. [Rires] Ce n'est pas évident.

GC : Mais c'est important.

PY : Oui, c'est important. En fait, on a jusqu'à présent [Rires] jusqu'à il y a quelques temps, c'était très, très compliqué. En fait, on a des organes déconcentrés qui étaient des comités régionaux et des comités départementaux qui étaient normalement, puisque ce sont les clubs qui sont membres de ces comités départementaux et régionaux, les mêmes ce qui fait que pour les clubs ça fait un peu beaucoup au bout d'un moment, et ils sont en charge notamment les comités départementaux qui étaient les plus proches, étaient pour nous ceux qui étaient la véritable courroie de transmission entre les clubs et nous. Parce que j'ai toujours expliqué et c'est la stricte vérité : c'est que la fédération n'existe que parce qu'il y a des clubs qui s'affilient. Par contre, les organes déconcentrés de la fédération n'existent que parce qu'il y a une fédération. Donc il faut bien mettre les choses à leur place et une fois qu'on a fait ça, on commence à discuter. La réforme territoriale en fait, nous on a travaillé 2 ans sur la réforme territoriale, on a constitué un comité de pilotage nationale et toutes les régions qui fusionnaient on a constitué un comité de pilotage régional à égalité avec les régions qui fusionnaient. Donc 2 ou 3. Et partant de là, on a dit : « On va en profiter. On met nos statuts tous par terre. On met tout, on étale tout. » Et on se dit : « Quels sont les missions de chacun ? quelles sont les compétences de chacun ? » Et ça on l'a écrit maintenant noir sur blanc dans les statuts. Et il est bien écrit dans les statuts que les comités territoriaux, c'est l'organe de proximité des clubs. Parce que ce qu'on a vu jusqu'à présent c'est, quand ça ne va pas

dans les clubs, ça remonte au national. C'est la FFME, la FFME c'est le national. Donc ce n'est pas comme ça que ça se passe quoi.

GC : Il ne voit pas la fédération comme un ensemble.

PY : Non, non.

GC : Pour eux, la fédération c'est ici.

PY : Et aujourd'hui un de nos problèmes, de mes problèmes c'est de dire les clubs ne se sentent pas assez fédéraux.

GC : Ça, c'est incroyable parce que je fais le tour des fédérations comme vous l'avez compris. Et à l'UFOLEP, à la FSGT, à la FFF, partout en ce moment le problème c'est ça. Et ils sont tous sur la réflexion, sur ce fonctionnement là, sur le rôle de chacun, sur comment on travaille avec les comités, avec les clubs, sur se faire sentir plus « fédération » à tous les niveaux. C'est vraiment un problème généralisé aux fédérations.

PY : Oui. Donc là, on va mettre en place, à partir d'Avril-Mai... On met en place des conventions de coopération territoriale entre le niveau national et le niveau de ligue. Qui sera... Il y a des grandes lignes qui seront incontournables et après, il y a des items qui peuvent exister ou pas dans certaines ligues puisqu'on a des ligues outre-mer, on a des choses qui sont un peu différentes. Et chaque ligue va faire la même chose avec ses comités territoriaux et en adéquation avec celle qui est au-dessus. C'est lié au plan stratégique de la fédération. Donc, ça ne peut se mettre en place que pendant 4 ans, c'est lié au plan stratégique qui a été proposé par le conseil d'administration, les membres élus du conseil d'administration lors de l'élection. Parce qu'on est élu avec un fonctionnement pas liste et après bah... Depuis 2009, on est...

GC : Sandra Berger m'a dit qu'elle était sur votre liste justement.

PY : Ouai, ouai. Aujourd'hui oui, après elle n'y est plus parce qu'elle est présidente de ligue et on a changé un peu les statuts. Donc effectivement, depuis 2009 on est à parité sur des listes style municipal. Donc on a ce fonctionnement-là. Et là avec le changement de statut, on a discuté avec les organes déconcentrés et on leur a dit : « Si on veut continuer un plan de féminisation qui soit digne de ce nom, on devrait le décliner plus loin. Donc les ligues on dit ok et on a maintenant, là avec les élections qui viennent d'avoir lieu qui sont terminées maintenant dans les ligues, on a des comités directeurs dans les ligues qui sont à parité. Et dans les comités territoriaux, on s'est dit que ça va être un peu compliqué... »

GC : Au niveau départemental là vous voulez dire ?

PY : Ouai, ouai. Donc au niveau national, ce sont des listes bloquées. Déjà les ligues, ce sont des listes qui peuvent être incomplètes. Et au niveau départemental on est resté dans le plurinominal. Par contre, on leur a dit : « Vous devez être soit à parité soit, à minima, les élus doivent être représentatif du pourcentage de féminine dans votre territoire. »

GC : Oui... Enfin ça c'est la nouvelle réglementation hein.

PY : Oui, oui. Mais on pourrait y être sur certains à 25% donc on va un peu plus loin que ça. Donc, si possible, à parité. Donc, on va regarder. J'ai demandé un peu le résultat de toutes ces élections. Donc on va regarder comment ça se passe quoi.

GC : Alors, je pose la question après de... Parce que vous avez décrit un fonctionnement où en gros il y a la fédération, la ligue qui décline le projet de la fédération et le département décline aussi le projet régional. Et j'ai l'impression, enfin sur l'exemple où moi j'ai vu le comité de Paris et la ligue IDF, dans ce que me disait M.Soubrier du comité, il avait un peu du mal à comprendre qui faisait quoi. Parce que

j'ai l'impression que finalement, dans ceux qui dirigent ces comités, il n'y en n'a pas beaucoup qui font partie de la ligue. Pareil, quand je suis allé dans le club d'escalade à Pantin, il y avait une fille du club qui était membre du conseil d'administration de la ligue IDF mais elle ne faisait pas partie du comité donc il manquait un échelon. J'ai l'impression qu'il y a quand même une difficulté à construire le lien entre la région et le département.

PY : Oui, c'est pour ça. C'est le pourquoi de ces conventions territoriales. Alors, je suis sûre que ce ne sera pas la panacée. Euh... mais on essaye de faire en sorte que. On va modifier notre identité visuelle mais en même temps on a créé des coquilles pour les sites web de chaque ligue. Donc aujourd'hui, toutes les ligues peuvent avoir leur site web, on leur fourni clé en main et on l'héberge. Et c'est très facile à faire et on le propose aussi sur les comités territoriaux. Ce qu'on cherche, c'est qu'ils aient des facilités de communication qui soit performantes, facile à faire et performante. Par exemple, quelque chose d'assez simple, on a signé un contrat de visioconférence à la fédération et on a 2 salles virtuelles et on en met une à disposition des ligues aujourd'hui et des comités territoriaux plus tard. C'est à dire qu'ils peuvent se réunir... parce qu'on a quand même des monstres, l'Occitanie avec la taille que ça fait, pour se réunir c'est compliqué donc on leur met à disposition ce système-là. On va continuer à développer des choses comme ça qui permettent de gérer plus facilement. Parce qu'on sait bien qu'on a en même temps la chance et la malchance mais c'est une chance d'avoir une fédération où les licenciés sont des jeunes parce que l'âge médian est de 20 ans. Partant de là, les dirigeants retraités il n'y en a pas des tonnes donc on fait en sorte que les gens aient moins de temps possible à se déplacer pour pouvoir être sinon performant ou moins efficace quoi.

GC : Sur ces conventions territoriales dont vous parlez, il y a un accompagnement qui se fait par des salariés du siège national...

PY : Il y en aura un oui. Il y en aura un.

GC : Donc ça demande de déployer de nouveaux moyens sur ça particulièrement.

PY : Là en l'occurrence, nos moyens n'étant pas extensibles même si on augmente petit à petit, en plus là on l'olympisme qui nous oblige aussi à faire un certain nombre de chose, là il y a un redéploiement des salariés et cadres d'État pour des tâches importantes. Oui.

GC : Pour faut repenser, en fait, les fonctions du siège national.

PY : Il faut repenser oui le fonctionnement, les personnes, les postes, les missions. Il faut tout repenser quoi. Il faut tout repenser. C'est très compliqué mais c'est très motivant.

GC : Dans les clubs que j'ai rencontré l'importance de l'encadrement salarié... Le salariat c'était très important et puis quand je suis allé voir le comité de Paris finalement le bénévolat était aussi extrêmement important. Là, la fédération quelle est un peu sa politique par rapport à ça ? Par rapport au bénévolat, au salariat, à encourager le bénévolat justement pour faire fonctionner les comités. Là à Paris, c'était flagrant. Il disait que ça a marché mais que voilà il y avait un peu cette réflexion sur ce que vous disiez tout à l'heure, les gens s'engagent sur des événements il n'y a pas de soucis mais pour qu'ils prennent des responsabilités... Ce que me disait François c'est que dans son comité les gens viennent en réunion mais ils ne veulent pas prendre de responsabilité dans les décisions etc.

Est-ce que c'est pour ça qu'on en arrive, aujourd'hui, à devoir mettre en place des conventions territoriales etc. ?

PY : Oui, oui et après, au-delà de ça, nous on a encouragé depuis quelques années, par un plan de restructuration territoriale, la professionnalisation. Donc on l'a fait pendant un moment, c'était sur les comités régionaux ou départementaux de l'époque. On encourageait, on mettait sur 4 ans une certaine somme. Et donc la fédé donnait une certaine somme dégressive sur 4 ans qu'on pouvait inverser parce que s'ils sentaient qu'ils avaient besoin d'autres possibilités mais que, au fil du temps ça allait s'amenuiser ils pouvaient inverser. Et même, ils pouvaient demander de l'avoir en une seule fois et après

ils se débrouillent. Enfin, on était très souple par contre la somme était fixe. Et on a aussi aidé sur la professionnalisation des écoles d'escalade. C'est à dire que là on prenait un BE, tant d'heure, on aidait, on payait un peu pour aider au démarrage de ça. Donc ça c'est quelque chose qu'on a mis en place il y a longtemps, qui fonctionne... J'ai l'impression qu'il y en a qui devraient s'en servir, qui pourraient s'en servir mais qui n'y pense pas. Donc quand on fait la tournée régionale, on va à la rencontre des clubs. On leur explique tout ça.

Et là, on sait aujourd'hui qu'on va être obligé d'avoir à minima 2 personnes par ligue. À minima. C'est à dire qu'il nous faut une personne administrative et il nous faut un technicien.

GC : J'ai rencontré le technicien de la ligue IDF moi dont justement, je pense, le poste a été créé comme ça et qui justement était dans le club de Pantin escalade.

PY : Oui et nous on a pris en charge un poste sur la ligue IDF, enfin qu'on fait travailler sur la ligue IDF concernant les équipements qui cherche à construire des murs. Donc c'est un poste qui est sur le compte de la fédération et qu'on utilise à temps complet sur l'IDF.

Donc on pense qu'on va être obligé de faire ça dans pas mal de ligues.

GC : Ces postes-là auraient vraiment, du coup, une relation avec le niveau fédéral pour avoir une stratégie.

PY : Oui, oui. Alors en fait, toute la stratégie d'équipement doit être pensée globalement. Donc on a nous un directeur des équipements qui travaille avec les différentes ligues maintenant et qui regarde où est-ce qu'il faut mettre un mur. Alors, on n'était pas très présomptueux, on ne voulait pas des trucs énormes. Sauf que maintenant, avec l'olympisme, il faut des murs qui correspondent avec ce qu'on retrouve aux niveaux olympiques. Encore que là, les collectivités territoriales nous disent aujourd'hui : « Je veux un mur olympique. » Donc ça a changé. Donc on essaye de dire sur chaque région : « Bah voilà, il nous faudrait tels équipements. Combien il en faut et ainsi de suite. » Et ensuite, il faut que les ligues le déclinent dans les territoires. Et cette déclinaison de toutes façons, quoiqu'il arrive, elle doit être faite avec les clubs. Parce que si on ne se préoccupe pas des clubs en bas... Il y a des clubs qui ont des opportunités mais la difficulté des clubs aujourd'hui, c'est qu'ils ne sont pas assez pugnaces pour dire : « On va le faire en 10 ans quoi parce que de toutes façons en 4 ans, ce n'est pas possible. Donc on va le faire en 10 ans. » Bah ouai, sauf qu'au bout de 4 ans ce n'est plus le même quoi. Donc tout est tombé à l'eau, on a perdu le contact, on n'a plus rien. Donc c'est cette pugnacité qu'il faut absolument avoir dans les constructions d'équipement. Et le fait qu'on est ces plans-là, c'est une obligation maintenant avec ces monstres que sont les ligues et les régions administratives parce que tant qu'on ne rentrera pas dans plans d'aménagement de la région, on ne pourra jamais construire quoi que ce soit. Donc il faut qu'on soit moteur et qu'on soit à l'avance pour dire : « Voilà, on a besoin de ça en escalade à minima. Pensez à nous quand vous allez construire des équipements sportifs. » Donc il faut qu'on soit moteur, qu'on soit un élément force de propositions. Et aujourd'hui, on n'a pas ça partout dans toute la France, ce n'est pas vrai. Il y a des départements ou des régions où ça explose mais il y en a d'autres où ça n'avance pas clairement.

GC : À Paris justement le président du comité me disait qu'ils étaient un peu en difficulté par rapport à ces questions de relations avec les pouvoirs publics, puisque c'est de ça dont il est question. Et il disait qu'il n'arrivait pas forcément à parler avec des élus qu'il connaît pourtant par ailleurs par ces autres engagements. C'était aussi parce qu'il ne savait pas trop si c'était lui ou si c'était la fédération qui devait parler. Lorsqu'il parlait à des élus de Paris, ils lui disaient : « Oui mais on a déjà parlé avec la fédération. » Donc en gros : « Ne nous parlez pas. Ça ne sert à rien. » Il présentait cette situation. C'est son regard.

PY : L'IDF c'est particulier. Oui, oui. L'IDF c'est particulier. La ville de Paris, ils veulent parler avec le président de la fédération. Voilà. C'est aussi simple que ça. On peut en dire ce qu'on veut mais c'est comme ça. Par contre après, moi ce que j'explique bien aux gens c'est : « Prenez des contacts. Il faut que vous soyez impliqués dans les comités départementaux, régionaux olympiques. Il faut que vous soyez là. Il faut que vous sachiez ce qu'il se passe. » Je dis : « Une fois que vous êtes là... Vous savez ce qu'il

se passe, vous avez les contacts... Si vous obtenez des réunions avec un président de conseil départemental ou de conseil régional, vous nous le dites et on y va. On vous accompagne. » Et une fois qu'on a fait ça, après il y a une « simili décision » parce que des fois il y a une décision qui est prise mais on va fouiller un peu plus tard. En général ça part comme ça et après ils discutent avec les techniciens, les choses comme ça.

Mais je leur explique aussi. Je leur dis : « Ne me faites pas déplacer pour rencontrer le directeur des services. Ça ne sert à rien. » Ça va lui faire plaisir peut-être et encore que. Ils n'ont pas plus d'influence que nous. Mais c'est tout ce que ça va faire quoi. Mais un des gros enjeux de la prochaine olympiade c'est la formation des dirigeants. Mais la formation au sens fédéral du terme.

GC : Au sens politique. En quelques sorte.

PY : Oui, oui. Je ne vais pas leur apprendre à tenir une comptabilité ou des choses comme ça. Il y a d'autres organismes qui le font super bien comme les comités régionaux olympiques d'ailleurs qui font ça super bien. Moi ce que je vais leur apprendre c'est comment on fonctionne dans une fédération, comment on est articulé les uns par rapport aux autres, où sont les clés pour ouvrir des portes. On va vous donner les clés. On va vous donner les clés.

GC : Ça va avec ce que vous disiez toute à l'heure et ce que disent toutes les fédérations : le besoin d'être plus fédéral quoi. Que tous les acteurs aient plus de responsabilités en fait. On me le dit souvent aussi.

Sur ça le président du comité n'a pas su me répondre mais je me demandais pourquoi, à Paris, la FFME est si peu développée ? La FSGT est devant à Paris alors que dans les autres régions c'est largement la FFME qui est devant. Il a eu un début de réponse mais a préféré me dire que franchement il ne savait pas et que je devais mieux demander à d'autres gens. Lui, son hypothèse était l'orientation politique des élus qui avait majoritairement jouée mais je ne sais pas s'il n'y a que ça en fait ?

PY : Non, il n'y a pas que ça et là, la poutre était dans notre œil aussi. On a eu un comité départemental 75 qui était très, très inexistant quoi, pas du tout à la hauteur de ce qui se passait. Donc partant de là...

GC : Dans son fonctionnement ? Dans ces acteurs ? Tout ça...

PY : Ouai, ouai. Oui, c'est un gars charmant qui est toujours un peu avec nous... C'est un gars charmant qui est très bon pour faire certaines choses mais pas du tout pour être président de comité territorial. Donc, il n'avait pas une stratégie, il n'avait rien.

GC : Oui c'est ce que me disait le nouveau président.

PY : Il jouait au coup par coup. Donc ça ne marchait pas et il n'y avait rien qui se passait. Donc partant de là, à partir du moment où on a laissé du vide bah la FSGT prenait la place. Alors, s'ajoute à ça les orientations politiques. Le dernier mandat, l'adjoint au sport était communiste. Ceci explique cela. Donc moi j'avais remué assez pour dire que moi je ne voulais plus travailler avec la ville de Paris, c'était comme ça.

GC : C'était Vuillermoz ?

PY : Vuillermoz. Je l'ai revu il y a 2 jours, on a discuté.

GC : Et il a avoué ?

PY : Non, non, il n'avouera jamais. Il n'avouera jamais mais voilà c'était tellement évident et c'était tellement axé que ça en était lassant quoi. Donc au bout d'un moment, il n'y a rien qui se passe. Donc aujourd'hui, avec la ville de Paris, on a complètement changé les choses. Je ne dis pas qu'ils ne travaillent toujours pas autant, quasiment, avec la FSGT. Par contre, on est revenu dans la boucle, dans

la bascule. Et là aujourd'hui, par exemple, il y a un projet qu'ils ont fait, ils ont appelé ça Paris Escalade. C'est un site où si les gens veulent grimper, ils s'inscrivent...

GC : Il m'en a parlé...

PY : Voilà. Donc nous on a candidaté sur l'appel d'offre...

GC : Oui, c'est ce qu'il m'a dit... En tant que fédération, pas en tant que comité.

PY : Oui, oui. Non, non en tant que fédération. Donc on a récupéré l'appel d'offre. C'est super important parce que les gens connaissent la fédération, il y a un phénomène de communication assez important.

GC : Et du coup ça... Parce qu'on en a parlé un peu avec lui justement aussi. Ça, ça va être le comité qui va le porter ou ça va continuer à être la fédération.

PY : Non, je pense que ça va continuer à être la fédération.

GC : Ça va être porté par un salarié de la fédération qui va animer ce truc-là.

PY : Ouais. Ouais. Ouais.

GC : D'accord.

PY : Ce n'est pas monstrueux pour le moment et on ne sait pas si ça va monter énormément.

GC : Pourquoi pas le niveau ligue en fait ou le...

PY : Oui, oui je... voilà...

GC : Oui on ne sait pas encore trop...

PY : Voilà. Voilà. Parce que c'est quand même quelque chose de très original et en fait nous on a les moyens humains pour faire les choses quand le comité ne les a pas. Bon après, dire qu'à un moment donné il ne faut pas basculer et que justement il faut profiter de ça pour avoir les moyens humains de faire autre chose... Euh oui très certainement. C'est possible. C'est possible. Mais comme on ne savait pas du tout quelle était la rentabilité de cette chose-là, où ça allait nous amener. On a bien une idée quand même mais après il faut voir quel volume ça prend...

GC : Sur cette question de développement à Paris, il me disait aussi que lui son travail aujourd'hui c'est de recréer du lien entre les clubs. Et je crois que c'est très important ce que vous disiez toute à l'heure : la mutualisation. Il y a la mutualisation aussi des murs parce que je crois qu'en escalade c'est très important de varier les parois, de grimper sur différents murs. Et il disait qu'il commençait à le faire mais qu'il avait du mal à créer du lien entre ces clubs. Et peut-être que ça fait partie aussi de la difficulté à se développer.

PY : Euh, oui. Bah déjà il faut avoir de l'offre pour faire ça. C'est à dire qu'il faut avoir des murs d'escalade parce que si on essaye de mutualiser les choses comme ça alors que c'est un petit mur ou un grand, un machin... Il y en a qui ne vont pas vouloir y aller donc c'est toujours un peu problématique. Mais lui, son gros problème selon moi c'est de travailler avec le salarié qu'on a mis sur la région IDF pour construire des murs d'escalade.

GC : C'est François le salarié ?

PY : Non, non, c'est une jeune femme.

GC : Ah d'accord. Je ne l'ai pas rencontré alors.

PY : François c'est le salarié de la ligue et donc là, sur la ligue, travaille une jeune femme que nous on salarie sur le national.

GC : J'avais une question un peu un part là que j'avais noté. Pourquoi vous avez voulu fonctionner avec des listes à un moment donné ?

PY : Parce que euh... Moi j'ai tout connu, ça fait un moment que je suis à la fédé. Donc là je suis candidat à mon 4^{ème} mandat. Donc ça fait 9 ans que je suis président, avant j'ai été vice-président et trésorier pendant 4 ans. Et, à cette époque-là quand je suis arrivé à la fédération c'était du plurinominal et en plus il n'y avait pas de projet à la fédération.

GC : Ça veut dire qu'on votait pour des gens.

PY : Voilà et donc des gens se présentaient. On n'était même pas sûr qu'il y en avait un qui se présentait comme président. Globalement si, on savait qu'il y en avait un que ça intéressait mais on n'était pas sûr. Donc les gens étaient élus, on se réunissait et puis on désignait un président, on désignait un trésorier. Enfin bon... Donc ça, ça faisait un ensemble qui, ma foi, pouvait être très convivial mais au final quel était l'objectif de tout ça ? C'est à dire vers où on va ? Ça il fallait encore, si le président était bien performant, construire un projet derrière et moi quand je suis arrivé il n'y a jamais eu de projet.

Donc, en 2001 il y a eu un nouveau président qui est arrivé qui était Jean-Paul Peters. Il est décédé. Et moi j'étais son trésorier quoi mais je me suis retrouvé trésorier par accident parce que personne ne voulait y aller. Et moi je ne voulais pas. Je ne voulais pas faire ça moi. Donc les chiffres et moi... Si je les retiens bien mais je ne suis pas comptable et on m'a dit : « Si, si, il faut que tu y ailles. » Donc allez j'y vais. Donc j'ai été trésorier mais je lui ai dit immédiatement après : « Jean-Paul, on met en place un plan stratégique à la fédération. » Donc on fait ça. Donc on l'a fait. Le premier date de 2001 et maintenant à chaque olympiade il y a un plan stratégique. Ça a un avantage incontestable, c'est qu'on sait qu'en élisant des gens ce qui va se passer derrière, pourquoi ils sont là et on contrôle ce qu'ils font. Tous les ans on a une AG, on fait un bilan et si ce n'est pas dans les clous... Et là, bah à partir du moment où on a fait cette liste : on a les moyens d'appliquer la politique qu'on a choisi. Donc ça c'est le côté je dirais le plus positif.

Mais il y a un côté plus négatif. C'est que quand on a 2 listes et bah on a un antagonisme à un moment donné et on se retrouve dans un conseil d'administration, c'est le cas aujourd'hui, où sur 22 j'en ai 16 de ma liste et puis il y en a 6 qui était...

GC : Là je voulais justement en parler de cette élection où là les deux listes avaient un projet différent pour le coup...

PY : Oui, qui n'était pas fondamentalement différent mais il y avait des différences assez claires quand même.

GC : Notamment sur la notion de l'olympisme, la dimension compétitive. Il y avait des différences.

PY : Ouai. C'est sur les falaises aussi. Sur les falaises aussi, il y avait des choses...

GC : Du coup, on ne se retrouve pas dans la même situation cette année. Il n'y a qu'une seule liste ?

PY : Non. Non parce qu'en fait ça s'est passé. Le fait que les gens se disent : « il ne s'occupe plus des falaises » des choses comme ça. Ça a été plutôt sur un angle de communication, sur un malentendu qui a été exploité par un groupe de personnes. Et cette olympiade-là, on a fait attention à dire : « On s'est trompé. On corrige tout ça. »

Après moi, depuis 2009, j'avais dit que l'escalade serait olympique. Donc je travaillais pour ça, on va faire en sorte que... Et là maintenant qu'on est arrivé olympique, qu'on s'occupe des falaises... Donc voilà... Donc mon opposant de la dernière fois a dit : « Bah je ne présenterai pas de liste. Je ne veux pas aller contre toi. On va s'arranger autrement. » Et voilà.

GC : Mais c'est intéressant parce que ce que vous dites, c'est que finalement il vaut mieux tendre vers une liste unique à l'AG qui porte un projet. Le projet est finalement plus important que les gens de la liste.

PY : Oui et non. [Rires]

GC : Ce que je veux dire c'est que...

PY : Il faut le porter le projet derrière.

GC : Ce que je veux dire c'est que là vous arriver avec une liste, ce n'est pas juste une liste de noms. Enfin, vous vous êtes vus avant pour construire la suite, le projet ?

PY : Donc on a été à plusieurs pour construire le projet, un certain nombre, à construire le projet dans ses grandes lignes et notamment on a trois objectifs principaux. Donc les objectifs... On a choisi notre vision, on a choisi nos objectifs principaux...

GC : C'est quoi les objectifs principaux ?

PY : Les objectifs principaux en clair c'est l'olympisme au service d'un développement global. Le deuxième, c'est développement, équipements et pérennisation des sites naturels. Et le troisième, c'est réussir la territorialité. Donc partant de là, qui sont quand même des choses assez vagues, ensuite on a partagé et dit : « Bah voilà ceux qui sont d'accords avec ces objectifs là, vous pouvez venir avec nous. » Ça ne s'est pas tout à fait passé comme ça. C'est plutôt qu'on a contacté les gens et on leur a dit : « Voilà les 3 objectifs qu'on propose. » - « D'accord, on veut venir sur la liste. » Et les gens sont venus et ensuite on a travaillé sur les objectifs secondaires : comment on peut faire pour arriver à compléter ça.

GC : D'accord et le premier groupe qui a construit ce projet c'était combien de personnes ?

PY : C'était à 3. Le premier quoi.

GC : Et vous avez fait comment pour construire ces priorités ? Vous avez visité la fédération, les différentes régions ? Il y a une vraie démarche ?

PY : On est tous des anciens de la fédération, on connaît tous son fonctionnement donc pour la plupart on est à...

GC : J'essaye de comprendre la démarche de travail en fait.

PY : La démarche de travail ça a été de dire... Là, ça n'a quand même pas été simple sur ce coup-là parce qu'on a quelque chose de tout nouveau qui est arrivé qui est l'olympisme. Et pas que pour l'escalade d'ailleurs parce que l'escalade c'est ce qui nous amène comme fédération olympique parce qu'on rentre officiellement dans le programme des jeux mais il y a aussi le ski alpinisme qui entre comme sport olympique. Donc, qui n'est pas lui sport officiel puisqu'il n'est pas inscrit au programme des jeux mais il est rentré aussi.

Donc on a deux sports qui sont dans l'olympisme et puis on a cette réforme territoriale où on s'est dit qu'on l'a super bien réussi parce qu'on est passé en AG avec tous nos statuts, tous nos documents etc. Le moins bon qui est passé, est passé avec 94% des voix. Donc tout ce qu'on avait fait avant a porté ses fruits et les gens se le sont accaparés.

Mais partant de là, on s'est dit : « On a réussi ça. Mais on n'a pas réussi la mise en place des ligues. On a réussi simplement à mettre en place les papiers, l'administratif. » Mais le reste, le fonctionnement il faut qu'on le réussisse. Donc c'est pour ça... Et l'importance des falaises et des équipements pour la fédération son développement est tout de même basé là-dessus. Donc c'est naturellement que nos objectifs sont venus tranquillement.

Ça on l'a fait à 3. Très rapidement on est passé... parce que la totalité du comité exécutif donc du bureau était partant pour retourner dans la liste à une exception près. Donc on s'est dit : « On complète, on continue à avancer. » Et au bout d'un moment, on s'est dit : « On bah voilà maintenant il faut qu'on ficèle tout ça et après il n'y a plus rien à dire. » On a continué et puis on a créé notre projet ensemble.

GC : Comment est-ce que vous avez réussi à ce que justement les changements statutaires dont vous parliez, les années précédentes, vous avez dit que les gens ont réussi à s'accaparer le travail. Ce sont des élus bénévoles pour la majorité des votants en AG. Comment vous-avez fait pour réussir ça ? Parce que c'est compliqué des fois, ils sont très loin de ça donc il y a des incompréhensions des fois.

PY : C'est ce que je disais tout à l'heure, les comités de pilotage. Donc le comité de pilotage national, on a fait en sorte qu'on soit bien un peu partout dans le national. Donc le national lui réfléchissait sur les statuts nationaux mais pas que et on s'est dit que de toutes façons il faut qu'on crée les comités de pilotages régionaux de la même manière. En fait, on avait un document épais comme ça. On leur a donné les règles pour constituer le comité de pilotage, le fonctionnement, les moyens. Et donc on est parti comme ça. Et on s'est dit qu'on ne peut pas les laisser tout seul dans la nature.

Donc en fait, tous les 3, le secrétaire général, le trésorier et moi on s'est partagé les comités de pilotages régionaux et soit on se déplaçait, soit c'était des visioconférences des choses comme ça. Mais on les a toujours accompagnés. On les a toujours accompagnés et notre but ce n'était pas de dire : « Vous devez faire comme ça. » C'est : « Qu'est-ce que vous pensez de ça ? Et qu'est-ce que vous pensez d'une manière globale du fonctionnement d'un comité territorial ? Comment vous ressentez ça ? » Et c'est parti là-dessus. Après le comité de pilotage national lui a récupéré ces ensembles d'informations. On a fait, je crois, 13 versions des statuts et quand je dis les statuts : il y a statuts règlement intérieur de la fédération et statuts de la ligue et des comités territoriaux. Donc on sortait tout à la fois. Et ça a servi aussi à mettre justement en place les missions et les compétences de chacun qui n'étaient pas clairement établies avant. Donc on a mis tout ça à jour et maintenant les gens ont vraiment un cadre de travail, ils ont vraiment un cadre. Comme ils ont été très sollicités pour avancer ça... Nous on envoyait tous les documents même dans ceux qui ne fusionnaient pas. Donc les gens on les rencontrait, on discutait ensemble.

On avait aussi un conseil des présidents de comités régionaux à la fédération qui va être remplacé par un conseil des présidents de ligues qu'on va réunir plus souvent parce que c'est plus facile à 16. Quand je dis 16, il y a 13 métropolitaine et 3 outre-mer. Et donc on se réunissait en réunion de conseil des présidents de région, on remettait encore tout à plat, on rediscutait, on avançait et alors voilà petit à petit. Alors il y a des choses qui étaient primordiales qui ne l'étaient pas pour nous. On n'avait aucune raison de chercher à passer des choses en force donc on passait dans du consensus quoi. C'est pour ça qu'à la fin ceux qui votaient contre c'est parce qu'ils voulaient voter contre. On a un département qui a voté contre tout... Bon, voilà.

GC : Il en faut des fois, ça permet de se remettre en question.

PY : [Rires] Donc voilà. Mais après on a des gens qui ont parlé, qui n'étaient pas d'accord sur telles ou telles choses. On en a expliqué pourquoi on en était arrivé là et puis voilà c'est passé comme ça hein. C'est passé comme ça. Les gens derrière bah... bah trouvaient ça bien. Certains notamment dans les ligues, eux ils avaient des relations dans les comités régionaux olympiques et ils se rendaient compte de ce qui se passait ailleurs quoi.

GC : Ah oui, le mouvement que vous me décrivez c'est un mouvement généralisé.

PY : Ouai et donc ils se rendaient compte que ça se passait moins bien dans un certain nombre de ligues quoi...

GC : C'est compliqué ce qui se passe dans les... Euh... Donc là on a parlé de ce lien avec les élus locaux. L'autre question c'est le lien avec les salariés puisque vos élus sont... Vous n'avez pas d'élus qui sont salariés ?

PY : Il n'y a que moi qui suis salarié mais quand je dis salarié c'est 700€ par mois.

GC : Non mais c'est intéressant parce que je trouve que ça se pose aussi dans la question de la fédéralisation des fois, le fait que les salariés n'aient pas de responsabilités politiques. Je ne sais pas, par exemple, s'ils ont pris parti à toute cette démarche, à toutes ces réformes ?

PY : Non. Non.

GC : Donc eux, ils ont juste à l'appliquer ils...

PY : Ouai. Ouai. Ça c'est... Ça... Oui, ça, c'est ça. Ça, c'est un peu ce qu'il s'est passé et même nous on a fait attention que dans les statuts que par contre dans les ligues et les comités départementaux aucun salariés ne peut être élu. Donc on a fait une coupure entre les deux systèmes.

GC : Ça ne pose pas un problème sur la mise en œuvre ? Et on ne se coupe pas aussi... Parce que comme ils sont là tout le temps, ils ont peut-être des billes à apporter à ces réflexions-là.

PY : Euh... Oui, oui, après ils ont dit leur mot. Il ne faut pas non plus... mais ils n'étaient pas associés dedans. On avait des gens... Dans chaque comité régional de pilotage, on avait un salarié, on avait un salarié.

GC : Qui est là pour animer ?

PY : Bah non justement moi je ne voulais pas qu'il anime. Moi je voulais que ce soit les élus qui animent. Et par contre lui, il était là du point de vue administratif et aussi pour donner son point de vue de salarié. Moi je ne voulais pas qu'il anime parce qu'on a quand même, chez nous, des gens qui considèrent que le sport ça ne doit pas être forcément salarié. Et moi j'avais envie de séparer le politique de l'opérationnel en fait. Donc les choix politiques on est élu pour les prendre...

GC : Oui, oui. Euh...

PY : On les fait, on les prend et après il y a des gens qui sont chargés de la mise en œuvre. Après la difficulté qu'on a c'est : comment on fait ça ? Où est le lien là ? Comment ça fonctionne. Donc au niveau national, nous on a créé un comité exécutif donc il y a le bureau plus... Avec les nouveaux statuts, il y a un bureau avec 3 personnes donc secrétaire général, trésorier et président. Et dans le comité exécutif, il y a un certain nombre d'élus. Donc là il y en aura 5, 5 élus plus toutes les directrices et directeurs des départements. Et donc ça on se réunit une fois par...

GC : Des départements fédéraux ou des départements départementaux ?

PY : Non, non, des départements au style entreprise, des services. Et en fait on se réunit les premiers jeudis du mois à 18h30, visioconférence. Donc voilà : « Qu'est-ce que vous voulez qu'on traite comme sujet ? » Là la parole est libre. On s'aperçoit que les techniciens ont tendance à attendre d'être sollicités plutôt que de... Mais bon après le DTN et un certain nombre ont déjà fait remonter les choses. Après, ce n'est pas... Par contre c'est eux qui présentent les dossiers, ce n'est pas les élus. C'est eux qui présentent... Et ça, ça permet au niveau fédéral de créer le lien.

Dans les ligues on va... Il existe quelque chose chez nous c'est les ETR, les Équipes Techniques Régionales qui sont très normalisées ministère des sports. Dans nos comités régionaux on en avait 3 donc sur 23 on en avait 3. Et donc là sur les statuts, on oblige chaque ligue à en constituer une. Donc et ça...

GC : C'est une rencontre entre les élus et les salariés ?

PY : Ouai. Ça va obliger à travailler. Là on commence à avoir la plus grosse ligue qui est l'Auvergne Rhône-Alpes, il a des salariés. Il est en train de mettre en place un directeur parce que de toutes façons c'est ingérable après. Quand on est bénévole...

GC : Oui, ce n'est pas au président d'être le directeur ?

PY : Bah non voilà. Il y a des moments où ça n'est pas possible non plus. On ne va pas régler tous les problèmes. « Je n'ai pas de stylo. » Voilà, on est là pour les problèmes importants.

GC : C'est très intéressant ces questions parce que les positions des fédérations là-dessus sont multiples et c'est une richesse je trouve que les fédérations aient des positions aussi multiples sur les liens avec les salariés.

PY : Bah oui. Bah y a l'histoire. Il y a l'histoire qui est là parce que quand on parle sur le judo tout est professionnel. Les clubs, s'il n'y a pas d'entraîneur professionnel, il n'y a pas de club. Ça n'existe pas.

GC : Bah avec les échelons que j'avais rencontré avant vous, j'avais quand même l'impression que c'était un peu ça à l'escalade aussi. L'importance de... J'ai ressenti plus l'importance du BE à la FFME qu'à la FSGT.

PY : Bah oui parce qu'en fait on est toujours dans la part de responsabilité. Quand on fait une école d'escalade avec des bénévoles, bénévole bah à un moment donné on a un ennui familial, on a un problème, on n'arrive pas au dernier moment, ce n'est pas grave. Sauf que des parents auront déposé des enfants devant la porte des gymnases et si on n'est pas là on est responsable d'eux. Donc, c'est pour ça que moi j'ai préconisé tout le temps de professionnaliser les écoles d'escalade qu'il y ait un professionnel qui s'en occupe. Et autant, je suis sûr qu'on a des compétences énormes dans les bénévoles autant je suis sûr que ces compétences ne sont pas *at vitam aeternam*. Quand ils sont liés par un contrat, c'est beaucoup plus facile, beaucoup plus facile. Tout le monde sait à quoi il joue. Quand c'est lié par la volonté de bénévole, il y a des problèmes à un moment donné. Il y a des problèmes.

GC : Bien sûr, je comprends. Les problèmes de transmission où c'est assez compliqué entre ancienne génération et nouvelle génération.

PY : Oui, oui. Il suffit que le couple n'aille pas bien, que... enfin n'importe quoi, les gamins sont malades. Ça change totalement quoi. Donc c'est ça qu'il faut pour moi... On m'a reproché quand je suis arrivé président... Moi on a monté le nombre de salariés à la fédération. Aujourd'hui la fédération, c'est 33 salariés, 18 cadres d'État. Donc, plus de 50 personnes travaillent au niveau national et régional parce qu'il y en a quand même qui travaillent sur la région. Donc on est parti là-dessus, moi j'ai augmenté ça parce que j'ai expliqué que la direction politique est donnée par les politiques par contre le fonctionnement de la fédération ne devrait pas s'arrêter quand on change de président et d'équipes. Ce n'est pas possible pour moi ça. Les licenciés eux, ils vont prendre une licence et ils s'en foutent eux pour la plupart. Il y en a un certain nombre qui ne me connaissent pas hein donc... C'est important pour moi d'assurer cette continuité parce qu'on a une vision. Enfin moi je défends une vision qui est de dire : « Ce n'est pas après moi le déluge. » Donc je construis, j'apporte ma pierre à un édifice. Alors, ça plait, ça ne plait pas mais on met tout pour le faire. Donc je vais le faire et quand j'en aurai marre ou quand on m'éjectera bah on voilà quelqu'un d'autre continuera.

GC : Oui, les fédérations sont amenées à être en évolution permanente.

PY : Donc moi je fonctionne. Bah voilà moi on m'a... Bah moi on m'a souvent dit : « Bah c'est trop professionnel. On ne tient plus compte des bénévoles. » Mais d'un autre côté quand on parle sécurité et qu'on parle avec des professionnels et des bénévoles, il y a forcément un niveau de connaissance qui n'est pas le même, forcément, surtout quand on a commencé tard. Moi pendant 15 ans j'étais footeux donc pour revenir sur l'escalade... On m'a fait faire une randonnée escalade à Fontainebleau et c'est comme ça que je suis arrivé à faire de l'escalade. Mon fils a fait de la compétition et puis après j'ai mis un doigt et puis voilà j'y suis...

GC : À la fin, vous raconterez ça parce que ça m'intéresse aussi comme j'étudie les fédérations mais aussi leurs dirigeants donc j'aime bien connaître leur parcours.

C'est intéressant ce que vous dites parce qu'à la FSGT l'autre cas que j'étudie du coup, c'est le cheminement inverse dans le sens où leur inquiétude aujourd'hui n'est plus d'assurer la continuité au niveau des salariés. Il y a, à peu près, le même nombre de salariés d'ailleurs. C'est d'assurer la continuité au niveau des bénévoles, la continuité politique au niveau du projet etc. parce que si les salariés peuvent assurer la continuité sur le fonctionnement etc. eux essayent toujours de penser aussi derrière... Enfin du coup il y a toujours cette difficulté entre salarié et bénévole à penser toujours. Les deux sont essentiels dans les fédérations sportives et le lien entre les deux est essentiel.

PY : Ah bah oui... Ah oui, oui. Moi je suis persuadé de ça. C'est à dire que quand on est bénévole de toutes façons moi j'ai l'habitude de dire qu'il y a deux plateaux : un plaisir et un emmerdement pour faire simple. Quand le plateau emmerdement est trop lourd on arrête quoi. Donc il faut faire attention à ce que le plaisir soit plus important que le reste. Ce n'est pas facile donc on essaye aussi de faire en sorte que les présidents de clubs notamment soient dégagés d'un certain nombre de responsabilités. On simplifie la tâche. Alors, c'est compliqué hein, c'est éminemment compliqué. Jusqu'à présent on avait le certificat médical, c'était tous les ans, pas de problème, on savait. En plus on est obligé de faire signer un papier qu'on doit garder plusieurs années comme quoi on a bien avisé qu'ils pouvaient avoir des assurances complémentaires. Donc voilà ça, ça pèse sur les présidents. Après on avait des responsabilités au niveau des assurances, on a des responsabilités tout le temps. Donc on essaye de faire en sorte qu'ils en aient un peu moins. Donc on a dématérialisé les licences donc il n'y avait plus de distribution, il n'y avait plus de choses vers les clubs. Et là aujourd'hui bah cet espèce de certificat médical, on m'a interrogé à l'assemblée nationale, enfin des députés, et je leur ai dit : « Ça aurait été beaucoup plus simple si vous aviez dit que c'était pour réduire le déficit de la sécurité sociale. Parce que si vous dites que c'est pour simplifier le travail des clubs, ce n'est pas vrai. Parce que tous les 3 ans ça ne correspond à rien de toutes manières, en plus. » Et ils vont être obligés de garder un souvenir de ça. Alors c'est soit les fédérations qui vont le faire, soit leur système informatique ceux qui peuvent parce que les autres ils ne pourront pas et ça va être encore une fois l'enfer. Donc c'est ce côté-là moi j'ai du mal à... Parce que là on est parti sur un développement des présidents de clubs copiés sur celui des maires. C'est à dire qu'on leur colle une dose pas possible sur le dos où il faut être à la fois juriste, assureur, baby-sitter et tout donc ce n'est pas possible.

GC : Oui et savoir écrire des projets et tout.

PY : Et ouai. Pas possible.

GC : C'est vrai que la fonction de président de club semble avoir complètement évolué. Euh... du coup, comme je vous ai dit d'habitude je commence toujours par ça mais là on a enchainé dire, faire un petit point sur votre parcours au moins au sein de la fédération et de l'escalade de manière assez succinctes que je comprenne d'où vous parlez.

PY : Moi je suis arrivé il y a 35 ans à la fédération. J'ai commencé à m'y intéresser par mon fils en fait, par la famille je dirais. Et moi comme j'ai 15 de footballeur au niveau régional que j'ai arrêté parce qu'à partir de 30 ans ce n'est plus comme avant et comme j'étais un compétiteur je me suis dit : « bon voilà, on sort de ça. » Donc après, je suis rentré ici et c'était le balbutiement des compétitions d'escalade. Et à ce moment-là je me suis dit autant participer. Ça c'est un travers ou un avantage que m'a donné mon père, de toujours essayer de participer à ce qui se passe autour de soi. Donc j'ai participé et puis bah voilà j'ai développé euh... J'étais avec un ami qui était président de la commission qui s'occupait de la commission qui s'occupait des compétitions d'escalade. Lui est parti sur l'international, je l'ai remplacé.

GC : Au niveau fédéral direct ? Vous n'êtes pas passé par les échelons clubs, comité...

PY : Non président de club je n'ai jamais été. Par contre j'ai été président de comité départemental. Partant de là après ça a grandi et après je suis arrivé voilà... Je suis arrivé avec le nouveau président qui

était un grand alpiniste qui était Robert Paragot, en 1987, qui a démissionné au bout de 2 ans. Et voilà, et après je me suis engagé à un moment...

GC : Et pourquoi l'envie de directement vous engager dans les responsabilités alors que vous commenciez à peine de commencer à pratiquer ?

PY : Bah je ne sais pas parce que ce n'était pas plus difficile en fait à l'époque parce que quand on était dans un comité départemental, on était à la fois trésorier, secrétaire, président et organisateur. On faisait tout, tout. C'est ce que vous disiez tout à l'heure pour trouver les gens au début, c'était quand même compliqué. Alors qu'au niveau national, il y avait à minima un secrétaire, à minima...

GC : C'était plus amusant finalement sur certains...

PY : Ouai, ouai. Oui... Ça allait plus puis on sentait une possibilité de gérer facilement les choses quoi.

GC : Et de vraiment influencer les choses.

PY : Ouai. Ouai.

GC : Sur le développement des compétitions, peut-être que vous avez...

PY : Ouai bah moi j'étais parti là-dedans jusqu'en 2001. Jusqu'en 2001 j'étais exclusivement là-dedans. En 2001, je suis arrivé avec le président à être trésorier et après lui il a arrêté au bout de son mandat donc en 2005 j'ai pris la présidence quoi. Et voilà donc après on a continué. Donc 2005, quand je suis arrivé c'était encore en plurinominal donc euh. Mais à cette époque-là de toutes façons, moi comme j'en avais marre que ça se passe comme ça se passait jusqu'à présent, on avait fait des fausses listes en fait. On faisait des professions de foi donc on a fait une profession de foi commune et tous ceux qui voulaient travailler avec moi avaient la même, une photocopie. Donc les gens ça ne leur plaisait mais on leur a expliqué que : « Bah voilà, vous avez un projet avec une équipe qui se propose de le faire. » Et à l'époque, moi j'avais dit : « Si je n'ai pas à minima 4-5 personnes qui sont là autour de moi, j'arrête quoi. Je démissionnerais. » Donc en fait, on avait tous été élus sans problème et après ce qui nous avait engagé à aller sur des plans stratégiques et des programmes de listes hein.

GC : D'accord. Bon bah écoutez, moi ça me suffit. Je vous remercie. »

Fiches entretiens

Nous donnons à voir trois types de fiches entretiens puisque celles-ci ont évolué au cours de la thèse.

La première version (annexe 14) propose des extraits d'entretiens organisés par items. Celles-ci ne fonctionnaient pas très bien car elles suivaient le fil de l'entretien de manière linéaire et ne proposait que des verbatim souvent trop longs et sans analyse. Elles ne permettaient pas de dégager quelques idées ou thèmes principaux.

Dans la seconde version (annexes 15, 16 et 17) nous avons donc essayé de faire de ces fiches les premiers supports de notre réflexion en y développant certaines pistes. Les analyses y étaient toutefois trop développées et préfiguraient de manière peut-être trop hâtive du travail de réflexion et de rédaction à mener par la suite. Deux soucis se posèrent alors. D'une part, la tâche était trop chronophage au regard du nombre d'entretiens à traiter. D'autre part, le document produit n'était pas suffisamment synthétique, ni suffisamment organisé pour y piocher rapidement des informations clés lors de la rédaction.

Dans la dernière version, la mise en page, notamment, a donc été plus travaillée afin de valoriser les informations clés dans une période où nous commençons à amasser une quantité critique de données. Dans le sens du développement de notre analyse, nous avons notamment accordé une place importante à la partie consacrée aux parcours des acteurs qui n'était que peu présente dans les autres versions. Nous avons voulu trouver un juste milieu entre le relevé des verbatim les plus pertinents (à réutiliser dans le corps de texte) et le début de travail d'analyse (ne devant pas empiéter sur la réflexion et rédaction finale).

Annexe 14 – Fiche entretien Fabrice Lenoir – Chargé de développement escalade à la ligue FSGT Ile-De-France

1. Son parcours

« Je ne le savais pas. J'étais minot, je n'avais aucune raison de me rendre compte »

« Je suis rentré dans des clubs où les résultats et la compétitions étaient vraiment très importants »

« L'USO Bezons, à l'époque ça s'appelait Union Sportive Ouvrière de Bezons et maintenant ça s'appelle Union Sportive Omnisport de Bezons. L'ouvrier a été remplacé. C'était un club de pleine nature, qui fonctionnait sur une espèce d'autogestion, il y avait certes des animateurs, mais tout le monde se retrouvait au même niveau. On faisait beaucoup d'escalade, on avait un mur qu'on avait auto-construit, enfin que les anciens avaient auto-construit et que nous on améliorait. L'hiver on faisait du ski, et on faisait un peu de canyoning, de kayak, on faisait vraiment de la multi-activité de pleine nature. »

« Alors le club de Bezons était FSGT, je ne le savais pas. Enfin je le savais, mais je n'aurais pas pu expliquer pourquoi il était FSGT ou pas. »

« Donc là, petit à petit, le chemin... C'est toujours pareil qu'est-ce qu'on peut identifier comme étant les valeurs FSGT... à l'époque tu rentres un peu naturellement dans un club qui te ressemble, qui t'a construit en fait dans l'esprit, qui t'a fait découvrir l'activité. »

« Mais c'était plutôt parce que l'effort d'intégration au niveau des gens il avait plutôt lieu en début d'année. Et en fait, en cours d'année comme ça fonctionne en autonomie tu n'as pas une intégration automatique avec les gens qui arrivent. Tu n'es pas spécialement identifié comme un nouveau. »

Un parcours marqué d'allers-retours permanent

« Et là, quand même, quelqu'un vient me voir en discutant d'un des projets qui était « Pour Tikjda » en Algérie. Et en fait, je re-rentre dans ce club grâce à ce projet, avec entre autres déjà Yves Renoux et compagnie. »

« Le projet était de recréer la vie associative après les années noires. Et la partie escalade, c'était d'aller avec des jeunes et moins jeunes du village se réapproprier l'espace de montagne qui avait été abandonné pendant les années marquées par le terrorisme. »

2. L'escalade les séjours et les sorties comme temps formateurs et intégrateurs :

« Et en fait, je me retrouve à cette réunion avec des pratiquants d'escalade, entre autres de grimp13 et par ce billet là je re-rentre assez facilement dans le club. »

« Et j'y suis allé une semaine et en fait j'ai été intégré dans le groupe très, très rapidement par le billet des sorties »

« C'est ma porte d'entrée, un dans le club parce que je suis arrivé en cours d'année, mais surtout très rapidement dans ce que nous on appelle la vie associative de la montagne parce que tu es avec les gens qui organisent le club toute l'année. Tu rentres directement en contact avec les gens qui organisent toute l'année »

GC : Et là, tu commences à acquérir des connaissances plus poussées de ce qu'est la FSGT ?

FL : Non, je pense que je les ai entre la période de Bezons, l'expérience FFME, et là je les ai déjà. Je n'étais pas dans la FSGT, je ne me rendais pas compte mais je les ai.

GC : Tu ne t'identifies pas « comme »...

FL : Voilà. Surtout je fais une différence. Enfin peut-être qu'à l'époque je dis déjà « ça c'est la FSGT, ça c'est la FFME ». Probablement je le dis, sauf que je ne le construis pas spécialement, je ne le théorise pas spécialement comme maintenant je le fais 10 ans après.

GC : Ce passage-là se fait quand ? Quand tu deviens professionnel à la FSGT ?

FL : Ah non, non pas du tout. Très rapidement. Dans l'année sportive qui suit je m'inscris vraiment à grimp13. Probablement que je participais aux initiations au début d'année, et surtout j'organise moi un premier séjour. »

« Dans les 6 mois, ça fait 6 mois que je suis au club que j'organise déjà un séjour pour le club parce qu'il y a, d'un, mon passé qui aide, mais il y a aussi une structure qui naturellement t'aide, te soutient »

« Assez rapidement aussi à ce qu'on me propose de rentrer au bureau. »

3. Des temps propices au partage des responsabilités, à l'accès à l'engagement...

« Tu me demandais à moment donné comment on peut prendre plus position, ou plus s'investir ou autres. Je pense que, dans ce club, ça vient d'une série d'événements, c'est la période où le club grimpe très vite. On passe de 150 à 500 adhérents en une ou deux saisons. C'était une période forte, donc il rencontre des difficultés de gestion. »

« Et donc, il se trouve que dans ce club à ce moment-là, il y a une crise de croissance, il y a un bureau qui se déchire un peu, avec des conflits en interne et qui n'arrive pas à trouver les mêmes bases d'orientation. »

Quand les enjeux et les tensions autour des questions de pouvoirs favorise l'émergence de changements organisationnels :

« à l'époque, j'étais très proche de l'une des filles du bureau, qui démissionne du bureau, et je lui dit « mais ne t'inquiète pas de toutes façons, dans la vie associative nous on fait des choses ». Nous on fait l'important ce n'est pas de savoir si c'est le bureau ou quoi, l'important c'est de faire vivre la vie associative dans le club. Et on décide de proposer un collectif d'animation au sein du club qu'on met en place à ce moment-là à grimp13 »

« De fait, le conflit est là et une partie du bureau ne participe pas »

« une des critiques qui disait que de toute façon c'était une institution qui n'avait pas lieu d'être »

4. Le problème de la dématérialisation de l'engagement :

« et il y a aussi une méthode, entre des gens qui voulaient que de l'internet et d'autres qui voulaient faire des réunions. Tu rigoles mais c'est important parce que du coup ça génère un mauvais dialogue et je crois que l'une des raisons aussi c'est ça. C'est qu'il n'y avait pas assez de réunions physiques. Moi je privilégie un peu l'esprit de la réunion physique »

« causes aggravantes du problème »

« On décide d'aller taper à la porte d'une personne que l'on connaissait dans chaque club qui serait le relais de l'initiative dans chaque club. Donc en fait on organise mais ce n'est pas un mail qu'on envoie à tout le monde, c'est quelqu'un qui est en contact personnel par une rencontre, ou par un mail et qui accepte de jouer le jeu »

5. L'importance du binôme :

« Là je suis coorganisateur, aussi avec Sylvie justement »

« à l'époque, j'étais très proche de l'une des filles du bureau »

« Avec Sylvie toujours »

« Et, avec cette copine, on décide de faire une rencontre amicale en terrain neutre »

6. Des projets qui se développent d'abord au niveau club

« GC : Vous le faites de votre propre chef et sans l'accompagnement du comité ou du niveau fédéral ? »

FL : Alors un des membres de grimp13 la fréquente, Sylvain. Mais il vient d'arriver au club. Il n'y a pas du tout de lien. La seule différence qui se passe, c'est qu'en revenant Sylvain en parle justement à des gens comme Yves Renoux et Alain Lévêque qui avaient été pilotes de Freissinière, dans ses éditions anciennes. Et du coup, il raconte comment ça c'était passé, ça a rappelé des souvenirs. Et de là, on me propose d'intégrer une réunion de la commission fédérale de montagne pour parler de remettre en place dès l'année prochaine Freissinière comme un projet fédéral. »

FL : Ah oui. C'est purement club. »

« C'est soit les clubs qui peut-être organisent à leur niveau. Mais là encore il n'y a rien qui vient de la FSGT, qui vient du niveau national. Il y a très peu de choses. Il y a des choses nouvelles qui arrivent maintenant, on en reparlera si tu veux. Mais, à l'époque ce sont les clubs qui s'organisent d'eux même en totale autogestion.

C'est décousu mais c'est ce que je disais tout à l'heure, Grimp13 a été à la création et à l'aide de pas mal d'initiatives. Grimp 13 est né de l'USI, de Grimp13 des gens vont créer ROC 14, des gens vont créer Nanterre Grimpe. Mais dans les premiers temps les clubs vont se créer comme ça. Des gens comme Rémy Capo qui est une espèce de bonhomme interclubs, qui n'est jamais dans le même club plus d'un an, lui va aussi aider à la création d'Argenteuil. »

Un développement qui repose sur quelques personnes qui sont engagé dans le développement de la pratique :

« Daniel Vaubailon, c'est un individu qui a créé Grimp13 et ROC14. Je n'y suis pas à l'époque, je ne peux pas te dire d'où et comment il prend sa décision. Nanterre Grimpe, c'est une adhérente de Grimp13 qui va déménager à Nanterre et qui s'intègre très rapidement au club omnisport et qui, quand ils proposent une activité escalade, demande l'aide de la FSGT. »

7. On me propose, repérage et recrutement des futurs acteurs

« Je me retrouve dans une démarche d'intégrer une CFA, sans me rendre compte à l'époque ce qu'est vraiment une CFA parce que c'est une réunion à 5 personnes où l'on parle d'un rassemblement. Moi je rentre par la porte « moi je vais organiser un rassemblement. Point barre. »

8. Une activité fédérale qui se construit sur la base des clubs par des acteurs de clubs :

Le club comme élément central de l'escalade FSGT

« On décide d'aller taper à la porte d'une personne que l'on connaissait dans chaque club qui seraient le relais de l'initiative dans chaque club »

« Un truc complètement fou. Et lors d'une réunion avec Julien de ROC 14, on se rend compte que la ville de Paris projette des constructions de murs et sans se concerter on apporte tous les deux des éléments qui vont vers cette hypothèse. Et on se dit, à l'issue de cette réunion, « plutôt que de faire grossir nos clubs, n'avons-nous pas intérêt à aller aider d'autre club à se créer comme ROC14 avait été créé après Grimp13 ? »

« Mais plus qu'une démarche purement individuelle l'escalade parisienne se construit justement sur cet oscillement entre des volontés individuelles, des rencontres collectives plus ou moins formelle, et la rencontre petit à petit avec l'institution. »

« Et lors d'une réunion comme ça on décide. Julien est, à ce moment-là, au comité directeur du comité de Paris et convainc le comité de Paris de l'intérêt de lancer une grosse démarche par rapport à l'escalade et c'est à ce moment-là que le comité de Paris impulse et appuie énormément l'aide à la création des clubs dans Paris. »

9. La place primordiale de « l'individu » dans la création de clubs d'escalade

« Jusque-là on est encore sur une émergence des clubs parce que le comité de Paris comprend l'intérêt, donc aide énormément à ce qu'on ait le contact des mairies, nous donne un soutien pour les aides aux réunions... Mais, on reste encore sur une émergence de la part des clubs. Après depuis, avec le temps, c'est le comité de Paris qui est à l'impulsion. Alors parfois ça vient du comité, parfois ça vient d'un individu qui dit « tiens, j'ai appris qu'il y avait un mur on pourrait... »

10. Un processus original les clubs « SMF »

« Alors nous on crée des clubs « SMF », Sans Mur Fixe, c'est à dire que ce sont des clubs qui n'ont pas encore d'installation mais qui peuvent bénéficier du réseau « grimpez chez les voisins ». Ce sont des gens qui du coup sont adhérents dans un club et si ça marche ou pas on dit aux autres « vous le noyau dur, si ça ne marche pas que vous n'avez pas de mur, vous êtes prioritaires pour réintégrer des clubs ailleurs. »

« Au départ on voulait créer un seul club et on se rend compte que pour taper aux mairies d'arrondissement, il faut vraiment qu'on crée deux clubs. Il faut qu'on crée le CPSX et on crée Cimes19. Je crois même que c'est dans la même réunion. Et donc du coup les deux entités on les fait fonctionner ensemble pour qu'elles s'entraident mais quand elles vont voir les mairies elles ont chacun leur truc. »

11. La qualité et l'implantation du mur gage de l'intérêt ou du désintérêt de la FFME ? Un premier indice d'une différence culturelle ?

« On a un mur dans le 10^{ème} qui est nettement moins intéressant que ce qu'on ne l'espérait. D'ailleurs, on se rend compte qu'à ce moment-là, la FFME qu'on pensait présente, n'est pas présente et ne demande pas de créneaux. Et par contre, le mur du 19^{ème} va devenir quelque chose de beaucoup plus important qu'on ne le croyait. On tombe sur un mur compétition FFME, donc la FFME a mis l'accent sur ce mur là. »

« Tu as bien vu le club dans le 3^{ème} et le 6^{ème}. Quand ils se lancent ils ne savent pas s'ils vont avoir un mur ou pas, les créneaux, ils ne savent pas comment ils vont faire mais de toutes façons ils savent qu'ils peuvent grimper chez les voisins en attendant, ils savent qu'ils pourront intégrer un autre club. Donc il n'y a pas de risque majeur. Et dans les autres fédérations je ne pense pas que ça fonctionne comme ça. Déjà je ne pense pas qu'il y ait des relations très forte entre club et moins d'échange et moins d'entraide. »

« Un exemple, le 19^{ème} il y a un club très fort FFME qui est l'équivalent de Cimes 19 et tout. Ce n'est pas un club créé. C'est un club qui est le club de Pantin qui n'avait pas de mur et qui a fait une domiciliation d'une partie des membres dans le 19^{ème} et qui a fait une demande de créneaux. Donc c'est un club structuré qui fait une demande de créneaux dans une autre ville. Ils n'ont pas une création si importante que ça. Pour moi ça n'a pas changé, Pantin escalade et Escalade 19 c'est le même club qui a glissé sur un mur. »

12. Les différences FFME-FSGT

« Je pense que, dans Paris, nous sommes en capacité de créer de la vie associative. On est capable de créer rapidement des équipes de personnes qui sont prêts à créer des clubs. Je pense que ce n'est pas le cas de la FFME, sûrement pour une lourdeur administrative qu'ils ont mis en place et y compris qu'il y a cette ambiguïté que dans beaucoup de clubs, il demande des BE, du salariat, donc de l'argent »

13. Une création de poste portée par les clubs pour développer la vie associative

« Alors la création de poste. Donc là on est dans une période où j'ai commencé à m'investir au niveau fédéral et aussi régional parce qu'il y a un fatras, on ne sait pas qui est qui. Il y a déjà un ou deux Freissinières qui sont passés donc je me suis déjà pas mal investi dans la création des trucs. Il y a une commission régionale qui fonctionne plus ou moins, c'est une réunion deux fois par an pour faire le point sur les rencontres amicales et tout, et puis une commission fédérale d'activité qui va marcher entre 5 et 8 personnes grands maximum et souvent les mêmes »

« On décide de laisser au niveau national une cellule qui fait un minimum de choses pour tenter d'aller ouvrir sur l'extérieur. Et on décide de mettre toutes les forces dans un développement national. »

14. La cooptation ou l'accompagnement des nouveaux dirigeants

« Je pense que là il y a peut-être une volonté des membres de la CFA de l'époque de m'intégrer un peu plus à mon insu. »

→ Du militant au professionnel

« Là je n'adhère pas au poste insignifiant d'assistant de domaine ou truc je postule à une fédération qui pour moi a un sens. Pourquoi j'y adhère ? Dans les années 2000, je suis architecte d'intérieur et je décide d'arrêter ce métier qui ne correspond pas à mes valeurs, qui ne correspond pas à mon envie. C'est très bien payé mais par contre il n'y a pas tout ce qui me plaît. (...) Donc fatalement quand je me retrouve à voir cette offre-là, je me dis « ça vaut peut-être le coup de postuler. » C'est un boulot de remplacement pour deux mois et je décide de le faire aussi pour gratter un peu le temps de continuer ma reconversion. Je rentre un peu comme ça, mais je rentre parce que c'est un univers qui me plaît. »

→ Un militant qui se démobilise car il n'est pas entendu (exit Hirschmann)

« Mais bien sûr qu'il y a un vrai projet sur la communication à la FSGT dans sa globalité. Et surtout, un vrai projet de réflexion, ce n'est pas un projet d'action. Si on peut faire un bilan, au-delà des problèmes internes, il y a un problème de réflexion. C'est que des gens ici ont compris que c'était un projet de réflexion, qu'il fallait avancer sur comment on fait de la communication quitte à produire peu, mais sur quelque chose de cohérent, de construit qui a du sens ; par rapport à d'autres pour qui la communication c'est sortir une affiche ou un flyer toutes les semaines sans faire de plan de communication. Une des raisons pour lesquelles ça a échoué c'est tout de même à ce niveau-là. »

Résumé :

Adil El Ouadehe est DTNA adjoint en charge du pôle « sport et société ». La politique de l'UFOLEP est divisée en deux pôles, le pôle « sport éducation », axé sur ce qu'ils appellent la « pratique sportive classique » et qui concerne l'activité des clubs ; et le pôle « sport et société » qui concerne tout ce qui est de l'ordre des projets socio-sportifs, d'actions avec les quartiers prioritaires, de chantiers sur l'insertion professionnelle, par exemple.

Dans cet entretien, Adil El Ouadehe qui a été un acteur majeur de la structuration de la fédération sur ces deux pôles, nous dit explicitement que le **pôle « sport et société » se coupe volontairement de l'activité des clubs sportif « classiques »**. C'est directement les comités, qu'il qualifie « d'entreprises autonomes », qui vont porter et mettre en œuvre sur le terrain cet axe, notamment pour des raisons financières et pour « capter » des financements et des « troupes » différentes.

Aussi, si les comités ne travaillent plus avec les clubs sur ces actions, ils affilient (selon des modalités nouvelles dont il n'a pas trop voulu nous en dire plus) des structures autres qu'associatives comme des antennes de la PJJ, des C3SI (centres de santé et des services de soins infirmiers) et d'autres structures parapubliques. **Il dit ne pas avoir de soucis à affilier des structures marchandes**, si cela permet d'atteindre les objectifs de la fédération. Il remet également en cause les formes d'adhésions classiques qualifiant **les licences de « simple ticket de métro »**.

Si le fait de considérer **les comités comme des « entreprises autonomes »** peut nous faire penser qu'il y a un éloignement avec l'activité fédérale, Adil El Ouadehe indique qu'à son sens, cette structuration et cette professionnalisation permet de mieux atteindre les objectifs fédéraux parce **qu'on peut « contrôler » les professionnelles et les structures professionnalisées, « les évaluer » et avoir des attentes en terme de « performances » d'activité qu'on ne peut avoir avec l'associatif et le bénévole**.

Un isomorphisme marchand donc extrêmement prononcé qui se concrétise par la manière de **contractualiser les partenariats entre comités et fédération**, de déposer systématiquement le nom des événements qui sont très « brandés » et très anglophones, et d'entretenir une culture du secret autour de l'innovation (que l'on retrouve dans nos différents entretiens à l'UFOLEP).

Une culture donc totalement différente de la conception du sport associatif de la FSGT qui est peut-être due à **l'évolution de l'UFOLEP où il n'y a quasiment plus de militants délégués enseignants détachés de l'éducation nationale. Ces personnes ont été remplacées par des individus recrutés professionnellement sur la base des diplômes et de l'expérience professionnelle** comme Adil El Ouadehe. Une base culturelle historique donc fragilisée. **Le même phénomène s'est produit à la FSGT** mais il a été compensé par la mise en place de coordinations et de directions animées par des binômes militants bénévoles – salariés. La place plus grande accordée aux bénévoles dans l'élaboration de la politique fédérale, associées au travail d'animation, de mobilisation et de coordination des salariés, est garante d'une certaine continuité historique du projet.

Précisions :

> Le rapport entre les partis pris de la restructuration et le parcours individuel de l'acteur :

Avant l'UFOLEP, Adil El Ouadehe a d'abord travaillé dans un centre social, en temps qu'animateur puis en tant que responsable d'antenne pendant deux ans et demi. La structuration autour du champ « sport et société » a permis l'ouverture sur ce type de structure. L'influence d'Adil El Ouadehe sur la structuration de ce champ est importante et peut-être à mettre en rapport avec son histoire personnelle. Cette idée est renforcée par le fait que le premier poste d'Adil était sur la coordination de 20 salariés du dispositif « soyez-sport », 20 salariés qui représentaient un « réseau spécifique » et lui permettait ainsi « d'impacter le fonctionnement traditionnel ». S'ajoute à cela son engagement, à côté de l'UFOLEP, dans des réseaux de lutte contre la discrimination et pour les droits civiques qu'il appelle de « **l'Orgueil de génération** » (on sentira tout au long de l'entretien que cet orgueil de génération est une des principales raisons de sa volonté de faire changer les choses à l'UFOLEP). Donc dès ses premiers pas à l'UFOLEP et par ses expériences personnelles, Adil est positionné sur un développement des professionnels, sur un réseau autre que le réseau club habituel, et sur une volonté de bouger le fonctionnement classique de la fédération, le tout dans une perspective de développer les aspects sociaux rattachés à la pratique sportive. Des éléments que l'on retrouve effectivement dans la restructuration de l'UFOLEP.

Citations :

« Sur la coordination des postes « soyez sport », un dispositif qui avait mis place après les émeutes de 2005. Une vingtaine de poste à coordonner, à la fois une marge de manœuvre complète parce que c'était un réseau spécifique au sein de la maison et puis tu peux gérer les choses en direct et tu peux impacter influencer sur le fonctionnement traditionnel »

« AEO : Ce n'est même pas politique, c'est de l'orgueil de génération. Si on veut que les choses changent, c'est à nous de les changer et ceux qui ont fait leur travail en leur temps l'ont fait et c'était très bien. Maintenant, nous il faut qu'on parte de là et qu'on aille plus loin. Donc c'est plus par orgueil de génération que pour... voilà, c'est plus pour ça.

GC : Et ça, ça t'accompagne dans ton travail aussi ?

AEO : Ça accompagne toujours forcément. »

> Le choix entre l'UFOLEP et la FFF :

Au début de sa carrière Adil choisit l'UFOLEP ou il pense avoir plus de marge de manœuvre dans la mise en place de ses projets. Il pense que sur les thématiques sociales, la FFF ne lui aurait pas permis de mettre en place ce qu'il aurait voulu. Un premier indice sur la manière dont la FFF « survole » peut-être l'axe social ?

« Après pas exactement les mêmes, je suis footeux à la base donc je connaissais bien la fédération de foot, j'avais fait mes formations fédérales là-bas. Du coup, pas du tout envie d'y travailler parce que je savais que sur mes problématiques, je savais que ce serait biaisé et que j'aurais des missions autres ou en tout cas je n'aurais pas la place... enfin bref ça n'aurait pas marché. »

> Des référence au monde des entreprises :

« Comme je dis souvent de YouTube et Ryan Air comment peut-on dire que ce n'est pas possible ? »

Expressions utilisée :

« perte du marché »

« augmentation du volume »

« il faut derrière qu'on puisse compter nos troupes »

« des volumes de personnes »

« Et donc pour chacun des axes on a en fait, des produits et des packages types sur ces questions là. »

« Ensuite, les structures à objet non-sportif, c'est notre marché, c'est notre public. Mais l'opérateur c'est le comité pour que le bénéfice revienne au comité »

« GC : Tu étais hier au conseil national du sport sur l'ESS ?

AEO : Non, mais nous justement on a été auditionnés parce qu'on avait fait un rapport. Après, nous on est totalement à l'opposer par rapport au CNS, parce que c'est totalement instrumentalisé.

GC : Vas y raconte.

AEO : On en a même débattu avec Amsalem. En faite, lui il veut s'appuyer sur le Scic (sociétés coopératives d'intérêt collectif) pour soit amener des fédérations à se regrouper. En gros lui ce qu'il dit, c'est « le sociétal, allez dans les Scic. Et nous, laissez-nous faire ce qu'on faisait déjà. » Sauf qu'une Scic, ce n'est pas ça. Une Scic, c'est une société anonyme. Après ce qui change, c'est sa gouvernance et puis la gestion de la lucrativité. Mais, l'objet c'est une action commerciale et nous « sport et société », c'est du fédératif. Jamais on ne mettra « sport et société » dans une Scic. »

> L'UFOLEP et ses jeunes acteurs

« GC : Il y a peut de place pour les jeunes dans les responsabilités à l'UFOLEP ?

AEO : Euh, dans les intentions non, dans le discours non, dans la volonté également non, après dans la structuration on le voit. Après, moi ce que je vois, c'est que les projets qui sont structurants aujourd'hui sont nés de ce qu'on avait à l'époque à savoir la commission nationale jeune que je coordonnais également. Donc, une fois que c'est rentré, ça prend. Après, le plus dur c'est de trouver des profils de jeunes et de les poser dans différents espaces. Mais sinon, ensuite oui ça prend.

GC : Et c'est quoi la commission nationale jeune ?

AEO : C'est une commission qui avait été mise en place à l'époque qui était composée que de jeunes de – 25 ans, composée du réseau UFOLEP, soit des bénévoles, soit des pros. Elle avait pour but de développer les projet à destination des jeunes avec, pas un budget illimité parce que ce n'est pas possible, mais tout ce qui pouvait être demandé et qui était dans la mesure du raisonnable pouvait être mis en œuvre.

GC : Tu as un ou deux exemples de projets ?

AEO : *Le gros projet d'été, « L'UFOLEP Playa Tour », qui aujourd'hui touche plus de 30 départements et plus de 25 000 personnes, c'est lié à cette commission. »*

> Sur le lien avec les clubs :

« Moi je ne travaille pas du tout avec les clubs. C'est un choix stratégique. Sur sport et société. »

> Liens entre le rapport au temps dans les fédérations et l'état de la démocratie.

« Donc ça on ne peut rien y faire mais il faut l'entamer et il faut le lancer. On sait que, par exemple, nous le temps à l'UFOLEP on est sur 4 ans à chaque fois quelque soit la chose qu'on lance et notamment structurelle. On est sur 4 ans entre le moment où on lance la chose et celui où on a les premiers résultats tangibles. En gros, c'est le travail d'une mandature et encore, c'est si on s'y prend en faisant un chantier prioritaire. Ensuite, pour gagner du temps c'est de passer par la cooptation justement pour placer des personnes et accompagner le changement culturel. »

> La raison d'être de « sport et société », le développement !

« Ensuite, les structures à objet non-sportif, c'est notre marché, c'est notre public. Mais l'opérateur c'est le comité pour que le bénéfice revienne aux comités. Quand on travaille avec une maison de quartier, un centre social, la PJJ, les collectivités, les opérateurs X ou Y, nous l'objet si tu veux c'est de leur faire consommer des produits UFOLEP. Après ça répond aux besoins etc. etc. Parce que je sais que des fois, les termes peuvent laisser à croire que... mais c'est d'offrir une expérience globale et qui répond complètement aux besoins. Sur ça on est d'accord. Mais l'opérateur doit être le comité, sinon les bénéficiaires de fait tu vas les démultiplier par autant de personnes que tu as et tu réduis... Le schéma idéal par exemple, c'est qu'on puisse tout porter nous même et que à chaque fois le bénéfice revienne en entier au comité. Ce qui fait que là, tu arrives à structurer, à pérenniser des postes etc. »

> Une division entre « développement sociétal et éducatif » et « activité traditionnelle ».

« Je me suis rendu compte que déjà, au sein des territoires, l'UFOLEP était déjà structurée telle qu'on l'a structurée aujourd'hui. À savoir que les comités portaient le développement sociétal et éducatif et le réseau associatif l'activité traditionnelle, bénévole, de loisirs compétitifs. Il y avait déjà cette scission (au niveau des comités). Et pour des modalités essentiellement pratiques et de fonctionnement. C'est à dire que dans un monde idéal, effectivement, on rêverait d'un tissu associatif qui puisse porter tout ça. Dans les faits, gérer son association quand on fait du loisir compétitif, c'est déjà un énorme travail. Et surtout, le développement et la performance éducative et sociale telle qu'elle est développée en France est difficilement conciliable avec une activité bénévole. Ne serait-ce que les fonctionnements, comme en France cette partie là est très fortement subventionnée et portée par la puissance publique l'activité bénévole ne correspond pas du tout au timing et à la temporalité de ces instances là et de ces fonctionnements là. Ne serait-ce que la politique de la ville, si tu n'es pas sur des horaires de bureau, tu ne peux pas défendre tes intérêts. Ce n'est pas possible. Tu ne fais pas partie des comités de pilotage, tu n'existes pas dans les rendez-vous etc. Donc, naturellement le réseau UFOLEP s'est adapté comme tel. Et également parce que les comités UFOLEP ont développé des moyens humains, que l'activité traditionnelle compétitive ne peut pas supporter à elle seule en terme de moyens financiers, et les comités ont développé un marché, une activité complémentaire à l'activité des associations, pour ne pas rentrer en concurrence tout simplement. »

« Et en plus c'est pratique parce que ce sont des professionnels et on ne travaille pas de la même manière avec des professionnels qu'avec des bénévoles. Un professionnel de ta fédération tu peux l'évaluer, tu peux avoir des attendus. Le bénévole, tu peux juste exiger qu'il donne le meilleur de lui même quand il veut, quand il peut. C'est déjà beaucoup. Donc des postures complètement différentes. Donc, à la fois c'est la réalité de notre réseau et à la fois nous, en termes de performance ça nous permet d'aller plus loin dans la démarche. »

« Non pour moi les clubs sont encore très orientés « sport et société ». Mises à part quelques perles rares, 95 pour ne pas dire 99% de notre réseau ne sait pas ce qu'est « sport et société » et ce n'est pas grave. Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas touchés par le projet politique de l'UFOLEP. Mais ils ne sont pas dans le réseau « sport et société ». Ils sont touchés d'une autre manière par la question éducative au regard de leurs spécificités... »

>> Une situation de concurrence déclarée :

« GC : Avec qui vous travaillez ?

AEO : C'est du « je t'aime moi – non plus » C'est pas un problème de fond pas du tout. On est sur les mêmes lignes, sur ça il n'y a aucun problème.

GC : C'est juste que vos clubs qui émergent sur ces thématiques postulent...

AEO : Ça ce n'est pas un problème, on fait partie des fédérations qui envoient le plus de clubs. Le problème n'est pas du tout là. C'est vraiment très pratique, c'est qu'on est deux grosses organisations qui avons faim et c'est difficile de partager la réussite à deux. C'est surtout sur ça qu'on se bagarre. »

>> Un réseau de club qui ne connaît pas « sport et société » et tu dis « ce n'est pas grave » ?

« Mais effectivement, aujourd'hui les réseaux de clubs et associations ne savent pas que ce qu'est l'UFOLEP et ce n'est pas grave. En soit, ce n'est pas un problème. Moi j'utilise souvent cet exemple notamment quand on échange avec des collègues, mais c'est un peu comme chez Google. En fonction de qui on est, comment on utilise, ou accède à telle ou telle plateforme, les services on ne les vit pas de la même manière. Mais ce n'est pas pour autant que tu as un service qui est médiocre ou autre. Au contraire il est juste adapté pleinement à l'utilisation. Un senior par exemple, le moteur de recherche lui suffit largement. Un autre profil aura peut-être besoin de la plateforme Android, plus Gmail etc. Ce n'est pas gênant pour moi qu'ils ne connaissent pas « sport et société ». Après il faut que « sport éducation » réponde, c'est le cas, c'est en train de se structurer, en s'appuyant sur une charge qui soit acceptable pour les associations, aux besoins sociétales, citoyens etc. Mais, non, ils ne sont pas du tout dans « sport et société » et moi je ne construis rien pour eux. »

> Ce qu'est « sport et société » pour l'UFOLEP : une « logique fédérative ».

« AEO : Alors « sport et société », c'est l'ensemble des actions d'éducation, d'insertion, qui sont développées par les comités UFOLEP, en s'appuyant majoritairement sur les moyens humains professionnels. Donc ils développent des actions d'insertion et d'éducation dans une logique fédérative. Ça c'est très important également. Très, très, très important.

GC : Qu'est-ce que tu entends par « logique fédérative » ?

AEO : Bah il faut que ça se traduise d'un point de vue fédéral tout simplement. Quitte à ce qu'on modifie derrière nos outils et nos dispositifs, il faut derrière qu'on puisse compter nos troupes. C'est notre cœur de ...

GC : Tu veux dire qu'il faut que ça fasse de la licence ?

AEO : Il faut que ça fasse des troupes. C'est pour ça qu'on a deux dispositifs on n'a pas que la licence. Parce que la licence ne répond pas à tous les besoins, ça ne veut rien dire. On a créé deux dispositifs, notamment, qui permettent d'affilier des structures à objets non sportifs, de ne pas faire de la licence nominative mais des volumes de personnes. Il faut qu'on puisse compter nos troupes sinon on ne fait pas de fédératif.

La licence, ce n'est qu'un outil. Si tu as le service adapté, les gens prennent la licence, ils vont consommer la licence, il n'y a pas de problème. Donc c'est surtout qu'il faut qu'on puisse le traduire d'un point de vue fédéral. Traduire une action d'un point de vue fédéral, c'est la question du nombre, mais c'est également la représentativité dans nos instances (comités directeurs départementaux, régionaux et nationaux) et c'est sur le projet politique. C'est à dire que ces réseaux là doivent impacter le projet politique derrière, dans sa mise en œuvre, dans ses questionnements, dans ses interrogations etc. Donc ça, c'est un objectif fédératif.

Et moi pendant longtemps, c'est un des points qui m'avait le plus alerté. Parce que, effectivement quand j'étais arrivé à l'UFOLEP, on me disait « il faut de la licence, il faut de la licence, il faut de la licence. » Et moi je disais « il faut à la fois créer de nouveaux outils et il faut développer de nouveaux services ». En soit, la licence ce n'est rien du tout, ce n'est qu'une formalité, c'est un ticket de métro. Ce n'est rien. »

« Ensuite, « sport et société » s'appuie sur 5 axes de développement, 5 opérationnalisations possibles. La première, c'est le développement d'une offre de pratique sportive dans une logique de développement, de loisir compétitif. C'est le seul axe qui offre des passerelles transversales avec « sport éducation ». Je donne un exemple, c'est territoires prioritaires, développer des créneaux futsal. L'action du comité est déterminante au départ pour structurer et derrière ça bascule dans « sport éducation » si c'est maintenu et qu'il y a une association derrière. Deuxième axe, c'est le champ de l'éducation par la pratique sportive pas juste dire « éducation pour éducation mais on éduque à... ». Ensuite, c'est le champ de l'insertion professionnelle. Ensuite, c'est le champ de l'inclusion par la pratique sportive. Globalement c'est l'action avec les réfugiés, les centres de demandeurs d'asile... Et le dernier point, c'est tout le travail idéologique et politique : laïcité, lutte contre les discriminations, égalité homme-femme... Où là également, on a une carte à jouer pour se positionner, influencer, impacter la société. Ça ce sont les 5 axes. Et derrière chacun de ces axes, le travail qu'on a mené, c'est qu'on a dans un premier temps définit les projets types et les actions types qu'on retrouvait dans le réseau. C'est ce qui permet, par exemple, à un comité qui dit « bon bah moi je veux faire de l'éducation par le sport », qu'il puisse déjà identifier qu'à l'UFOLEP, sur le champ de l'éducation par le sport, on a déjà tels et tels projets qui se mettent en place. Et donc, ça ne sert à rien soit d'inventer, soit d'aller chercher de 12h à 14h mais la ressource existe déjà. Et la seconde étape, ça a été de traduire pour chacun de ces axes, en dispositifs fédéraux, donc de l'aide fédérale financière, de l'accompagnement fédéral, de la ressource etc. Et donc pour chacun des axes on a en fait, des produits et des packages types sur ces questions là.

Après, charge aux comités, s'ils le souhaitent, de s'appuyer sur une association ou autre. Mais la courroie de transmission et l'organisation pour laquelle nous, on cherche à répondre aux besoins et on recherche à renforcer et structurer, c'est le comité UFOLEP. »

> Une fédération qui s'adapte, dans son fonctionnement, à de nouvelles réalités de terrain et de nouveaux opérateurs :

« AEO : Ils ne vont même pas en parler. Donc là, on est totalement inexistant. Mais je ne sais pas, je vais par exemple aller dans les réseaux PJJ, eux ils ne vont pas connaître les associations cyclos. Mais ce n'est pas un problème, les deux sont à l'UFOLEP et les deux ont leur place. Ce n'est pas un problème, enfin pour moi ce n'est pas un problème.

Là où c'est important pour moi, où il faut qu'il y ait de l'équilibre, c'est sur les instances de décisions. Donc, c'est l'assemblée générale et les comités directeurs. Là, oui il faut une stricte représentativité. Là, c'est obligatoire et il faut le systématiser ça. »

« GC : D'accord, et la vie associative là-dedans ? Le pratiquant comme acteur, qui s'implique dans la mise en œuvre de son projet, qui ne vient pas juste pour consommer...

AEO : Ça c'est le premier axe. Il basculera dans l'autre pôle. Mais moi, par exemple sur le champ de l'insertion sociale ou professionnelle, ce que la personne attend, ce n'est pas ça. Et je ne vais pas me moquer d'elle en disant « demain tu seras acteur dans ton association et tu vas trouver un emploi. » Lui ce qu'il veut savoir c'est que dans 6 mois il va trouver un diplôme et que nous on l'accompagne pour identifier des offres d'emplois.

GC : D'accord, l'objet n'est pas le même. »

> Sur le lien « sport et société » et « sport éducation » : l'importance de l'AG pour la cohérence du projet fédéral.

« GC : D'accord, est-ce que vous avez des temps de travail en commun avec « sport éducation » ?

AEO : L'assemblée générale. Créer d'autres temps elle est là l'erreur.

GC : Ah, tu ne trouves pas que c'est plutôt une erreur de vraiment séparer les deux sans créer des passerelles.

AEO : Il n'y a pas de séparation. Les seuls moments où il y a besoin des deux, c'est quand il faut construire le projet et la vision de la fédération. Là, il faut le systématiser, c'est obligatoire. Si là tu sépares, c'est là que tu crées les déséquilibres. Sinon sur le reste, il n'y a pas de déséquilibre parce que c'est là que tu sais ce qui sera commun, ce qui ne le sera pas, quand on va se voir, combien de moyens, combien l'autre en aura... L'erreur c'est de ne jamais questionner ces espaces, qui sont de vrais espaces de pouvoir. Tout le reste ce n'est rien du tout.

GC : De ne jamais questionner les AG ?

AEO : Bah si tes réseaux ne sont pas présents sur les assemblées générales, ils sont présents nul part. Parce qu'une assemblée générale, ce n'est pas juste le jour de l'AG, c'est toute une année de préparation, c'est une mandature, c'est des communications spécifiques, c'est certains types de documents, certains types de décisions. Donc, c'est là que ça se joue. »

> Liens avec les comités.

« AEO : Alors je vais te dire comment moi je fonctionne. Moi comment je fonctionne, c'est qu'en terme de représentation, je considère chaque comité comme une entreprise individuelle. Ça veut dire qu'on fait partie d'une même fédération, maintenant tout le monde à ses problèmes à gérer en propre. »

GC : Tu acceptes la diversité des contextes...

AEO : Bah, ce n'est pas temps la diversité. C'est le fait qu'ils soient autocentrés et c'est normal. C'est logique structurellement. Sinon il faut qu'on procède différemment et qu'on partage avec eux certaines charges, chose qu'on ne fait pas. Chaque comité doit payer ses salaires à la fin du mois. Donc tous les dispositifs que je construis, je les construis à partir de cette base là. C'est à dire que je cherche à alléger certaines charges, soit sur de l'ingénierie, soit sur des types de partenariats qui facilitent, soit sur de la dotation financière... Donc moi le postulat de départ, c'est que chaque comité UFOLEP est une entreprise individuelle à qui je fournis des moyens de mise en œuvre et des moyens de production.

GC : Alors, comment tu fais pour choisir ce que tu donnes et à qui tu le donnes ?

AEO : Je mentirais si je disais que je choisissais. C'est tellement dépendant de plein de choses, c'est en fonction des types de partenariats développés...

GC : Ça doit être un travail monstre, pris au cas par cas, parce qu'il doit y avoir énormément de comités ?

AEO : Bah, déjà on ne touche jamais tous les comités. Et puis ça dépend du type de projet, il y a des choses où tu essaimes, d'autres où tu réunis des comités d'experts... Mais, moi sur chacun des projets...

GC : Il y en a combien ?

AEO : Aujourd'hui on a découpé, entre guillemets, on a : le thème des territoires prioritaires, femmes et sport, sport santé / sport seniors, et après pour chacun ça se décline sur les 5 axes que je t'ai dit. Plus des partenariats spécifiques...

GC : Ça doit faire des centaines de projet...

AEO : Non. Enfin, à l'échelle des comités ? On dépasse la centaine. Par exemple, si on prend le cas de notre dispositif d'appel à projet, chaque comité départemental ou régional fait remonter à la fédération 4 projets. Sachant que même eux choisissent quels projets ils font remonter. On en a plus de 500 en base de données et ce n'est même pas représentatif de toutes les actions que peuvent faire les comités.

GC : C'est une règle ça que les comités puissent faire remonter 4 projets maximum ?

AEO : C'était la règle jusqu'à aujourd'hui, là on bascule sur autre chose. On bascule sur un dispositif de contractualisation. C'est de ça dont parlait Ludovic, et on est plus en plus sur de la co-construction.

GC : C'est quoi ce « dispositif de contractualisation » ?

AEO : En faite, on fait ensemble. On s'engage mutuellement sur, à la fois, des objectifs de moyens termes, des résultats sur des projets et des problématiques qu'on cerne, qu'on cible, qu'on catégorise ensemble.

GC : Je ne saisis pas bien la nuance par rapport au dispositif précédent.

AEO : Bah le dispositif précédent c'était juste de l'écriture, on ne travaillait pas ensemble, on ne faisait pas ensemble.

GC : Ah, ils faisaient leur projet, ils vous l'envoyaient...

AEO : Oui, on les lisait à peine, en plus c'était une règle de calcul pour faire la dotation financière... là on est sur ce que moi, par exemple, je peux vivre avec le « playa tour », où les comités se chargent de la mise en œuvre, nous on se charge de développer du partenariat national, on est sur la même temporalité, et puis nous on rend compte et puis eux aussi. Mais ce qui est complètement différent du fonctionnement par appel à projets où on était complètement déconnecté de leurs projets. »

> Lien entre l'état des instances démocratiques de la fédération, et la formation de ses dirigeants.

« GC : D'accord. On peut repasser un peu sur ce qu'on disait sur le comité directeur, enfin sur l'état de la démocratie, ou de ces organes de vie à l'UFOLEP.

AEO : Et bien sur le comité directeur, pareil c'est toujours ma représentation à moi, mais on a une grosse hétérogénéité mais c'est normal parce que c'est comme pour les comités départementaux. Maintenant, globalement, les gens savent où ils sont, ça c'est clair et net. Pour moi, ça ne se discute pas. Pour des raisons x ou y, enfin ça veut dire qu'on a délaissé pendant longtemps l'accompagnement politique, même nous les professionnels en termes de projet mis en place. Il y a un déficit de maîtrise d'un point de vu professionnel pour les élus, donc de compétence, de maîtrise du projet politique. C'est à dire comment je le décline, comment j'argumente, quels sont les enjeux. Donc, après ce n'est pas quelque chose d'insurmontable, voir c'est la plus chose la plus simple à mettre en œuvre. C'est plus dur quand tu as des gens qui ne savent pas du tout où ils sont. Globalement les gens savent, je parle de la fonction d'élu, pas dans les clubs ou association, mais les gens qui entrent dans le comité directeur sont touchés par le discours et le projet politique. Ça, c'est une certitude. C'est à dire qu'ils voient directement que l'UFOLEP a une particularité, un projet politique. Après, ils ne vont pas le maîtriser en détail, faire le lien avec la ligne de l'enseignement... Mais ça, c'est parce qu'on l'a délaissé d'un point de vue fédéral »

« Après, on a le nouveau comité directeur qui a été élu en avril dernier et là c'est un chantier prioritaire. Donc, on a un groupe qui s'appelle « parole politique » et qui a vocation à élaborer du contenu, une sorte de note générale etc. Donc on va se l'approprier mais, on l'a délaissé pendant longtemps. Après, on a aujourd'hui un comité directeur national qu'on aimerait avoir partout mais, qu'on n'a pas encore partout. C'est à dire parité, représentation des femmes, des jeunes, de parcours divers. On a des gens qui ne sont jamais passé par l'UFOLEP mais qui ont une expertise. »

> Un changement sans aucune résistance ?

« Oui, mais je ne pense même pas qu'il y avait de mauvaises intentions ou autres, c'est juste le fonctionnement. Parce que, si c'était porté par de mauvaises intentions, jamais je n'aurais pu structurer ce que j'ai structuré, tellement j'ai touché à l'ossature de la fédération sur certaines choses. Il n'y a jamais eu de blocage. C'est à dire qu'en 4 ans, j'ai pu complètement structurer un réseau quasiment sans débat. Quand je dis « sans débat », ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu de débats. Mais, sans jamais de blocage. »

> L'importance de la personnalité des dirigeants locaux dans l'action de fédérer.

« AEO : De toutes façons, au sein d'un comité, que ce soit le président ou le directeur départemental ou régional, sa personnalité va vraiment influencer le fonctionnement. On parlait tout à l'heure, par exemple, des comités 23 et 66. Pourquoi eux, ça a pris, les procédures C3S très rapidement ? Parce que les personnes qui sont aux comités

sont complètement convaincues de ça, de traduire en réalité fédérative. Et puis ensuite, c'est un cercle positif. C'est à dire que tu lances, ça marche, tu as du monde. Donc oui, la représentation que peut avoir Ludovic de ce qu'est l'UFOLEP ou de ce qu'est le militantisme, va complètement influencer même la manière dont il va porter quelqu'un à fort potentiel ou pas. Et ça nous on l'a vécu. L'élue en charge de « sport et société » aujourd'hui, par exemple, lui c'est quelqu'un qu'on avait qui sommeillait dans le réseau parce que sa déléguée n'avait jamais pensé à le faire monter sur Paris. Et en faite, on s'est fait une réunion, je l'ai identifié, un profil, c'est lui qu'il nous fallait. On a échangé, on a accroché et puis on lui a proposé d'intégrer le comité directeur national. »

> Sur l'évolution des salariés-militants, un cas comparable à la FSGT :

« AEO : Alors quand tu parles de militants, tu parles de Ludovic. Bah, tu sais pour moi ce n'est pas un militant.

GC : Lui se décrit comme un militant. Salarié mais militant.

AEO : Oui parce qu'il fait encore partie de la typologie qu'on avait quand moi je suis arrivé à l'UFOLEP mais qui n'existe plus trop maintenant. À savoir les enseignants délégués. Donc c'est normal, lui c'est sa matrice et elle a été pertinente. Et aujourd'hui, elle est à sa place.

GC : Est-ce que ce sont eux qui sont les plus résistants, entre guillemets ?

AEO : Non. La typologie maintenant elle est juste complètement différente. On a des master 2 STAPS qui viennent et qui sont en attente de directives. C'est à dire qu'ils ont besoin de savoir où est-ce qu'ils sont, ce que dit la fédération et qu'est-ce qu'ils doivent faire. Avec eux il y a des éléments sur lesquels je n'ai même pas besoin de débattre. On ne débat pas, pas du tout. Il y a également des inconvénients à ça.

GC : Qui sont ?

AEO : Après, c'est aussi lié à la génération parfois. Mais, moi ce que je vois comme points négatifs c'est que, par exemple, effectivement on a à argumenter sur le volet affinitaire, sur la pertinence du projet politique. Là, oui il faut qu'on argumente et qu'on l'explique très clairement. Là où avec un Ludo, par exemple, il n'y aura pas besoin. Il sait très bien où il est...

GC : Ils n'ont pas cette substance politique, cette approche politique...

AEO : Voilà, pas du tout. Là il faut qu'ils la maîtrisent, après qu'ils soient rattachés à ça ou pas, il n'y a aucun problème ils font ce qu'ils veulent. Ils font ce qu'ils ont envie de faire mais en tout cas qu'ils la comprennent et qu'ils la maîtrisent parce que c'est ça qui va conditionner l'accompagnement des élus derrière.

Donc il n'y a pas une posture qui soit parfaite. Mais, effectivement Ludovic correspond à un profil qu'on a de moins en moins, voir quasiment plus au sein de la fédération. Et encore lui, il est innovant donc il a su résister mais il y en a qui ont été balayés par la vague des nouveaux fonctionnements, des nouveaux contextes etc.

GC : Et donc ils sont partis ?

AEO : Soit, ils sont repartis en classe, soit ils sont partis parce qu'ils n'ont pas tenu le coup parce qu'ils ont fait plomber le comité etc.

GC : Et ils l'ont mal reçu à titre individuel, ils ont été résistants ?

AEO : Non par résistants, mais ils l'ont mal vécu ouais. Mais c'est normal, c'est difficile. Tu es là depuis 10, 15, 20, 30 ans...

GC : Et ils ont exprimé ce mécontentement quand ils partaient ?

AEO : Non, non, c'est un effacement. C'est une mort lente. Et en plus c'est ça le problème. C'est qu'ils s'isolent parce que même certains qu'on a tenté d'accompagner, il était trop tard quand on voulait intervenir. »

Annexe 16 – Fiche Ludovic Trézières – DTNA UFOLEP Nationale

Date : 06/10/2016

Durée de l'entretien : 58 minutes

Position :

Ludovic Trézière a une position originale puisqu'il est acteur de l'UFOLEP à tous les niveaux : licencié dans un club / délégué (professionnel) au niveau départemental où il est responsable du comité 78 dont il fut également le premier salarié / responsable (bénévole) de la ligue IDF / et membre élu du comité directeur de l'UFOLEP nationale où il est notamment en charge de la politique de développement autour du « plurisport ».

Les points principaux de l'entretien :

1. L'histoire de son engagement personnel à l'UFOLEP : Ludovic s'est engagé très jeune au sein de son club de gymnastique, un club UFOLEP au sein duquel il prend des responsabilités comme aide-moniteur à l'âge de 11-12 ans sous la responsabilité de son animateur, responsable au sein de l'UFOLEP et de l'UNSS, qui restera longtemps ce qu'il appelle un « père-spirituel », qui a guidé son développement en tant que militant et qui est maintenant (à sa demande) trésorier du comité. Classiquement, son entrée dans l'engagement se fait d'abord par l'activité. Ce n'est que par la suite, sous l'influence de son binôme et parce qu'il entame une carrière professionnelle à l'UFOLEP (instituteur détaché au sein de la ligue de l'enseignement), qu'il acquiert une conscience du projet politique qu'il peut donner au APSA et du positionnement de l'UFOLEP.

Le parcours de Monsieur Trézière au sein de l'UFOLEP est relativement similaire à celui raconté par les militants ayant des responsabilités au sein de la FSGT, on y retrouve trois éléments récurrents : **l'entrée par l'activité**, la **relation de long terme avec un « parrain »** qui suit le développement et aide à la prise de responsabilités que ce soit par son influence au sein de la structure (ici il l'aide à obtenir l'emploi au sein du comité) ou par l'apprentissage qu'il dispense (formel ou non), un **parcours de longue durée au sein de la même structure**. Si ces points, sur le parcours des personnes engagées ont déjà été soulevés par les sociologues, je pense qu'il sera tout de même intéressant de comparer cette forme de développement de l'engagement avec celle suivie par les jeunes militants qui n'ont peut-être pas ce lien aussi durable avec les structures et les individus qui pourraient faire office de « parrains », du fait des pratiques de zapping.

Citations :

- « Alors moi je l'appelle un peu un père spirituel, mais c'est un peu ça il m'a fait confiance très tôt et il fait partie des gens à qui je fais confiance. Et au gré du parcours en fait, voilà je me suis retrouvé dans la fédé trempé ou à baigner dans un univers de gens militants et convaincus. »

- « Objectivement, je suis rentré par l'activité et la façon dont l'activité se déclinait n'était pas très originale pour autant à l'époque, mais en tout cas ça m'a permis de trouver ma place. »

- « j'étais politiquement neuf. J'étais militant de l'activité sportive, j'étais militant de la vie associative locale mais j'étais neuf de chez neuf en termes de connaissance du réseau. »

2. Le projet de l'UFOLEP 78, à la limite de la prestation de services ? : Le comité est créé dans les années 70, il accueille alors majoritairement des clubs de gymnastique et de cyclisme « déçus » des fédérations délégataires et qui cherchent à l'UFOLEP un espace plus libéré pour pratiquer leurs activités. Jusqu'en 1995, année d'arrivée de M. Trézière comme salarié, le comité ne gère que les licences et les calendriers des compétitions. Au début des années 2000, la structure se développe notamment en rompant avec la ligue de l'enseignement locale et en s'installant dans ses propres locaux. Dès lors, le comité directeur s'engage plus, le comité embauche un autre salarié pour pouvoir développer des projets. Depuis le comité s'est beaucoup développé autour de projets qu'il positionne comme étant le « volet social » de l'activité du comité. Explicitement, M. Trézière dit que ces projets qui répondent à des « demandes », qu'il étudie auprès des collectivités locales pour « construire » une offre, permettent de dégager des « recettes » et d'employer 3 salariés aujourd'hui, en plus de lui. L'usage d'un lexique où les termes « commerciaux » sont très présents est à noter. On remarque que, si les comités se structurent autour de ce qu'il appelle « l'activité traditionnelle », leur développement se fait par le déploiement d'une stratégie offensive envers les bailleurs de fonds, ce qui pourrait laisser penser que le « volet social » est approché comme une manne financière plus que comme un véritable projet de développement fédéral visant les clubs. Pour étayer ce propos, M. Trézière affirme que tous ces projets sont développés et animés en propre par le comité et uniquement par le comité, c'est à dire sans faire appel aux clubs affiliés que l'on laisse dans l'activité classique de manière un peu défaitiste et qui, par rapport aux bailleurs locaux, deviennent même des concurrents. Ces éléments posent la question du rôle d'une fédération et de ses déclinaisons locales comme les comités départementaux. En délaissant un peu le travail autour du club au profit d'une activité de projet plus rentable, ces comités ne participent-ils pas aux difficultés de développement de la politique fédérale à l'échelle locale ? De plus les fédérations sportives se définissent d'elles même comme des « fédération de clubs ». Toutefois, M. Trézière nous explique

que de se développer « économiquement » sur ces projets permet d'améliorer « le service » rendu aux clubs, notamment en leur fournissant du matériel, et en proposant un tarif d'affiliation bas. Un service qui est donc uniquement accès sur des éléments pratiques et qui omet en quelque sorte la formation des clubs autour des valeurs et de l'identité fédérale.

Ce mode de fonctionnement, un peu calqué sur le fonctionnement marchand, est peut-être également dû aux modalités de relation entre le niveau fédéral et le niveau départemental. En effet, lorsque l'on aborde la question du lien entre le comité et la fédération M. Trézière nous dira que ce lien est « contractuel ». C'est à dire que le travail entre la fédération et le comité est un travail qui est tenu par une convention, une particularité à étudier plus précisément. En effet, pour assurer la mise en œuvre de sa politique par les comités, la fédération lance des appels à projets comme le ferait un bailleur de fond.

Citations :

- « À l'origine, le comité c'était simplement des gens qui était déçus de la FFC, la fédération française de cyclisme, et déçus de la fédération française de gymnastique. »
- « Les premiers temps la structure était médiocre, enfin toute petite. On a fonctionné de bric et de broc et on a géré des licences et des calendriers de compétition point barre. »
- « Donc effet d'aubaine, on a embauché quelqu'un qui avait un master STAPS, pouvait à l'époque à la fois rédiger du projet et encadrer. On a commencé par encadrer de façon à faire un peu de recettes »
- « Les comités se sont toujours structurés sur l'activité traditionnelle. Petit à petit ils évoluent naturellement, certains sur la multiactivité, certains sur le secourisme, certains sur l'aménagement des rythmes scolaires »
- « On a pu maintenir un tarif de licence bas parce qu'on fait du social. Ça paraît un peu fou mais parce qu'on fait du social, parce qu'on s'est diversifié, ça a pu augmenter le nombre de service qu'on rend à nos associations. On est sur un schéma économique qui n'a rien à voir avec la plupart des fédérations »
- « On a le champ social qui est, économiquement, le plus volumineux de France »
- « On regarde les appels à projets mais je regarde pour savoir quelles sont les demandes des communes, j'essaye d'identifier quelles sont les tendances, les besoins, les choses comme ça est après on construit en direct et on voit en direct. »

Sur le lien comité-fédé :

- « Ludovic Trézière : Alors, nous avec la fédération on travaille par contractualisation sur des projets de développement.

Guillaume Conraud : Par contractualisation ?

Ludovic Trézière : C'est à dire qu'il y a des appels à projet sur des thèmes et, en fait, on répond à ces appels à projets. Après il y a des règles de calcul pour répartir les moyens.

Guillaume Conraud : Vous en pensez quoi de ce fonctionnement vous ?

Ludovic Trézière : Euh... C'est un moyen de faire bouger les comités qui n'ont pas d'ambition politique, ou qui ronronnent, ou qui ne sont pas structurés et qui les obligent du coup à se dire : « ah mais putain, si je veux du pognon il faut peut-être que j'essaye de faire autrement. »

3. Un maillage partenarial fragile : Mon point d'ancrage au sein de la FSGT permet de confirmer le ressenti de fédérations et plus globalement d'organisations du mouvement sportif qui s'inquiètent de la pérennité de leurs structures, avec des comités de plus en plus souvent en difficultés financières. Les propos de M.Trézière peuvent apporter des éléments quant aux effets pervers du fonctionnement par projet. Aujourd'hui les finances de son comité sont donc basées sur le développement de projet « socio-sportifs ». Il affirme de plus ne répondre que très rarement aux appels à projets. C'est original puisqu'il développe les projets de manières plus libre que s'il devait rentrer dans les cases des dossiers de subvention (même si cette liberté est limitée puisqu'il affirme tout de même analyser les situations locales pour prévoir les demandes à venir). Comme il le dit, ce fonctionnement prend ses bases sur la seule et unique qualité de ses relations individuelles avec les élus et les professionnels des collectivités locales. S'il part, si ces relations se dégradent ou si les projets financés vont l'objet de coupes, les finances du comité pourraient être mises en péril ainsi que les emplois qui y sont rattachés.

Ce phénomène, également remarqué au sein de la FSGT, montre que d'une part les enjeux économiques et la place de l'emploi salarié ont pris une place centrale (peut-être trop) dans le développement des projets fédéraux et que d'autre part les fédérations sportives et leurs déclinaisons locales fonctionnent encore beaucoup autour de l'aura de quelques individus qui, plus que le projet et les valeurs de l'organisation, assure la qualité des relations partenariales. On verra qu'à un niveau de développement plus primaire c'est le contraire (cf entretien comité 75 de l'UFOLEP).

Citations :

- « Toutes nos actions de projets c'est simplement par le réseau. Le fait que les communes entendent et voient ce qu'on fait. »
- « La particularité c'est qu'effectivement maintenant je commence à être un vieux du réseau donc je connais un bon nombre d'élus, je connais un bon nombre de directeurs ou de responsables des services dans le département »

4. Le rôle de la ligue IDF cantonnée presque exclusivement aux professionnels ? : La ligue IDF est relativement jeune. Elle a été développée sous l'impulsion de M.Trézière pour parer aux difficultés des comités

dans lesquels l'activité penne à être mise en œuvre. Il faut noter que la réponse, pour assister ces comités en difficulté, est la formation professionnelle. C'est donc autour de cette mission que s'est construit le projet de la ligue IDF avec le recrutement d'un salarié. Par la suite la ligue a également développé des projets notamment sur les pratiques séniors, ou autour des jeux de Londres avec le projet « Raïdy to go ». Il s'avère que ces projets ont été plus fédérateurs et ont permis de réunir les différents comités départementaux « autour de la table » pour véritablement constituer et faire vivre le niveau régional. Toutefois l'aspect professionnel reste prégnant puisque M. Trézière ne parle que de salariés quand il s'agit du niveau régional. D'ailleurs lors la rencontre de M. Tichit (président bénévole), celui-ci nous a dit que les pratiques séniors étaient au cœur du projet du comité 75, mais à la question du lien de ce projet avec la ligue IDF, il n'a pas affirmé avoir de lien avec le niveau régional. Se pose deux questions, la place des bénévoles à l'UFOLEP, et le rattachement des projets aux individualités (dans les échanges l>IDF semble vraiment être le bébé de M. Trézière, les pratiques seniors à Paris semblent être aussi le bébé de M. Tichit) qui pourraient freiner les coopérations entre les différents niveaux fédéraux.

Citations :

- « La ligue IDF est là où les comités ne peuvent pas être ou n'ont pas eu la structure pour pouvoir s'adapter »
- « Il fallait mettre un comité excentré pour s'occuper des comités qui sont un peu sur la brèche ou qui ne font pas grand-chose. Donc, on a recruté un professionnel qui avait pour charge d'accompagner ces comités qui étaient sous équipés et on lui a confié la mission de se lancer dans la formation pro. Donc notre première brèche sur l'utilité régionale, ça a été ça : la mise en place de la formation professionnelle. »
- « Maintenant, on travaille sur le 3^{ème} âge, sur des actions fédératrices et ça c'est quelque chose de nouveau qu'on a mis en place en 2012. Parce qu'en fait, on avait des réunions simplement où on faisait le point technique sur les activités avec les autres comités. Ce qui ne présentait pas un grand intérêt »
- « C'est l'effet du projet. Le projet a été le catalyseur ou le moyen fédérateur de faire que tout le monde se mettait autour de la table, pour un même projet ? Et depuis, on arrive quasiment à avoir tout le monde au comité directeur, on arrive à avoir des réunions régionales où tous les professionnels sont à peu près là »

5. Les bénévoles à l'UFOLEP 78 et IDF, une place limitée ? : Pour ce qui est du rôle des militants bénévoles au niveau départemental, j'ai déjà montré dans les parties précédentes comment parfois il pouvait passer au second plan mais il faut toutefois noter l'importance pour le comité du bon fonctionnement de son comité directeur comme le souligne souvent M. Trézière. Mais, mis à part le comité directeur M. Trézière ne fait jamais allusion aux rôles des bénévoles ce qui laisse à penser (à tort) qu'ils n'ont qu'une place mineure dans le fonctionnement du comité et le développement de sa politique. Lorsqu'à un moment nous avons abordé la possibilité donnée aux bénévoles de s'engager dans les responsabilités aux différents niveaux, c'est directement à un cas de « carriérisme bénévole » que M. Trézière fait allusion. Cela nous interroge quant à l'état du bénévolat au sein de l'UFOLEP, du moins au sein des endroits où se construit sa politique et son fonctionnement et quant à la possibilité d'un sentiment de concurrences entre salariés et bénévoles qui voudraient protéger leurs prés carrés, leurs zones d'engagement, leurs projets. Pour expliquer une situation dans laquelle les acteurs locaux ont du mal à se positionner à un échelon supérieur, M. Trézière ramène cela à des problèmes de transmission. Ils parlent notamment d'acteurs qui ont du mal à comprendre une politique fédérale complexe. Il parle également d'un autre phénomène qui est celui de la déconnexion entre l'engagement local et l'engagement national. Des personnes de son comité se sont engagées, en effet, dans une commission nationale sans prendre en compte les réalités de terrain et en étant en rupture totale avec le comité, ce qui pose notamment la question récurrente dans nos études de cas des impacts des « double - casquette ».

Citations :

- « Les bénévoles viennent quand les professionnels ne sont pas suffisants et/ou n'ont pas les compétences pour pouvoir le faire. L'arbitrage politique ce sont les bénévoles qu'ils l'ont toujours. »
- « Alors moi je suis délégué. Alors je suis salarié, élu/salarié entre guillemets. Mais enfin les salariés en propre de l'UFOLEP ne sont pas élus et ne sont pas membre du comité directeur. »
- « Alors c'est difficile de faire passer le message dans nos réseaux et d'un échelon à l'autre. C'est très compliqué parce qu'il y a une politique fédérale qui est complexe, ça s'articule toujours avec la ligue de l'enseignement et nos clubs ont déjà du mal à comprendre comment les choses s'articulent au plan local avec la ligue, ont du mal à identifier ce qu'est un comité départemental. Donc, basculer sur un échelon supérieur c'est des fois compliqué. Alors, on a des gens qui l'ont fait. Je pense à une ou deux bénévoles qui sont passées, de par leurs connaissances professionnelles, sur les commissions nationales « sport santé » sur lesquelles, et ça n'apporte rien à la fédération, et ça n'apporte rien au comité départemental. Parce que comme elles sont arrivées à la fédération, elles sont convaincues d'être « arrivées ». »

6. Une politique fédérale binaire et des valeurs à réaffirmer pour une fédération « trop sage » :

Ludovic Trézière affirme que l'UFOLEP est dans une phase de réaffirmation de ses valeurs, après une période durant laquelle il analyse l'identité de la fédération comme étant « trop molle pour être lisible ». Sous la pression

d'enjeux économiques, l'évolution du travail des acteurs de la fédération tend vers une manière de raisonner qui a pour objectif de « faire rentrer des clients dans la boutique on essaye de satisfaire le plus grand nombre. »

L'UFOLEP semble réagir de deux manières. La première c'est de se structurer en deux parties distinctes. Un champ « sport et société » axé sur des actions de projets, des thématiques spécifiques notamment autour de projet sociaux, et un autre axe « sport et éducation » qui couvre le champ des « sports traditionnels ». Cette séparation est relativement binaire et elle est finalement en adéquation avec la division que l'on observe au niveau du comité avec une UFOLEP qui ferait du sport avec un sens politique, et un réel projet et de l'autre côté une UFOLEP laissée à l'abandon de l'intérêt d'aller plus loin et quelques peu stigmatisée de par la nature de sa pratique. De plus dans son discours M. Trézière laisse apparaître que des comités avec de petits moyens (sous-entendu sans salariés) ne pourraient être que sur ce qu'il appelle de la pratique traditionnelle, minimisant encore une fois le rôle des bénévoles. Il faudra vérifier au niveau national comment est construit le discours autour de cette division.

Autour de cette stratégie l'UFOLEP adopte une culture du projet, parfois un peu mou en termes de contenu ou du moins qui en donne l'impression puisqu'il y a également une certaine culture de la « marque » qui est caractéristique de ce mode de fonctionnement où on commence à entrer dans le développement de projet pour des raisons comme celle de la visibilité politique, de la communication, de l'intérêt financier. À cet égard, lorsqu'on parle explicitement d'innovation avec M. Trézière sa réponse reste évasive. Il ne veut pas trop développer et note d'abord qu'ils sont en cours de dépôt à l'INPI. La stratégie politique fédérale de diviser en deux parties leurs actions est peut-être une des causes de ce phénomène, cela participe sûrement d'une restriction de la vision de ce qu'est la culture sportive de l'UFOLEP au niveau du terrain. C'est du moins ainsi que cela est perçu à la FSGT dont les dirigeants nous ont, par exemple, confié à plusieurs reprises avoir eu le sentiment que l'UFOLEP était en train de se couper de sa dimension compétitive. Dans le même temps Ludovic Trézière porte parfois un regard assez critique sur les pratiques compétitives du cyclisme par exemple en disant que « rien ne ressemble plus à une course qu'une course ».

Et pourtant, lorsqu'on parle de la différence qu'il peut y avoir entre la fédération délégataire et l'UFOLEP, il est capable de nous montrer en quoi dans les pratiques de clubs, de compétitions de l'UFOLEP se différencient concrètement des autres. Là un réel contenu est palpable en termes de positionnement politique, au delà des intérêts de visibilité et de financement, et qui regroupent les deux champs de la politique de l'UFOLEP.

Le cas du plurisports est assez éloquent, projet de marque déposé à l'INPI, le nom ne parle pas trop à M. Trézière qui pourtant en est lui-même le porteur au niveau national. Il n'arrive pas non plus très bien à dire sur quel champ se situe le projet avant de nous dire qu'il est un peu sur l'un un peu sur l'autre. Au final, ce projet est un projet de développement fondé sur la prise en compte d'un ensemble indissociable des APSA et de la vie associative, comme il le dit, pas juste dans sa dimension « ludique » et sociale mais aussi avec une recherche de progrès et la mise en place de « cycles » complets.

Un autre exemple pour moi c'est l'appellation « commission technique », ce qui est appelé à la FSGT des « commissions d'activités ». Appeler ça explicitement des « commissions techniques », c'est ne donner à ces structures qu'un rôle limité et réservé à l'unique mise en œuvre d'une pratique dans sa dimension restrictive, c'est à dire de ce qu'elle est techniquement, sans prendre en compte d'autres missions qu'elles pourraient avoir, par exemple en étant elles aussi impliquées sur les projets socio-sportifs du comité. En séparant ainsi les tâches, la politique fédérale, il y a aussi une réelle séparation entre le projet technique d'une activité et le projet politique.

Citations :

- « Il y a des projets dont je ne peux pas parler là. Ils sont dans les cartons, ils sont en cours de dépôt à l'INPI »
- « Donc, je crois qu'on se cherche. Alors la fédération a décidé de se structurer en deux pôles, un pôle « sports et société » et un autre « sports et éducation ». « Sports éducation » regroupent les sports traditionnels et « sport et société » ce que nous on fait sur le champ social. »

- Euh... oui... alors « plurisports » c'est à cheval entre les deux... Mais c'est plutôt du côté éducation, que du côté social. Donc oui, cette structuration-là, elle perturbe un peu parce que quand on a les moyens ça ne pose pas de problème c'est lisible... pour le comité qui n'a que des cyclistes, leur faire parler éducation par le sport déjà ça les fait tousser eux quand on parle de sport éducation quand ils font du cyclisme. Ils font du sport point barre. Et sport et société, ils ne voient pas comment ils peuvent intégrer ça. Ils ne veulent déjà pas avoir de gamins qui fassent du vélo avec eux. Donc c'est compliqué donc on n'a pas la solution.

- « Elle est différente de ce que font les fédérations délégataires. Ça j'en suis vraiment convaincu. Ce n'est pas le cas de toutes les disciplines mais celle-là elle est franchement différente. Même si on est parfois sur les mêmes travers que la fédération délégataire. »

- « On capte un certain nombre de leurs effectifs actuellement parce qu'ils sont restés sur un certain nombre de conceptions que nous on a abandonné il y a 30 ou 40 ans. Il y a encore des mouvements d'ensemble, les compétitions filles et garçons n'ont pas lieu au même moment, il y a des mouvements imposés qui ressemblent extrêmement à ce que fait la FFG. Ils ont des équipes de France, chose que nous on ne conçoit pas. Et quand on prend leurs équipes de France, ce sont globalement les mêmes qu'en FFG, parce qu'il y a les doubles affiliations. »

- « **Guillaume Conraud : Vous votre avis aujourd'hui sur l'UFOLEP ? Sa situation, sa politique, l'état de son identité ?** »

Ludovic Trézière : L'identité je pense qu'elle est en phase de réécriture. Il faut qu'on redonne du sens à la laïcité, il faut qu'on redonne du sens à l'engagement. Chose où la FSGT est assez forte, elle est très lisible au risque même de perdre parfois des adhérents, mais au moins une partie de ses licenciés est convaincus. Nous je pense qu'elle est trop molle pour être lisible. On est un peu lisse. On est « modém ». On ne veut fâcher personne et on satisfait des fois pas tout le monde.

Guillaume Conraud : Parce que ça favorise le développement de la fédération, par exemple au niveau des partenariats ?

Ludovic Trézière : Non, je pense que c'est une culture qui est liée à la professionnalisation qu'on a eue à une période. C'est à dire que des gens qui étaient délégués militants, on est arrivé à des directeurs départementaux et ces directeurs départementaux ils cherchent du boulot, il faut faire bouillir la marmite, on est jugé sur des résultats et pour faire rentrer des clients dans la boutique on essaye d'en satisfaire le plus grand nombre. »

7. Sur l'attachement à une fédération et sur l'attachement de cette fédération à ses adhérents : M. Trézière a un regard très tranché sur la notion d'attachement des adhérents et des clubs à la fédération, du moins dans le cas du cyclisme. Il pense qu'ils n'ont aucun attachement à la structure fédérale et qu'ils viennent en pure consommation. Il est conscient du fait que le lien de la fédération avec ses licenciés et ses clubs n'est pas bon. C'est un problème que l'on peu retrouver dans d'autres fédérations affinitaires.

Une première explication peut, peut-être, se trouver dans l'évolution des modes de communication. La première de réponse, quand je demande comment le comité travail à la transmission des valeurs, c'était de dire « on a une newsletter ». Les précédents entretiens à la FSGT faisaient également état de cet éloignement dû à un recours excessif aux nouvelles technologies. Ça revient de manière quasi permanente dans les entretiens. Il faut peut-être envisager de consacrer une partie de notre analyse à ces questions et plus généralement à la notion de transmission.

- « Guillaume Conraud : C'est tout de même particulier cette histoire de partir pour des questions de coûts d'assurance, sans avoir un attachement à la fédération à laquelle on a appartenu toutes ces années ?

Ludovic Trézière : Ils s'en foutent. Pour le dire vulgairement, ils s'en battent les couilles. »

- « rien ne ressemble plus à une course qu'une autre course, quelle que soit la fédération. On va là où c'est le moins cher même si on a investi 4000-5000€ dans un vélo. »

- « ils font ce qu'ils veulent et ils tentent de faire chanter les fédérations. Je sais que nous, ils n'ont pas réussi à nous faire chanter donc ils s'en vont mais... on s'en fou. Ce n'est pas eux qui nous garantissent du développement. Ils nous garantissent des ressources économiques qui vont nous manquer mais, on se financera autrement »

- « On a une newsletter. C'est relativement récent. Les AG et puis on a les commissions techniques sur lesquelles on rassemble les clubs. Maintenant on a des clubs avec qui on n'est jamais en contact, qui sont là parce qu'il leur faut une assurance, il leur faut une affiliation. Alors certains viennent aussi parce qu'effectivement on a du matériel à mettre à disposition. »

- « On en a pratiquement dans toutes les disciplines (des compétitions), mais ce ne sont pas forcément les mêmes que l'on touche. On touche des éducateurs par forcément des présidents de clubs. Donc c'est assez historique que le lien avec la fédération il n'est pas bon. C'est un gros travail que l'on a à l'échelon national là-dessus. »

8. Sur la notion de transmission : Nous avons vu quelques éléments dans les points précédents qui influencent la qualité de la transmission des valeurs et du projet politique de l'UFOLEP au niveau des clubs, le processus de développement des militants, le rôle pris par le comité, la place donnée au bénévole, le découpage du projet fédéral en deux.

Ludovic Trézière met en avant plusieurs phases et notamment une phase où, selon lui, rien ne sert d'explicitier les choses et que le projet doit se vivre dans les pratiques de terrain à travers ce qu'il appelle des « messages subliminaux ». Ce n'est que par la suite qu'il y aura une explicitation des éléments constitutifs de l'identité UFOLEP.

Il est tout de même intéressant de noter que malgré sa position et donc sa connaissance et son engagement dans la structure UFOLEP, son club ne fait pas de travail particulier pour sur la transmission des valeurs UFOLEP. C'est un élément récurrent que l'on retrouve aussi souvent à la FSGT, des personnes engagées à des échelons supérieurs ne servent pas toujours de relais au niveau club, du moins pas pour tout le monde. Ils forment, plutôt, souvent une ou deux personnes « pour les remplacer ».

À cela s'ajoute à un intérêt prioritairement axé sur la pratique. M. Trézière nous dit, par exemple, que beaucoup ne veulent pas entendre de questions plus larges que celle de leur activité et que lorsqu'il présente l'UFOLEP, on lui répond souvent « non mais nous on est là pour faire du sport. »

Citations :

- « Il y a toute une période de la vie où il faut travailler sur les messages subliminaux. Il ne faut pas trop expliquer les choses, il faut les vivre. Après, il y a un moment de la vie où quand on a fait murir les choses, il faut les expliciter »

- « Guillaume Conraud : Vous êtes aussi au niveau du club, le club fait un travail particulier, au niveau de ses pratiquants, sur la transmission de ce qu'est l'UFOLEP

Ludovic Trézière : Non pas vraiment. »

- « Oui, on en a plein qui ne veulent pas en entendre parler. Parmi les cyclistes avec lesquels je vous ai dit « bon courage pour l'avenir », ça fait partie de la culture sportive que j'essaye de faire passer quand je reçois les clubs en leur disant « voilà vous êtes dans une fédération qui se positionne là politiquement. Vous en avez d'autres qui sont plus là, d'autres qui sont plus là, d'autres qui portent telles ou telles valeurs. » Et ils me répondent « Non mais nous on est là pour faire du sport. » »

Date : 13/10/2016

Durée de l'entretien : 1h03

Les points principaux de l'entretien :

1. L'histoire de son engagement personnel à l'UFOLEP :

L'histoire de son engagement personnel à l'UFOLEP est à mettre en parallèle avec ce qui sera son cheval de bataille durant son mandat de président du comité et qu'il rabâchera de manière quasi obsessionnelle durant tout l'entretien : la pratique senior.

En effet, M. Tichit est rentré à l'UFOLEP par l'activité Cyclo sur le tard à 40 ans puisqu'il dit qu'à cet âge il n'aurait pas pu commencer ailleurs. La nature de **ce premier contact orientera son engagement à l'UFOLEP et son prisme de lecture pour voir l'UFOLEP** comme une structure qui permet l'accès au sport à ceux qui en sont les plus éloignés. C'est à dire pour lui les séniors.

D'abord rentré par l'activité, son parcours évolue de manière classique de l'activité vers les activités « politiques », il passe par la commission départementale cyclo, puis passe sur de « l'organisation administrative » au niveau local avant d'être appelé à avoir des responsabilités sur le niveau national (où il est **élu au comité directeur et évidemment en charge des questions des pratiques séniors**).

« **Être appelé** », c'est une dimension importante de son parcours et qui revient souvent dans nos entretiens (cf entretien Sandra Berger Ligue IDF escalade) avec des responsables de comité et du national. Ils **sont souvent là par la demande de personnes influentes de l'organisation** qui, d'une certaine manière leur confient la responsabilité d'une structure, d'un dossier. Ici c'est le président de l'UFOLEP national, M. Machu, qui a demandé à M. Tichit de prendre les commandes du comité **sur la seule base de la confiance** qu'il avait en lui puisque M. Tichit ne connaît pas l'histoire du comité de Paris, il est nouvel arrivant à Paris, **il n'était peut-être pas le plus légitime sur ces points mais il a été légitimé par la demande du président national**.

« À travers la conduite des deux voies, c'est à dire la voie professionnelle et la voie associative, je n'avais pas de difficulté à passer de l'un à l'autre puisque c'était un peu les mêmes objectifs »

« Donc petit à petit, réduisant un peu mon activité physique, j'ai voulu intégrer l'organisation dans une structure. Alors c'est l'UFOLEP parce que j'ai commencé le cyclo à 40 ans à l'UFOLEP, je n'aurai pas pu commencer ailleurs. »

« Donc, j'ai commencé à mon niveau le cyclo. Puis petit à petit, de fil en aiguille de relation en relation, je suis rentré dans l'organisation, l'organisation technique et puis l'organisation administrative »

« Donc je suis rentré par le billet de l'activité et de l'organisation technique, puis j'ai été appelé entre guillemets à utiliser mes quelques compétences professionnelles pour participer à l'organisation d'un comité, puis après pour participer à l'organisation et à l'évolution du national »

« Alors, le comité de Paris a une histoire que je ne connais pas très bien parce que je n'y suis que depuis un an »

« Et je suis arrivé au comité de Paris un peu sollicité par le président national parce qu'on a des relations tout à fait sympathiques, cordiales »

2. Un comité en « déliquescence » à cause d'une rupture entre niveau local et niveau fédéral :

Et on comprend la volonté du président national de vouloir placer un militant de confiance pour diriger le comité de Paris. Stratégiquement c'est un comité important, celui qui représente l'UFOLEP dans la capitale. Nous pouvons lire cette préoccupation à travers les mots de M. Tichit qui reprend cette lecture d'un comité qui lie des liens importants avec les acteurs locaux au nom de la fédération.

De plus, depuis les dernières années et apparemment historiquement, le comité de Paris est en difficulté ou en « déshérence » comme le dit M. Tichit. Cet état de fait est intéressant puisqu'il nous est expliqué par M. Tichit comme dépendant de deux phénomènes : le fait que **les bénévoles « n'étaient pas très impliqués dans l'objectif de la fédération » et son corolaire la difficulté à susciter de l'engagement du travail bénévole. Ici la rupture des liens entre la fédération est le niveau local souligne l'importance d'une politique fédérale comprise et partagée pour le développement de son activité au niveau local.** L'importance du bénévolat est aussi soulignée et elle est mise en parallèle avec l'importance du service rendu aux associations ou du moins du lien créé avec elles.

La reconstruction du comité ne peut donc passer que par **la prise en compte « d'une vie associative existante »** Les associations ont quitté le comité faute d'activité et d'accompagnement. Aussi le comité est passé en 4-5 ans de 1000 à 800 licenciés, de 50 à 30 associations. Ce qui doit peut-être mis avec ce que nous avons déjà analysé au niveau de la ligue IDF et du 78 c'est à dire une division, qui vient de la politique impulsée par le national, trop importante entre activités dites « socio-sportives » et d'activités dites « traditionnelles » et le sentiment d'une stigmatisation de la culture sportive.

- « Je sais que les 3 dernières années le comité était en dysfonctionnement, il n'y avait plus de travail de bénévoles et la conséquence de tout ça c'était que les licenciés et les associations partaient ailleurs. Dès l'instant où on ne répond pas aux attentes d'un certain public, et bien le public se tourne vers le plus offrant, vers la FSGT, vers d'autres fédérations qu'elles soient affinitaires ou déléguées. »

- « En plus ce ça un comité, l'organe représentatif d'une fédération sur un département, crée des liens, entretient des liens dans le monde du sport, dans le monde économique, dans le monde culturel etc. Là, tous les liens étaient rompus avec la mairie de Paris, avec les représentants du CDOS. Ils avaient enregistré que le comité UFOLEP de Paris était en déliquescence, en déshérence, en dysfonctionnement »

- « Ce qui fait que les gens se sont un peu désengagés. Ceux qui n'étaient pas très impliqués dans l'objectif de la fédération se sont complètement désengagés et personne n'a pris le relais quoi. »

- « Sur le terrain on a compris qu'il y avait une vie associative à comprendre, puisqu'il y avait des attentes. Quand j'ai fait du démarchage, du porte à porte, « pourquoi vous nous abandonnez ? etc. » Donc, j'ai compris que si une équipe reconstituait, il y avait la possibilité de relancer la vie associative. »

3. Une reconstruction qui passe par la conduite d'un projet (trop) central et le rôle (trop) important d'un militant et un développement obligatoirement relié à l'embauche ? :

Toutefois si, en le poussant un peu, M. Tichit est capable d'expliquer ce qui a fait les difficultés du comité et bien qu'il tente aussi de se préoccuper de l'animation de la vie associative et de ce qu'il voit comme l'activité traditionnelle, **son intérêt pour la pratique sénior semble prendre le dessus** et cela peut sembler problématique puisque **la reconstruction du comité lui a été confié d'une manière très peu partagée**. Il est en quelques sortes le seul à diriger.

Ainsi, pour lui **le développement du comité passe majoritairement par les projets autour des séniors, pour lui c'est même de l'ordre de « la bonne parole » que de porter de tels projets. Dans ce sens, la première et actuelle unique embauche du comité est consacrée à 100% à la mise en place et à l'animation de ces activités**. Sur le point de vue des recherches de financements il consacre aussi son temps à ce projet. On voit que, **encore une fois, le reste de l'activité et de la vie associative locale sont mis au second plan**. Avec l'entretien de Gustave Tollegard (Président d'un club de foot de l'UFOLEP à Paris) nous pourrions voir si les associations et les militants du comité le ressentent aussi comme ça.

Cela fait émerger **un effet contre-productif de l'engagement, l'appropriation non partagée des projets et des structures**. Si cette appropriation est nécessaire puisqu'elle fonde l'engagement des individus, elle doit s'inscrire dans un projet collectif qui associe les acteurs du comité. Le collectif est à la base de la vie associative, or là **l'utilisation massive de la 1^{ère} personne lorsqu'il s'agit des projets du comité est à noter** « MON projet », « MON dossier », « J'AI embauché ». D'ailleurs M. Tichit **est conscient de cette dérive il la verbalise en disant que « je suis d'abord un peu attiré par ça, la professionnelle elle est spécialisée des activités adaptées. Donc, c'est peut-être un tort enfin peut-être pas un tort mais un appel vers cet axe de développement qui nous parle beaucoup**. » Et, de même, il est conscient de la nécessité de concilier ces projets avec le reste de l'activité du comité. Il a toutefois beaucoup de mal à sortir de son prisme d'action, à ce titre lorsqu'on lui parle du « plurisport » il esquive totalement le sujet sûrement parce qu'il manque d'élément et qu'il ne connaît que très peu ou pas le projet (que s'est approprié par M. Trézière cf. point 8).

Mais, au-delà de la conscience son engagement sur les séniors prend le dessus. Pour preuve, si cela lui permet de développer des partenariats originaux bénéfiques pour le comité, par exemple avec les EPHAD, **il n'implique pas du tout les clubs affiliés au comité dans ce projet**. Il part du principe qu'ils ne sont pas intéressés par ce genre de projets et ne cherche pas forcément à dépasser cette situation. Tout est animé par la professionnelle et seulement elle et par la suite s'il y a plus d'activité plutôt que de faire appel aux clubs, il embauchera un autre animateur. **Ainsi il montre que le développement du salariat est la condition sine qua none du développement du comité et axe son travail dans ce sens mettant le bénévolat et l'animation du collectif au second plan**.

- « Je suis allé un peu dans toutes les réunions qui concernent les séniors pour porter la bonne parole »

- « Et j'ai constitué mon dossier, j'ai passé toutes mes vacances dernières sur mon dossier. Le dossier a été accepté et j'ai pu embaucher un contrat aidé. »

- « Et on cherche des rendez-vous avec des associations, des organismes qui pourraient nous écouter dans ce qu'on a à leur proposer. Actuellement on est en train de signer une convention qui va se mettre en place en novembre avec un EHPAD »

Alors déjà, là ça fait 15 jours qu'on est en train de développer ce projet. Sur 15 jours on a déjà proposé à cette maison de retraite 3 types de séances par semaine, des séances de 1 heure, animée par la professionnelle

- « GC : Et donc, il y a des projets de développement sur certaines activités ou on se concentre déjà sur le projet sénior ?

GT : Oui, parce que d'abord un je suis d'abord un peu attiré par ça, la professionnelle elle est spécialisée des activités adaptées. Donc, c'est peut-être un tort enfin peut-être pas un tort mais un appel vers cet axe de développement qui nous parle beaucoup. Et moi je suis là pour veiller à ce que l'harmonisation entre les deux axes de développement soit la plus grande possible. »

- « GC: Donc la professionnelle fait l'animation, le portage du projet, la recherche de partenariat...

GT: Et bah elle fait tout, c'est son boulot. »

4. De la vision limitée des clubs et des bénévoles sportifs et de la position paradoxale qui leur est donc allouée :

Si M. Tichit a du mal à partager son projet de comité et à y impliquer les bénévoles et clubs parisiens c'est parce qu'il considère que « une association qui développe une activité, a comme objectif le développement de cette activité. Point terminé. » Il a donc une vision limitative des capacités d'action et de création du club sportif et des terrains d'engagements des clubs.

Cela vient du fait que nous sommes face à des bénévoles, dans les clubs, déjà submergés et qui répondent toujours de manière négative aux sollicitations. Du moins c'est le cas dans un premier temps car on voit et M. Tichit l'explique que quand les conditions sont créées et que les projets répondent aux terrains d'engagement qu'eux voient comme étant importants, alors ils répondent positivement aux sollicitations. M. Tichit donne l'exemple du Foot où les acteurs de la commission technique sont notamment partis prenants sur le développement de la pratique féminine.

Cela interroge donc **le rôle et le positionnement du comité. Lorsque celui-ci considère les bénévoles et les clubs affiliés comme des acteurs avec lesquels il faut construire les projets et la politique et dont il faut créer les conditions d'engagement, et non comme des clients desquels il faut répondre aux attentes, alors le comité fonctionne collectivement et une vie associative se met en marche.**

Malheureusement, la vision limitative du club comme étant un client comme un autre se manifeste et c'est tout un vocable propre au champ de l'entreprise et du commerce qui est utilisé. Ainsi on alloue aux clubs **une position paradoxale** où, certes on reconnaît leurs capacités à travailler et agir, mais où celles-ci dépendent entièrement du fait qu'ils soient des clients satisfaits. C'est ce que M. Tichit exprime dans cette phrase : « C'est à dire qu'ils travaillent pour nous parce qu'ils sont bien accueillis, bien servis entre guillemets ».

Peut-être que tout cela participe à l'analyse de M. Tichit selon laquelle les clubs ne participent que peu à la vie du comité, 10 associations présentes à l'AG sur 30, avec très peu de rotation. Le pouvoir et les responsabilités pèsent entièrement sur les 4 membres du bureau directeur et plus spécifiquement sur M. Tichit et la salariée du comité.

- « GC : Vous allez essayer de faire des ponts entre le projet sénior et les clubs ?

GT : Bah on essaye, on essaye. La très grande difficulté c'est qu'une association qui développe une activité, a comme objectif le développement de cette activité. Point terminé. »

- « Moi en tant que bénévole je vends mes objectifs, je vends ma capacité à répondre à des sollicitations, à condition que ce soit clair et net. Enfin moi je ne suis pas commercial »

- « Donc ils cherchent des prestataires pour mettre en place des prestations qui durent un exercice budgétaire »

- « GC: Ce projet, est-ce qu'il prend aussi appui sur les clubs sportifs et les bénévoles existants au sein du comité de Paris ?

GT: Alors je sais bien que c'est la préoccupation, est-ce que les associations qui sont fédérées dans une fédération sont dans le projet de la fédération etc. Sur les objectifs oui. Alors, à Paris il y a une activité qui marche très bien c'est le foot. On va développer le foot féminin grâce au foot masculin. Et moi je participer à leur réunion technique, ils sont là pour se faire plaisir. La saison dernière on a dû délivrer 2 cartons jaunes sur toute une saison. Une saison, ça fait une soixantaine de match. Donc les gens sont là vraiment pour se faire plaisir. Ils sont en capacité de répondre à certaines de nos sollicitations. Sollicitation, c'est par exemple un challenge avec des filles, ils sont clairement d'accord pour monter ça. »

- « Donc voilà on monte en puissance, c'est ça le bénévolat. C'est à dire qu'ils travaillent pour nous parce qu'ils sont bien accueillis, bien servis entre guillemets. »

- « GT : Alors, il y a une assemblée générale annuelle.

GC : À laquelle les clubs participent massivement ?

GT : Non. Non, non. Sur les 30 associations, si on arrive à regrouper une dizaine d'association c'est bien. Ça veut dire quelque chose aussi.

GC : Ce sont toujours les mêmes ?

GT : Pratiquement oui. Donc l'assemblée générale vote le budget, le rapport d'activité, les nouvelles règles, les statuts etc. Ça c'est le point de départ. Normalement, il y a le comité directeur qui est élu pour 4 ans. Donc là comme on est en début de mandature, en 2017 on va réélire le comité directeur qui désigne un bureau. Le comité directeur se réunit au moins 3 fois par an et le bureau se réunit une fois par mois. Alors dans le bureau il y a le président, le vice-président, le trésorier et un secrétaire général.

GC : Donc vous êtes 4 réellement à faire vivre le comité ?

GT : Ah oui, oui, oui. Plus la professionnelle qui est associée. »

5. Sur le découpage de la politique UFOLEP

On sent donc une certaine **rupture du comité avec ses clubs et de ses responsables avec la capacité à mener des actions dans une perspective collective**, une difficulté à prendre en compte la culture sportive de manière complète. On peut analyser cette situation de confusion comment étant également dépendante des choix politiques opérés au niveau national. On l'a vue plus haut la « déshérence » du comité peut notamment être imputé à une rupture du lien entre les bénévoles qui portaient le comité et le niveau national. Dans les paroles M. Tichit, bien qu'il soit en accord avec le niveau national, **on sent tout de même une certaine confusion quant au découpage de la politique nationale et une difficulté à positionner les projets sur l'un ou l'autre des deux axes de la**

politique fédérale. Il évite dans un premier temps la question avant de dire qu'il ne fait pas de séparation, que cette séparation est contestée. **Il y a cette difficulté à son niveau à concilier les deux axes de travail mais, toutefois, cela participe à sa mise en mouvement sur l'axe « sport et société » même si celle-ci peut se faire au détriment de l'axe « sport éducation » lu comme étant l'axe de la pratique traditionnelle.**

C'est toutefois **le terrain qui rappelle, implicitement, la nécessité de se concentrer également sur cet axe.** Par exemple, la « perte de vitesse » au niveau du volley demande de retravailler le contenu des compétitions proposées, des règlements, de la manière de concevoir la pratique. Autre exemple, sur le cyclo, M. Tichit nous explique que pour relancer l'activité il y a une réflexion sur les championnats avec des projets de mutualisation avec d'autres départements pour proposer des épreuves plus intéressantes pour les sportifs. On voit donc bien que, même s'il n'est pas explicité en premier, cet axe s'impose de lui-même dans les logiques de développement fédéral. Cela montre l'importance des commissions techniques au sein du comité qui est à mettre en parallèle avec le fait qu'ils semblent vraiment passer au deuxième plan dans la stratégie de développement de M. Tichit. Son discours sur les compétitions est aussi assez limitatif, il ne voit pas les originalités proposées par l'UFOLEP pour lui la compétition se limite à ça « on met deux équipes sur un terrain de foot, ils vont jusqu'au bout de leurs capacités sportives hein » pour lui c'est pareil. Et pourtant on l'aura compris le développement du comité passe aussi par la recherche d'adaptation sur les compétitions, dont il est paradoxalement aussi acteur au sein de la commission volley.

Je pense que cet axe de travail est moins clairement explicité, et est un peu présenté comme « traditionnel », c'est parce que les projets socio-sportifs sont politiquement plus rentables, plus à la mode, et sont vus comme étant plus valorisants pour leurs porteurs. D'ailleurs, ce n'est certainement pas anodin que ces projets soient toujours portés par **des personnes multipliant les casquettes** : ici M. Tichit qui porte, au niveau de son comité l'activité sénior, et dont le mandat national porte aussi sur ces pratiques ; dans le 78 M. Trézière qui travaillait beaucoup sur des projets sociaux et qui est porteur du plurisports et des mêmes enjeux au niveau national. Même si ce ne sont sûrement leurs motivations principales, **ces enjeux de pouvoir doivent toutefois être pris en compte.**

- « GC: Du coup là, avec le projet sénior vous êtes sur l'axe « sport et société ». Sur l'aspect « sport et éducation » le comité y travaille aussi ?

GT: Alors on a des relations, et là Marjorie a assisté à des réunions de la politique de la ville (parce que là en début d'année scolaire la politique de la ville lance des projets). Donc on y va et voilà : « est-ce que vous êtes en capacité de monter des projets pour les jeunes de 14 à 18 ans ». Des choses comme ça.

GC: Mais ça c'est toujours l'axe « sport et société » toujours ? Enfin comment vous vous comprenez, au niveau du comité, cette séparation entre social et éducatif ?

GT: Mais moi je ne fais pas de séparation.

GC: Mais ils le font au niveau national ?

GT: Ils le font mais c'est un peu contesté.

GC: Vous le contestez-vous ?

GT: Oui je le conteste. Enfin non je le conteste... enfin au niveau de la réflexion, je me dis que ça fait deux barques à guider en même temps. »

- « c'est comment développer ces deux axes de travail, ne pas oublier l'associatif, l'ordinaire associatif, l'éducation des jeunes etc. Et ne pas être submergé par des besoins sociaux importants. »

- « Le volleyball est en perte de vitesse surtout au niveau des jeunes. Et je viens d'une réunion de la commission nationale volleyball et on a décidé d'adapter l'offre à une éventuelle attente. C'est à dire, pour les jeunes, au lieu de leur proposer des jeux à 6, il y a des terrains modulables etc., où on peut proposer du jeu à 4. Voilà un détail qui montre qu'on s'occupe aussi des jeunes »

- « On a perdu pas mal de licenciés donc on est en train de revoir avec les 2 ou 3 personnes de cette commission comment on pourrait relancer l'activité. La meilleure façon de relancer ça a été de mutualiser avec d'autres départements pour qu'il y ait des championnats en commun. Parce que faire des championnats à Paris, d'abord un, c'est compliqué et puis faire courir 5 coureurs en même temps ça n'a vraiment pas d'intérêt. Et puis là au moins de janvier ou février, on va mettre un place une réunion où l'on va réunir tous les sportifs pour les récompenser, pour les reconnaître dans leur activité etc. Donc ça, ça se fait justement avec les gens qui font partie de ces commissions techniques »

-« GC : D'accord. En parlant d'autres approches sur l'activité physique, tout à l'heure vous parliez un peu de la compétition et de votre relation à la compétition aujourd'hui, pour vous c'est quoi aujourd'hui l'état de la compétition à l'UFOLEP ? Est-ce que c'est particulier, est-ce qu'il y a de la compétition à Paris et est-ce qu'elle est particulière ou pareil qu'ailleurs ?

GT : Non elle est pareil. Enfin quand on met deux équipes sur un terrain de foot, ils vont jusqu'au bout de leurs capacités sportives hein. »

6. La difficulté des clubs à dépasser la simple mise en œuvre d'une pratique sportive

Du coup cette politique découpée, associée à un regard limitatif du dirigeant principal du comité, participe à entretenir les difficultés des clubs pour dépasser le projet de simple mise en œuvre de l'activité. M. Tichit est conscient **des difficultés à créer les conditions pour que les clubs s'impliquent dans la vie du comité et dans des projets d'adaptations des pratiques ou dépassant leurs cadres habituels.** Au vu de sa vision et de sa prise en compte des spécificités, il paraît difficile qu'il y ait une **démarche incitative** qui permette la mise en mouvement des clubs et le dépassement du rôle apolitique et classique qui leur est attribué par le modèle sportif dominant. **Cet état de fait est à mettre en parallèle avec beaucoup des portraits que nous avons fait où bien**

souvent si les acteurs ont pris part à un projet, à la vie d'une structure, à une responsabilité, c'était du fait de l'incitation d'une personne ressource. Il est important d'analyser ça dans notre étude de la transmission de l'identité et des valeurs fédérales. Dans ce cadre d'incitation, la dimension humaine et la notion de rencontre apparaissent comme des leviers majeurs, ainsi que l'importance des temps informels qui sont formateurs, mobilisateurs. Cela revient de manière récurrente dans nos entretiens. D'ailleurs, M. Tichit prend acte que les « clubs ne se rencontrent pas » et que ça fait partie de cette incapacité à dépasser les cadres classiques des missions qu'on leur alloue. Un de ses projets est notamment la mise en place d'une « soirée » du comité.

- « Ce n'est pas simple. Il faut créer, il faut créer. Au niveau du discours il n'y a pas d'opposition formelle. Mais « comment on fait ? », celui qui joue au foot depuis l'âge de 20 ans et qui a 35 ans si on lui demande d'ouvrir une compétition à des gens de 50 ans bah ils ne vont pas comprendre. Ce n'est pas possible, pas possible. Moi j'ai un certain âge, je ne peux pas aller faire du vélo avec des gamins de 18 ans. Donc il faut que le club puisse créer quelque chose mais la difficulté c'est qu'ils sont très orientés sur leur sport avec leur public à eux »

- « Les clubs ne se rencontrent pas (et si elles se rencontrent ce n'est que sur de la remise de récompense) à Paris, les associations ne se sont jamais rencontrées. Elles sont à l'UFOLEP, elles viennent à l'UFOLEP, ou elles restent à l'UFOLEP parce qu'elles y trouvent leur compte mais elles n'ont jamais eu l'occasion de passer une soirée ensemble »

7. Une perception positive de la contractualisation de la relation fédération/comité

Après l'analyse des effets contreproductifs de la mise en œuvre d'une politique fédérale découpée en deux axes, la vision de M. Tichit sur la contractualisation du travail entre la fédération et le comité permet de voir des aspects positifs dans la stratégie de développement et de diffusion de la politique nationale aux niveaux locaux. Ainsi M. Tichit perçoit cette contractualisation comme un « accompagnement ». Cet accompagnement à la fois financier et technique permet d'assurer la mise œuvre de la politique fédérale au niveau local et de répondre autrement aux ruptures entre national et local. Cette stratégie donne du moins des outils aux responsables pour comprendre les axes de travail à suivre. C'est peut-être l'étape suivante, l'élargissement à un cercle plus large et le partage avec les clubs, qui ne s'opère pas. Il est nécessaire d'analyser pourquoi, enjeux de pouvoir, représentation sur les rôles et missions de chacun, tensions interpersonnelles, pressions contreproductives des injonctions permanentes à agir.

- « GC: Donc vous là, au niveau du comité de Paris, vous avez une convention, une contractualisation avec le niveau national de l'UFOLEP ?

GT: Oui, je suis en train de le bâtir.

GC: D'accord donc là vous avez une convention qui...

GT: qui me permettra d'être accompagné. »

- « Pour mettre en place du développement d'axes nouveaux, il faut mettre en place des modèles économiques etc. Ce n'est pas évident. Et le national, a mis en place depuis 3-4 ans ce qu'on appelle un accompagnement. C'est à dire que quand un comité départemental ou régional veut se lancer dans un projet nouveau, pour lequel il n'a pas d'expérience, il demande l'accompagnement du national. Cet accompagnement peut être de deux ordres : Un accompagnement technique, « voilà moi je voudrais proposer quelque chose à une maison de retraite mais je ne sais pas si je vais pouvoir le faire », bon bah un technicien du national peut m'aider ; Ou bien un accompagnement financier »

8. Le travail ligue IDF / Comité 75, exemple des phénomènes de « chasses gardées » ?

Un exemple de ces difficultés à élargir à un cercle plus large, à travailler collectivement peut-être perçu dans les relations entre la ligue IDF et le comité 75. Lors de l'entretien avec Monsieur Trézière, celui-ci nous avait dit que les pratiques seniors étaient un des axes principaux de travail. Lorsque nous avons demandé à M. Tichit comment il travaillait avec la ligue sur ces questions, il est resté assez vague sur la démarche suivie par les deux structures. Il nous répondra qu'ils « partagent la même politique », mais pas d'élément concret sur le processus de travail et de mutualisation sur ces projets. La manière dont M. Trézière et M. Tichit s'approprient les projets est peut-être constitutive de cette situation et d'une certaine difficulté à travailler collectivement. Comme vu plus haut, l'appropriation des problématiques par les individus et les structures est essentielle à l'engagement militant et la prise en main des projets. Mais il est certain que cette appropriation est porteuse d'effets contreproductifs qui influent directement sur le partage et la diffusion des politiques de l'UFOLEP. D'ailleurs, cela nous ramène à la difficulté, également rencontré à la FSGT, à mettre en débat les projets, les axes politiques du fait d'individus qui prennent trop à cœur certaines problématiques sur lesquels ils sont engagés depuis de nombreuses années. Dès lors le conflit émotionnel prend le pas sur le conflit cognitif et la mise en réflexion et en partage des débats propres à l'identité et à la concrétisation de l'identité fédérale.

« GC: Sur le projet des seniors, j'ai rencontré aussi quelqu'un de la ligue IDF, il me disait que les seniors étaient un des axes de travail de la ligue. Du coup, vous avez un lien avec la ligue IDF, vous travaillez ensemble ?

GT: Après notre rencontre là, je vais en comité directeur de la ligue IDF au siège social de l'UFOLEP.

GC: D'accord. Sur quelque chose sur les seniors justement ?

GT: Bah c'est un point particulier oui.

GC: Ce que je voudrais savoir, c'est comment le comité et la ligue travaillent ensemble sur ce projet ?

GT: Alors premièrement on partage la même politique puisqu'en plus de ça dans le régional, il doit y avoir un élu national aussi. Donc, on a un axe de travail. Enfin pour reprendre l'historique, il y a eu une approche identique sur les séniors. Ça c'était piloté par le national. Moi j'accompagnais le technicien du national, un professionnel. Cette approche sociologique, scientifique etc. a été étudiée, examinée etc. Et maintenant tout le monde le prend à son compte, tous les comités départementaux et régionaux prennent en compte cet axe de travail.

GC: Tout le monde, ou bien ceux qui sont intéressés par ?

GT: Tout le monde, tout le monde parce que l'UFOLEP a un plan de développement basé sur deux axes : « sport et éducation » et « sport et société ». Et « sport et société », il y a la préoccupation des séniors.

GC: Et comment on oblige une structure locale, comme un comité à...

GT: Non mais on n'oblige pas hein. Il faut convaincre hein. Étant donné que la population sénior est répartie sur tout le territoire au bout d'un certain temps, chacun peut se poser la question des séniors. »

9. Agir dans le bon timing, les temps de changements où la crise et les déstabilisations sont propices aux évolutions :

Du coup, difficultés à mettre en débat, à partager et des difficultés à impulser du changement, à faire évoluer collectivement le projet et à s'adapter dans la continuité aux évolutions contextuelles. Si notre thèse s'intéresse à l'évolution de l'identité des organisations et des pratiques associatives et sportives qui en découlent, elle doit s'intéresser à ses **leviers et ses freins au changement**. Les paroles M. Tichit à ce sujet rejoignent notre position au sein de la FSGT et dans le dispositif « vers l'AG 2017 » où **les changements interviennent dans une temporalité, celle de l'approche d'une AG électorale**. A l'UFOLEP aussi **les changements, ici un « renouvellement de fonctionnement » peuvent avoir lieu parce qu'on est dans une période de crise** (il sera nécessaire d'avoir une approche sémantique de ce terme pour le lire de manière non péjorative) et de déstabilisation propre aux périodes électorales, aux fins et aux débuts de mandatures. Toutefois à l'UFOLEP, comme à la FSGT, **ces situations doivent être maîtrisées à travers les temps collectifs**, ce qui donne une dimension encore plus importante au « regroupements » durant ces périodes. **La dimension collective et de partage est encore présente dans la capacité de la structure à être résiliente.**

- « Comme on est en début de mandature il y a des renouvellements de mandatures. Le détail que je viens de vous indiquer c'est un renouvellement de fonctionnement. »

- « là l'UFOLEP sait bien faire, des regroupements. Là à la fin du moins d'octobre il y a un regroupement national des présidents, délégués et responsables des commissions nationales où on fait passer le message, où il y a un échange. »

16. Des données pour mon entretien à venir avec Gustave

GC : Vous en pensez quoi du militantisme ?

GT : Que du bien, par contre il faut le recréer.

GC : Avec quelqu'un comme Gustave par exemple ?

GT : Bah justement, Gustave c'est un garçon particulier qui a des projets très ambitieux

GC : Pour l'UFOLEP ou pour lui ?

GT : Pour lui. Et pour l'UFOLEP aussi. On l'a aidé puisqu'on a recruté un service civique. Le service civique il le paye 100€ sur les 580, le reste c'est la ligue parce qu'on a des contrats avec l'état.

GC : C'est un service civique pour le comité ?

GT : Pour lui. Pour son association. Je lui ai dit « Bon, il faut qu'on se voit pour savoir comment on peut travailler ensemble. » Je sais qu'il a plusieurs casquettes. Pourquoi pas, mais si je lui rends service c'est que pour sa permettre à l'UFOLEP de se développer. Bah oui, moi je veux bien lui payer un service civique mais à condition que l'on puisse définir ensemble le but de l'opération. Et je n'ai pas de réponse.

Guillaume Peyret

ASPF (FSGT)

#Président fondateur du club
#responsable de groupe championnat de FA7



À NOTER

- Le premier élément à noter dans cet entretien c'est l'analyse que Guillaume propose, d'abord de son point de vue de joueur et de son point de vue de responsable de club. Il explique l'intérêt du foot A7 (FA7) mais aussi ses limites en le comparant notamment, d'un point de vue technique et réglementaire, au football à 11. Il y a toute une partie très intéressante où il explique comment le FA7 permet de réaliser le temps du championnat, son rêve de jouer dans un grand club, il est un bon exemple de ce métissage culturel qu'on retrouve dans le FA7.
- Deuxième élément intéressant c'est que nous sommes face à un bénévole engagé depuis une période relativement courte dans la fédération. Qui explique son adhésion d'abord par rapport à l'offre de pratiques, qui vient d'abord en consommateur mais qui petit à petit essaye de prendre ses responsabilités en tant que membre de la fédération. Déjà au bout de trois ans d'affiliation, il dit qu'il y a un attachement à la fédération pour ce qu'elle leur a permis de vivre. D'ailleurs chose marquante, contrairement à l'idée selon laquelle les adhérents ne lisent pas la revue fédérale, il nous dit la lire.
- De plus, nous sommes sur des profils qui peuvent sembler atypiques pour la FSGT puisque Guillaume et les amis avec qui ils ont monté le club viennent tous d'écoles de commerce. Ils ne rejettent pas pour autant le passé de la FSGT, le trouvent même impressionnant, ce n'est pas ce qui l'intéresse principalement dans cette fédération mais il n'y est vraiment pas fermé et y montre même de l'intérêt.
- Enfin, il apprécie la proximité qu'il peut nourrir avec la fédération et ses dirigeants (notamment les échanges de tweets avec Emmanuelle Bonnet Ouladj), il trouve ça valorisant pour le club mais surtout cela participe à ce jeu de vouloir être de grands joueurs d'un grand club. (cf entretien David

La citation clé

« Je ne sais pas le fait d'être lié à ces mouvements ouvriers etc. Bah pourquoi pas ? Après je t'avoue qu'on est plus là pour jouer au foot que pour l'idéologie ou quoi. »

« GC : Il y a un attachement maintenant à la FSGT, tu crois ?

GP : Aujourd'hui, à la FSGT, oui. Parce qu'on a un vécu dans cette fédération et que ça nous a donné l'opportunité de réaliser ce qu'on avait envie de faire et de s'éclater. Ouais, c'est ça. Ça nous a donné une possibilité et du coup, oui, aujourd'hui il y a un petit attachement. »

« Il y a un sentiment d'appartenance maintenant qu'on a commencé, qu'on y joue, qu'on voit qu'on a un peu de répondeur sur les réseaux donc on en joue. Mais oui aujourd'hui, le foot A7 c'est notre foot. Ça a été le foot à 11 pendant longtemps. Aujourd'hui c'est ce qui nous différencie justement des foots qu'on regarde à la télé ou des foots comme tout le monde. »

Relevé d'entretien

- Sur le choix de la FSGT comme fédé d'affiliation.

Il explique deux choses intéressantes, l'arrivée d'abord pour l'offre sportive et l'envie de jouer au foot sans trop de contraintes mais pas sans enjeux. Les championnats FSGT répondaient bien à cette envie qui peut presque sembler paradoxale. Le deuxième point c'est la venue par bouche à oreille sur les conseils d'autres amis qui jouaient déjà en FSGT

« On s'était renseigné pour une autre ligue puis comme nos potes jouaient déjà, ils nous ont expliqué le principe. Ils nous ont dit que c'était vraiment stylé que c'était vraiment bien organisé, qu'il y avait la possibilité de grimper chaque année. C'est surtout le challenge de pouvoir monter et qu'il y ait tant d'équipes qui jouent. Ça donne un peu plus de challenge, un peu de piquant et c'est ça qui nous a fait choisir la FSGT. On a découvert après que c'était le sport ouvrier etc. avec la documentation qu'on nous envoie chaque mois, vie en plein air ou je sais plus quoi, qui m'a appris un peu toute l'histoire de la FSGT. » (P1)

- Sur l'histoire de la FSGT.

Encore une fois deux éléments. D'une part l'histoire de la FSGT et ses liens d'affinité ne l'effraie pas et peuvent même être impressionnants. D'autre part, du fait qu'il soit un peu le seul à être en contact avec la fédération, il est également un peu le seul à être au courant de ces choses.

« GC : Du coup, avec les infos que tu as eues après, ça ne vous a pas refroidi d'adhérer à cette fédération ? Sur Paris, j'ai vu d'autres clubs de foot qui me disaient ne pas vouloir adhérer à cette fédération, qui la considéraient comme une fédération de communistes, alors que rien à voir mais... il y a ce genre de représentation.

GP : Ouais, bah non franchement ça ne m'a pas refroidi. Ça m'a un peu impressionné la première fois. Le premier comité que j'ai fait, c'était au siège de la CGT à Montreuil, j'ai fait « ah ouais, quand même...

GC : Oui, le bâtiment est incroyable.

GP : Oui et puis je ne sais pas le fait d'être lié à ces mouvements ouvriers etc. Bah pourquoi pas ? Après je t'avoue qu'on est plus là pour jouer au foot que pour l'idéologie ou quoi. Donc... » (p2)

« Je suis un peu le contact entre l'équipe et la FSGT. Donc, je suis un peu le seul renseigné sur ce plan et les autres vivent leur équipe de foot dans le club. Ça ne touche pas vraiment, ce n'est pas vraiment l'envie, c'est vraiment l'envie de jouer au foot en fait. » (p2)

- Sur les raisons de sa participation à la vie du comité

Il explique d'abord qu'il est allé au AG pour « savoir un peu où il mettait les pieds », la deuxième chose vis-à-vis de sa participation à la vie du comité et à l'organisation des championnats c'est la volonté d'apporter sa pierre parce qu'il est conscient de l'engagement des salariés et des bénévoles ainsi que du fait que sans participation de chacun cela serait compliqué.

« GC : Du coup, tu dis avoir participé à une assemblée générale, pourquoi avoir décidé de participer ?

GP : C'était vraiment pour savoir où on mettait les pieds, comment se gérer le truc, qui avec quelles responsabilités, qui faisait quoi et voilà. Au fur et à mesure, cette année, je suis devenu responsable d'un groupe. J'essaye de m'impliquer un peu dans le fonctionnement. C'est bien d'apporter un peu sa pierre. Il y a quelques salariés mais après c'est pas mal de bénévolat et de truc comme ça, et ça fait du bien de mettre son grain de sel pour que la machine tourne comme il faut. » (P2)

« Pour le championnat je gère un groupe. Ça ne prend pas des heures non plus. C'est juste valider des scores et vérifier que les feuilles de match soient bien conformes. Je trouve que c'est sympa de voir aussi comment ça se passe. » (P2)

David Hocq

ESC VX (FSGT)

#Responsable jeune de la section foot

#Ancien secrétaire général du club



À NOTER

Dans cet entretien on est face à un acteur ancien du club (40 ans d'engagement), qui avait la possibilité de s'engager à une autre échelle que celle de l'animation que ce soit au niveau du club omnisport ou des échelons fédéraux mais qui a consciemment fait le choix du terrain. Tout au long de l'entretien il montre bien la rupture qu'un acteur de terrain, un animateur peut ressentir entre les enjeux et le fonctionnement d'une fédération et les réalités quotidiennes relatives à l'animation, aux besoins des adhérents, aux besoins en formation.

De plus, le club a eu jusqu'à trois affiliations différentes en même temps et David offre un vrai comparatif de ces fédérations. Une FSGT qui serait sa « fédération d'amour » si elle avait une offre en football enfant intéressante, un FSCF qu'il a découvert et qu'il apprécie pour sa proximité et la qualité de ses championnats, une FFF qu'il décrit comme une grosse machine, dirigée par des politiques et des financiers, totalement en rupture avec le football amateur mais auquel il est obligé d'adhérer pour des raisons d'image.

Enfin, cet entretien vient compléter celui de Jean-Claude Collin sur la question de l'attachement au club, notamment par le biais des anciens, dans un souci de continuité, dans le sens d'un passage de témoin comme il l'explique « dès le début » de l'entretien. Comme quoi les processus identitaires dans les organisations sportives sont vraiment marqués par cette dimension affective, quasi familiale.

La citation clé

« Historique la FSGT ça s'explique, c'est l'esprit de camaraderie, c'est plus ou moins lié au communisme. Voilà, il y a toujours cet esprit qui perdure même s'il est perverti par le grand football mais ça reste encore une fédération dans laquelle nos seniors se trouvent vraiment très bien. »

« DH Simplement, revenez à vos fondamentaux. Revenez au fait que le football n'est pas une administration mais un sport.

GC : Ce que tu reproches au monde fédéral, c'est d'être trop dans l'administratif ?

DH : C'est même plus que des administratifs, ce sont des financiers ces gens-là. Ce ne sont pas des footballeurs. [...] Rendez le football aux footballeurs. Ne donnez pas le football aux financiers. Ne donnez pas le football aux énarques. »

Parcours associatif

Statut : Bénévole

En 1976, David intègre l'ESC XV comme joueur de football à l'âge de 6 ans, en même temps que son père qui y entre comme animateur. Des années plus tard, c'est trois générations de Hocq qui se retrouvent sur le terrain, le père comme entraîneur principal, David le fils comme entraîneur adjoint et son propre fils comme joueur.

David suit ensuite son entraîneur à Chatillon pour jouer à un niveau plus élevé. L'ESC XV football connaît alors une période difficile et, à la demande de Jean-Claude Collin, David revient au club en tant que secrétaire général du football pour assainir la section d'un point de vue sportif et financier. Il revient naturellement à l'ESC XV (« c'est ce club qui m'a élevé sportivement »).

Après deux années comme secrétaire général du club omnisport, il décide d'arrêter des tâches trop administratives et trop chronophages pour se consacrer exclusivement au terrain. Il est maintenant responsable jeune de la section foot et s'occupe de 3 équipes.

Relevé d'entretien

- Sur la notion de Passage de témoin et d'attachement au club :

Ce que je disais sur la relation familiale affective, les termes choisis ici ne sont pas anodins « élevé » « affectueusement », « les anciens » ... Toutefois là, il me semble qu'on est sur des cas assez particuliers avec des personnes qui sont dans le club depuis 40, 50 ans, je pense et je le dis à David qu'avec le phénomène de zapping ce phénomène d'attachement et de transmission sera peut-être moins courant. Il explique que ça existe encore notamment dans les clubs où on ne rémunère pas l'encadrement.

« C'est un peu un virus mais avant tout c'était de se dire « j'ai eu la chance d'avoir des gens qui m'offrent du temps malgré leur métier » et avant toute chose c'était aussi, pour moi, un passage de témoin vis-à-vis de ces personnes-là et de se dire que si on n'existe pas, les enfants ont peu de chances de faire du sport. » (p.1)

« Il y a un énorme attachement au club puisqu'effectivement je suis un enfant du 15ème, c'est ce club-là qui m'a élevé sportivement. Donc c'était à ce club-là que j'avais envie de rendre dans un premier temps. » (p.2)

« DH : Tu vois comme quand on fait nos assemblées générales, on projette des diapositives des photos du club. Alors, tu as toutes les sections, tu revois des anciens, des gens qui ont même disparu.

GC : Cette dimension historique, elle est essentielle.

DH : Oui, elle est d'autant plus historique que je vais t'expliquer deux choses qui m'ont fait revenir aux racines de l'ESC XV. La première c'est qu'avant j'organisais un tournoi de Noël que j'appelais le tournoi de Noël. Je me suis dit que c'est dommage d'appeler ça comme ça avec les grands dirigeant qu'on a eu dans notre club et qu'on a encore. Donc je me suis demandé « voilà, c'est un tournoi de foot, qu'est-ce que j'ai eu comme grands dirigeants ? » On avait un couple qui s'appelaient les Beaudoire, dont la maman était secrétaire générale du club, qui est toujours vivante. Et donc celui qu'on appelait affectueusement le père Beaudoire qui est maintenant décédé. Donc j'ai dit que ce tournoi ne s'appellera plus le tournoi de Noël, il s'appellera le tournoi Yves et Annique Beaudoire. » (p.19)

« DH : Je crois en la sagesse des anciens, je crois que les anciens transmettent quelque chose. Je crois aux vertus de l'expérience. C'est-à-dire qu'il y a la transmission du savoir à proprement parler, nous on apprend à nos jeunes à avoir un certain esprit et à nos jeunes éducateurs à avoir un certain esprit. D'ailleurs, j'ai des U15 qui m'ont demandé s'ils pouvaient commencer à encadrer des petits. Donc ça prouve qu'il y a tout de même une envie de ce passage.

GC : Toutefois, les temps ont changé. Toi tu as 40 ans à l'ESC XV, ton père y étais aussi, ton fils joue à l'ESC XV... J'ai l'impression que c'est une histoire qu'on peut entendre de moins en moins parce que les gens changent tout le temps de club. Peut-être que ce phénomène de transmission est un peu en danger ?

DH : Il est peut-être en danger dans certains clubs où des rémunérations d'éducateurs peuvent entrer en ligne de compte, où les jeunes éducateurs n'ont pas d'autres métiers vont peut-être aller s'offrir au plus offrant une fois les diplômes passés. Nous n'étant pas dans cette pyramide-là, effectivement je me suis retrouvé avec trois générations à l'ESC XV : mon père comme entraîneur principal, moi comme adjoint, mon fils sur le terrain. Ces histoires-là existent sûrement, on a des enfants d'anciens joueurs. En U19, j'ai 70% de mon effectif que j'ai depuis les U9. » (p.10-11)

- Sur les populations touchées par le club :

Il explique qu'ils arrivent à créer un rapport entre les deux types de population qui vivent dans le 15ème. Une particularité du foot par rapport à l'escalade qui peine à toucher différents publics.

« Je dirais que c'est donnant-donnant, moi j'y trouve un enrichissement personnel très important. Surtout dans le 15ème où on a vraiment deux populations. On a des populations des cités et on a une population un peu plus huppée qui est celle du bas du 15ème où là on a des enfants d'avocats, de médecin, etc. et notre grande force c'est de réussir à ce que les gens quand ils sont sur le bord de la touche, ou même les enfants entre eux, on arrive à ce qu'il n'y ait plus du tout de différence sociale. Ça veut dire que le fils d'avocat, le fils d'ouvrier, le fils de chômeur, voilà c'est un enfant qui fait du foot point barre » (p.2)

« Notre sport souffre de tout ça. Un mec comme Serge Aurier, je ne veux pas stigmatiser Serge Aurier, je ne veux pas stigmatiser Ben Arfa... Ils ne se rendent pas compte du mal qu'ils font à notre football. Quand je dis « notre football », c'est le football amateur parce que, pour les enfants, ce sont des exemples. » (p.20)

- Sur le modèle médiatique du foot :

Il explique que ça complique son travail d'éducateur

« Et aussi leur montrer que le foot ce n'est pas forcément que ce qu'ils voient à la télé et là on n'est pas gâté parce que les pros ne nous aident vraiment pas dans notre boulot d'éducateur au quotidien. Ils se permettent des choses... Si les enfants se permettaient 1/10ème de ce qu'ils font, ils se feraient virer du club » (p.2)

- Sur le choix de rester sur le terrain :

Il fait donc le choix de rester sur le terrain et de quitter ses fonctions de secrétaire général du club d'autant plus que les tâches se ramenaient exclusivement à des fonctions administratives (p.3). Est-ce vraiment les fonctions qui devraient être celles d'un secrétaire général d'un club omnisport de 2000 personnes ?

« . Je n'aime pas employer ce mot là, mais mon cœur de métier, c'est le football, c'est le terrain. Après, le club était en restructuration. »

« Les tâches, c'est beaucoup d'administratif. C'est-à-dire que c'est la prise des licences, c'est les demandes d'infrastructures, c'est faire les lettres quand il y a un souci dans une section. Par exemple, j'ai en mémoire un problème avec un moniteur de natation. À un moment donné, il faut lui dire qu'on est amené à lui faire quitter le club pour telles et telles raisons. »

- Une vision limitée de l'omnisport :

Encore une fois un décalage entre l'omnisport tel que voulu par la FSGT et la vision de l'acteur de terrain qui se restreint ici à un échange de pratiques entre activités même si, plus loin, David explique que le club omnisport donne un esprit particulier à la section foot qui n'est pas dans la « championnate ».

« Non parce que le croisement des pratiques on l'a. Par exemple, on demande à l'athlétisme de venir nous faire une préparation. On a sollicité le stretch pour nous apprendre à bien faire des assouplissements et tout ça. » (p3)

« Mais nous, ça n'a jamais été notre moteur en ce sens où, justement le fait que le club soit omnisport, le foot est une section qui n'a pas d'obligation de résultat et côté financier aussi. » (p4)

- Quand un problème de gestion peut prendre du sens :

« On a un déficit de 2000€ quand on avait un déficit à 20-25 000€. Pour te donner une idée, une année on avait 17 000€ de bus. Bah j'ai dit qu'on arrêtaient les bus, tout simplement parce que le club ne peut plus et on a dit aux éducateurs « vous donnez rendez-vous à vos enfants au stade où on joue et les parents emmènent les enfants ».

GC : Ça a un certain sens aussi ?

DH : Ça a un sens parce que ça responsabilise les parents. »

- Le football FSGT c'est « quasi le néant », comparaison des fédérations :

Le club a une multi affiliation parce que pour David c'est l'offre sportive, pour « rendre ses adhérents heureux », qui prime. À la FSCF les enfants jouent, les championnats sont de qualité. La FFF, avec les critères les enfants ne jouent plus beaucoup. En FSGT, il n'y a plus rien même s'il dit qu'elle aurait pu être « sa fédération d'amour » ce qui est un terme intéressant. Par contre en senior, il y a un bon championnat donc ils sont affiliés en FSGT. D'ailleurs il y a 5 équipes senior affiliée dans les 3 fédérations. Il explique qu'on ne résonne pas en termes d'idée mais en termes de besoin. Il dit également que c'est n'est pas une question de sous foot et qu'il arrive que l'équipe FSGT soit même plus forte que l'équipe FFF. Il explique que la question d'offre de compétition est importante parce que c'est support de sa démarche pédagogique. Une autre qualité c'est la taille humaine des fédérations affinitaires.

On se rend également compte que même si la FFF n'attire ni pour son attachement, ni pour la qualité de ses compétitions pour les très jeunes, le club est « obligé » de s'y affilier pour une question d'image. « C'est bien d'avoir des jeunes en FFF », avec les labels école de foot, la FFF gagne la bataille de l'image et les clubs y adhèrent même s'ils trouvent ces labels bidons.

« Moi quand je suis revenu à l'ESC XV, je me suis aperçu que la FSGT niveau football c'était le quasi néant. À un moment donné on est aussi obligé de penser aux enfants et on s'est retourné naturellement vers la FFF et on s'est aussi retourné vers une autre fédération qui s'appelle la FSCF. En réalité, je me suis tourné vers cette fédération plus naturellement que vers la FFF puisque la FFF ne propose plus que des critères. Le fait que ce soit des critères et qu'on soit un club qui ne soit pas dans la championnate, on ne se retrouvait que dans des poules où on avait énormément de forfait. » (p. 5)

« Donc à partir du moment où je suis un éducateur, j'éduque et dans mon éducation, il faut apprendre à perdre et il faut apprendre à gagner. Il y a des moments où effectivement on pleure et il y a des moments où on rit et la FSCF nous proposait ce moment-là. » (p. 5)

« DH : Oui, on a une équipe senior en FSGT ?

GC : Parce que c'est loisir ?

DH : Non parce qu'eux pour le coup, leur championnat est bien. En senior, c'est bien. Donc effectivement on a une équipe en FSGT, on a une équipe en FSCF également, on a trois équipes en FFF. Donc on a 5 équipes différentes dans 3 fédérations donc on fait bien vivre les fédérations.

GC : Il n'y a pas un peu ce regard « ouais jouer en FSGT ou en FSCF c'est nul ? »

DH : Non parce qu'en fait la question ne se pose pas en ces termes. La question se pose en se disant « quels sont mes besoins ? » Parce que l'enfant, on voit l'enfant qui vient pour être footballeur et on voit l'enfant qui vient pour pratiquer le football. C'est-à-dire que la nuance est faite entre l'enfant qui vient pour se faire plaisir, pour faire du loisir et il y a l'enfant qui cherche la compétition, qui cherche à se construire à travers le football et la compétition. » (p6)

« Mais la FSCF, il faut savoir que ce sont des gens un peu comme pour la FSGT qui n'ont pas le temps de s'entraîner la semaine. Ce sont des gens qui ont un très bon niveau footballistique mais qui de par leur travail, de par leurs occupations... Quelques fois, ça arrive même que notre équipe FSGT soit meilleure que notre équipe FFF. Mais simplement, en FSGT, les gens cherchent autre chose. Ils cherchent le match du vendredi soir entre potes avec une animosité qui est peut-être moi forte qu'en FFF. » (p.7)

« DH : On s'en est retiré parce que le président de la section foot disait que pour l'image du club c'était bien d'avoir des jeunes en FFF. Donc quand j'ai quitté les sections U11, U13 pour passer à du foot à 11 FFF, les personnes qui m'ont suivi en éducateurs petites sections ont préféré aller en FFF.

GC : Pourquoi il disait ça ?

DH : Disons que, en termes d'image du club, ne pas avoir du tout de jeunes en FFF ça paraît suspect en réalité quelque pas. Ça ne fait pas très écoles de foot. Alors que nos jeunes ne sont pas plus mauvais que des jeunes qui sont en FFF. » (p.8)

« La FSCF c'est en petit comité, il y a moins d'adhérents donc c'est aussi la proximité des instances qui est possible » (p.12)

« DH : Eux les AG, il faut qu'il y ait du monde. Ce n'est pas l'AG ou chacun a 200 pouvoirs et chacun vote pour le copain. Eux (la FSCF) ce sont des AG où ils font remonter les problèmes.

GC : Là, tu avais vraiment l'impression...

DH : D'exister... » (p15)

- Sur la formation :

Il dit beaucoup de choses sur la formation et critique les formations certifiantes, notamment celles de la FFF qu'ils trouvent trop normatives et rigides. Lui se réfère à deux choses, les modèles du football professionnel et la transmission par les anciens. S'ils soulignent la qualité technique des formations, il affirme qu'elles n'apportent pas l'essentiel selon lui, la relation humaine et l'instinct.

« J'ai fait la formation d'initiateur 1 de la FFF. Ça nous permet d'avoir une vision... Alors bon, c'est toujours pareil. Les diplômés d'État ont toujours l'avantage et les désavantages de te donner un cadre, mais de te donner un cadre qui est un peu rigide. « Si vous faites ce qu'on vous donne, c'est bien. Si vous en sortez, ce n'est pas bien ». Moi, mon maître à penser dans le football, c'est Johan Cruyff, ce n'est pas les mecs de la FFF. » (p. 4)

« On va essayer de faire que l'ensemble de nos éducateurs ait au moins un diplôme d'État FFF pour nos jeunes, bien que pour moi ce ne soit pas une garantie d'un bon entraînement de football. Moi, j'ai toujours été entraîné par des personnes qui n'ont jamais été formés, qui n'avaient aucun diplôme d'éducateur. » (p. 9)

« L'important effectivement est de savoir ce qu'on va leur faire faire, quelles sont leurs marges de progression. Mais avant toutes choses, c'est de savoir comment on va réagir humainement par rapport à ces personnes-là. Et ça, on n'est pas formé en réalité. Comment je dirais qu'on n'est pas formé à être parent, là on n'est pas formé à être éducateur, on n'est pas formé à la relation avec la personne, on n'est pas formé à la relation avec l'enfant, on n'est pas formé à la relation avec les parents. » (p.9)

« On essaye de mettre un ancien avec un nouveau pour que le nouveau devienne ancien. Donc effectivement on agit comme ça et on agit comme ça même avec des personnes qui ont pu entraîner ailleurs pour qu'il s'imprègne bien de l'esprit ESC XV. On n'est pas une secte hein mais on est un club qui existe depuis 1910 donc je pense qu'on a fait suffisamment nos preuves dans le football et l'omnisport pour pouvoir se dire qu'on a un esprit » (p. 10)

« Bon éducateur, un peu trop formaté FFF mais bon éducateur. Une personne très gentille mais le bémol c'est que le football c'est de l'expression et à trop encadrer on perd l'expression. Les coaches ont tendance à faire de leurs joueurs des joueurs Playstation. À un moment donné où est le libre arbitre du joueur ? » (p.19)

- Sur la rupture FFF club :

Il montre à travers plusieurs exemples (profil des dirigeants, amendes, organisation des AG) comment la FFF est en rupture avec le club.

« Quand la FFF fait des AG le samedi matin, on a juste envie de leur dire « mais vous savez que vous avez des équipes qui jouent le samedi matin ? Vous avez des éducateurs qui les encadrent. Vous savez que nous on ne peut pas être à la fois sur les terrains et

à l'AG ? Vous savez que vous nous mettez 100€ d'amende parce qu'on n'est pas à votre AG ? » Après on nous dit « mais donnez votre pouvoir ». Mais on n'a pas envie de donner notre pouvoir. » (p. 13)

« Le problème de la FFF c'est qu'il y a tellement de delta entre les clubs qu'une position unique ce n'est pas possible, une position au cas par cas c'est impossible. Il y a le règlement oui, mais il faut faire preuve de discernement. Je pense qu'il y a la lettre et l'esprit et je pense qu'eux sont plus dans la lettre que dans l'esprit. Nous parfois c'est compliqué, on a du mal à les comprendre. D'ailleurs, c'est pour ça qu'à titre personnel j'ai soutenu une personne qui était contre Le Graët aux dernières élections parce qu'elle venait du foot amateur. » (p. 13)

« DH : il ne faut pas non plus jeter complètement la pierre à la FFF, la FFF gère énormément de licenciés... Je ne demande pas à ce qu'un mec de la FFF... Mais bon quand on est un club amateur qu'on oublie une signature sur une feuille de match c'est 8€, quand on ne l'envoie pas le lundi mais le mardi c'est 8€, un carton rouge c'est 28€. Je veux dire que pour la FFF on est des vaches à lait. Le football est le sport qui paye sûrement le plus d'amendes. J'appelle ça des conneries, je joue en 6ème divisions en U15, il manque une signature, on nous colle 8€ d'amende...

GC : À la FSCF, vous avez vécu d'autres choses sur ces principes disciplinaires ?

DH : Oui il y a des processus disciplinaires à la FSCF, bien sûr. Il y a des amendes mais elles ne sont vraiment mises qu'à la fin de l'année si les gens ont joué sans licence toute l'année. Je veux dire... Voilà quoi... En gros ils notifient, mais ils n'appliquent vraiment qu'en désespoir de cause. » (p. 12)

« Le Graët à la tête de la FFF alors que c'est un ancien président de club pro, c'est toujours... Après c'est difficile mais moi, personnellement, j'ai du mal à croire ces instances-là. Quand Simonet va, en 2002, en Corée ou au Japon et commande des bouteilles de vin à 2000€... Si tu veux quand il te fait payer 8€ pour une signature sur une feuille de match, tu as un peu de mal quoi. Tu te dis « où passe l'argent de mes licences ? », je préférerais qu'il passe dans des projets pour les gamins plutôt que dans des restos à 5000€." (p. 20)

- Sur l'arbitrage en FFF et les problèmes de violence :

À croiser avec l'entretien de Matthieu Robert de la FFF. Ici David nous explique que faire appel à un arbitre officiel est trop cher pour les clubs et que donc l'arbitrage d'un match est réalisé par des arbitres des clubs. J'ai quand même l'impression qu'on est finalement dans une forme d'auto arbitrage mais version appauvrie et imposée (ce n'est pas les joueurs des équipes qui s'arbitre eux-mêmes mais tout de même des gens des clubs qui sont désignés arbitres et peuvent se chamailler aussi)

« DH : J'ai eu un problème en U17 il y a deux jours. Un joueur de l'équipe adverse à insulter notre arbitre et leur arbitre de touche a voulu taper notre arbitre. On a fait un rapport donc je pense que je vais aller au niveau des instances de la FFF. Je n'ai pas beaucoup d'espoir parce qu'en règle générale, ces personnes-là, sur nos types de divisions et nos types de clubs, ils vont donner match à rejouer...

GC : Alors qu'ils ont toute une politique sur la question de la violence.

DH : Alors, oui ils ont nommé un référent sécurité dans tous les clubs. Oui, ils ont donné des formations à ces référents sécurité. Non, on n'a pas les moyens d'appliquer une sécurité à 100%. Que les choses soient claires. Un arbitre officiel coûte entre 70 et 80€, combien de club pour toutes leurs équipes peuvent prendre un arbitre officiel ? » (p. 12)

Jean-Claude Collin

ESC XV (FSGT)

#Président du club

#Ancien membre de la commission fédérale judo



À NOTER

- Un entretien intéressant parce que ce qu'on ressent en premier lieu c'est **la rupture réelle entre les acteurs de club et les valeurs portées au niveau fédéral**. Par exemple, Jean Claude malgré plus de 50 ans d'engagement au sein de la FSGT donne une **vision très gestionnaire du club et très limitée des concepts « omnisport » et « convivialité »**. Nous sommes vraiment face à un acteur de terrain, de club et d'activité qui n'est pas là pour conceptualiser son action mais bien pour agir.
- Alors cela permet en effet de dégager **certaines dérives des clubs : manque de rotation des dirigeants, délitement du projet politique des clubs omnisports, fièvre gestionnaire des acteurs de terrain**.
- Mais cela m'a également permis de **penser autrement la place et le rôle de ce type de dirigeants très ancrés, très gestionnaires**, mais avec qui les adhérents du club nourrissent une **relation quasiment familiale** (l'image du grand père). Cet entretien m'a donné une **vision positive de la non rotation des dirigeants avec le concept de « succession »** qui doit être développé dans mon analyse des processus identitaires des fédérations
- Finalement, même s'il ne les théorise pas, au fil de l'entretien Jean-Claude révèle dans le récit de ses actions **la manière dont l'environnement et les valeurs FSGT l'ont imbibé**. Il définit son club comme populaire et pratique effectivement des tarifs accessibles, il met un point d'honneur à laisser les dirigeants bénévoles de section à mener librement leur projet sans en être forcément mis au courant

La citation clé

« GC : Est-ce qu'ils y sont attachés comme vous ? Parce que vous avez tout de même un attachement particulier à la FSGT, j'imagine.

JCC : Oui parce que la FSGT c'est une façon de vivre. »

Relevé d'entretien

- P.1 : Une vision partielle de l'omnisport.

Jean-Claude donne une vision très partielle de l'omnisport, loin de celle de la fédération, ce qui montre le décalage entre le niveau fédéral et le niveau club même avec un militant engagé depuis plus de 40 ans au sein de son club, dirigeant depuis presque 20 ans. Pour lui l'omnisport c'est quand les sections riches soutiennent les sections pauvres.

« Les sections qui marchent ramènent de l'argent, un peu, peut-être. Les sections qui ne marchent pas, si on n'est pas capable de les faire vivre, elles disparaissent. Donc le principe de l'omnisport, c'est de porter quelques temps certaines sections défavorisées à bout de bras avec l'argent des sections qui marchent bien, pour les faire vivre tant qu'elles n'ont pas les adhérents pour créer l'équilibre. »

- P.2 : Sur la création du judo enfant.

Parcours associatif

Statut : Bénévole (anciennement rémunéré comme moniteur de judo)

À 75 ans, Jean-Claude est président de l'ESC XV depuis 2000 (et sa femme en est la trésorière) et succède à Lucien Jourdan président depuis 22 ans. C'est à son retour d'Algérie qu'il s'inscrit à la section Judo du club. Depuis il n'a jamais eu d'autres clubs. Il devient professeur de judo puis dirigeant du club après sa retraite en 1998.

Il a fait partie de la commission départementale et fédérale de judo et revendique la création du judo enfant FSGT « 25 ans avant la FFJDA ».

« Je suis le créateur du judo enfant. Le judo enfant n'existait pas en 1963, il fallait être adulte pour faire du judo ou avoir plus de 18 ans. Puis un jour, sur un coup de chance... Vous savez qu'on n'avait pas école le jeudi après-midi à cette époque-là. Un ministre décide de basculer le jeudi au mercredi. Or nous, on avait des créneaux à Brancion de 17h30 jusqu'à 22h. Donc, on a occupé le créneau adulte de 19h30 jusqu'à 21h30. Mais les autres créneaux on ne les utilisait pas parce que c'était les horaires des enfants et j'ai dit « c'est quand-même bête de perdre ces créneaux-là ». J'ai fait de la publicité et à la rentrée j'ai eu quelques enfants. Donc on a commencé. J'ai incité mes collègues du comité de Paris à faire comme moi et puis ça a démarré. On a fait de premières compétitions enfant et la FFJDA, la fédération officielle a pris le créneaux enfant 25 ans après nous. »

- P.3 : Sa représentation de l'affinité de la FSCF et de la FSGT

Dans les propos de Jean-Claude, on peut voir que, dans l'esprit de certains acteurs de terrain, l'affinité de ces fédérations restent encore cantonné à leur dimension passée culturel pour la FSCF, politique pour la FSGT. Ce rapprochement en substance « eux c'est la religion, nous c'est la politique », me fait encore penser à la place importante de ces deux éléments dans le processus d'identification des adhérents de cette fédération, même s'il y a une atténuation de ces marqueurs, tout un nœud semble exister autour de ces thèmes.

« Je pense que la FSCF est très bien organisée, c'est une très bonne fédération omnisport. Bon, peut-être pas les mêmes supports que nous au niveau mentalité mais ils sont très bien aussi. **Ils sont peut-être plus dans la religion alors que nous on est peut-être plus côté politique à gauche. Je crois que c'est un peu ça la différence, sinon sur le reste c'est un peu comme nous.** »

- P.4 : Sur la dimension omnisport (gestion) et conviviale

Jean-Claude donne une vision très gestionnaire du club omnisport, il est là pour servir les sections. Alors qu'on est dans un club historique qui marque l'histoire de la FSGT, Il n'y a pas dans son discours une présence manifeste de l'importance de projet politique ou idéologique son objectif « c'est de faire vivre le club » d'assurer les bonnes finances comme il nous le répétera tout au long de l'entretien. Pareil pour la dimension « conviviale » qui revient souvent dans les propos des acteurs FSGT sans vraiment trouver de définition très originale.

« Toutes les sections sont dans l'esprit du club. Ils sont obligés parce qu'ils ont tout le temps besoin de nous. Celui qui n'est pas dans l'esprit du club et qui dit « bah moi, mes cotisations, je gagne plus donc je vais garder le reste ». On le coince parce que, le jour où il a besoin de créneaux horaires, "démerde toi". »

« Oui parce que la FSGT c'est une façon de vivre. C'est la convivialité. C'est quelque chose que les gens viennent chercher. Par exemple, moi, tous les ans en fin d'année, le lendemain d'un tournoi de judo, j'organise un tournoi de boules. Vient qui veut. Je commande une paella ou deux. Tout le monde mange. On mange à midi et après on joue aux boules, on fait un tournoi femme, un tournoi enfant, un tournoi mixte, puis on donne des coupes. On récupère les coupes ici et on change les étiquettes parce qu'on ne sait plus quoi en faire. »

« Non, le projet du club, c'est de continuer à faire ce qu'on fait. C'est déjà pas mal parce qu'on fait beaucoup. Donc en faire plus... Il faut gérer 1900 adhérents. Il faut les gérer. Allez les voir là-bas dans le bureau. Ils sont tous à l'ordinateur. »

« Moi le mot projet me fait peur parce que je n'ai jamais pensé à faire des projets et tous les ans on fait des trucs. Pourquoi ? Je suis étonné, je n'ai pas de projet. À chaque fois qu'on démarre l'année, le seul projet qu'on a c'est d'abord d'assurer tout le monde. C'est la moindre des choses. Ça, ça dure 3 mois. Après, le projet, c'est l'assemblée générale, bah ça se prépare, ça se travaille. Il faut faire le budget prévisionnel, faut faire les comptes, faut faire le rapport moral, le rapport sportif, le rapport financier... »

- P.5 : Sur l'esprit FSGT

Jean-Claude emploi à plusieurs reprise l'expression « esprit FSGT » en donnant des définitions qui pourraient être rattaché à n'importe quelle association sportive un peu intéressée par des problématiques éducatives, de convivialités, un peu sociales.

« Mais tous les mercredis, ils sont là et ils jouent. Vous voyez c'est ça l'esprit FSGT. Ce n'est pas parce qu'on gagne plus, qu'on joue plus. Les mêmes qui ont gagné pendant 10 ans, tous les mercredi soir je les vois là-haut à l'entraînement. Donc on a repris quelques jeunes quand même entre temps pour muscler un peu l'équipe. Mais la FSGT, c'est le prolongement du sport aussi hein. On fait du sport longtemps, à son niveau mais on continue. Ça le permet. »

- P.6 : Sur le « successeur »

Jean-Claude emploi aussi souvent le terme « successeur » quand une personne « cède » sa place comme si la responsabilité associative était de l'ordre de l'héritage, de la descendance. D'ailleurs, il a essayé de choisir son successeur en vain.

« *Donc on a deux responsables qui s'occupent de ça, Hélène G. qui est FSGT et Grégoire O. qui va avoir un successeur parce que là il entre dans le monde du travail.* »

« *JCC : Bien sûr que si ça pose problème, ça pose tellement problème que moi demain si je dis que j'arrête la présidence de l'ESC XV, tout s'écroule.*

GC : *Et comment vous faites pour parer à ça ?*

JCC : *Bah j'ai essayé un jour... J'avais un gars très bien, David Hock qui s'occupe du foot. J'ai essayé un jour de lui faire comprendre et peu de temps après il a donné sa démission du comité directeur.*

GC : *Pourquoi ?*

JCC : *Parce qu'il a senti ce que j'allais lui proposer et il n'a pas voulu. Il est resté dirigeant au foot mais il n'est plus au comité directeur. Alors ça va être un problème. Là ça va on tient le coup, on a encore les épaules solides. Mais ça va être un réel problème le jour on va décider de s'en aller.* »

- P.6 : De bonnes relations entre l'ESC XV et le club FFME

« *L'autre club, c'est un club du 15^{ème} pas du tout à la FSGT. A tout prise, c'est un club d'escalade faisant partie de la fédération d'escalade, ils sont très gentils, on s'entend très bien avec eux.* »

- P.6 : La Zumba

Il raconte l'histoire de la section Zumba, créée « pour répondre à une demande du moment », ils ont commencé à 50 la première année et ne comptent plus que 12 membres trois ans plus tard. Cela peut nous conduire à mener une réflexion sur les activités développées : les clubs ne peuvent manifestement pas agir comme de simples offreurs en répondant simplement à des effets de mode comme le ferait une société commerciale...

« *JCC : La zumba, il y a eu un effet de mode. Ça a duré 2/3 ans puis là ça s'écroule. C'est marrant pourtant c'est le seul club dans le 15^{ème}.*

GC : *Et quand vous l'aviez créé, c'était sous l'impulsion de quelqu'un qui avait envie de le faire où c'était pour répondre à une demande.*

JCC : *Bah c'était pour répondre à une demande du moment, c'était un engouement la zumba.*

GC : *Et comment ça s'est fait ?*

JCC : *On a démarré la première année, on était 50. Puis c'est tombé à 45. Puis là, ils sont rentrés cette année, ils étaient 12.* »

- P.7 : Un club populaire

Paradoxalement, il dit que son club est un club de riches. Puis, plus loin, il explique que son club est un club populaire au regard des tarifs pratiqués par rapport aux autres clubs de l'arrondissement. Les deux ne sont pas incompatibles, l'objectif c'est « le sport pour tous ».

« *JCC : Ah... Alors attendez, je vous arrête tout de suite au niveau des classes. Il ne faut pas parler de classe dans le 15^{ème}. Dans le 15^{ème} tout le monde est sinon vous ne vivez pas dans le 15^{ème}.*

GC : *D'accord, dans le club aussi alors ?*

JCC : *Ouasi. Non mais quand vous arrivez au sport le mercredi, vous inscrivez les enfants d'une famille. Nous, notre rôle tout de suite c'est de dire vous pouvez faire plusieurs chèques et là ils nous regardent : « mais Monsieur... ». Voilà donc je l'ai fait une fois j'ai subi le regard, je ne recommence plus.* »

« **Nous on est un club populaire. Avec les prix qu'on pratique c'est populaire** parce que tous les autres clubs du XV^{ème} et les clubs privés... Par exemple, le Yoga on fait 220 ou 210€ à l'année je ne sais plus. Les dames quand elles arrivent pour s'inscrire elles me disent « ah bah c'est pour un trimestre ? ». Mais non, c'est pour l'année. Ailleurs, c'est le prix au trimestre. Vous allez à l'Aquaboulevard, c'est mille euros pour l'année. **Donc on reste populaire et c'est pour ça qu'on a du monde.** En gros, cette année on est passé à 1889 adhérents. »

« *Parce que c'est la philosophie du club. Nous la philosophie, c'est le sport pour tous. Il y a des familles si on les laisse toutes seules, elles n'auront pas les moyens de payer à Balard du sport pour leurs enfants. Si on va dans un club privé de judo, c'est 450€ à l'année. Ils n'ont pas les moyens de payer ça. Il y a quelques familles qui arrivent au judo, elles me demandent si elles peuvent faire 3 chèques en début d'année. Avec la rentrée et tout, elles n'ont pas les moyens. Si on ne fait pas ça, partout il y a des tas de gens qui ne font pas de sport. Le club populaire, il est là.* »

- P.7 : Des « moniteurs » rémunérés

Jean-Claude Collin parle de « moniteur » jamais d'animateur, ce terme me semble plus corolaire des notions de rémunération et de technique primant sur la question pédagogique et sociale. De plus, le fait de ne faire appelle qu'à de l'encadrement rémunéré ne pose-t-il pas problème pour trouver de nouveau dirigeants ?

« JCC : Tous les gens qui s'occupent de section sont bénévoles. Les moniteurs ne sont pas bénévoles.

GC : Pas tous, mais il y en a qui sont bénévoles.

JCC : Non, plus maintenant. »

- P.10 : Sur la rotation des dirigeants, la question générationnelle, et le club comme famille

Il n'arrive pas à trouver de successeur, il faut rapprocher ce cas de celui de l'ESC XI, de la FSCF 75. Cela m'a conduit à une vision plus positive au niveau de la problématique de la rotation des dirigeants. **Chacun trouve un rôle et le club est l'endroit où les retraités gardent un rôle, une place, une utilité alors qu'ils peuvent être mis à l'écart dans la société. On ne peut pas que critiquer le manque de rotation dans les responsabilités. D'une part il correspond au rythme** de vie de chacun et permet de trouver une place. D'autre part, il me semble qu'il correspond à un attachement, à une certaine identification des adhérents à ces militants, les « papis et les mamies de nos clubs » qui deviennent des modèles envers lesquelles une certaine affection se dégage (cf **entretien David Hocq** qui va dans le sens de cette hypothèse), puis à cette FSGT qui leur tenait à cœur et par « succession » va tenir à cœur aux successeurs. **Il y a finalement quelque chose de très familial dans le processus identitaire mis en œuvre ici.** Certains veulent aller plus loin dans le club, dans l'activité, dans la fédération par intérêt mais je pense que certains le font aussi par soucis de succession. D'ailleurs Jean-Claude lui-même se souvient de « son » président qui l'a marqué. Aussi, pendant l'entretien, un responsable entre au siège et une certaine affection se dégage de leurs échanges. Jean-Claude l'appelle le « môme » ou « mon responsable escalade », à un autre moment il parlera de « ma section capoeira ».

« Non, non, non, non. Les gens aujourd'hui... Comment dire ? Nous on est une équipe de copains, on gère le club. On est là pratiquement tous les soirs en début d'année parce qu'il y a un énorme travail à faire. Pour les gens ça marche bien. Le seul truc qui pourra les motiver un jour ce sera de dire « je suis malade, je suis à l'hôpital, je suis mourant. ». Là, ils vont être obligés de gamberger. »

« Ça mon président de l'époque m'a laissé libre de le faire complètement et j'ai toujours gardé ça en mémoire. On a eu un excellent président qui m'a formé et moi je ne force pas la main des gens. »

- P.12-15 : La relation au comité et la responsabilisation des jeunes

Il râle sur le comité 75 parce qu'ils l'ont appelé pour lui « ajouter » des projets. Il ressent les demandes du comité comme des demandes irréalistes et pensent qu'ils ne se rendent pas compte de la situation de surmenage qui est la sienne (en même temps, s'il partageait plus le pouvoir...). On a l'impression que, comme il est lui-même réfractaires aux demandes du comité, pris dans sa fièvre gestionnaire, il met une barrière entre le club et le comité : « Si vous voulez, comme moi je n'ai pas envie de rentrer là-dedans ». Puis au final il explique que c'est aux jeunes de faire et montre un visage plus en accord de ce qui se fait avec la FSGT, il parle même d'autogestion et montre sa manière de responsabiliser ceux qu'ils appellent les jeunes : « Je pense que c'est aux jeunes d'inventer les projets, ce n'est plus à moi »

« **Il y a plein de projet mais je ne suis pas nécessairement au courant parce que c'est eux qui maîtrisent leur section. Et je suis content, ça marche tout seul. Ça s'appelle de l'autogestion.** »

« GC : Et comment les jeunes arrivent à avoir leur place dans le comité directeur et dans la direction du club ?

JCC : Bah parce que je leur en laisse les moyens. Si j'étais un président tac tac... ils ne feraient rien. Mais comme ils sentent qu'ils peuvent tout faire, ils le font.

GC : En fait, vous êtes juste un appui gestionnaire maintenant.

JCC : Oui, oui moi je leur dis « je suis là pour vous aider ». À partir de là, s'ils ont des idées... Il y a ma capoeira qui veut faire un passage de grade nationale. Elle me demande un gymnase pour deux jours. Je lui ai trouvé un gymnase pour deux jours. C'est ça mon boulot. Ça ne va pas d'aller voir ce qu'il fait ou autre. Je passerai peut-être prendre une ou deux photos, mais je lui fais confiance. On se fait tous confiance. Eux ont confiance en moi parce qu'ils savent qu'ils auront quelque chose et moi, j'ai confiance en eux parce que je sais que ce qu'ils vont faire ça va être bien. »

Noémie Jost

COMITÉ FSCF 75

#Présidente

#Coordinatrice d'ID d'avenir au niveau fédéral



À NOTER

Plusieurs éléments rendent cet entretien intéressant :

- D'abord le parcours de Noémie qui a suivi tout le cursus de formation jeune proposé par la FSCF à travers notamment So'Leader. Elle retire un attachement très fort à la fédération
- Ensuite, la question de son âge et de ses rapports aux responsabilités et aux bénévoles plus âgés
- En effet, à plusieurs moments de l'entretien sa conception des responsabilités se rapproche beaucoup de ce qu'on peut retrouver. Notamment dans Id d'avenir où ils ont décidé de ne pas mettre de « responsable du groupe » ou encore au niveau de la présidence du comité ou elle essaye de responsabiliser au maximum les autres membres du CA
- Elle aborde, au cours de l'entretien, du rôle des commissions techniques du comité, un rapport est à faire avec les commissions d'activité de la FSGT
- Enfin, elle parle à plusieurs reprises du rapport aux valeurs chrétiennes ce qui doit être rapproché de la question de l'affinité politique de la FSGT

Parcours associatif

Statut : Bénévole

Durée de l'engagement : en tant que pratiquante dans un club FSCF depuis ses 6 ans, puis camps FICEP à partir de 14 ans, camps So'Leader à partir de 18 ans.

Poste actuellement occupé :

- Membre du CA de son club de gym
- Présidente du comité 75 depuis 2016
- Coordinatrice d'un groupe de réflexion de jeunes au sein de la FSCF appelé ID d'avenir

Particularité : Plus jeune présidente de comité de la FSCF à 22 ans.

La citation clé

« C'est que nous on n'a pas le poids de l'histoire. On est jeune, donc tous les débats qu'il y a eu avant, on ne les a pas. C'est vrai que, du coup, on est beaucoup plus sur un travail d'ouverture. On a, au fond, les valeurs chrétiennes mais au final je ne pourrais même pas te dire la religion des gens qui sont avec moi. Il y a une majorité d'athées en général... ce n'est pas des débats qu'on a. Enfin, ce sont des débats qu'on a quand effectivement c'est trop marqué et que ce n'est pas vendeur entre guillemets. »

Relevé d'entretien

- P. 1-2 : Des trajectoires de vie modifiées par So'Leader.

Elle parle de son expérience et d'une de ses amies dont la trajectoire de vie change suite à So'Leader. Elle-même se présente au CA de son club et du comité suite à ce stage.

« Je sais que j'ai une amie qui a participé à So'leader 2012, on était tous au moment du passage du bac à la fac, elle devait faire une fac de théâtre et finalement en rentrant de So'leader, elle a STAPS. Donc ça a complètement changé ses perspectives »

« À l'issue de So'Leader, c'était une année électorale, je me suis présenté au conseil d'administration de mon association et au conseil d'administration du comité départemental où j'ai été nommée secrétaire »

« Je ne vais pas dire que j'ai été formaté mais enfin... Je veux dire que la formation So'Leader, tout le monde en ressort et tout le monde sait ce que c'est qu'un projet éducatif, un projet de développement fédéral, tout le monde connaît la structuration comité régional, comité départemental. Pour moi, c'est devenu une base sur laquelle je travaille » (p.10)

- P. 2 : Sur le rapport au pouvoir et la question de l'âge

Elle raconte ses débuts en tant qu'élue au comité 75, intéressant pour parler du ressenti des jeunes face à des bénévoles plus expérimentés.

« J'étais beaucoup plus jeune que les autres donc je ne me sentais pas forcément légitime vis-à-vis des autres, puis pas forcément de soutien »

« Très honnêtement j'ai pris ce poste parce qu'il fallait quelqu'un et qu'il n'y avait personne d'autre. Ça ne me dérange pas mais je ne me serai pas du tout présentée en tant que présidente et au final, là pour l'instant, ça roule. »

- P. 3 : Sur le fait que les gens ne restent que dans leur association

« On avait fait le constat à So'Leader que chaque personne dans son association restait dans son association voir dans sa section sportive et qu'il n'y avait pas du tout de rencontres »

- P. 4 : Sur les commissions techniques.

Déjà le terme « technique » questionne et semble cantonner d'entrée de jeu ces commissions à une dimension compétitive, réglementaire etc. Il existe, donc, un élément de comparaison avec la FSGT qui, tout comme dans les exemples donnés ici, rencontre des freins pour réfléchir au développement de thématiques, autres que la compétition, dans ses commissions d'activité et qui a aussi des difficultés à composer des commissions au niveau départemental.

« C'est vrai que jusqu'à maintenant, leur objectif principal c'était l'organisation de compétitions mais on essaye un peu de revoir ça pour que justement, il n'y ait pas que les compétitions mais qu'ils proposent en plus des actions pour que tout le monde puisse se rencontrer et qu'on n'est pas juste que les compétitions, que d'autres projets se mettent autour des activités. »

« Déjà actuellement, la seule commission départementale qui existe c'est celle de gymnastique. Donc déjà c'est mettre en place. Par exemple, en natation il y a des prises de temps qui sont faites mais il n'y a pas de commission technique pour les gérer. »

(la difficulté pour les commissions) « C'est surtout trouver les personnes disponibles qui pourront s'en occuper »

- P. 5-7 Sur la difficulté du comité à capter les clubs et sur le sens de la licence

Elle explique notamment la difficulté à organiser des AG, même si elle souligne un certain dynamisme en expliquant qu'ils ont réussi à renouveler la moitié du CA. Elle explique notamment par le changement de présidence. Elle parle également du **séminaire de prise de responsabilités** proposé par la FSCF (cf. entretien de Bruneau Gendron).

« Non franchement, c'est quand même assez difficile au niveau de l'assemblée générale. On doit avoir une trentaine de personnes et encore... Sachant qu'on a quand-même 30 associations. Ce n'est pas énorme sachant qu'il y avait pas mal de personnes de quelques associations. En général quand les gens viennent, il y a plusieurs personnes d'une association. Donc au final, il n'y avait pas beaucoup d'associations présentes. C'est vrai que c'est ce qu'il y a de plus difficile d'aller au contact des associations. »

« Au niveau du conseil d'administration, il y a quand-même beaucoup de nouveaux cette année. On est 4 à être de l'ancien mandat mais sinon plus de la moitié a changé. Du coup, ils n'avaient pas forcément les repères au départ au niveau de « qu'est-ce que c'est un comité départemental ». Donc il y a une formation proposée par la FSCF qui s'appelle le séminaire de prise de responsabilités. »

« Tous ceux qui sont là étaient déjà engagés dans leur association. Après, je pense que le fait qu'il y ait un changement de présidente... enfin, ça reste entre nous mais c'est vrai qu'il y en avait pas mal qui étaient en conflit avec l'ancienne présidente. Ils n'avaient pas forcément envie de s'investir avec elle et du coup, le fait qu'elle soit partie ça libère un peu. Moi je n'ai aucune histoire avec personne. Je sors de nulle part et du coup, je n'ai pas d'antécédent, je n'ai rien. Je pense que les gens se sentent un peu plus libres. »

« La majorité des associations qui sont affiliées, en général, sont affiliées depuis longtemps et c'est le poids de l'histoire qui fait qu'elles sont toujours à la FSCF. Mais je pense que ce serait la FSCF, la FSGT, la machin... Je pense que ce serait pareil. C'est juste par habitude. » (p.13)

- P. 8-9 Sur le modèle fédéral et sa diffusion au comité

Elle explique que l'organisation du comité 75 est « complètement calquée » sur celui de la fédération. Cette affirmation a attiré notre attention car peu de personnes des comités départementaux feraient ce genre de déclaration. Ce comportement permanent « bienveillante rébellion » envers le siège, souvent observé, est moins présent ici. La relation semble plus apaisée. Cela renforce l'idée d'un modèle fédéral fonctionnant suivant une ligne hiérarchique verticale mieux acceptée.

« GC : Donc voilà. Votre organisation correspond à celle de la fédération et de la ligue ? C'est calqué ?

NJ : Oui le modèle associatif est complètement calqué.

GC : Le projet aussi redescend du...

NJ : Alors, le projet est encore en construction parce que du coup à chaque mandat on est obligé de changer de projet. Donc on va essayer de s'appuyer sur le projet fédéral mais oui, oui, ça se claque complètement dessus. Après, en tenant compte des spécificités du département. »

« Oui, bah on doit être porteur des projets fédéraux dans tous les cas. Après, enfin voilà... ça c'est plutôt dans le sens descendant quoi. »

- P. 11 Sur la question de l'affinité chrétienne

Elle parle de l'ambiguïté sur la valeur Chrétienne et celle d'ouverture. La FSCF parle d'ouverture mais selon elle, parfois des maladresses sont commises et l'ouverture ne transparait pas tant que ça. Elle affirme cela tout en revendiquant ces mêmes valeurs tout au long de l'entretien. Elle rappelle plusieurs fois que ces valeurs lui parlent même si elle explique en début d'entretien qu'elle est arrivée dans un club FSCF uniquement pour des questions de proximité. Elle sait cultiver cette double identité, capable de ce travail de conciliation en prenant ce qui lui va dans les valeurs chrétiennes tout en voulant plus d'ouverture, un type de profil souvent rencontré dans les fédérations affinitaires et qui me semble particulièrement intéressant à mettre en avant.

« Typiquement sur la publication de l'ouverture des inscriptions des camps FICEP, les premières phases sont « on fait partie de la fédération internationale catholique d'éducation physique. Valeurs chrétiennes etc. » Enfin tu vois ? C'est vrai que ce n'est pas que c'est à l'encontre, mais c'est-à-dire que le camp FICEP est quand-même ouvert à des enfants entre 14 et 17 ans et mettre ça en première phrase, je ne trouve pas ça très accrocheur. Effectivement, on a des valeurs d'inspiration chrétienne c'est écrit dans les statuts et je ne le renie pas du tout, mais c'est vrai qu'il faut savoir bien le placer. »

« C'est que nous on n'a pas le poids de l'histoire. On est jeune donc tous les débats qu'il y a eu avant, on ne les a pas. C'est vrai que, du coup, on est beaucoup plus sur un travail d'ouverture. On a, au fond, les valeurs chrétiennes mais au final je ne pourrais même pas te dire la religion des gens qui sont avec moi. Il y a une majorité d'athées en général... ce n'est pas des débats qu'on a. Enfin, ce sont des débats qu'on a quand effectivement c'est trop marqué et que ce n'est pas vendeur entre guillemets. »

- P. 14 ID d'Avenir

La comparaison doit être faite avec la formation des jeunes dirigeants de la FSGT (Cf. Entretien Jacques Journet notamment). D'ailleurs ce groupe compte 16 membres, la formation de la FSGT en comptait 12, au-delà de ces chiffres d'autres similitudes apparaissent comme le besoin de communauté exprimé par les participants et paradoxalement la difficulté à remplir ces formations dans les deux cas, ou encore la recherche de responsabilisation... En l'écoutant, j'ai parfois l'impression que la FSCF est aussi autogestionnaire que la FSGT.

« L'idée c'est de mettre en place des projets sur le territoire, de partager au niveau des jeunes parce qu'on se rend compte que les jeunes sont là mais ne savent pas ce qu'ils font là et ce que c'est la FSCF. Donc vraiment faire connaître la FSCF et après les aider à participer à des projets déjà et l'idéal serait qu'ils portent leurs projets à eux. Il y a des jeunes sur le territoire. On a créé un groupe Facebook « réseau jeune » où chacun est libre de poster son projet. Du coup, il y a toute une communauté qui peut l'aider à porter ce projet. »

« Ce qui est pas mal. On ne voulait pas qu'il y ait une personne qui soit responsable de tout. En fait, on est tous responsable et en gros les coordinateurs c'est un peu pour faire plaisir au siège pour qu'ils aient un nom à qui envoyer un mail et voilà. »

GC : C'est intéressant ce type de coordination un peu délayée à tout le monde. Ça peut aussi être ce qui se met en place dans un comité, qu'il n'y ait pas un président ou une présidente.

NJ : Ah bah de toutes façons, je l'ai dit dès que j'ai été élue présidente : « Je ne porte pas tout toute seule, tout le monde travaille. Je ne fais pas tout de mon côté »

Questionnaire

Note :

Cette partie se compose de trois annexes :

- le mail qui a été envoyé aux comités et ligues FSGT pour diffuser le questionnaire ainsi qu'un modèle de mail envoyé directement aux clubs d'autres fédérations
- Le questionnaire tel qu'il qu'affiché aux enquêtés
- Les résultats de l'enquête. Dans un souci de lisibilités, nous avons sélectionné les questions les plus importantes à présenter. De même, dans ce document seuls des tris à plats sont présentés. Les tris croisés peuvent se retrouver tout au long de l'analyse développé dans la thèse.

Annexe 22 – Courriels envoyés pour la diffusion du questionnaire

Mail envoyé par la direction de la FSGT à l'ensemble de ses comités départementaux et de ses ligues régionales

Bonjour,

Afin de mieux connaître le projet sportif de nos adhérents et d'analyser les liens entre ce projet et le niveau d'engagement et d'attachement aux clubs, aux comités et à la FSGT en général, une enquête par questionnaire est lancée à l'échelle de toute la fédération. L'étude est menée par Guillaume Conraud, doctorant-chercheur au sein de la fédération, dans le cadre de sa thèse sur l'identité et les valeurs de la FSGT. Les fruits de son analyse nourriront les réflexions et les travaux de la fédération notamment pour mieux comprendre ses adhérents et le sens de leur adhésion à la FSGT.

Aussi, nous comptons sur vous pour envoyer ce questionnaire à vos clubs pour qu'ils le diffusent auprès de leurs adhérents. Seule votre participation permettra d'obtenir un taux de réponses autorisant une analyse pertinente de la situation. Pour faciliter l'opération, nous vous proposons de transférer directement le message ci-dessous à vos clubs.

Vous remerciant par avance de votre engagement pour la réussite de cette enquête, sincères salutations sportives.

”

Cher.e.s ami.e.s sportif/ve.s,

Dans l'idée de mieux connaître les goûts et engagements sportifs des adhérents de la FSGT, une enquête est actuellement menée dans toute la fédération. Cela aiderait beaucoup si vous pouviez transférer cette enquête en ligne à vos adhérents et si vous les encouragez à prendre quelques minutes pour y répondre. Pour faciliter l'opération, nous vous proposons de transférer directement le message suivant aux membres de votre club :

Cher.e.s adhérent.e.s,

Une enquête par questionnaire, à laquelle participe notre club, est actuellement menée par la FSGT pour mieux connaître les goûts et engagements sportifs des pratiquant.e.s. Pour la réussite de l'étude, nous avons besoin d'un nombre significatif de réponses, c'est pourquoi nous vous invitons à prendre quelques minutes pour y répondre en cliquant sur le lien ci-dessous :

<http://admin-sphinx.u-psud.fr/v4/s/glyzox/sphinxaspxid>

Modèle de mails que nous avons utilisé pour les autres fédérations (hors UFOLEP où le questionnaire a été diffusé grâce au concours de Fanny Sarrail-Brassens, collègue doctorante)

Bonjour,

Je suis étudiant en STAPS (Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives). Dans la cadre de ma thèse, je réalise **une étude sur le football et les clubs de la FFF**. J'essaie de mieux connaître la pratique des adhérents de club, leurs motivations et leur engagement associatif.

Je diffuse donc ce questionnaire en ligne. Pourriez-vous le diffuser par mail auprès des adhérents de votre club de foot?

Si besoin, afin de faciliter l'opération, je vous propose de transférer directement le message suivant aux membres de votre club.

"

Cher.e.s adhérent.e.s,

Une enquête par questionnaire, à laquelle participe notre club, est actuellement menée afin de mieux connaître les goûts et engagements sportifs des pratiquant.e.s. de football. Pour la réussite de l'étude, nous vous invitons à prendre quelques minutes pour y répondre en cliquant sur le lien ci-dessous : <http://admin-sphinx.u-psud.fr/v4/s/atwzgz>

Sportivement,

Guillaume Conraud

Questionnaire sur Les pratiques sportives en club

I. Votre pratique sportive

1 – Quels sports pratiquez-vous en club ?

2 – Quelle est la fréquence de votre pratique sportive en club ?

- 1 à 2 fois / mois 4 à 5 fois / semaine
 1 fois / semaine Tous les jours
 2 à 3 fois / semaine

3 – Quels sports pratiquez-vous hors club ?

4 – Quelle est la fréquence de votre pratique sportive hors club ?

- 1 à 2 fois / mois 4 à 5 fois / semaine
 1 fois / semaine Tous les jours
 2 à 3 fois / semaine

5 – Vous faites du sport pour... (3 réponses max, ordonnez vos réponses de 1 à 3):

<input type="checkbox"/>	s'entretenir physiquement et vous dépenser	<input type="checkbox"/>	pratiquer un sport de loisir, une détente
<input type="checkbox"/>	avoir du plaisir dans les compétition	<input type="checkbox"/>	repousser vos limites
<input type="checkbox"/>	gagner	<input type="checkbox"/>	prendre part à la vie de votre club
<input type="checkbox"/>	retrouver vos amis, votre famille, votre conjointe/conjoint	<input type="checkbox"/>	la satisfaction d'apprendre des techniques, développer des compétences
<input type="checkbox"/>	partager des valeurs sportives	<input type="checkbox"/>	les émotions ressenties en pratiquant
<input type="checkbox"/>	découvrir de nouvelles pratiques	<input type="checkbox"/>	faire évoluer votre activité
<input type="checkbox"/>	Autre :		

6 – Faites-vous de la compétition en club ?

- Oui Non

7 – Si oui à quel niveau ?

- Départemental Régional
 National International

23 – Savez vous à quelle(s) fédération(s) sportive(s) votre club est affilié ?

Oui

Non

24 – Si oui, la ou lesquelles ?

III. La FSGT

25 – Connaissez vous la FSGT

Pas du tout	Assez peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
<input type="checkbox"/>				

26 – Que signifie le sigle « FSGT » ?

27 – Avez-vous déjà participé à des événements de la FSGT les 12 derniers mois?

Compétition départementale/régionale

Compétition nationale

Assemblée Générales du comité/ligue

Assemblée générale de la fédération

Rassemblement multisports

Formation

Aucun

Autres : _____

28 – Ressentez-vous un attachement particulier à cette fédération ?

Pas du tout	Assez peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
<input type="checkbox"/>				

29 – Si oui, pourquoi ?

Histoire de la fédération

Bon niveau de pratique

Qualité des manifestations proposées

Conception des pratiques

Positionnement politique

Innovations sportives

Compétition accessible à tous

Autres : _____

30 – Par quel(s) moyen(s) avez-vous des informations concernant cette fédération ?

Information lors des compétitions

Magazine fédéral

Par le comité ou la ligue

Par votre club

Site internet de la fédération

Réseaux sociaux

Newsletter

Autre : _____

31 – Trouvez-vous que la fédération communique bien vers vous?

Pas du tout	Assez peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
<input type="checkbox"/>				

32 – Trouvez-vous que la fédération communique bien vers le grand public?

Pas du tout	Assez peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
<input type="checkbox"/>				

Autre : _____

17 – Avez-vous des responsabilités au sein de votre club sportif ?

Oui (cochez ci-dessous les cases correspondantes)

- Dans l'encadrement sportif
- Au sein du bureau
- Dans une commission ou un collectif
- Oui mais elles ne sont pas formalisées ou officielles

Non (cochez ci-dessous ou passez à la question 21)

J'aimerais bien mais le club de m'en donne pas la possibilité

18 – Qu'est-ce qui vous motive à vous engager? (3 réponses max)

<input type="checkbox"/> Promouvoir les valeurs de votre pratique	<input type="checkbox"/> Promouvoir les valeurs de votre club
<input type="checkbox"/> Promouvoir les valeurs de votre fédération	<input type="checkbox"/> Être utile
<input type="checkbox"/> Ne pas juste être « client » de votre loisirs	<input type="checkbox"/> Développer votre club
<input type="checkbox"/> Être un acteur de votre territoire	<input type="checkbox"/> Approfondir vos relations amicales au sein du club
<input type="checkbox"/> Partager une vision particulière de votre pratique	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Autre :	

19 – Combien de temps par semaine consacrez-vous à ces responsabilités?

- de 1 heure Jusqu'à 2 heures Jusqu'à 3 heures + de 3 heures

20 – Votre engagement au sein du club vous prend-il trop de temps ?

Oui Non

21 – Selon vous, quelles sont les valeurs de votre club ?(3 réponses maximum)

- La solidarité
- La démocratie
- L'émancipation
- Le performance
- Autre : _____
- Je ne sais pas (allez à la question 23)
- La convivialité
- L'égalité
- Le respect
- La formation des jeunes
- Le partage
- La liberté
- L'esprit de jeu

22 – À propos des valeurs de votre club, vous diriez que :

	Pas du tout	Un peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
Vous êtes en accord avec ces valeurs	<input type="checkbox"/>				
Vous défendez ces valeurs	<input type="checkbox"/>				
Ces valeurs sont bien mises en avant	<input type="checkbox"/>				
Les dirigeants et entraîneurs transmettent bien ces valeurs	<input type="checkbox"/>				
Ces valeurs vous sont utiles dans votre pratique sportive	<input type="checkbox"/>				
Ces valeurs vous sont utiles en dehors du cadre sportif	<input type="checkbox"/>				

II. Votre club

8 – Comment s'appelle votre club ?

9 – Combien de membres compte votre club ?

- de 20 Entre 20 et 100 Entre 101 et 200
 Entre 201 à 500 Entre 501 et 1000 Entre 1001 et 2000
 + 2000
 Je ne sais pas

10 – Depuis combien de temps êtes vous membre de ce club ?

- Moins de 1 an Entre 1 et 2 ans
 Entre 3 et 5 ans Entre 5 et 10 ans
 Plus de 10 ans

11 – Au départ, pourquoi avoir choisi ce club (3 réponses max) ?

- Proximité géographique Choix de l'activité
 Coût d'inscription Bon niveau de compétition
 Pratique loisirs Réputation de convivialité du club
 Qualité des conditions de pratiques Présence d'amis/ connaissances/ collègues
 Autre : _____

12 – Aujourd'hui, êtes-vous attaché à votre club ?

Pas du tout	Assez peu	Neutre	Plutôt	Beaucoup
<input type="checkbox"/>				

13 – Qu'est-ce que votre club vous apporte ?

- Des Relations amicales
 Un cadre de pratique régulier
 La possibilité de pratiquer un sport adapté à vos besoins
 Une structure qui facilite votre pratique (logistique et organisation gérées par le club)
 Une structure pour partager vos valeurs
 La possibilité de vous engager concrètement

14 – Concernant votre club, vous savez :

	Oui	Non
Quel est le montant de la cotisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelle est la composition le bureau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quels sont les partenaires de votre club	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment s'engager bénévolement au sein du club	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Où trouver les informations officielles (statuts, règlements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Où trouver les informations pratiques (horaires, lieux d'entraînement, agenda)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15 – Étiez-vous présent à la dernière Assemblée Générale du club ?

- Oui Non

16 – Si non, pourquoi ?

- Vous n'avez pas été informé
 Votre emploi du temps ne vous le permet pas
 Ça ne vous intéresse pas
 Ce n'est pas votre priorité
 Vous ne vous sentez pas en accord avec ce qui s'y dit
 Vous n'arrivez pas à vous faire entendre

I. VOTRE PRATIQUE SPORTIVE

1. Quel sport pratiquez-vous ?

FSGT

	Effectifs	%
Gymnastique	48	3,8%
Tennis	57	4,5%
Football (toutes formes confondues)	180	14,1%
Volleyball	208	16,3%
Escalade	254	19,9%
Cyclisme	300	23,7%
Autres	663	51,80%



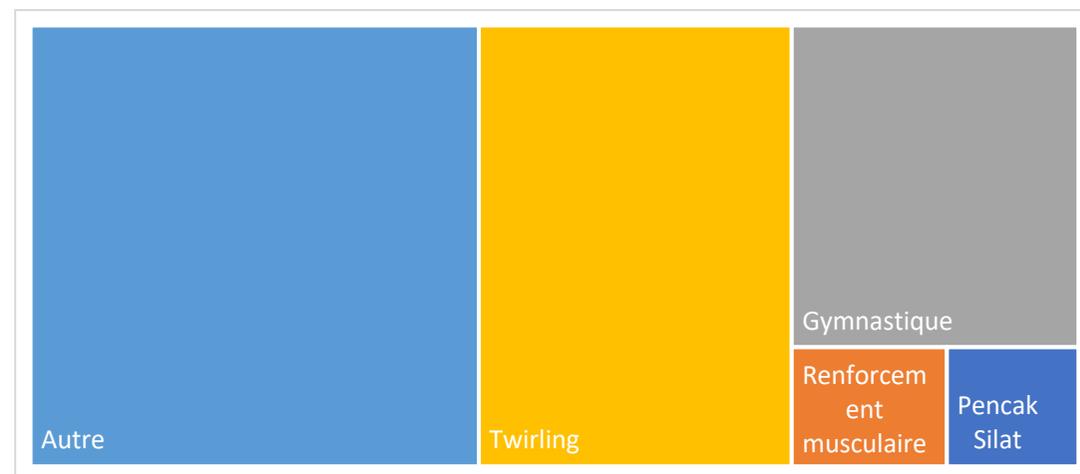
UFOLEP

	Effectifs	%
Randonnée Pedestre	146	8,9%
VTT Randonnée	171	10,4%
Gymnastique d'entretien (APE)	200	12,1%
Cyclo-cross	382	23,2%
Autre	748	56,7%



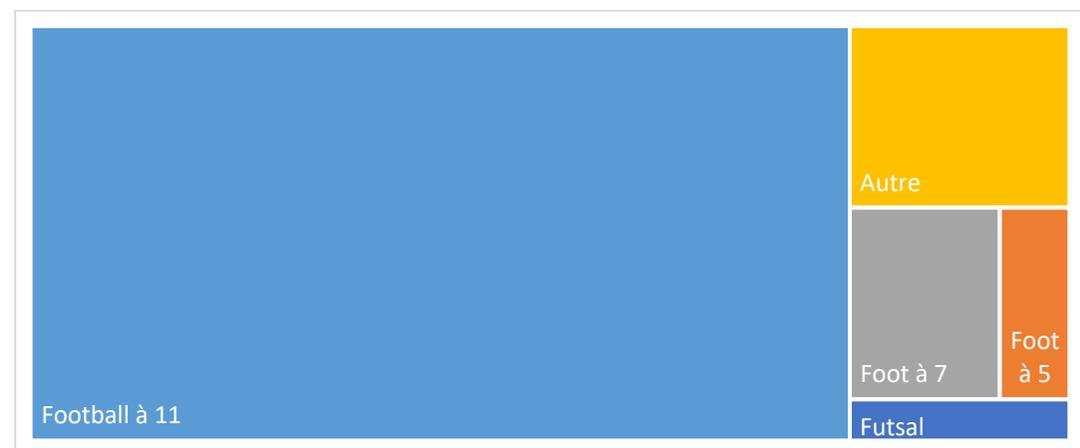
FSCF

	Effectifs	%
Pencak Silat	11	5,1%
Renforcement musculaire	13	6,0%
Gymnastique	65	29,9%
Twirling	97	44,7%
Autre	139	64,0%



FFF

	Effectifs	%
Futsal	4	2,1%
Foot à 5	6	3,1%
Foot à 7	13	6,7%
Autre	18	9,3%
Football à 11	153	78,9%



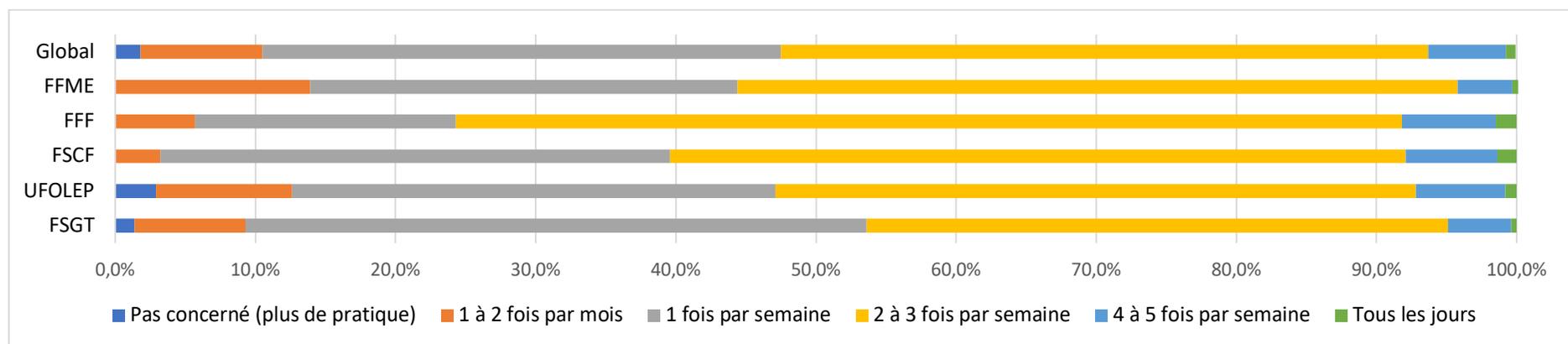
FFME

	Effectifs	%
Ski	9	3,5%
Alpinisme	9	3,5%
Autre	69	26,6%
Escalade	247	95,4%



2. Quelle est la fréquence de votre pratique sportive

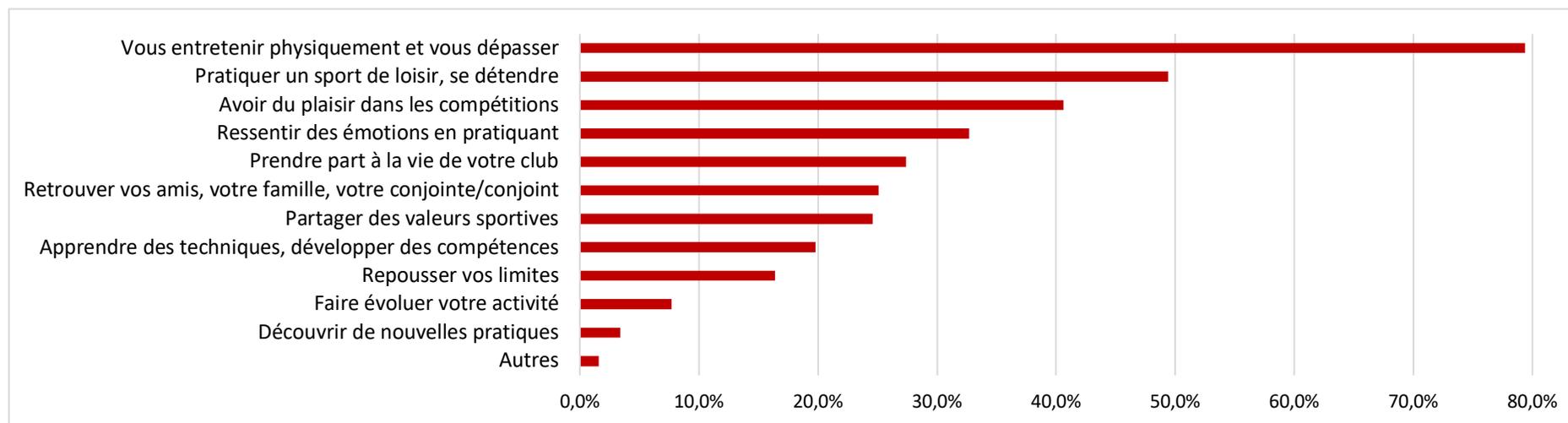
	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	EFFCT.	%	EFFCT.	%	EFFCT.	%	EFFCT.	%	EFFCT.	%	EFFCT.	%
Pas concerné (plus de pratique)	18	1,4%	48	2,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	66	1,80%
1 à 2 fois par mois	101	7,9%	160	9,7%	7	3,2%	11	5,7%	36	13,9%	315	8,7%
1 fois par semaine	567	44,3%	570	34,5%	79	18,6%	36	18,6%	79	30,5%	1331	37,0%
2 à 3 fois par semaine	531	41,5%	754	45,7%	114	52,5%	131	67,5%	133	51,4%	1663	46,2%
4 à 5 fois par semaine	57	4,5%	105	6,4%	14	6,5%	13	6,7%	10	3,9%	199	5,5%
Tous les jours	5	0,4%	13	0,8%	3	1,4%	3	1,5%	1	0,40%	25	0,7%
Total	1279	100,0%	1650	100,0%	217	100,0%	194	100,0%	259	100%	3599	100,0%



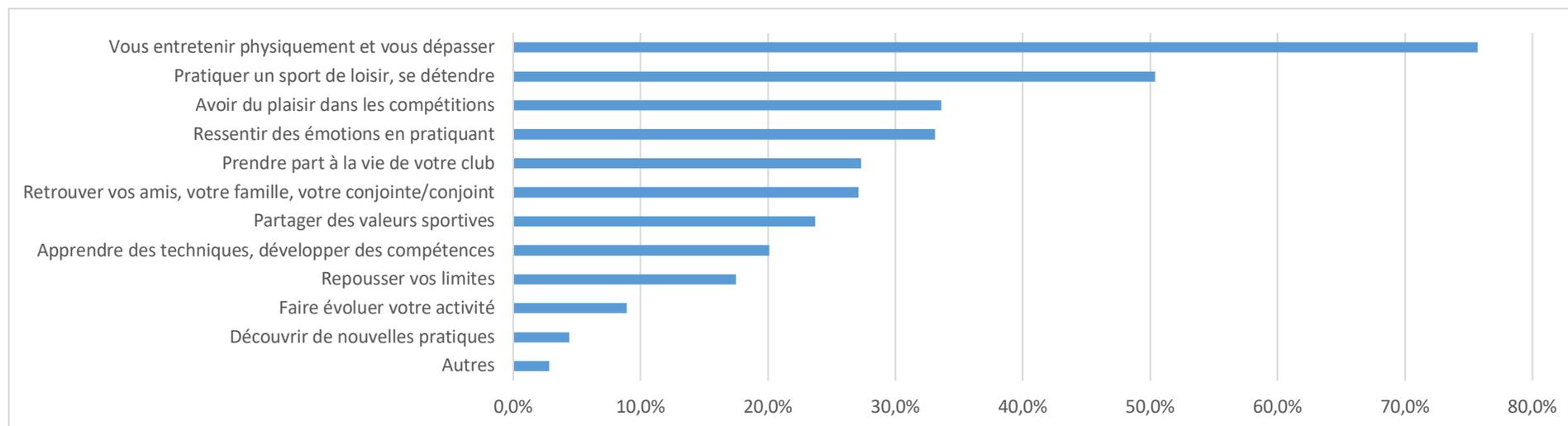
3. Vous faites du sport pour...

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Autres	21	1,6%	59	3,6%	7	3,2%	3	1,5%	12	4,6%	102	2,8%
Découvrir de nouvelles pratiques	43	3,4%	72	4,4%	20	9,2%	5	2,6%	18	6,9%	158	4,4%
Faire évoluer votre activité	98	7,7%	160	9,7%	27	12,4%	17	8,8%	19	7,3%	321	8,9%
Repousser vos limites	209	16,4%	256	15,5%	47	21,7%	36	18,6%	81	31,3%	629	17,5%
Apprendre des techniques, développer des compétences	253	19,8%	274	16,6%	67	30,9%	41	21,1%	87	33,6%	722	20,1%
Partager des valeurs sportives	315	24,6%	377	22,8%	71	33%	64	33%	26	10%	853	23,7%
Retrouver vos amis, votre famille, votre conjointe/conjoint	321	25,1%	425	25,8%	68	31,3%	68	35,5%	94	36,3%	976	27,1%
Prendre part à la vie de votre club	350	27,4%	449	27,2%	69	31,8%	70	36,1%	43	16,6%	981	27,3%
Ressentir des émotions en pratiquant	418	32,7%	549	33,3%	53	24,4%	71	36,6%	102	39,4%	1193	33,1%
Avoir du plaisir dans les compétitions	519	40,6%	552	33,5%	55	25,3%	77	39,7%	6	2,3%	1209	33,6%
Pratiquer un sport de loisir, se détendre	631	49,4%	865	52,4%	96	44,2%	83	42,8%	138	53,3%	1813	50,4%
Vous entretenir physiquement et vous dépasser	1015	79,4%	1233	74,7%	138	63,6%	127	65,5%	212	81,9%	2725	75,7%
Total	1279		1650		217		194		259		3599	

FSGT

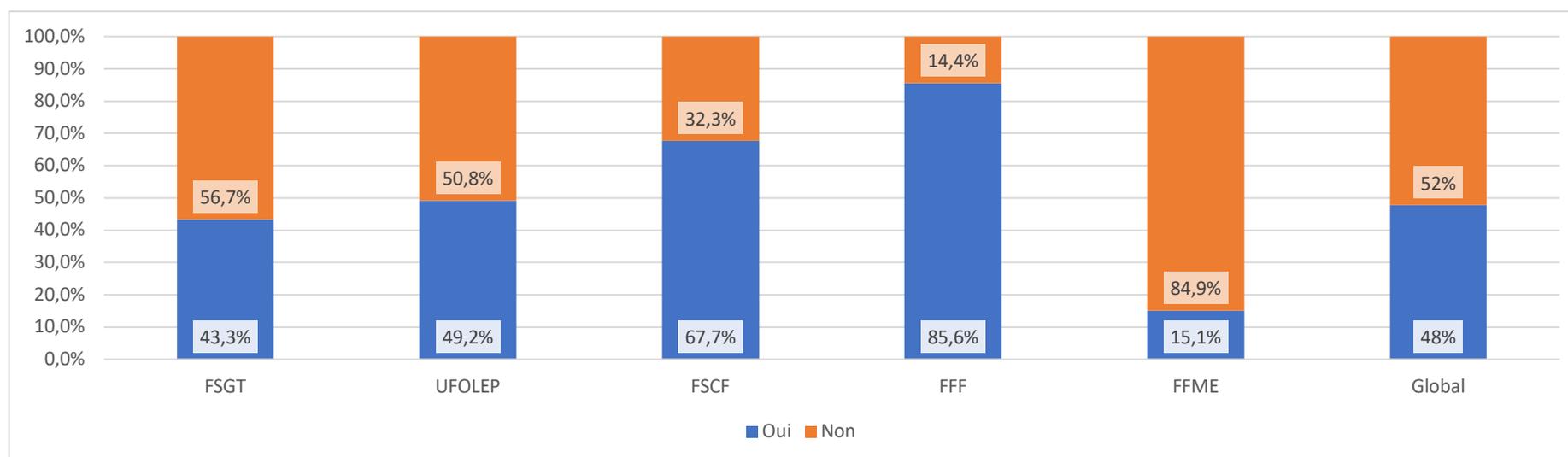


Global



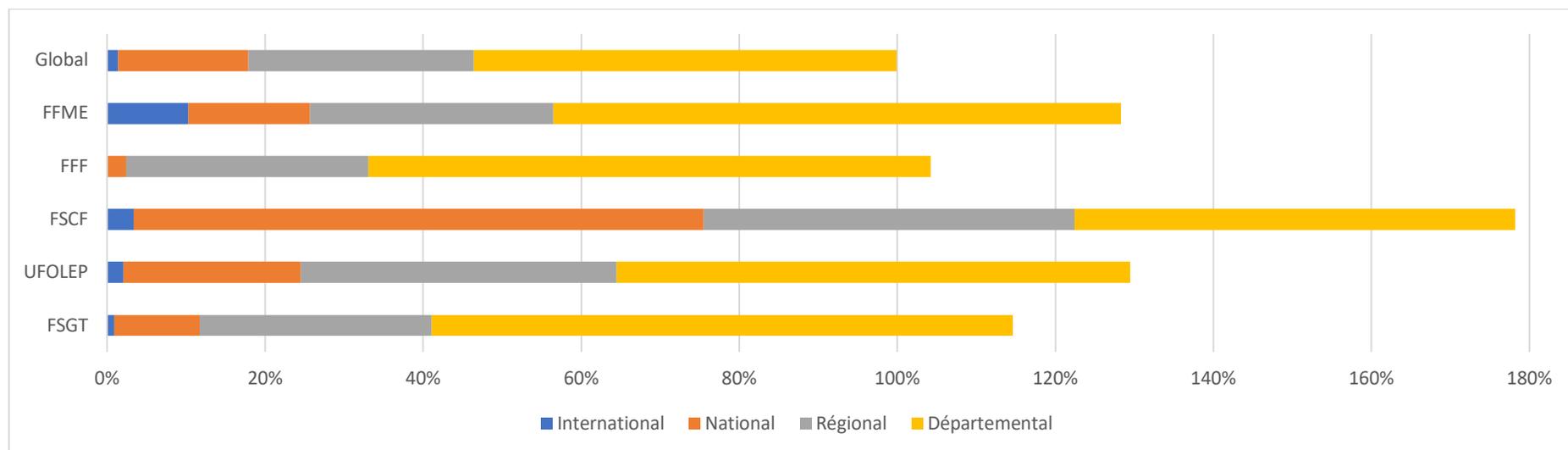
4. Faites-vous de la compétition ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%								
Oui	554	43,3%	811	49,2%	147	67,7%	166	85,6%	39	15,1%	1717	48%
Non	725	56,7%	839	50,8%	70	32,3%	28	14,4%	220	84,9%	1882	52%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100%



4(bis). Si oui, à quel niveau ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
International	5	1%	17	2%	5	3,4%	0	0%	4	10,3%	31	1,4%
National	60	10,8%	182	22,4%	106	72,1%	4	2,4%	6	15,4%	358	16,5%
Régional	163	29,4%	324	40,0%	69	46,9%	51	30,7%	12	30,8%	619	28,5%
Départemental	407	73,5%	527	65,0%	82	55,8%	118	71,1%	28	71,8%	1162	53,5%

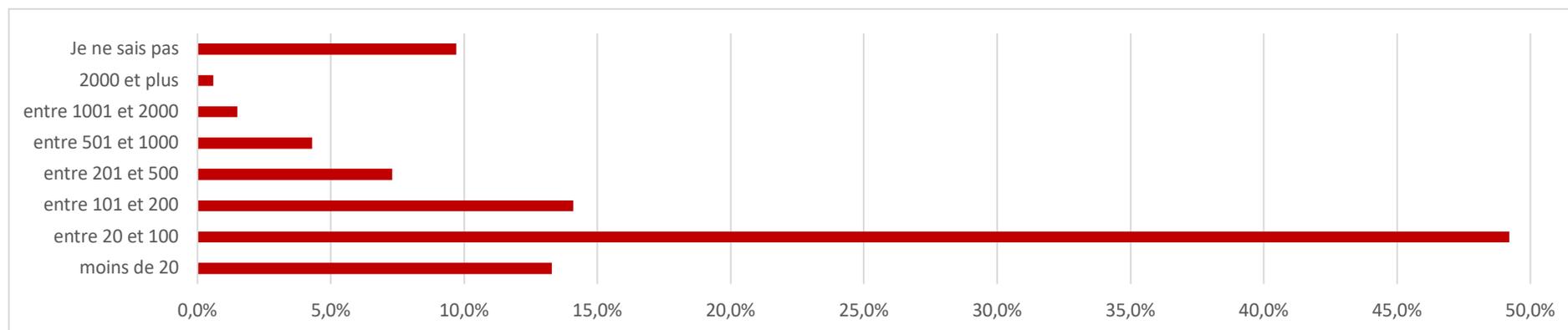


II. VOTRE CLUB

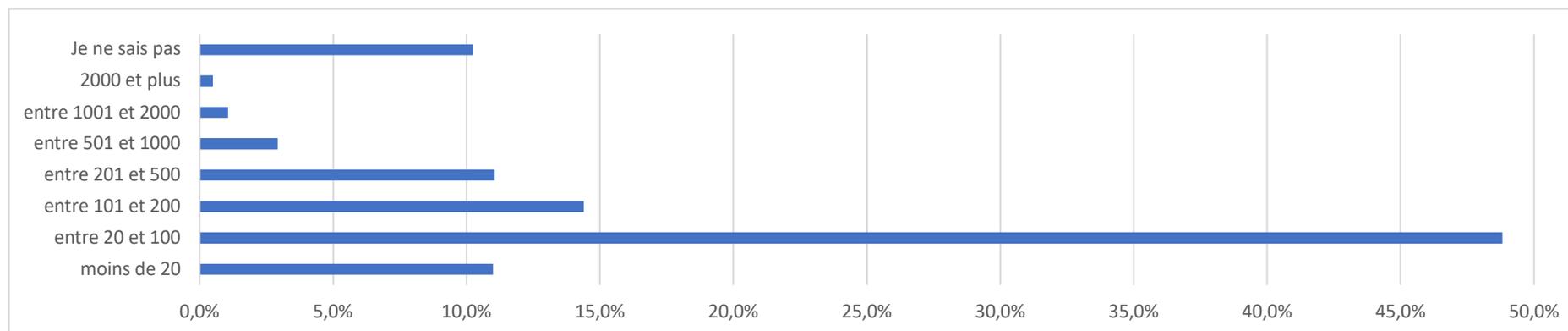
5. Combien de membres compte votre club ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
moins de 20	170	13,3%	211	12,8%	9	4,1%	5	2,6%	1	0,4%	396	11%
entre 20 et 100	629	49,2%	893	54,1%	110	50,7%	47	24,2%	78	30,1%	1757	48,8%
entre 101 et 200	180	14,1%	209	12,7%	38	17,5%	40	20,6%	51	19,7%	518	14,4%
entre 201 et 500	94	7,3%	135	8,2%	23	10,6%	60	30,9%	86	33,2%	398	11,1%
entre 501 et 1000	55	4,3%	23	1,4%	9	4,1%	16	8,2%	2	0,8%	105	2,9%
entre 1001 et 2000	19	1,5%	14	0,8%	4	1,8%	1	0,5%	0	0%	38	1,1%
2000 et plus	8	0,6%	7	0,4%	1	0,5%	1	0,5%	1	0,4%	18	0,5%
Je ne sais pas	124	9,7%	158	9,6%	23	10,6%	24	12,4%	40	15,4%	369	10,3%

FSGT

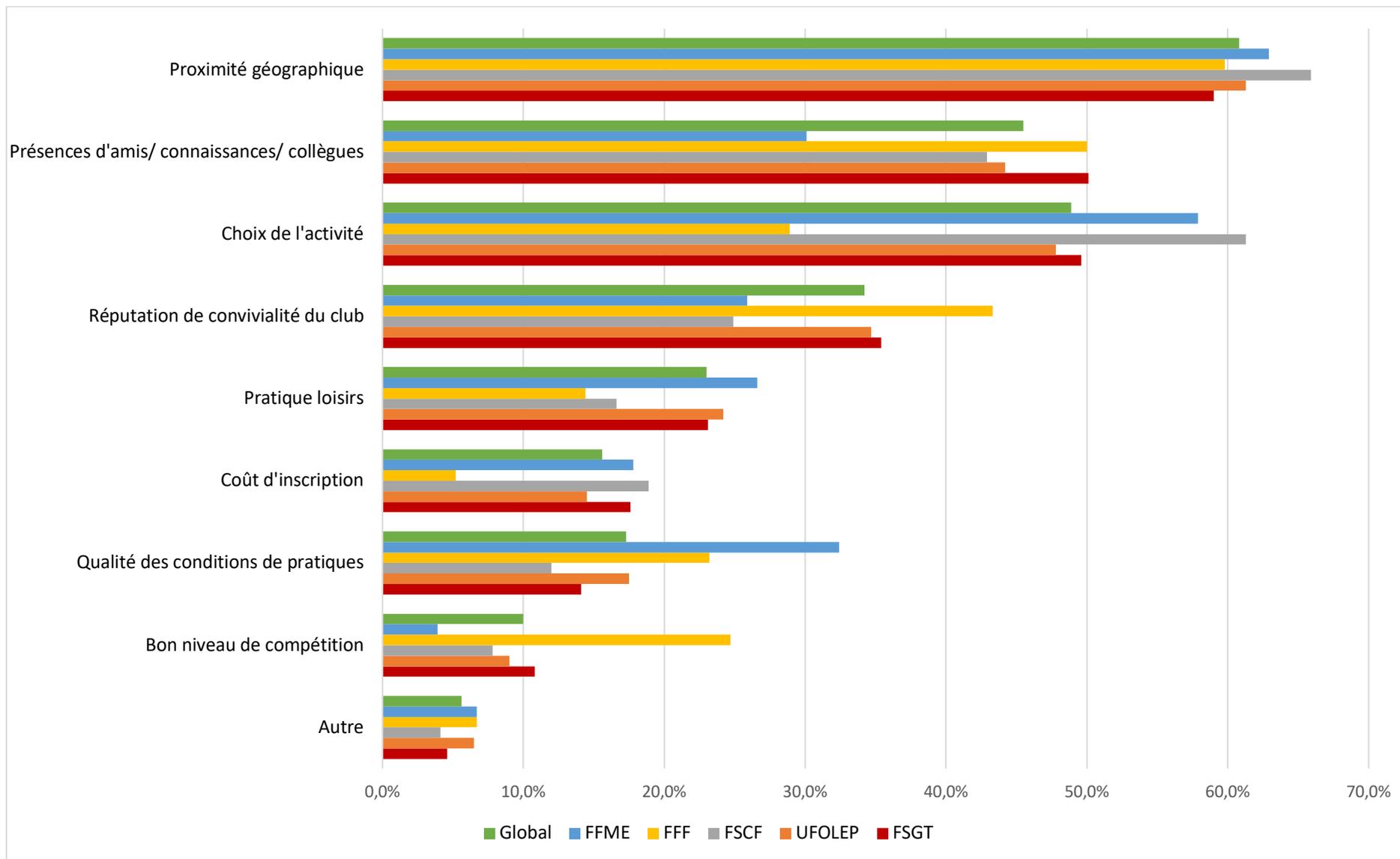


GLOBAL



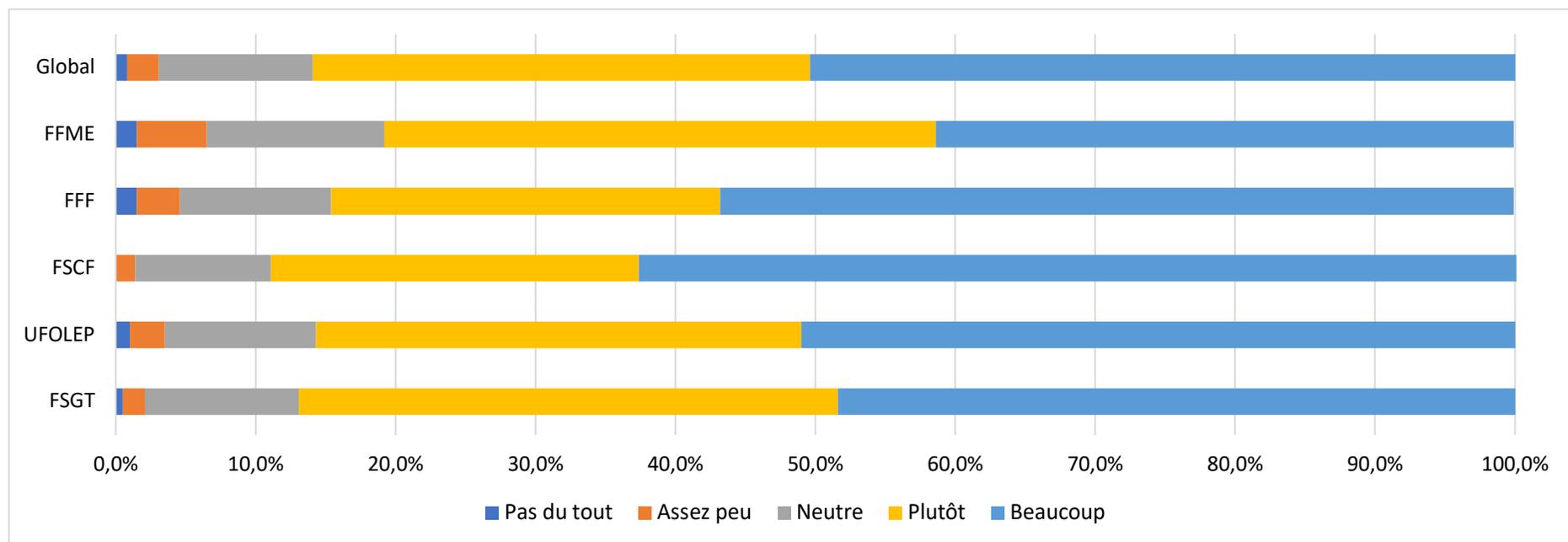
6. Pourquoi avoir choisi ce club ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Autre	59	4,6%	108	6,5%	9	4,1%	13	6,7%	13	6,7%	202	5,6%
Bon niveau de compétition	138	10,8%	148	9,0%	17	7,8%	48	24,7%	10	3,9%	361	10,0%
Qualité des conditions de pratiques	180	14,1%	288	17,5%	26	12%	45	23,2%	84	32,4%	623	17,3%
Coût d'inscription	225	17,6%	240	14,5%	41	18,9%	10	5,2%	46	17,8%	562	15,6%
Pratique loisirs	295	23,1%	399	24,2%	36	16,6%	28	14,4%	69	26,6%	827	23,0%
Réputation de convivialité du club	453	35,4%	573	34,7%	54	24,9%	84	43,3%	67	25,9%	1231	34,2%
Choix de l'activité	634	49,6%	788	47,8%	133	61,3%	56	28,9%	150	57,9%	1761	48,9%
Présences d'amis/ connaissances/ collègues	641	50,1%	729	44,2%	93	42,9%	97	50,0%	78	30,1%	1638	45,5%
Proximité géographique	754	59,0%	1012	61,3%	143	65,9%	116	59,8%	163	62,9%	2188	60,8%



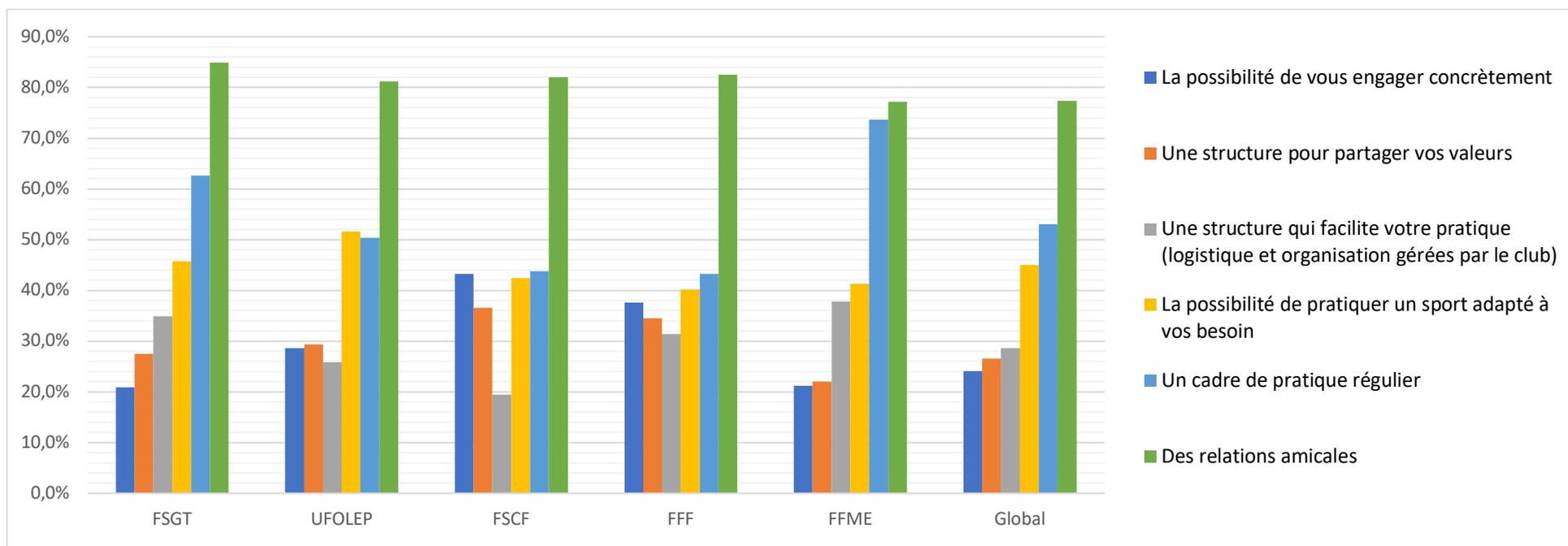
7. Êtes-vous attaché à ce club ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Pas du tout	6	0,5%	16	1,0%	0	0,0%	3	1,5%	4	1,5%	29	0,8%
Assez peu	21	1,6%	41	2,5%	3	1,4%	6	3,1%	13	5,0%	84	2,3%
Neutre	141	11,0%	179	10,8%	21	9,7%	21	10,8%	33	12,7%	395	11,0%
Plutôt	492	38,5%	572	34,7%	57	26,3%	54	27,8%	102	39,4%	1277	35,5%
Beaucoup	619	48,4%	842	51,0%	136	62,7%	110	56,7%	107	41,3%	1814	50,4%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



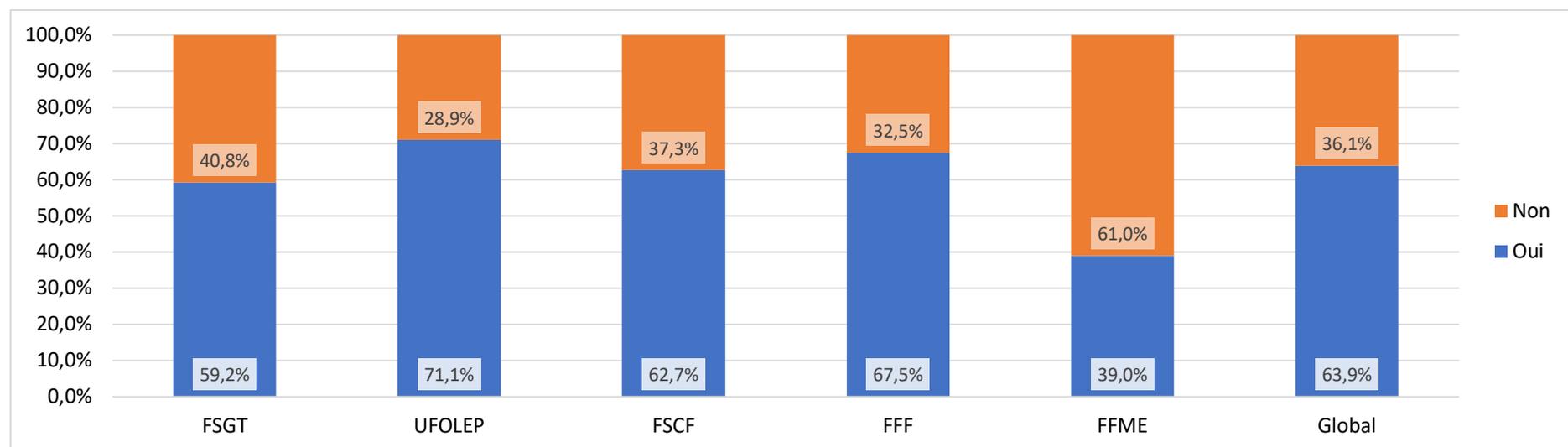
8. Qu'est-ce que votre club vous apporte ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
La possibilité de vous engager concrètement	267	20,9%	472	28,6%	94	43,3%	73	37,6%	55	21,2%	867	24,1%
Une structure pour partager vos valeurs	352	27,5%	483	29,3%	86	36,6%	67	34,5%	57	22,0%	959	26,6%
Une structure qui facilite votre pratique (logistique et organisation gérées par le club)	446	34,9%	425	25,8%	42	19,4%	61	31,4%	98	37,8%	1030	28,6%
La possibilité de pratiquer un sport adapté à vos besoin	585	45,7%	851	51,6%	92	42,4%	78	40,2%	107	41,3%	1621	45,0%
Un cadre de pratique régulier	801	62,6%	832	50,4%	95	43,8%	84	43,3%	191	73,7%	1908	53,0%
Des relations amicales	1086	84,9%	1339	81,2%	178	82,0%	160	82,5%	200	77,2%	2785	77,4%



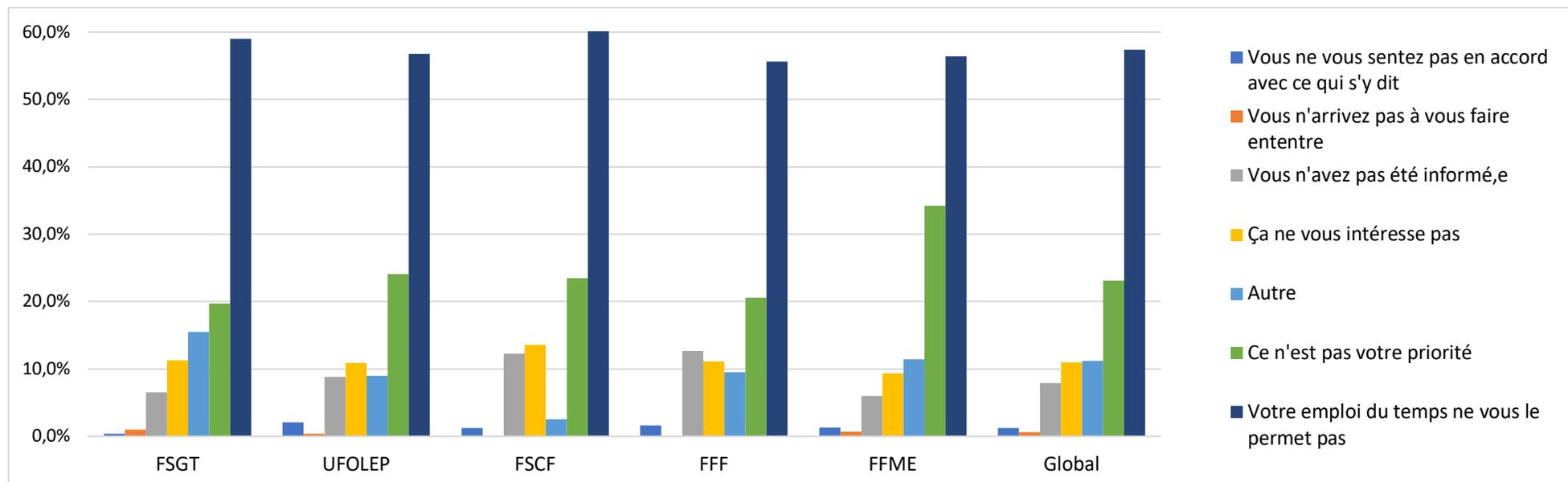
9. Étiez-vous présent lors de la dernière AG de votre club ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Oui	757	59,2%	1173	71,1%	136	62,7%	131	67,5%	101	39,0%	2298	63,9%
Non	522	40,8%	477	28,9%	81	37,3%	63	32,5%	158	61,0%	1301	36,1%



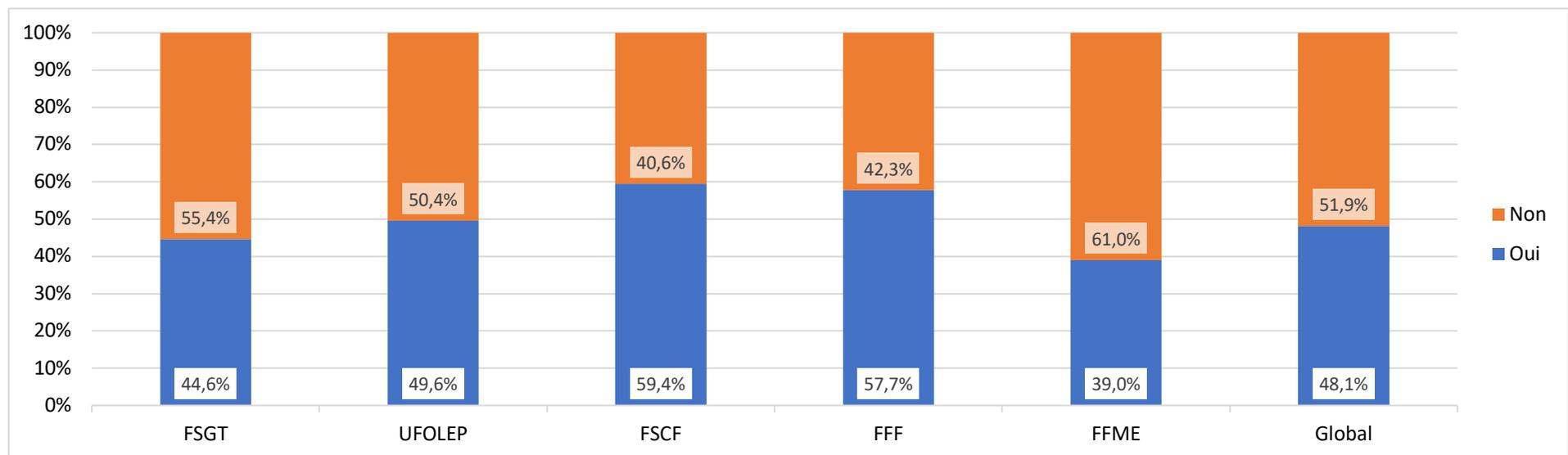
9(bis). Si non, pourquoi ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Vous ne vous sentez pas en accord avec ce qui s'y dit	2	0,4%	10	2,1%	1	1,2%	1	1,6%	2	1,3%	16	1,2%
Vous n'arrivez pas à vous faire entendre	5	1%	2	0%	0	0%	0	0%	1	1%	8	0,6%
Vous n'avez pas été informé,e	34	6,5%	42	8,8%	10	12,3%	8	12,7%	9	6,0%	103	7,9%
Ça ne vous intéresse pas	59	11,3%	52	10,9%	11	13,6%	7	11,1%	14	9,4%	143	11%
Autre	78	15,5%	43	9,0%	2	2,5%	6	9,5%	17	11,4%	146	11,2%
Ce n'est pas votre priorité	103	19,7%	115	24,1%	19	23,5%	13	20,6%	51	34,2%	301	23,1%
Votre emploi du temps ne vous le permet pas	308	59,0%	271	56,8%	49	60,5%	35	55,6%	84	56,4%	747	57,4%
Total	522	100%	477	100%	81	100%	63	100%	158	100%	1301	####



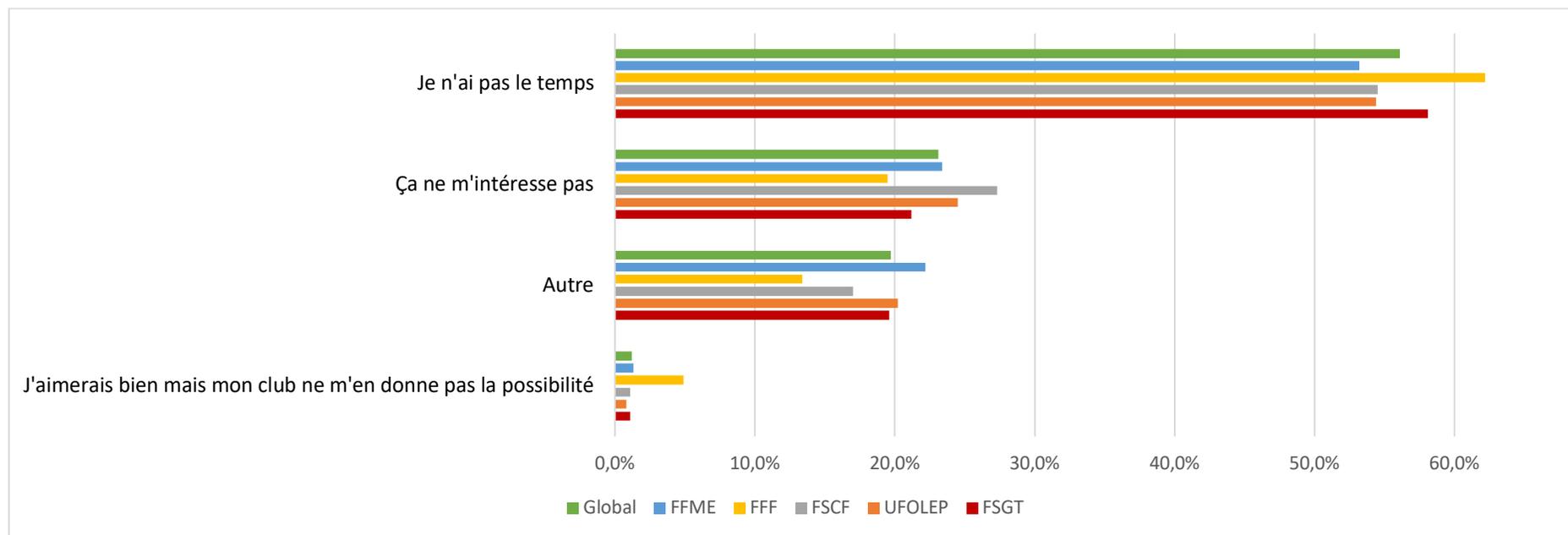
10. Avez-vous des responsabilités au sein de votre club ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Oui	570	44,6%	818	49,6%	129	59,4%	112	57,7%	101	39,0%	1730	48,1%
Non	709	55,4%	832	50,4%	88	40,6%	82	42,3%	158	61,0%	1869	51,9%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



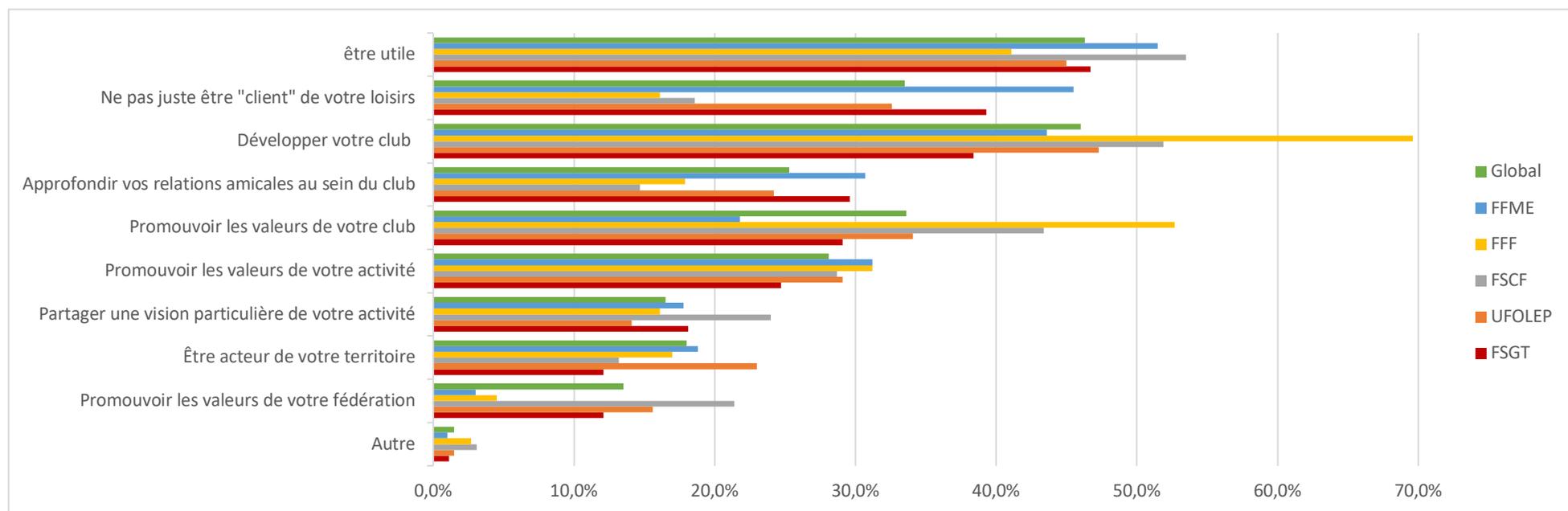
10(bis). Si non, pourquoi ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
J'aimerais bien mais mon club ne m'en donne pas la possibilité	8	1,1%	7	0,8%	1	1,1%	4	4,9%	2	1,3%	22	1,2%
Autre	139	19,6%	168	20,2%	15	17,0%	11	13,4%	35	22,2%	368	19,7%
Ça ne m'intéresse pas	150	21,2%	204	24,5%	24	27,3%	16	19,5%	37	23,4%	431	23,1%
Je n'ai pas le temps	412	58,1%	453	54,4%	48	54,5%	51	62,2%	84	53,2%	1048	56,1%
Total	709	100%	832	100%	88	100%	82	100%	158	100%	1869	100%



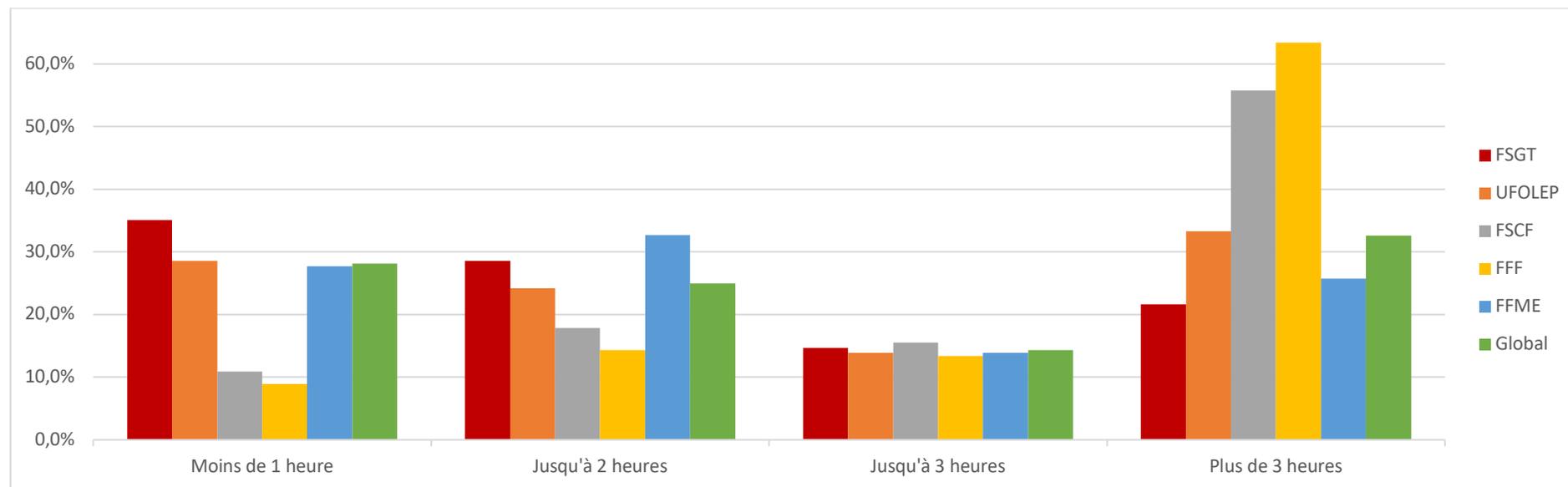
10(bis). Si oui, qu'est-ce qui vous motive à vous engager ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Autre	6	1,1%	12	1,5%	4	3,1%	3	2,7%	1	1,0%	26	1,5%
Promouvoir les valeurs de votre fédération	69	12,1%	128	15,6%	28	21,4%	5	4,5%	3	3,0%	233	13,5%
Être acteur de votre territoire	69	12,1%	188	23,0%	17	13,2%	19	17%	19	19%	312	18,0%
Partager une vision particulière de votre activité	103	18,1%	115	14,1%	31	24,0%	18	16,1%	18	17,8%	285	16,5%
Promouvoir les valeurs de votre activité	141	24,7%	238	29,1%	37	28,7%	35	31,2%	35	31,2%	486	28,1%
Promouvoir les valeurs de votre club	166	29,1%	279	34,1%	56	43,4%	59	52,7%	22	21,8%	582	33,6%
Approfondir vos relations amicales au sein du club	169	29,6%	198	24,2%	19	14,7%	20	17,9%	31	30,7%	437	25,3%
Développer votre club	219	38,4%	387	47,3%	67	51,90%	78	69,6%	44	43,6%	795	46,0%
Ne pas juste être "client" de votre loisirs	224	39,3%	267	32,6%	24	18,6%	18	16,1%	46	45,5%	579	33,5%
Être utile	266	46,7%	368	45,0%	69	53,5%	46	41,1%	52	51,5%	801	46,3%



11. Combien de temps par semaine consacrez-vous à vos responsabilités ?

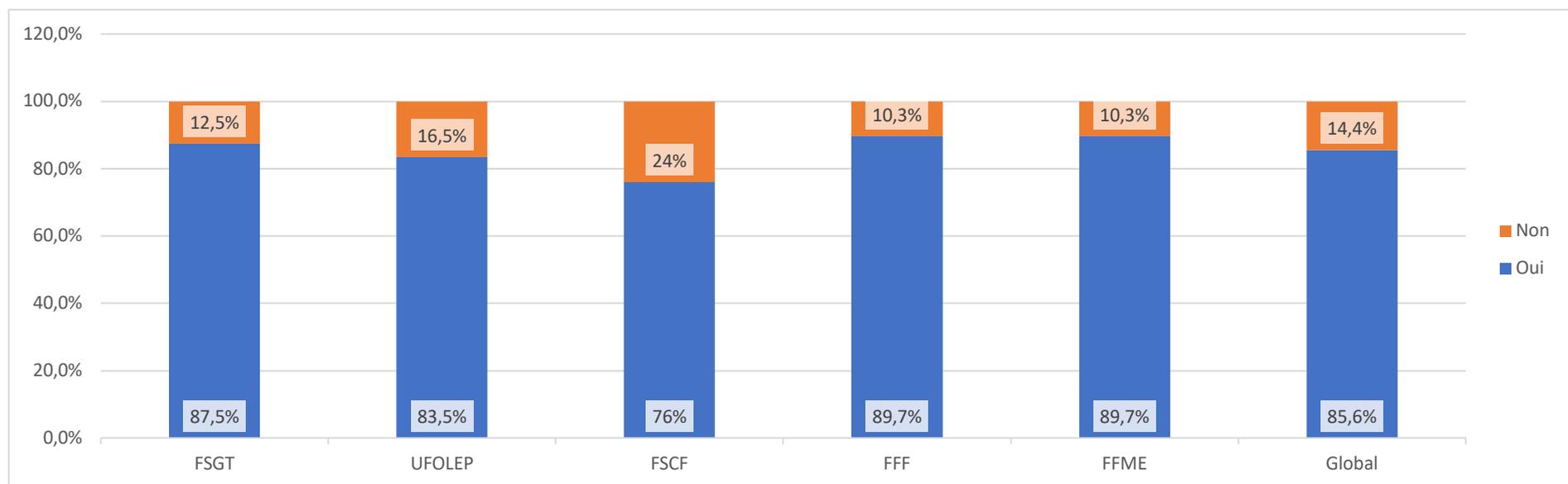
	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%								
Moins de 1 heure	200	35,1%	234	28,60%	14	10,90%	10	8,90%	28	27,70%	486	28,1%
Jusqu'à 2 heures	163	28,60%	198	24,20%	23	17,80%	16	14,30%	33	32,70%	433	25,0%
Jusqu'à 3 heures	84	14,70%	114	13,90%	20	15,50%	15	13,40%	14	13,90%	247	14,3%
Plus de 3 heures	123	21,60%	272	33,30%	72	55,80%	71	63,40%	26	25,70%	564	32,6%



III. VOTRE FÉDÉRATION

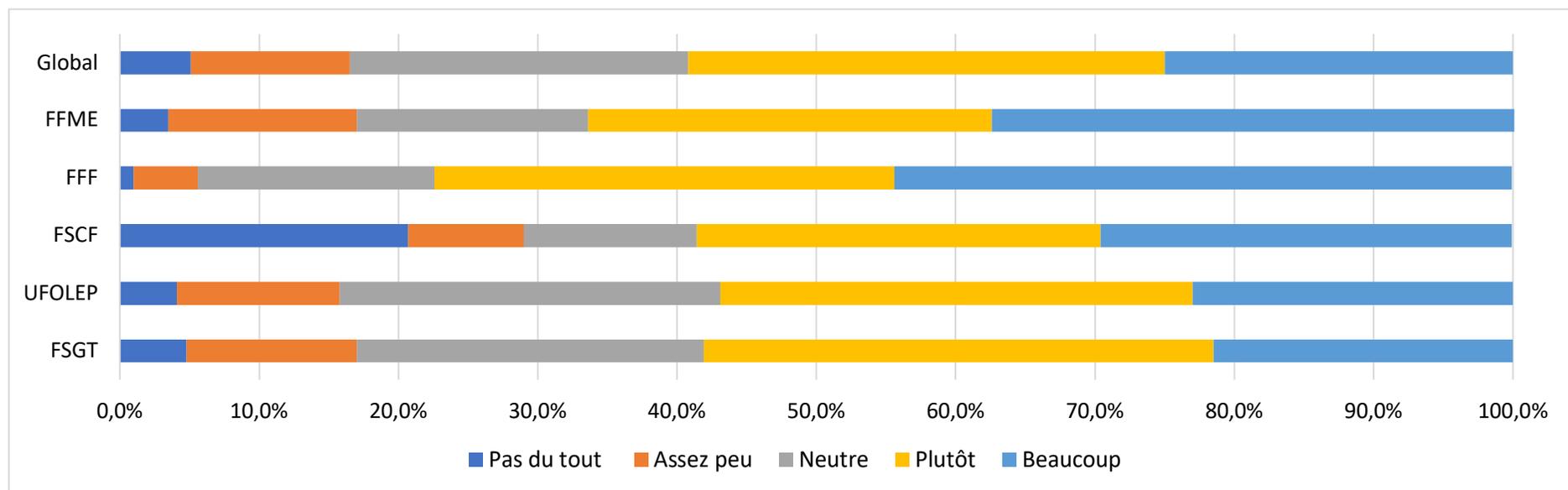
12. Savez- vous à quelle(s) fédération(s) sportive(s) votre club est affilié ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Oui	1119	87,5%	1377	83,5%	165	76%	174	89,7%	246	89,7%	3081	85,6%
Non	160	12,5%	273	16,5%	52	24%	20	10,3%	13	10,3%	518	14,4%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



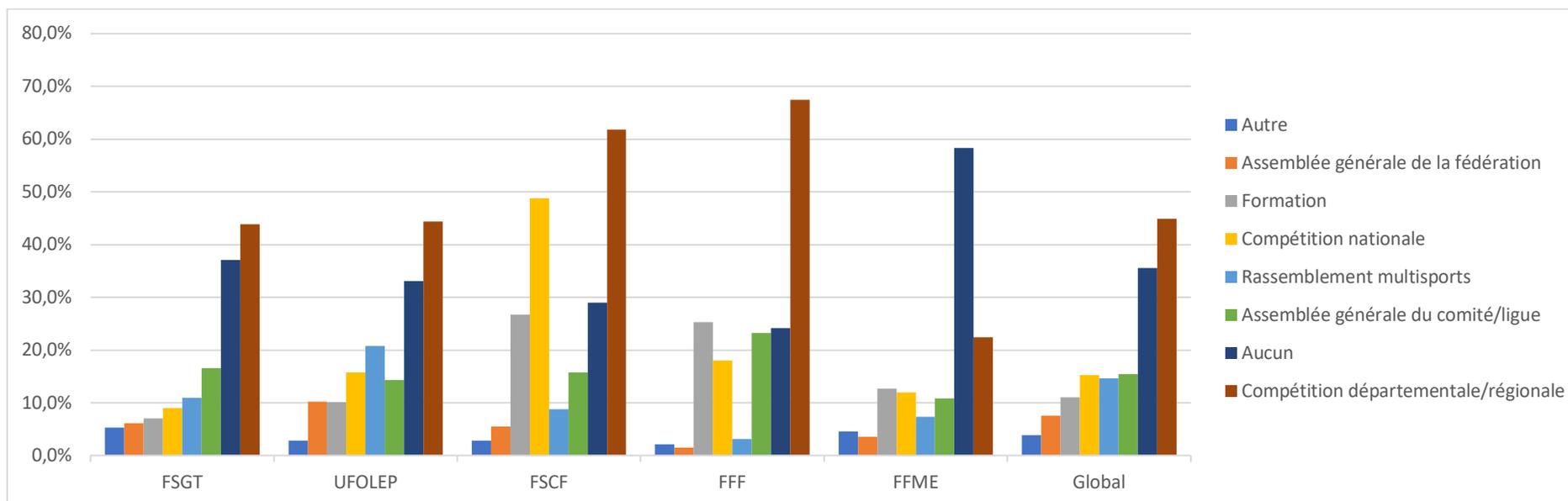
13. Connaissez-vous la... (FSGT, UFOLEP, FSCF, FFF ou FFME en fonction des répondants) ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Pas du tout	61	4,8%	67	4%	45	20,70%	2	1%	9	4%	184	5,1%
Assez peu	156	12,2%	193	11,7%	18	8,30%	9	4,6%	35	13,5%	411	11,4%
Neutre	319	24,9%	451	27%	27	12,40%	33	17%	43	16,6%	873	24,3%
Plutôt	468	36,6%	560	34%	63	29%	64	33%	75	29%	1230	34,2%
Beaucoup	275	21,5%	379	23,0%	64	29,50%	86	44,3%	97	38%	901	25,0%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



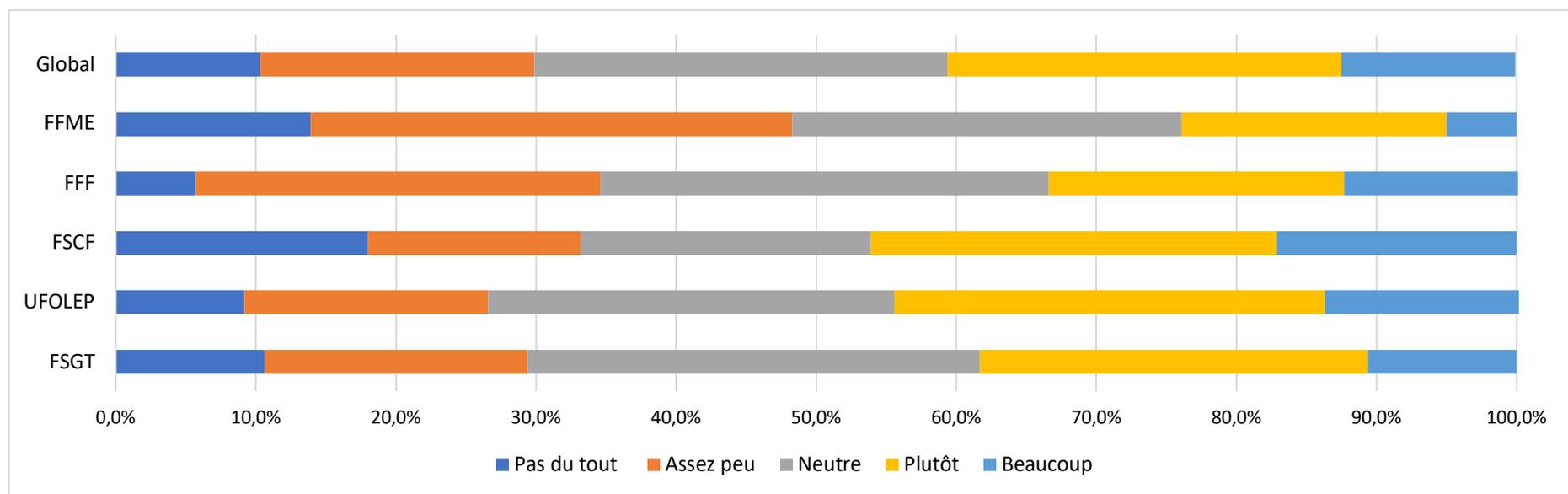
14. Avez-vous participé à des évènements de la ... les 12 derniers mois ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Autre	68	5,3%	46	2,8%	6	2,80%	4	2,1%	12	4,6%	136	3,8%
Assemblée générale de la fédération	78	6,1%	169	10,2%	12	5,5%	3	1,5%	9	3,5%	271	7,5%
Formation	89	7,0%	166	10,1%	58	26,70%	49	25,3%	33	12,7%	395	11,0%
Compétition nationale	115	9%	260	15,8%	106	48,80%	35	18,0%	31	12,0%	547	15,2%
Rassemblement multisports	139	10,9%	344	20,80%	19	8,80%	6	3,1%	19	7,3%	527	14,6%
Assemblée générale du comité/ligue	212	16,6%	236	14,3%	34	15,70%	45	23,2%	28	10,8%	555	15,4%
Aucun	475	37,1%	546	33,1%	63	29%	47	24,2%	151	58,3%	1282	35,6%
Compétition départementale/régionale	562	43,9%	732	44,4%	134	61,80%	131	67,5%	58	22,4%	1617	44,9%



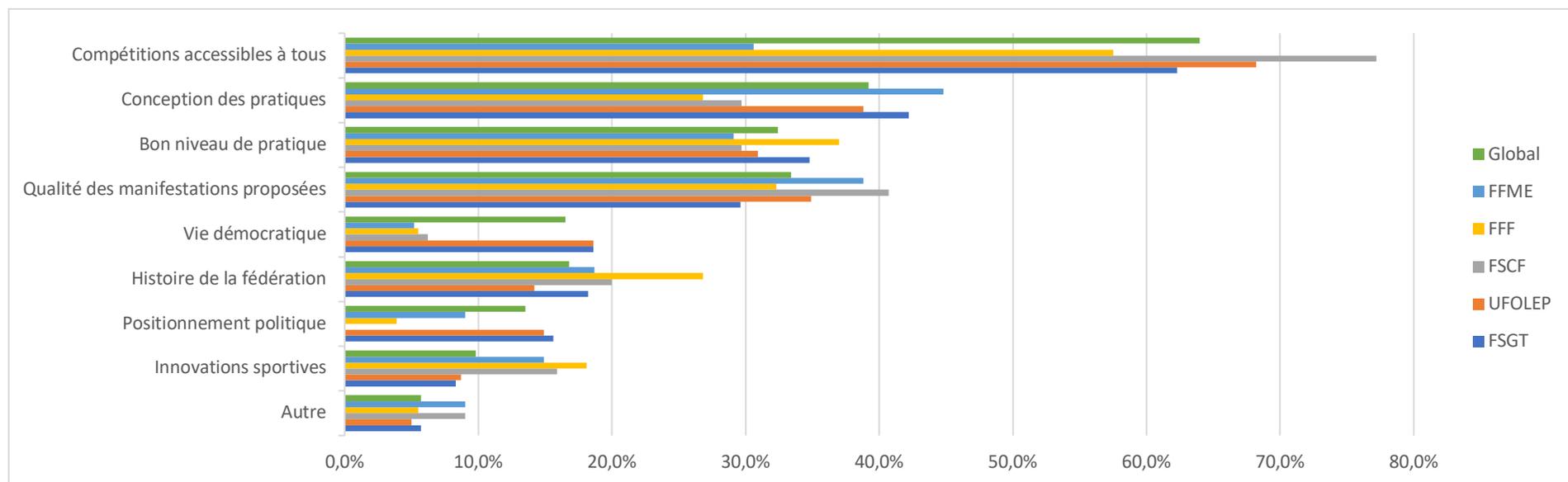
15. Ressentez-vous un attachement particulier pour cette fédération ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Pas du tout	135	10,6%	151	9,2%	39	18%	11	5,7%	36	13,9%	372	10,3%
Assez peu	241	18,8%	287	17,4%	33	15,20%	56	28,9%	89	34,4%	706	19,6%
Neutre	413	32%	471	29%	45	20,70%	62	32%	72	28%	1063	29,5%
Plutôt	354	27,7%	506	30,7%	63	29%	41	21,1%	49	18,9%	1013	28,1%
Beaucoup	136	10,6%	235	14,2%	37	17,10%	24	12,4%	13	5,0%	445	12,4%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



15(bis). Si oui, pourquoi ?

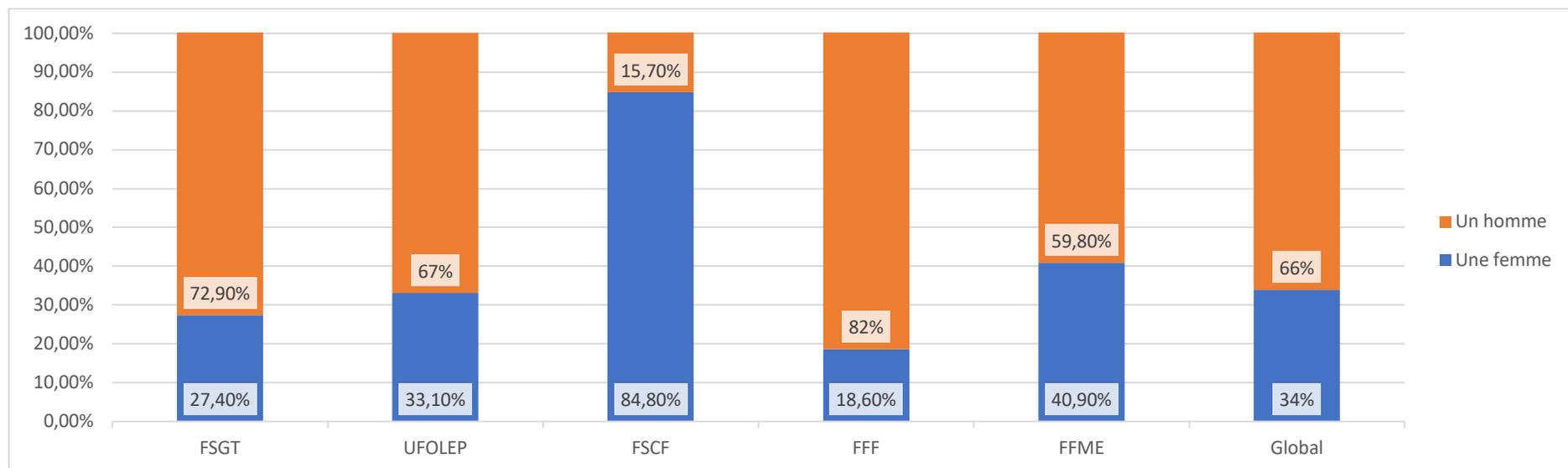
	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%	Effct.	%
Autre	51	5,7%	60	5,0%	13	9%	7	5,5%	12	9,0%	143	5,7%
Innovations sportives	75	8,3%	105	8,7%	23	15,9%	23	18,1%	20	14,9%	246	9,8%
Positionnement politique	141	15,6%	181	14,9%	0	0%	5	3,9%	12	9,0%	339	13,5%
Histoire de la fédération	164	18,2%	172	14,2%	29	20%	34	26,8%	25	18,7%	424	16,8%
Vie démocratique	168	18,6%	226	18,6%	9	6,20%	7	5,5%	7	5,2%	417	16,5%
Qualité des manifestation proposées	267	29,6%	423	34,9%	59	40,70%	41	32,3%	52	38,8%	842	33,4%
Bon niveau de pratique	314	34,8%	374	31%	43	29,70%	47	37%	39	29%	817	32,4%
Conception des pratiques	381	42,2%	470	38,8%	43	29,70%	34	26,8%	60	44,8%	988	39,2%
Compétitions accessibles à tous	562	62,3%	826	68,2%	112	77,20%	73	57,5%	41	30,6%	1614	64,0%
Total	902		1212		145		127		134		2520	100,0%



IV. ÉTAT CIVIL

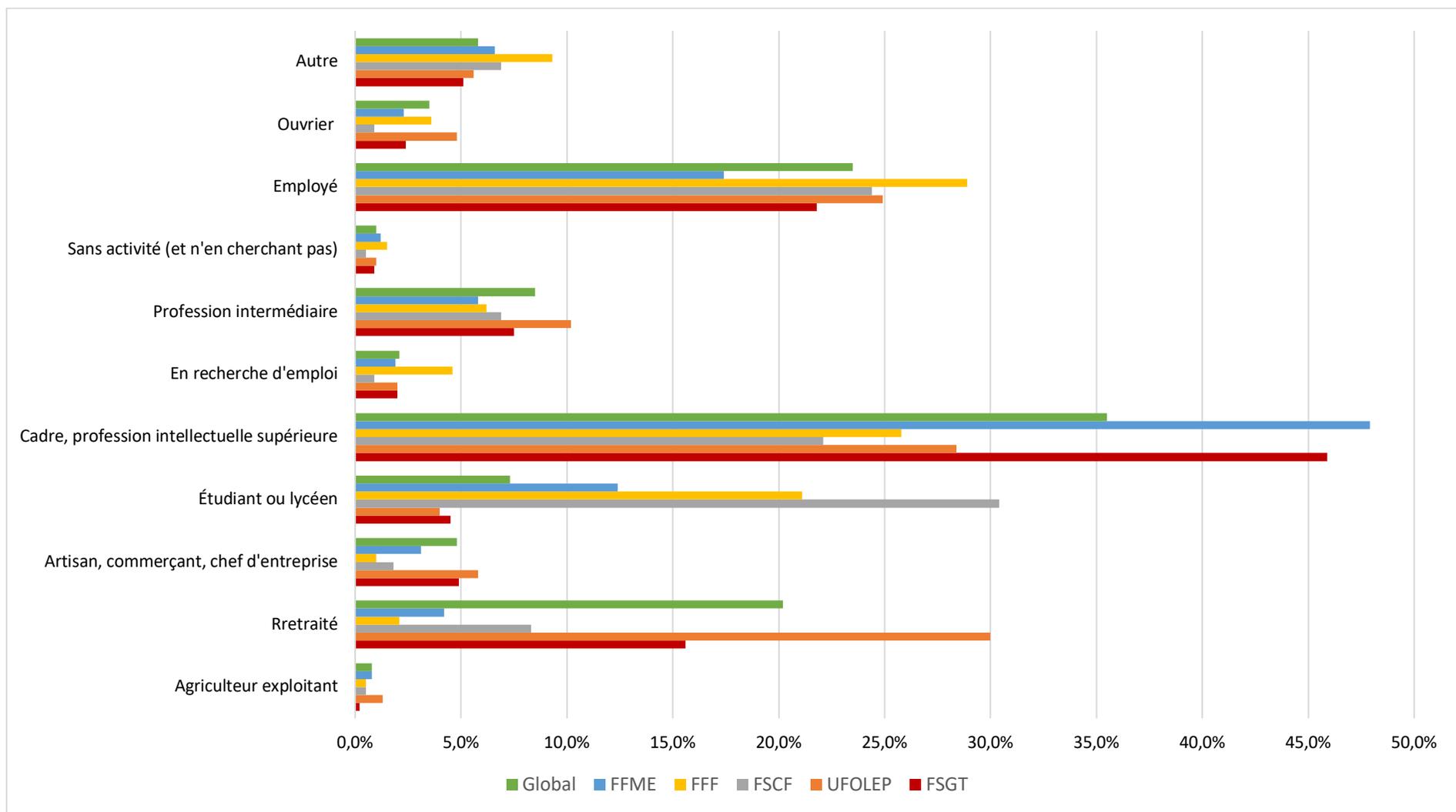
16 Vous êtes...

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Une femme	351	27,40%	546	33,10%	184	84,80%	36	18,60%	106	40,90%	1223	34,0%
Un homme	933	72,90%	1105	67%	34	15,70%	159	82%	155	59,80%	2386	66%
Total	1279	100%	1650	100%	217	100%	194	100%	259	100%	3599	100,0%



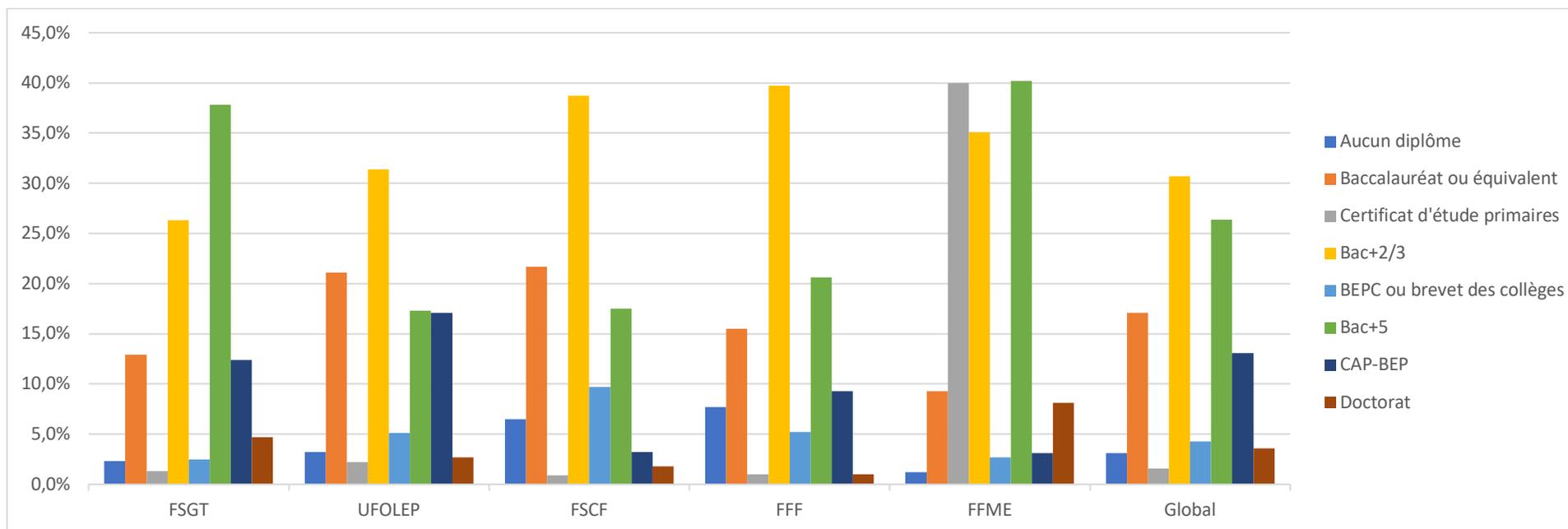
17. Quelle est votre profession ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Agriculteur exploitant	3	0,20%	22	1,30%	1	0,50%	1	0,50%	2	0,80%	29	0,8%
Retraité	199	15,60%	495	30%	18	8,30%	4	2,10%	11	4,20%	727	20,2%
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	63	4,90%	95	5,80%	4	1,80%	2	1%	8	3,10%	172	4,8%
Étudiant ou lycéen	58	4,50%	66	4%	66	30,40%	41	21,10%	32	12,40%	263	7,3%
Cadre, profession intellectuelle supérieure	587	45,90%	468	28,40%	48	22,10%	50	25,80%	124	47,90%	1277	35,5%
En recherche d'emploi	25	2%	33	2%	2	0,90%	9	4,60%	5	1,90%	74	2,1%
Profession intermédiaire	96	7,50%	168	10,20%	15	6,90%	12	6,20%	15	5,80%	306	8,5%
Sans activité (et n'en cherchant pas)	11	0,90%	17	1%	1	0,50%	3	1,50%	3	1,20%	35	1,0%
Employé	279	21,80%	411	24,90%	53	24,40%	56	28,90%	45	17,40%	844	23,5%
Ouvrier	31	2,40%	80	4,80%	2	0,90%	7	3,60%	6	2,30%	126	3,5%
Autre	65	5,10%	92	5,60%	15	6,90%	18	9,30%	17	6,60%	207	5,8%
Total	1279		1650		217		194		259		3599	100,0%



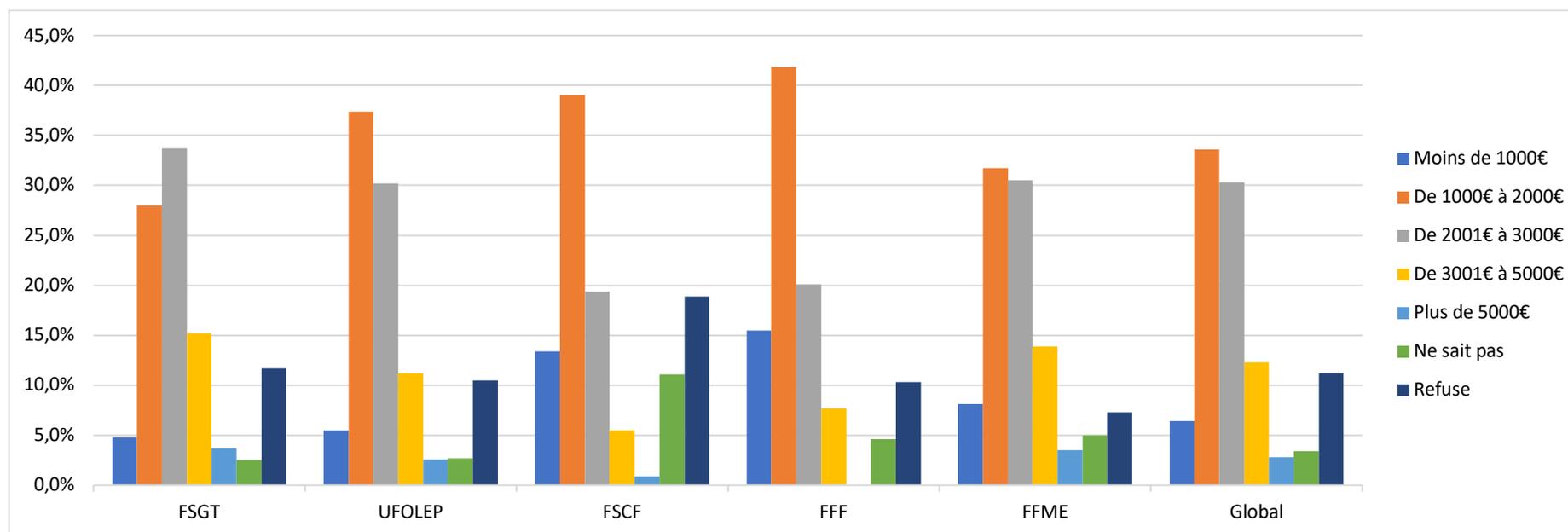
18. Quel est votre diplôme le plus élevé ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Aucun diplôme	29	2,3%	52	3,2%	14	6,5%	15	7,7%	3	1,2%	113	3,1%
Baccalauréat ou équivalent	165	12,9%	348	21,1%	47	21,7%	30	15,5%	24	9,3%	614	17,1%
Certificat d'étude primaires	16	1,3%	37	2,2%	2	0,9%	2	1,0%	1	40,0%	58	1,6%
Bac+2/3	336	26,3%	518	31,4%	84	38,7%	77	39,7%	91	35,1%	1106	30,7%
BEPC ou brevet des collèges	32	2,5%	84	5,1%	21	9,7%	10	5,2%	7	2,7%	154	4,3%
Bac+5	483	37,8%	285	17,3%	38	17,5%	40	20,6%	104	40,2%	950	26,4%
CAP-BEP	158	12,4%	282	17,1%	7	3,2%	18	9,3%	8	3,1%	473	13,1%
Doctorat	60	4,7%	44	2,7%	4	1,8%	2	1,0%	21	8,1%	131	3,6%



19. Dans quelle tranche de revenus mensuels nets vous situez-vous ?

	FSGT		UFOLEP		FSCF		FFF		FFME		Global	
	Effct.	%										
Moins de 1000€	62	4,8%	90	5,5%	29	13,4%	30	15,5%	21	8,1%	232	6,4%
De 1000€ à 2000€	363	28,0%	617	37,4%	67	39,0%	81	41,8%	82	31,7%	1210	33,6%
De 2001€ à 3000€	431	33,7%	498	30,2%	42	19,4%	39	20,1%	79	30,5%	1089	30,3%
De 3001€ à 5000€	194	15,2%	184	11,2%	12	5,5%	15	7,7%	36	13,9%	441	12,3%
Plus de 5000€	47	3,7%	43	2,6%	2	0,9%	0	0,0%	9	3,5%	101	2,8%
Ne sait pas	32	2,5%	44	2,7%	24	11,1%	9	4,6%	13	5,0%	122	3,4%
Refuse	150	11,7%	174	10,5%	41	18,9%	20	10,3%	19	7,3%	404	11,2%



Observations participantes

Annexe 25 – Analyse de l’atelier collectif sur le « sens de l’adhésion » et la « valeur omnisport » réalisé dans le cadre de l’assemblée des comités FSGT d’octobre 2015

« Pour le dispositif de pilotage⁵⁴⁷ de la démarche de travail d’étude engagée en vu de l’assemblée générale 2017 et de la production d’un document d’analyse des problématiques, du contexte et des réalités de la FSGT, l’assemblée des comités⁵⁴⁸ a été l’occasion d’une première consultation des acteurs de la fédération. Un atelier visant la mise en évidence des représentations des militants des comités et du siège sur les thématiques du “sens de l’adhésion” et de “l’omnisport” a donc été réalisé.

1. Rappel du déroulement de la séquence

Nous avons animé un temps de travail d’une durée de 3 heures divisées en deux phases organisées de la même manière : un temps de réflexion individuelle, un temps de réflexion en groupe restreint de 2/3 personnes et un temps de réflexion en groupe élargi de 8/10 personnes. Pour chacune des étapes, il a été demandé aux participants de rendre un post-it avec trois idées. Au total, à peu près 170 post-it ont été récupérés⁵⁴⁹.

2. Présentation et analyse des représentations recueillies

a. Le sens de l’adhésion

La première étape portait sur le “sens de l’adhésion”⁵⁵⁰ et a permis de récolter les représentations des participants sur l’utilité d’appartenir à la FSGT :

- Une utilité analysée comme étant d’abord fonction de caractéristiques objectives de la fédération⁵⁵¹,
- Puis considérée au regard des effets de ces caractéristiques sur les individus⁵⁵²
- Et du développement d’un sentiment d’appartenance à un projet commun et plus global⁵⁵³.

a.1 Les caractéristiques objectives de la fédération

Sur le plan des caractéristiques objectives, nous les citons en premières car ce sont les arguments pragmatiques qui viennent répondre à la question “pourquoi adhérer à la FSGT ? ” de manière la plus récurrente. Mais si la proximité, et le coût de la licence de la fédération, perçu comme accessible, apparaissent comme primordiales, c’est ensuite la conception des APSA à la FSGT qui donne un sens à l’adhésion. En effet, une certaine liberté d’innover, d’adapter, de concevoir soi-même sa pratique, dans un cadre compétitif ou non va rejoindre la notion de sport pour tous. Ce concept autour d’un sportif acteur de sa pratique est également à mettre en cohérence avec l’analyse d’une organisation originale du point de vue de son organisation et qui donne un accès facilité aux responsabilités. Finalement, nous pourrions analyser ce premier niveau du “sens de l’adhésion” FSGT avec ce verbatim : “L’arrivée à la FSGT se fait par la pratique et la proximité, la fidélisation se fait par l’adhésion aux valeurs”. Aussi, si les notions de coût et de proximité apparaissent massivement dans les bulletins récoltés, elles ne représentent que le premier point d’attraction d’une fédération qui ensuite doit convaincre par sa proposition politique⁵⁵⁴ sur le plan de la conception des pratiques et de l’implication des pratiquants dans la vie associative.

a.2. Les effets sur l’individu

En effet, dans les représentations des participant quant au “sens de l’adhésion”, les arguments “pratico-pratiques” cités précédemment ne prennent sens que parce qu’ils sont les marqueurs visibles de valeurs et d’une politique fédérale qui sont sensés produire des effets sur tous les individus membres de la FSGT, quel que soit leur

⁵⁴⁷ Lydia Martins

Viana, Rolland Besson, Guillaume Conraud

⁵⁴⁸ Qui réunissait 82 participants, militants, salariés des comités FSGT et du siège fédéral

⁵⁴⁹ Cf Retranscription complète - Post it - Sens de l’adhésion & Omnisport

⁵⁵⁰ Cf schéma 1 - Sens de l’adhésion à la FSGT ?

⁵⁵¹ “Tous les sports pour tous à un moindre coût : accessibilité”

⁵⁵² “Ça sert à grandir, à se développer dans sa pratique sportive et associative”

⁵⁵³ “Dernier bastion du militantisme. L’adhésion FSGT n’est pas seulement sportive”

⁵⁵⁴ “Politique : affirmer son attachement à des valeurs, à une certaine conception du sport et de la santé”

statut. La “construction de l’individu”, la “réponse aux besoins de l’individu”, les “rencontres humaines” et les “liens amicaux et sociaux” apparaissent souvent dans les réponses récoltées. C’est donc ici la politique et les propositions de la fédération ainsi que sa capacité à s’adapter qui sont encore louées et mises en relation avec les possibilités que donne ainsi la FSGT de “grandir”, de “s’émanciper”, de se “former”, de pratiquer en fonction de ses besoins, ses envies.

Ces notions de développement personnel, ces considérations pour un “sport éducatif” sont souvent mises en rapport avec le principe d’autonomie du pratiquant. La vision d’un individu autonome, acteur de sa pratique, qui fait valoir son potentiel humain et les capacités qu’il possède répond d’un modèle alternatif⁵⁵⁵ proposé par la fédération quand État et offre marchande ne le peuvent⁵⁵⁶.

Encore une fois, le concept de parcours apparaît. Dans la première étape on adhère à la FSGT par hasard, ou pour des raisons “pratico-pratiques”. Puis se développent des valeurs, en même temps que la fédération donne la possibilité de se développer, de devenir acteur de la pratique. Aussi, les effets produits sur l’individu en termes de développement vont l’amener à la prochaine étape celle d’un engagement et de la défense d’un projet plus global.

Toutefois, ces discours donnent, d’une certaine manière, la vision d’un sens unique où les apports n’iraient que du groupe et de la fédération vers l’individu. Une seule fois apparaît une autre lecture qui permet de nuancer cette vision et donne à voir également les apports de l’individu et de la rencontre pour une fédération qui ne représente alors que le cadre de développement de ces relations humaines et de ces productions.

a.3. Le sentiment d’appartenance

Finalement, après avoir considéré des éléments objectifs et des notions d’effets sur l’individu, c’est donc l’appartenance à un projet plus vaste et l’apport de l’individu à une lutte commune contre un modèle dominant qui ressortent des discours des participants. On veut s’opposer à “l’image ultra libérale du sport”, “initier des projets”, “prendre part à l’élaboration de son activité”, pour “participer à un modèle de société solidaire”.

Ici les notions de réseau⁵⁵⁷ et de mutualisation, apparaissent comme essentielles puisque c’est en participant à ce collectif que l’individu va pouvoir prendre part à la lutte⁵⁵⁸. La FSGT est donc reconnue comme ce réseau, cet “espace de liberté”, qui est légitimé par son histoire⁵⁵⁹ et qui luttera contre “une société de consommation où on est plus souvent spectateur qu’acteur”.

a.4 Conclusion sur le sens de l’adhésion

Les discours tenus lors de cet atelier rejoignent globalement les discours et les lignes de la fédération et pour cause les participants, des membres de comités ou du siège, sont proches de la fédération et connaissent relativement bien les valeurs exprimées au niveau fédéral. Par contre, il manque dans cette séquence un aspect critique qui permettrait de donner une lecture des freins à l’adhésion FSGT, qu’est-ce qui pourrait faire que l’individu n’adhère pas ou plus à la FSGT ? Il est toutefois rassurant pour la fédération que ces acteurs les plus proches du centre ne soient pas en décalage avec ce qu’elle est et qu’ils reconnaissent à la fois des motivations d’adhésion pragmatiques (de l’ordre du coût des licences, du fonctionnement...) et des caractéristiques plus subjectives de la FSGT (de l’ordre de ses valeurs, de son histoire, de ce qu’elle représente). Globalement, les participants proposent une vision positive de la FSGT de son action, et des possibilités qu’elle offre. Enfin, et c’est sûrement l’aspect le plus intéressant qui ressort de cette séquence : l’association des réponses des participants permet de reconstituer un certain parcours d’un individu depuis son entrée “hasardeuse” ou “opportuniste” à la FSGT, à son engagement militant dans un projet politique plus vaste, en passant par une phase de formation, d’échange de développement. Il sera intéressant d’interroger ces parcours et de voir les difficultés, les interrogations qui participent de leur construction.

b. L’omnisport

La deuxième étape, quant à elle, a questionné la notion d’omnisport⁵⁶⁰. Un paradoxe doit être souligné en introduction de cette partie. En effet, dans les représentations par rapport à cette valeur/pratique de la FSGT va souvent apparaître une lecture beaucoup plus nuancée et critique que sur la thématique du “sens de l’adhésion”.

⁵⁵⁵ “Créer un rapport de force et un modèle alternatif. Être acteur de sa propre pratique”

⁵⁵⁶ “Réponse aux besoins de la population auxquels ni le marché ni l’État ne répond.”

⁵⁵⁷ “Être dans un réseau qui revendique le droit au sport pour tous”

⁵⁵⁸ “Dernier bastion du militantisme. L’adhésion FSGT n’est pas uniquement sportive”

⁵⁵⁹ “Très belle profondeur historique, aussi en phase avec le présent, et l’avenir”

⁵⁶⁰ Cf. Schéma 2 - L’omnisport FSGT ?

L'omnisport apparaîtra souvent comme un terme difficile à comprendre, comme difficile à mettre en œuvre, comme un défi à relever. Mais pourtant il apparaît également comme essentiel pour les acteurs qui dans le "sens de l'adhésion" ont cité cette notion 23 fois comme une motivation à intégrer la FSGT.

Les réponses récoltées lors de la séquence livrent les représentations :

- de l'idéologie et des avantages qu'apportent cette notion à la fédération,
- des difficultés qui freinent sa compréhension et sa mise en œuvre,
- et des idées pour tenter de développer ce qui, plus qu'une notion, paraît être considéré comme un potentiel projet commun.

a.1 L'omnisport une force

Les représentations livrées par les participants sont univoques quant à la représentation d'un omnisport qui est une force pour la fédération. Pour valoriser ce terme les discours portent par contre une diversité de définitions, de caractéristiques qui montrent la richesse du concept mais qui apportent paradoxalement un premier point d'entrée dans les difficultés de sa mise en œuvre qui viendront ensuite. Plusieurs participants se rejoignent tout de même sur un omnisports qui met l'humain au centre de l'activité, qui lutte contre le modèle dominant, qui offre des formes de pratiques différentes. Les qualificatifs "ouverture" (10 fois), "richesse" (5 fois), "échange" (10 fois), "découverte" (9 fois), sont plusieurs fois associés au terme. Les descriptions de la notion omnisport sont d'autant plus intéressantes qu'elles rejoignent la description du parcours de l'adhérent FSGT, décrit dans l'atelier sur le "sens de l'adhésion". En effet le concept est lié (3 fois) à un des slogans de la FSGT "tous les sports, tout au long de la vie" et rejoint la possibilité d'avoir une adhésion prenant une diversité de formes en accord avec la primauté des besoins humains.

a.2 L'omnisport une difficulté

Il est donc relativement paradoxal que la première critique qui vient après ces définitions fournies et amélioratives du terme soit une critique concernant la difficulté de définir cette même notion. Les participants ont le sentiment d'un manque de clarté, d'une méconnaissance du terme qui, pour eux, freine sa mise œuvre et qui peut même brouiller la capacité des acteurs à trouver du sens commun dans le projet de la FSGT⁵⁶¹. Je pense qu'ici, les participants étant des membres de comités et du siège fédéral, ce paradoxe, ce sentiment est exprimé au nom des adhérents et non en leur nom propre. Les participants ont une connaissance, une conception cohérente de ce qu'est l'omnisport mais, face à la difficulté à transmettre cette valeur au niveau des pratiquants, l'aspect sémantique vient comme première justification d'un échec⁵⁶² ressenti de la mise en œuvre de cette valeur constitutive au sein des clubs de la fédération. La difficulté à mettre en œuvre la valeur vient dès lors la remettre en cause jusqu'en son sens et sa pertinence pour des personnes qui de base la connaissent et y adhèrent ; c'est la base identitaire de la FSGT qui est alors mise en péril.

A ces difficultés sémantiques et à ce sentiment d'incompréhension face à la "philosophie omnisport" viennent donc s'ajouter des difficultés de mise en œuvre sur le terrain. La difficulté à obtenir des financements avec des projets omnisports, l'aspect inadapté des lieux de pratiques, la difficulté à organiser un projet commun dans les clubs omnisport⁵⁶³ sont des exemples de difficultés réelles dans la mise en action de l'omnisport.

Ces deux niveaux de difficultés, une difficulté créée par le sentiment d'impuissance face à l'échec de la mise en œuvre de l'omnisport et des difficultés réelles relatives à des éléments contextuels, vont pousser les participants à se poser plusieurs questions. En même temps qu'elles confirment l'intérêt et la volonté de continuer à agir en faveur du développement de l'omnisport, ces interrogations confirment aussi une forme de confusion d'acteurs qui ont l'impression de ne plus bien savoir comment s'y prendre. La première étape sera peut-être d'agir sur le premier niveau de difficulté en reprenant confiance en ce concept et en son impact, en travaillant pour lui redonner son rôle de dénominateur commun⁵⁶⁴ afin que les questions de définition de la notion ne soient pas utilisées comme justificatifs de son échec. Une fois la valeur réaffirmée, ce sont les difficultés de sa mise en action qui représentent eux un niveau de difficulté plus compliqué à surmonter car moins dépendant de la volonté des acteurs eux-mêmes et plutôt relatif à leur capacité d'action sur leur contexte. On rejoint finalement encore une fois une des motivations apparues dans les réponses sur le "sens de l'innovation" puisqu'il s'agit là d'un terrain de lutte pour les acteurs FSGT.

⁵⁶¹ En ce sens il faut noter que mon travail de recherche de master soulignait une certaine redondance autour de ce sentiment d'incompréhension, d'oppression face à des notions constitutives de la FSGT (autogestion, innovation, omnisport...) et qui font pourtant son originalité.

⁵⁶² "L'omnisport ? ou multisport n'est suivi qu'au niveau comité"

⁵⁶³ "Avant : UN club avec des sections. Aujourd'hui DES sections qui sont rattachées à un club"

⁵⁶⁴ "Il faut donner du sens à l'omnisport pour ne pas que ça devienne une "corvée""

a.3 L'omnisport un projet commun

Et d'ailleurs, les acteurs de la fédération sont conscients de cet état de faits puisque le dernier élément notable, relatif à cet atelier sur la notion omnisport, est la convergence des discours vers la volonté de proposer des solutions, pour ne pas abandonner un concept omnisport dans lequel ils voient tout de même le potentiel d'un projet commun qui peut amener "une diversité au sein d'une association, et permet de sortir un adhérent de sa pratique et de le confronter à d'autres sports donc d'autres sections et de réfléchir à une vie associative plus complexe, mais plus solidaire". Dans cette vision l'omnisport apparaît comme le générique de la politique et de l'identité FSGT.

Les acteurs ont une analyse de leur situation et de leur pratique, qui doit être croisée avec les notions de réseau d'échange, et de partage qui apparaissent comme des motivations importantes dans l'atelier "sens de l'adhésion. Le travail sur la qualité des mises en situation d'échange pour affiner des propositions individuelles, qui apparaissent comme des directives très générales⁵⁶⁵, vers des actions plus concrètes, est un levier qui peut être souligné par la mise en relation des deux ateliers.

Conclusion :

Si le relevé des post-it et l'analyse de ces derniers permet de faire ressortir beaucoup de matière quant aux représentations des participants de l'assemblée des comités, il fait aussi apparaître certaines absences dans les discours qu'il est intéressant de noter et qui auraient pu apparaître sur les thématiques abordées. Le terme "identité" et tout le champ lexical qui l'entoure n'apparaît pas une seule fois, les participants s'attachent plus à la notion de valeurs (20 fois) de la fédération. De même le terme "histoire" n'apparaît pas et la notion d'héritage historique de la FSGT n'est abordée que deux fois. Enfin le terme autogestion ne ressort qu'à trois reprises.

Liste des termes récurrents

- omnisport x76
- individu x35
- licence x32
- humain x24
- adapté/ adaptation x24
- valeur x20
- acteur x13
- émancipation x11
- difficulté/ difficile x11
- politique x10
- innovation x 9
- autonomie x9
- proximité x8

⁵⁶⁵ "Interpeller pour construire" : maintenir et développer cette valeur omnisport par un travail de terrain".

Sens de l'adhésion à la FSGT?

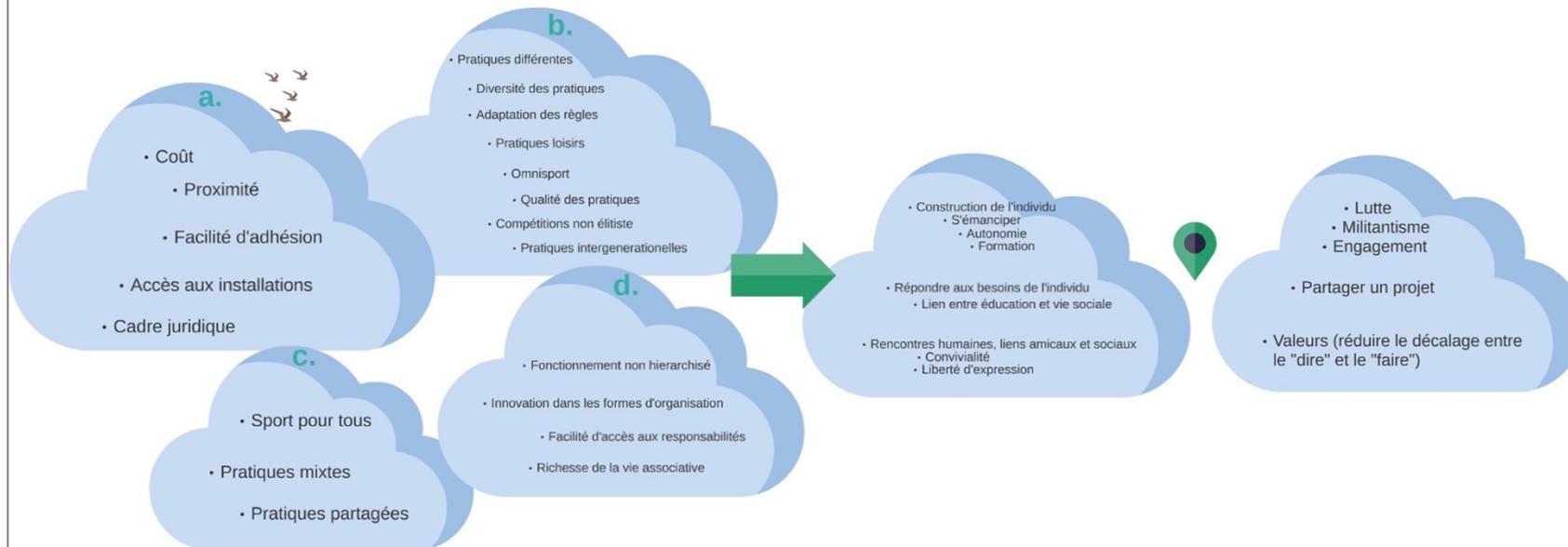
Pourquoi adhère-t-on à la FSGT? A quoi sert d'appartenir à la FSGT?

1. Pour les caractéristiques de la fédération sur les plans:

- a. "Pratico-pratiques"
- b. De la conception APSA
- c. De sa valeur "sport pour tous"
- d. De l'originalité de son organisation

2. Pour les effets de ces caractéristiques sur l'individu:

3. Qui créent finalement un sentiment d'appartenance, à un projet/ un engagement commun



L'Omnisport FSGT?

Qu'est-ce que l'omnisport FSGT? Quelles difficultés dans sa mise en oeuvre? Freins, leviers, idéal.

UNE FORCE

1. L'Omnisport concept d'abord compris et considéré comme une force, une richesse, faisant partie de la base politique de la FSGT

- L'humain au centre de l'activité
- Lutte contre le modèle dominant
- Pratiques différentes
- Ouverture
- Richesse
- Échange
- Découverte
- Complémentarité et transversalité des pratiques: accès à toutes les pratiques pour tous
- On peut évoluer à tout âge: "tous les sports tout au long de la vie"

DES QUESTIONS

2. Paradoxalement, l'omnisport concept vécu comme étant "mal compris" et considéré comme une difficulté, source de questionnements



- Difficulté à définir la notion
- Manque de clarté du terme
- Méconnaissance du terme
- Difficulté à le faire vivre sur le terrain
- Freins dans la demande d'aides financières
- Les lieux de pratiques ne sont pas adaptés
- Difficulté à organiser un projet commun dans un club omnisport
- L'omnisport n'est pas bien ancré dans l'esprit des pratiquants
- Comment créer de l'omnisport?
- Comment faire connaître cette possibilité de pratique?

UN PROJET COMMUN

3. Finalement l'omnisport une valeur à laquelle chacun aimerait adhérer, et pour laquelle des propositions de développement et de mise en oeuvre sont imaginées



- "Interpeller pour construire": maintenir et développer cette valeur omnisport par un travail de terrain
- Tisser des liens entre plusieurs activités pour l'organisation de grandes manifestations
- Il faut donner du sens à l'omnisport pour ne pas que ça devienne une "corvée"
- Attention à rester dans le collectif et ne pas tomber dans le "que pour sa gueule": être UN club avec des sections et non DES sections qui forment un club

Envoyé à l'ensemble de la FSGT dans des délibérations de vers l'AG 2017

ENJEU Penser « fédération » page 3	STRATEGIE Développer des réseaux page 4	OUTIL Mutualiser des moyens page 5	FONCTIONNEMENT Viser l'interdépendance pages 6-9
---	--	---	---



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2017 PROPOSITIONS



Face à l'importance des enjeux de l'Assemblée Générale 2017, un travail inédit a été lancé (**des entretiens associant 126 participant-e-s, des temps forts regroupant 550 participant-e-s**) pour poser un diagnostic sur la fédération et construire les propositions à soumettre aux débats. Cette phase a débuté en mai 2015 et s'achève avec la rédaction de ce document.

C'est désormais **une phase de délibération qui s'ouvre**.

La volonté est d'associer le plus de responsables FSGT à la préparation du temps fort fédéral que constituera l'Assemblée Générale 2017.

L'Assemblée Fédérale des Comités programmée le 13 janvier 2017, ainsi que celle des Activités les 14 et 15 constitueront un point d'étape important de cette phase de débats. A l'issue de ces temps, un nouveau document « propositions » sera soumis pour préparer les décisions de l'AG.

Les réunions régionales, la réunion inter-régions du 7 décembre, la réunion fédérale sur la formation du 10 décembre, le travail spécifique avec les « grands » comités seront autant de moments collectifs pour mieux appréhender les enjeux et débattre ou approfondir des orientations. **Mais la réussite dépendra de la contribution de tous les espaces militants FSGT.**

Pantin, le 2 novembre 2016

PRÉAMBULE

LE SENS DES DÉCISIONS

L'Assemblée Générale qui se tiendra au CREPS de Chatenay-Malabry (92) du 24 au 26 mars 2017 devrait constituer un moment important dans l'histoire de la fédération. L'heure est aux changements.

Seront-ils à la marge ou plus profonds ? Conduiront-ils à des adaptations ou de grandes transformations ? **Chacun, chacune devra contribuer à le décider, en ne perdant jamais de vue le sens dans lequel inscrire ces décisions.** Car il ne s'agit pas de changer ou métamorphoser la FSGT parce qu'il serait de bon ton de le faire. Non, **la mise en perspective de changements doit s'inscrire dans le sens même de l'existence de la FSGT.**

Le travail enclenché depuis les Assises de Marseille est parti d'une interrogation : l'organisation actuelle de la fédération permet-elle de poursuivre l'offensive attitude décrétée en 2007, est-elle la meilleure pour réduire les décalages entre le projet affirmé de la fédération et la réalité de ses pratiques sportives et associatives ? Bien entendu, cette réflexion ne se fait pas hors contexte : la réalité sociale, économique, politique, culturelle, sportive du moment et telle que nous la pressentons pour les années à venir est une donnée incontournable pour orienter les décisions.

Le diagnostic révèle qu'il est tout à la fois nécessaire de **réaffirmer avec force la notion de fédération** et de la penser autrement, toujours moins pyramidale, et bien moins uniforme.

Si la vitalité de la fédération est indéniable, des indices de crise, au sens d'éclatement sont présents, certains visibles, d'autres plus insidieux. Nous proposons de **les muer en opportunités de transformations positives**, d'aborder la crise au sens étymologique du terme : passer au crible, faire des choix, décider.

Notre hypothèse est que l'AG 2017 ne sera qu'**une étape de l'amorce d'un long processus** qui conduira à la métamorphose nécessaire, mais une étape essentielle pour ne pas prendre de retard sur un réel en perpétuelle mutation. Sa réussite dépendra de chacune et chacun d'entre vous, dans votre capacité à **mener des débats et réflexions au sein de chaque espace de vie instituée FSGT.** Vous ne le ferez pas toutes et tous de la même manière, vous devez apporter votre contribution à partir de vos réalités et des questions qui vous préoccupent le plus. La FSGT est diverse. Faire de cette diversité une richesse en la valorisant et en affirmant haut et fort le projet commun et partagé qui fonde l'existence d'une fédération, tel est le défi face auquel nous nous trouvons.

Bonne lecture et surtout bons débats.

Rolland Besson, Guillaume Conraud, Lydia Martins Viana

AGENDA

Du 02 novembre 2016 au 31 janvier 2017

- Débat et contributions au sein de l'ensemble des structures FSGT.

- Approfondissement des options / étude des missions de chaque comité / région et du niveau national.

Mercredi 7 décembre 2016

Mise à profit de la réunion inter-régions pour s'approprier le travail, débattre et planifier les débats sur le territoire.

Samedi 10 décembre 2016

Réflexions sur l'organisation à partir de la politique de formation.

Vendredi 13 janvier 2017

Assemblée des comités : confrontation des regards et débats entre responsables de comités.

Samedi 14 et dimanche 15 janvier 2017

Assemblée des Activités : les CFA apportent leur contribution.

Du 16 janvier au 01 février 2017

Rédaction et diffusion des documents définitifs qui feront l'objet des votes à l'AG.

Du 1^{er} février au 23 mars 2017

Les futur-e-s participant-e-s à l'AG se préparent à prendre position par de nouveaux débats au sein de leur structure.

24, 25, 26 mars 2017

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Temps de la prise de décisions (court, moyen et long terme).

UN ENJEU

PENSER FÉDÉRATION : CRÉER UNE « COMMUNE » FSGT

La finalité du projet FSGT peut se résumer ainsi : permettre une pratique sportive associative tout au long de la vie, ouverte et accessible à tou-te-s, qui contribue à la formation d'un-e sportif/ve émancipé-e et citoyen-ne, qui permette à chacun-e d'atteindre son plus haut niveau d'accomplissement, et facilite la prise de responsabilité.

Tous ces aspects concrétisent **son approche de l'omnisport**, que l'on ne saurait réduire à de la multi-activité.

Les entretiens réalisés durant la phase de diagnostic et les productions des temps forts communs (Assises, AG 2016, Hivernales, Estivales) mettent notamment en avant :

- Des situations d'isolement de certains comités et même de régions ;
- Des difficultés financières sérieuses, particulièrement pour des « grands » comités ;
- Une courbe des effectifs globalement à la baisse ;
- Un contexte de plus en plus défavorable avec une baisse des moyens publics, la mise en cause du sport associatif affinitaire, un recul de la pratique sportive ;
- Des situations de tensions en interne.

En même temps, ces travaux révèlent que la conception sportive et associative portée par la FSGT **correspond à des besoins profonds d'émancipation humaine et de démocratie**. S'il existe des inquiétudes légitimes, il y a surtout de l'enthousiasme, une formidable énergie, un fort engagement comme en attestent la vivacité du tissu associatif FSGT (en perpétuel développement) et les nombreux projets mis en œuvre chaque saison à tous les échelons de la fédération.

La FSGT est composée d'une diversité de réalités. Sans projet commun réellement partagé et affirmé avec force, cette diversité peut conduire à des processus d'éclatement inéluctables, c'est le risque devant lequel se trouve placée aujourd'hui la fédération.

L'enjeu de la période est de définir et partager des biens communs, pour faire de la diversité une véritable richesse.



QUESTION N°1

Pensez-vous que le moment soit venu de :

- Réaffirmer des valeurs autour d'un projet omnisport ?
- Réaffirmer des biens communs partagés ?
- Réaffirmer l'échelle de la fédération, autrement dit créer une « commune » FSGT ?

Explicitez votre réponse.

3

UNE STRATÉGIE

SE Doter d'un objectif prioritaire : des réseaux sur tous les territoires

Depuis 2007, les moments d'Assemblée Générale permettent de se doter d'objectifs communs prioritaires affichés au travers d'une feuille de route comprenant de nombreux axes d'actions.

Il est proposé de dépasser cette conception d'une feuille de route très large pour **recentrer l'ensemble des efforts collectifs sur une action prioritaire** : impulser la création de réseaux de ressources sur tous les territoires... pour soutenir le développement d'activités et d'espaces de vie associative, partager et mutualiser les expériences, soutenir, former, accompagner, coordonner les dirigeant-e-s, formateur-trice-s, animateur-trice-s de la vie associative FSGT.

La période 2017/2021 consacrerait ainsi les efforts communs à **ce maillage de réseaux sur tous les territoires**.

Ces réseaux de partage d'expériences et de mutualisation devraient permettre de prendre en compte six dimensions :

- Renforcer la place et le lien aux associations ;
- Donner du sens à l'adhésion FSGT ;
- Travailler le contenu des pratiques ;
- Faire de la formation un outil central au cœur du projet ;
- Favoriser l'engagement militant et faire vivre les principes démocratiques FSGT ;
- Penser et organiser des coopérations et alliances inédites.



QUESTION N°2

Partagez-vous la nécessité de faire converger les efforts communs sur cet objectif de constitution de réseaux sur l'ensemble du territoire ?

Si oui, avez-vous des idées sur comment s'y prendre ?

QUESTION N°3

Partagez-vous les six dimensions énoncées ?

Explicitez votre réponse.

UN OUTIL

MUTUALISER LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS

La mutualisation et la solidarité sont énoncées comme des principes constitutifs de notre politique financière fédérale. Le principe de la répartition de la cotisation fédérale (au-delà des pourcentages) et le soutien financier pour faire face à des situations difficiles en attestent.

Toutefois, le travail de diagnostic fait émerger **la nécessité d'aller beaucoup plus loin dans cette solidarité et mutualisation**, en y incluant les forces humaines salariées pour :

- renforcer la capacité d'intervention de la fédération au plus près des associations et du développement local.
- renforcer le projet fédéral commun.

Cela nécessite d'éviter un écueil : la confusion entre unité et uniformité.

La FSGT est encore trop imprégnée d'une culture de la généralité. Avoir un projet et des biens communs partagés ne doit pas signifier la négation des différences, spécificités, particularités. Autrement dit, tous les comités, toutes les régions/ligues ne peuvent exercer les mêmes missions. Leurs réalités territoriales, associatives, sportives, militantes respectives doivent être prises en compte pour déterminer leur projet.

Cela implique également **d'identifier sur chaque territoire les missions principales de chaque structure et par conséquent leurs besoins en forces humaines salariées et ressources financières**. Précisons qu'il s'agit d'agir sur ces deux leviers, tout en ne perdant pas de vue l'importance des forces humaines bénévoles et des autres ressources financières.

QUESTION N°4

Partagez-vous cette nécessité de mutualiser bien plus les moyens humains et financiers de la fédération ?



QUESTION N°5

Si oui, êtes-vous d'accord pour, qu'à l'issue d'une phase d'état des lieux, des propositions soient formulées à l'AG 2017 (elles ne peuvent être prédéterminées) pour aller progressivement vers :

a) une nouvelle répartition des forces humaines salariées sur le territoire afin de :

- repenser les moyens humains de certains comités ;
- repenser les moyens humains de certaines régions ;
- repenser la bonne dimension du siège fédéral ?

b) une nouvelle répartition de la cotisation fédérale afin de :

- permettre l'action des comités départementaux ;
- permettre l'action des comités régionaux/ligues ;
- permettre l'action d'un niveau national (dont les missions doivent être précisées) ;
- renforcer les projets fédéraux ?

UN FONCTIONNEMENT

REPENSER L'ORGANISATION POUR VISER L'INTERDÉPENDANCE

Une juxtaposition de structures autonomes, même avec un projet commun partagé, ne permet pas de faire et penser en termes de fédération.

Seule l'interdépendance est à même de faire perdurer le concept de fédération.

Il est proposé de concevoir une organisation et un fonctionnement totalement orientés vers cet objectif.

Cela implique **une autre approche de ce qui relève du « fédéral »** :

- La conception de ce qui est « fédéral » est trop souvent confondue avec la dimension nationale de la fédération.
- Le système fédéral actuel est encore beaucoup trop pyramidal.

Et de renforcer les espaces de coordination. Insistons ici sur le fait que les décisions devront **viser le dépassement des limites identifiées, mais nullement remettre en cause les acquis.**



QUESTION N°6

Partagez-vous cette orientation de faire évoluer le fonctionnement pour viser une plus grande interdépendance des structures ?

Explicitez votre réponse.

UN FONCTIONNEMENT (suite)

REPENSER L'ORGANISATION POUR VISER L'INTERDÉPENDANCE

ESPACES DE COORDINATION

Créer des espaces fédéraux de coordination dans chaque région

Mise en place d'**espaces fédéraux régionaux** associant les comités départementaux, le comité régional ou ligue régionale, le niveau national autour de projets communs ; questions et problèmes communs ; partage d'expériences et d'analyses.

Mettre en place une Direction Fédérale Collégiale

Afin de ne pas donner le sentiment que la direction de la fédération agit uniquement sur le plan national, et **afin d'accentuer son positionnement sur l'impulsion et la coordination du projet fédéral**, il est proposé de passer à une Direction Fédérale Collégiale (DFC), et non plus une Direction Nationale Collégiale (DNC).

Les missions de la DFC/DNC

- Impulsion et coordination du projet fédéral ;
- Coordination du travail de centralisation (cette dimension est à renforcer) ;
- Analyse du contexte politique, social et sportif ;
- Représentation de la fédération.

La composition de la DFC/DNC

La diversité d'expériences des membres de la future direction est une exigence.

QUESTION N°7

Etes-vous d'accord avec la mise en place d'espaces fédéraux dans chaque région ?



QUESTION N°8

Etes-vous d'accord pour modifier l'appellation de la DNC et passer à une DFC ?

QUESTION N°9

Partagez-vous les missions de la DFC/DNC ?

QUESTION N°10

Les membres de la future DFC/DNC doivent-ils se nourrir de leur expérience pour assumer leurs missions fédérales ou doivent-ils être des représentant-e-s de leur structure d'origine ?

QUESTION N°11

Faut-il poursuivre dans la recherche d'équilibre entre les différentes composantes de la fédération (avec des membres issus de comités, régions, CFA et siège fédéral) ou faut-il transformer cette approche ?

Dans ce cas, précisez vos propositions.

QUESTION N°12

Quel devrait être selon vous le nombre de membres minimum et/ou maximum de la future DNC/DFC ?

UN FONCTIONNEMENT (suite)

REPENSER L'ORGANISATION POUR VISER L'INTERDÉPENDANCE
LES PROPOSITIONS D'ESPACES DE COORDINATION

Mettre en place un Comité de Coordination Fédérale (CCF)

En tout premier lieu, il est proposé de changer également l'appellation de cette structure, en remplaçant le terme « national » par « fédéral » : passer d'un Comité de Coordination Nationale à un Comité de Coordination Fédérale (CCF).

La composition actuelle du CCN (membres de la DNC + coordonnateur-trice-s de domaines) ne semble pas satisfaisante. **Elle ne permet pas d'élargir le nombre d'acteur-trice-s réellement impliqué-e-s dans une activité de direction et renforce les décalages entre le centre de coordination et les autres structures de la fédération, tout en donnant un sentiment d'entre soi**, car même si des responsables de comités et CFA sont impliqué-e-s à la DNC ou dans la coordination de domaines, leur activité n'impacte pas leur structure.

Interroger les domaines politiques fédéraux

La phase de diagnostic a fait émerger la nécessité de faire évoluer à terme l'approche des domaines.

Différentes propositions ont été formulées à l'issue du travail des Estivales (se reporter au document).

Cette question **n'apparaît toutefois pas de première urgence, et semble même prématurée. Elle pourrait être reprise après l'AG 2017**, en prenant en compte les évolutions plus globales de la structuration fédérale.

QUESTION N°13

Etes-vous d'accord pour modifier l'appellation du CCN et passer à un CCF ?

QUESTION N°14

Partagez-vous le constat porté sur le CCN ?

QUESTION N°15

Si oui, comment imaginez-vous la composition d'un CCF : des militant-e-s issu-e-s de chaque espace fédéral régional ?

Une autre proposition ?



QUESTION N°16

Etes-vous d'accord avec la proposition de reporter après l'AG 2017 le travail sur la place et l'évolution des domaines fédéraux ?



UN FONCTIONNEMENT (suite)

REPENSER L'ORGANISATION POUR VISER L'INTERDÉPENDANCE

LES PROPOSITIONS D'ESPACES DE COORDINATION

Repositionner les Commissions Fédérales d'Activités (CFA)

Les Commissions Fédérales d'Activités, dont les membres sont de fait dans un comité départemental, sont souvent positionnées sur un pied d'égalité avec les structures comités, qui elles sont des organes juridiques.

La phase de diagnostic invite à **repenser le positionnement des CFA, incluant missions, droits et devoirs, composition, validation et à ne pas penser en termes d'uniformité** : l'activité à déployer doit tenir compte des réalités de l'activité concernée.

Les chantiers

Des tensions et incompréhensions sont repérables autour de l'activité des chantiers, pour la plupart liées à la fonction de ces espaces.

Un dispositif fédéral de résolution des conflits

Les conflits cognitifs dans le respect mutuel et la bienveillance sont stimulants et source d'enrichissement. Malheureusement, mal appréhendés, ils peuvent évoluer en conflits de personnes.

Par le passé, il existait un dispositif de résolution des conflits, le moment n'est-il pas venu de le réhabiliter ?

QUESTION N°17

Partagez-vous la nécessité de repositionner les CFA dans le fonctionnement fédéral ?

Si non, pourquoi ?

Si oui, avez-vous des propositions ?



QUESTION N°18

Les chantiers doivent-ils être des laboratoires d'expérimentation ou des espaces de coordination fédérale de la politique dans un champ donné ?

Ou bien doivent-ils assumer ces deux fonctions ?

QUESTION N°19

Pensez-vous nécessaire de mettre en place un dispositif fédéral de résolution des conflits (non sportifs, car pour ces derniers des dispositifs existent) ?

ET MAINTENANT, PLACE AU DÉBAT !

NOVEMBRE 2016 – DÉCEMBRE 2016 – JANVIER 2017

Organisez des débats dans votre structure, sur vos territoires.

Travail d'identification des missions de chaque structure et des besoins en forces humaines et moyens financiers.

13 JANVIER 2017

Croisons nos positionnements lors de l'Assemblée Fédérale des Comités.

14/15 JANVIER 2017

Croisons nos positionnements lors de l'Assemblée Fédérale des Activités.

FÉVRIER 2017

Poursuivez le débat autour de propositions précisées.



Propositions AG 2017 – Document n°1

direction@fsgt.org



LMV/EBO Pantin, le 2 novembre 2016

Diffusion interne à la FSGT

DÉBAT
D'OPINION

Des valeurs de la FSGT SE DIFFÉRENCIER... NOTRE RAISON D'ÊTRE ?

Guillaume Conraud, jeune thésard travaillant dans le cadre de ses recherches au siège fédéral, étudie la façon dont les valeurs, du moins celles énoncées officiellement, d'une organisation, telle qu'une fédération sportive, peuvent concrètement s'incarner, ou non, dans le vécu de ses adhérent-es et de ses associations. C'est à l'occasion des débats organisés lors du Festival des innovations sportives (3-5 juin dernier) qu'il fut amené à nous présenter une partie de son analyse (et des entretiens) concernant le cas singulier de la FSGT, de ce qui la caractérise dans son discours et les contradictions qui sourdent dans le quotidien de ses clubs. Nous publions un condensé de son intervention en espérant qu'elle permettra de nourrir la réflexion sur ce sujet. #

Contest d'escalade adultes, Festival des innovations sportives en juin dernier (lire p.8-10), une activité à la forte identité FSGT tant du point de vue de son accessibilité (rôle pionnier dans l'émergence des murs artificiels) que de la pédagogie avec la «grimpe en tête» pour former des pratiquant-es autonomes et responsables.

«La FSGT restera ce qu'elle est. Oui, notre fédération continuera, quoi qu'on en dise, à se différencier des autres fédérations. C'est d'ailleurs sa raison d'être. S'il devait en être autrement, la FSGT n'aurait plus de raison d'exister», écrivait, en 1935, dans la revue *Sport* (organe de la Fédération), René Rousseau, son rédacteur en chef. Plus de quarante ans plus tard, il s'agit de questionner ce qui semblerait être un truisme (1) et de faire l'état des lieux de la notion de valeur à la FSGT.

Est-ce que la FSGT continue à se différencier des autres ? Est-ce que, vraiment, si ce n'est pas le cas, elle n'aurait plus de raison d'exister ? L'enjeu de l'analyse de l'identité de la Fédération, plutôt que de simplement lister des valeurs, est de comprendre comment et à quelles conditions la FSGT se construit et évolue en se nourrissant de contraintes fortes et de certaines contradictions internes.

«La FSGT restera ce qu'elle est» ?

C'est le nœud qui est au cœur de la question identitaire : cette discussion permanente entre altérité, ce qui va être différent par rapport à l'autre et ce qui va évoluer au cours du temps, et «mêmeté» ou «ipsité» [ce qui fait qu'une personne est unique et absolument distincte d'une autre], ce qui est fixe et immuable, ce qui donne le sentiment d'identité. Cette discussion ressort dans les échanges avec les acteurs/trices de la FSGT qui veulent bien envisager des changements de la Fédération mais qui sont quasi unanimes quant à la nécessité de préserver ses valeurs. Dès lors se pose un défi : changer sans perdre son identité. Suivant cette logique, le premier principe de l'identité FSGT est celui de la dialectique (2) et d'une identité en constante évolution. Le rouage principal de ce processus identitaire, c'est la valeur d'émancipation, partout présente dans les discours FSGT et qui permet de comprendre que la fédération a évolué au nom de cette notion en se posant comme une force dialectique du système. Corolaire de l'émancipation, le concept de lutte. D'une FSGT qui lutte «devant les menaces fascistes

et les dangers de guerre», tel qu'il est écrit dans sa charte d'unité en 1934 entérinant sa naissance, à une FSGT qui lutte contre un modèle sportif dominant, c'est face à l'évolution de son contexte et de ce qu'on pourrait appeler des domaines de lutte que la fédération s'adapte et change constamment au cours de son histoire. Elle donne donc un sens profondément politique aux activités physiques sportives et artistiques (Apsa) et rompt avec cette «neutralité politique» prônée au sein du reste du mouvement sportif.

L'histoire de la FSGT et les discours qu'on y retrouve sont indéniablement des marqueurs d'une organisation qui se différencie des autres fédérations. Mais d'autres marqueurs doivent être étudiés car, au-delà des discours, ce sont dans les pratiques concrètes sportives et associatives que les valeurs vont prendre corps, qu'elles vont être «préservées» comme le veulent manifestement la majorité des militant-es. Qu'en est-il aujourd'hui, quelles sont les pratiques de celles et ceux qui veulent sauvegarder leurs valeurs ?

«Notre fédération continuera, quoi qu'on en dise, à se différencier des autres fédérations» ?

La FSGT s'est donc métamorphosée au cours de son histoire en complexifiant son identité et en multipliant ses domaines de lutte. L'évolution dialectique de la Fédération a su l'enrichir de concepts pédagogiques, de conceptions de la vie démocratique et associative... Ce processus a favorisé l'émergence d'une grande diversité à la FSGT, certain-es disent même qu'il y a «des FSGT». Diversité de structures,

photo : Jean-Yves Pencreach



d'acteurs/trices, de contextes, comment faire unité dans ces conditions et ne pas oublier certains principes directeurs qui seuls peuvent garantir une résistance face aux écueils proposés par le contexte ?

Car, c'est également par cette volonté de continuer à exister dans un contexte des plus contraints que la perte d'identité ou de valeurs peut s'opérer. Ce que certain-es auteur-es appellent l'effacement identitaire et que d'autres situent sous le terme de parade identitaire, répond finalement d'injonctions qui vont pousser les acteurs/trices à se situer soit dans une forme de «conservatisme culturel intégriste», qui va mener au renfermement et au statisme [caractère, état de ce qui est statique] ou au contraire dans des «conduites individualistes les plus opportunistes», rendant dans les deux cas l'organisation obsolète.

Par exemple, la volonté de préserver à tout prix les valeurs de la FSGT peut mener certain-es militant-es historiques à porter un discours dénégatoire sur les nouvelles générations de militant-es, les points de vues différents et les nouvelles pratiques. C'est ce qu'on va retrouver dans le jugement hâtif et définitif «*Ça c'est FSGT. Il est FSGT. Ce n'est pas FSGT. Il n'est pas FSGT.*» D'un autre côté, les acteurs/trices peuvent être mené-es à infléchir leur position politique face aux réalités quotidiennes. L'animateur d'un club historique de la FSGT témoignait, par exemple, de son incapacité à proposer un foot concrètement différent à ses jeunes du fait de la pression de ces derniers et de leur entourage nourris du modèle sportif médiatisé. De même, du côté des responsables associatifs, la volonté de pérenniser l'organisation financièrement peut mener à des adaptations qui perdent de leur sens du point de vue du projet et des valeurs. Le passage du discours aux pratiques n'est donc pas si évident et confirme qu'il n'est plus possible de considérer l'organisation comme «*un ensemble obéissant à une logique unique*» comme l'affirme le sociologue Philippe Bernoux.

Pas de logique unique, une grande diversité et, dans le même temps, des acteurs/trices qui, selon Carmel Camilleri, sociologue français spécialisé dans les phénomènes identitaires, sont de plus en plus en quête d'une «*unité de sens*». C'est notamment au défi de la formation de ses acteurs et actrices que la FSGT doit répondre pour assurer ce passage

d'un discours de valeurs et des valeurs réelles mises en pratique. Un défi caractérisé par une FSGT qui s'est complexifiée et que certain-es

tionnel. L'institution vit par elle-même, parfois indépendamment des valeurs qui s'y déploient, proposant ainsi des contradictions. Il

Elle donne donc un sens profondément politique aux activités physiques sportives et artistiques.

militant-es affirmer ne plus vraiment réussir à comprendre. Et un défi également caractérisé par le rejet du politique et la volonté des acteurs/trices de se situer uniquement dans une action pragmatique de mise en œuvre de l'activité détachée de toutes problématiques de valeurs, positionnant la Fédération comme un simple «*offreur*». C'est ce qui ressort des motivations principales des associations qui vont en priorité s'intéresser aux tarifs, à l'assurance et à l'offre en pratique, pour faire le choix de s'affilier.

Dès lors, il est difficile de se situer dans une situation d'interdépendance où les individu-es portent un projet commun, politique et affirmé qui donne l'identité d'une organisation dans les discours et les pratiques. La notion de fédération est elle-même questionnée par cette diversité déliée et, comme l'affirmait le sociologue Alain Caillé, lors du

ne s'agit pas non plus de vouloir dénoncer ou éliminer toutes ces contradictions mais juste de comprendre leurs effets. Par exemple, la valeur d'innovation est à la fois nourrie et affaiblie par le cadre institutionnel dans lequel elle se déploie à la FSGT. En effet, c'est notamment face aux contraintes de l'institution que les acteurs/trices vont mobiliser leur intelligence pratique mais les règles et les normes de la structure vont également anéantir leur créativité.

Le propos de cet article est finalement de comprendre que l'identité et les valeurs de la FSGT sont en constante évolution, car la FSGT est une organisation qui se pose en alternative, en lutte face aux modèles dominants et à certaines problématiques de société. Ce qui fait de la Fédération une structure complexe, riche de sa diversité et de sa capacité à prendre en compte les enjeux de

C'est notamment au défi de la formation de ses acteurs et des ses actrices que la FSGT doit répondre.

Festival des innovations sportives, en juin dernier, ces questions devront être observées à l'aune du délitement du politique et de l'éclatement d'initiatives qui peinent à être fédérées et à réellement impacter la société.

«*S'il devait en être autrement, la FSGT n'aurait plus de raison d'exister*» ?

Il ne s'agit pas de présenter un bilan négatif, puisque, d'une part, le socle des valeurs de la FSGT est clairement ancré dans l'esprit d'une majorité de militant-es et qu'il ressort des entretiens un attachement très fort à l'organisation. D'autre part, la Fédération est toujours riche d'actions, de pratiques, d'initiatives innovantes et qui peuvent être qualifiées d'alternatives face à ce que propose le reste du mouvement sportif.

Toutefois, il est nécessaire de comprendre que les valeurs de la FSGT se déploient dans un cadre institu-

son contexte. Mais il est aussi nécessaire de comprendre que cette identité et ces valeurs prennent corps dans les pratiques concrètes des acteurs/trices et qu'il y a la nécessité d'une interdépendance qui se définit par cette difficulté à associer ce qui est de l'ordre du sens du commun, du projet politique, de l'unité à ce qui est de l'ordre de l'apport individuel, de la discussion, de la capacité à cultiver la diversité. Est alors proposée une lecture d'une FSGT qui s'érige en système d'interactions sociales au sein duquel l'identité va permettre à l'individu de faire émerger ses particularités par rapport à son groupe d'appartenance, c'est la «*singularité du sujet*», tout en se conformant à d'autres attributs de ce même groupe, c'est une forme «*d'uniformité sociale*». L'identité ne se décrète pas et ne s'impose pas, c'est une création des acteurs/trices positionné-es dans certaines conditions au sein de leur structure d'appartenance. #

(1) Vérité trop évidente pour devoir être énoncée.

(2) La dialectique est un modèle d'analyse qui suppose que la réalité sociale découle de la conjugaison et parfois de la confrontation de plusieurs processus évolutifs (culturel, politique, etc.) et donc en permanente recomposition.

Résistance aux changements ? PRÉVENIR LA «PANNE DE LA MÉTAMORPHOSE»

La FSGT possède une forte singularité : elle a placé l'innovation au cœur de son projet sportif, que ce soit au niveau des pratiques que de sa vie institutionnelle. Cette assertion résulte d'un long processus qui a toujours vu la fédération réfléchir à son positionnement dans son époque et chercher le moyen de faire du sport un acteur de l'émancipation humaine. Toutefois, au-delà des grands mots, la mise en place de cette perspective rencontre aussi des résistances en interne. Guillaume Conraud, étudiant en Staps [Sciences et techniques des activités physiques et sportives], scrute justement ces zones d'ombre et nous livre ici les premiers résultats de son travail de recherche scientifique. # Texte de Guillaume Conraud (*)

(*) Travail de recherche portant sur l'identité et les valeurs dans les fédérations sportives. À travers une étude comparée entre la FSGT et 4 autres fédérations (Ufolep, FSCF, FF de foot, FF de la montagne et de l'escalade), j'essaie de comprendre comment ces organisations influencent le développement des activités physiques sportives et artistiques, des clubs et pratiquant-es sportifs/ives. J'analyse notamment les processus de transmission, d'engagement, ou encore d'émergence des innovations et de comprendre les décalages qui peuvent exister entre les différents niveaux (du terrain au politique).

Beaucoup disent que la force de la FSGT tient à sa capacité à se «métamorphoser» (1). Seulement le changement, dans sa dimension collective, est également source d'inquiétudes qui pourraient scléroser la structure. L'analyse des dynamiques de groupe montrent en effet que c'est souvent au moment de la concrétisation de cette volonté de changement, que certain-es acteurs/trices semblent hésiter. Alors, quid des résistances aux changements ?

Avant toutes choses, il faut comprendre pourquoi les acteurs et actrices de la fédération se posent aujourd'hui ces questions de changement. Il semble que l'objectif d'émancipation par les activités physiques sportives et artistiques (Apsa) occupe une place essentielle dans ce mouvement. En effet «l'émancipation», dans le sens de rendre les adhérent-es acteurs/trices de leurs pratiques et de la vie associative, est une valeur historique et encore massivement plébiscitée à tous les niveaux de la FSGT. Le sens de l'adhésion y incarne la possibilité de «créer

exemple, un militant d'un club omnisport historique de la FSGT disait que «la natation est bouffée par la réglementation... la maladie du sport français nous a gagné». L'environnement actuel tend donc à laisser les pratiquant-es au stade de la consommation, à les éloigner du sens politique de leur action. En retour, cela exhorte donc plus que jamais la fédération «à créer les conditions» de l'engagement. En effet, si le contexte tend à laisser les pratiquant-es au stade de la consommation, il tend également à positionner les structures fédérales dans l'acceptation de cette situation.

Pour y répondre, en accord avec la spécificité de la FSGT de toujours répondre à son contexte, une stratégie mixte s'est affirmée ces dernières années, associant la réaffirmation de valeurs fondamentales et l'ouverture de la fédération à de nouvelles pratiques, de nouveaux publics, de nouveaux et nouvelles militant-es, de nouvelles formes de partenariats. Cette complexification appelle à renforcer les actions de capitalisation et de formation pour

aux facteurs donnant du sens au projet de la fédération et à l'adhésion à ce projet, tant il permet une remise en question permanente et productive de nos pratiques. D'autre part, elle apparaît comme une véritable difficulté et empêche de répondre à ce besoin des acteurs/trices de se retrouver dans une dimension fédérative commune. Lors d'entretiens en 2013, nous avons noté qu'une des conséquences de cette diversité était un sentiment d'incompréhension et de décalage affirmés, notamment face à des notions constitutives de la FSGT (autogestion, innovation, omnisport, politique...). Ces principes font pourtant son originalité. Et si il ne s'agit pas d'en imposer des définitions, il s'agit sûrement de donner à chacun-e les moyens de comprendre leurs origines, les différents courants, les incohérences qui les entourent, pour pouvoir continuer à nourrir collectivement le projet.

Comment faire alors pour accompagner les militant-es aux différents stades de leur développement dans la vie associative afin de dépasser des représentations qui peuvent les mener jusqu'au rejet de la FSGT : «Je n'y retournerai pas en AG parce qu'ils abordent des sujets trop politiques et détachés des pratiques» (un bénévole de comité). Comme le disait Yves Baloup, militant, dirigeant, formateur FSGT (2) «l'enjeu est : quelle représentation ont les adhérents de leur fédération pour un "engagement" lucide aujourd'hui ?»

«L'enjeu est : quelle représentation ont les adhérent-es de leur fédération pour un "engagement" lucide ?»

un rapport de force et un modèle alternatif; d'être acteur de sa propre pratique» et une «réponse aux besoins de la population auxquels ni le marché ni l'État ne répond.»

Seulement, entre les discours et la pratique, des décalages existent. Les problématiques de fonctionnement, de structuration, de réglementation, de financement viennent enrayer la relation pratique/politique. Par

endiguer les décalages entre les différents niveaux fédéraux.

Incompréhension et décalage

De fait, un paradoxe fort se déploie au sein de l'organisation. D'une part, cette diversité, de valeurs, de structures, de pratiquant-es, est perçue comme une richesse, un des princi-

Quelques cas observés de résistances

Pour réduire ces décalages, comment créer les conditions, pour accepter

que ces crises, ces conflits soient non plus pris comme des effets négatifs de la diversité FSGT, mais comme les marqueurs de cette richesse et autant d'opportunités de continuer à faire évoluer la fédération ? Yves Baloup disait encore qu'il y avait un «besoin d'élucidation par de la recherche scientifique» et d'une «production de connaissances FSGT fondées et utiles sur les "phénomènes" du terrain FSGT» pour éviter d'arriver ce qu'il appelait la «panne de la métamorphose». Tentons donc de comprendre quelques résistances aux changements qui répondent à la fois à des processus psychologiques et à la fois à des processus groupaux :

• **L'écrasement identitaire** : les acteurs et actrices peuvent ressentir un sentiment d'impuissance face à la place trop importante de l'histoire de leurs structures d'appartenance, des gens avec qui ils collaborent, de même qu'en fonction des statuts, ou encore face à la complexité de l'insitution. Ils vont donc se décourager lorsqu'il s'agira d'affirmer des changements. Par exemple, dans les réunions, on observe souvent cette domination des débats par quelques personnes lorsque d'autres n'osent s'exprimer. Des questions de méthodologies d'animations visant la participation de tou-tes sont sous-jacentes ici.

• **L'acculturation forcée** : c'est l'influence du contexte qui s'impose à nos structures les mettant dans des situations de perte de valeur et de sens politique. Un exemple tient dans le financement sur appel à projet qui force les structures et militant-es FSGT à passer un temps considérable sur des tâches administratives et gestionnaires et, finalement, oriente largement leur action. Nous avons aussi rencontré des animateurs et animatrices qui disent ne pas avoir le temps de prendre du recul par rapport à leurs pratiques tant ils/elles sont débordé-es par leurs activités de terrain. Dès lors, comment donner un sens politique à leur action ? C'est ainsi que s'expriment, à la FSGT, de nombreuses voix en faveur d'une approche classique des Apsa, soit parce qu'ils/elles voient dans les innovations une perte de qualité et de niveau par rapport au sport tel qu'il peut être construit chez les fédérations délégataires, soit parce que la relation au quotidien, à la pression de la demande, aux injonctions du contexte, les ont rendu «réalistes», comme ils ou elles le disent.

• **La stratégie d'évitement** : qui va se manifester sous deux formes. D'abord le «c'est pas si mal» ; cette posture est certes nécessaire car elle permet de ne pas tomber dans le changement pour le changement. Elle peut aussi correspondre à une peur de la prise de risque qu'impose le changement. Ensuite le «refus de participer» ; des recherches récentes montrent que les individus craignent souvent de s'engager car cela peut correspondre à une perte d'autonomie. La résistance au changement c'est aussi ne pas accepter que les zones d'incertitudes et de désaccords soient restructurées. En effet, celles-ci représentent aussi des leviers pour acquérir un certain contre-pouvoir.

• **Le «faux» problème** : cette résistance au changement peut être liée à des problèmes de reconnaissances, de cohésion, de solidarité, de rivalités interpersonnelles et place le prisme de réflexion et d'action sur des questions insolubles ou non essentielles.

À la FSGT, le «faux problème» transpire souvent des discussions sémantiques. La volonté d'imposer sa définition, sa compréhension du mot est



erreurs. Les dimensions de formation, de transmission, de capitalisation des actions et réflexions sont ici questionnées. Le partage du savoir s'avère un des enjeux auquel doit répondre la FSGT et la tâche se complexifie : «plus l'humanité progresse, plus les résultats accumulés par la pratique sociale et historique sont riches, plus le rôle de l'éducation est important et plus sa tâche est complexe.» (3)

L'apprentissage par essais/erreurs

La volonté de tendre vers une organisation et des processus parfaits est aussi une résistance aux changements assez forte dans les organisations.

À l'occasion de son 50^e anniversaire, le comité des Hauts de Seine se prépare à accueillir l'assemblée générale de la FSGT les 24, 25 et 26 mars 2017 au Creps de Chatenay-Malabry. Des décisions politiques seront prises sur l'avenir de la fédération, son fonctionnement et son financement. À la veille d'élections présidentielle et législatives, la défense du sport associatif, dans sa diversité, sera en toile de fond des travaux.

Le mythe d'une organisation et d'actions toujours en réussite est un modèle purement théorique et détaché de la pratique sociale de terrain.

parfois plus forte que la volonté de s'entendre malgré les nuances que l'on porte et qui sont certes importantes. Cette diversité de points de vue, qui doit être préservée, ne doit toutefois pas empêcher la mise en place d'une certaine interdépendance et d'une solidarité des acteurs et actrices dans le portage d'un projet fédéral commun. Sur le terme «omnisport», avec ou sans «s», par exemple, il y a une diversité de sens donnés à ce mot et de nuances qui, parfois, bloquent le partage de cette valeur centrale. Le faux problème serait de vouloir répondre à l'absence d'une définition unique, quand le vrai problème est de savoir comment créer les cadres de réflexions et d'expériences collectives de cette notion.

• **La difficulté à capitaliser** : les organisations peuvent avoir des difficultés à bâtir leur action sur l'expérience. Le changement doit, paradoxalement, s'inscrire dans une certaine continuité afin de progresser et de ne pas refaire les mêmes

Cela peut parfois créer certaines intolérances face à l'échec et bloquer l'action par peur de mal faire. Rappelons que l'apprentissage par essais/erreurs est une démarche forte que la FSGT a défendue dans la mise œuvre des Apsa. Or, le mythe d'une organisation et d'actions toujours en réussite, mythe rattaché au modèle des bonnes pratiques prônées par notre société, est un modèle purement théorique et détaché de la pratique sociale de terrain. «Une éducation fondée sur une théorie coupée de la pratique sociale va préparer un homme qui pense le réel en dehors de l'action productive, un individu isolé, abstrait de ses rapports sociaux, un homme qui n'a que des rapports théoriques avec le réel. C'est une première abstraction, l'aliénation de l'homme par la théorie.» (ibid.) Il faut donc procéder par étape, capitalisation, formation et action. Il faut pour cela que tous les échelons de la fédération se sentent impliqués et s'enrichissent mutuellement, en tenant compte évidemment de leur spécificité et de leur environnement. #

(1) Marianne Borrel, *Sociologie d'une métamorphose* : La FSGT entre société communiste et mouvement sportif (1964-1992), thèse de doctorat de sociologie des organisations, IEP, Paris, 1999.
 (2) Lire «Yves Baloup 1933-2016, une vie d'engagement pour accompagner la créativité citoyenne», Sport et plein air n°605.
 (3) Adam Y., Argeler J.M., Besse G. (1975), Sport et développement humain, Ed. Sociales, Paris.

LE BOSSIER

Fédérations affinitaires

LE SPORT GRAND ANGLE

Le sport français se retrouve dans une situation des plus difficiles. Une fois de plus, certes. Mais, ces temps-ci, la confluence des périls prend des aires d'orages. D'autant que de rapports de la Cour des comptes, exigeant une réorientation, en déclarations ministérielles, le ciel ne paraît guère s'éclaircir pour les prochaines années. Non seulement le haut-niveau perd sans cesse de sa superbe entre scandales affairistes et écroulement des idoles, mais l'ensemble de l'architecture du modèle sportif français, dont nous aimions tant nous réclamer, repose désormais sur des piliers économiques fragilisés : collectivités territoriales asphyxiées, État en retrait et ménages confrontés à la crise.

Toutefois, si ces facteurs jouent, il n'est pas possible de s'arrêter à cette simple arithmétique des causes et des grilles comptables. La dynamique culturelle et sociale des activités physiques et sportives ne se

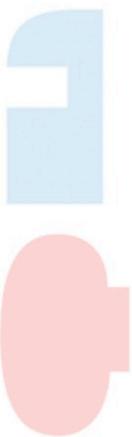
résume heureusement pas à ces considérations. La détermination et les politiques sportives suivies par les fédérations, les clubs, les bénévoles permettent, si ce n'est de contrebalancer, tout du moins de dégager d'autres chemins et d'autres perspectives en faveur du sport pour tous.

Parmi les mouvances qui peuvent se vanter d'avoir toujours maintenu le cap dans le créneau «sport et société», qui semble aujourd'hui incontournable, le sport dit «affinitaire» possède de nombreux atouts : une histoire ancienne presque fondatrice, des valeurs citoyennes et humanistes toujours d'actualité, une expérience et une expertise que de nombreuses délégataires lui envient... Plus que jamais il faut insister sur le besoin de voir reconnaître, à sa juste place et à sa juste mesure, l'immense contribution de celui-ci dans le développement et l'enracinement d'un sport associatif contribuant pleinement au lien social et à l'épanouissement de tous les individus. # NK

FSGT



Retrouvez les rubriques à télécharger
(Le Dossier, le Coin de l'entraînement... signalées par
ce visuel) sur www.fsgt.org > Revue Sport et plein air



prolonge Jean Vitzel. Cela dit, cette particularité explique paradoxalement, et en retour, que lorsque l'histoire du sport commença à acquérir ses lettres de noblesse au sein du monde universitaire, avec un processus à peu près similaire en sociologie, ce fut souvent en se penchant sur le cas de ces fédérations «à part». Car si l'étude du tennis ou du handball ne semblait pas digne d'intérêt en soit - on en laissait le plaisir aux «livres d'or» ou autres beaux recueils sur les héros des stades - en revanche, réfléchir sur le sport ouvrier tiraillé entre communistes et socialistes ou, pour les spécialistes des religions, sur les athlètes chrétiens face aux défis de la sécularisation (ou du travail évangélique en banlieue), se révélait plus passionnant. Et, pour tout dire, les directeurs de recherche se sentaient un peu moins inutiles, disposant au moins des savoirs minimum pour approcher ces univers.

Elles n'ont pas découvert la question du rôle, et des devoirs, du sport lors de la dernière Coupe du monde

Pour en revenir à ce qui nous intéresse, conséquence de ce que nous venons de décrire, les fédérations ou unions affinitaires durent donc progressivement apprendre à parler à leurs adhérents. Au fur et à mesure que leur importance fondatrice déclinait

- alors qu'en revanche leur réalité numérique et leur impact social, certes proportionnellement réduits face à l'hégémonie grandissante des FF délégataires, ne disparaissaient pas pour autant - la nature évidente de leur rapport interne à leur spécificité culturelle et politique tendait à s'effriter. De la sorte, le rapport si fort qui reliait autrefois le gars ou la fille du patro catho dans la France qui découvrait la séparation de l'Église et de l'État ou le cycliste ouvrier syndiqué et militant de son sport rouge, finit par se distendre. Jusqu'à arriver à des situations où beaucoup de pratiquants ignorent où «ils sont», même si parfois ils savent très bien pourquoi (adaptation des activités, etc.) «ils y sont» (comme dans le cas du foot à 7 autoarbitré ou de l'escalade).

Depuis que le modèle de référence règne sans partage, c'est-à-dire le sport délégataire tel que la société - et l'État - le promeut, avec le rouleau compresseur de la médiatisation du haut-niveau, il faut, de nouveau, apprendre à ses adhérents et ses bénévoles, ou ses animateurs, ce que sont les principes et l'identité de la fédération ou de l'union. Une question étrange pour les FF pour qui l'intitulé de la discipline tient souvent lieu de charte éthique et les fameuses «valeurs du sport» de boussole.

La FSGT, l'Ufolep (Union française des œuvres laïques d'éducation physique) ou la FSCF ont construit une vision du sport dans la société assumée en relation avec ce que leur histoire leur en a appris, avec son lot d'échecs et d'erreurs, mais aussi une grande fierté d'avoir participé grandement à l'histoire du pays (cf. le réseau de résistance «Sport libre» sous l'occupation, fondé par Auguste Delaune et Robert Mension, dirigeants de la FSGT passés dans la clandestinité).

Ce second volet du travail de reconnaissance est peut-être le plus porteur d'avenir. Car, face à la crise que traverse le sport français, le besoin de donner du sens à la pratique, «de voir dans l'activité sportive un moyen d'épanouissement de l'individu et non un but en soi», comme le précise Jean Vintzel, après des décennies de fuite en avant vers les podiums et les records, semble étrangement nous ramener à la fin du siècle dernier, quand tout a commencé. Comme s'il fallait boucler la boucle. Et, de ce point de vue, les fédés affinitaires sont sûrement les mieux armées car elles n'ont pas découvert la question du rôle, et des devoirs, du sport dans la société avec un bus en Afrique-du-Sud lors de la dernière Coupe du monde de football, le scandale des paris sportifs ou les confessions de Lance Armstrong. #

L'AJA et le football

Un club qui a tuteuré les sommets européens du foot, champion de France en 1996, et qui aligne 4 coupes de France à son palmarès. Mais qui, contrairement à la plupart de ses concurrents ne se dénomme pas FC quelque chose. Normal, car son patronyme fleure bon le patro d'antan, bref l'Association de la jeunesse auxerroise. Il fut ainsi fondé par un certain Ernest Deschamps, vicaire de la cathédrale Saint-Étienne d'Auxerre et directeur du patronage Saint-Joseph, le 29 décembre 1905. Et son stade se dénomme «Abbé Grégoire». #

L'USI et le handball

Vous ne l'entendez ou ne le lirez sûrement jamais - comme il existe peu de chance que l'on vous signale pourquoi l'enceinte vénérable du stade de Reims s'appelle Auguste Delaune, en l'honneur du dirigeant de la FSGT assassiné par la Gestapo en 1943 pour fait de résistance - mais l'une des plus grandes équipes de l'histoire du hand français, l'Union sportive d'Ivry, est née bien au chaud d'un club omnisports ouvrier de la banlieue «rouge» parisienne, porté à bout de bras par son maire communiste charismatique et président de la FSGT : Georges Marrane. #

Les fédérations affinitaires & multisports (hors sport scolaire)

Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT)

Créée en 1934, de la fusion des organisations sportives du monde du travail, pour faire face à la montée du fascisme en France et préparer ses adhérents à un rôle de «citoyen au service d'une République laïque et démocratique». Elle compte aujourd'hui 260 000 pratiquants et 4500 associations.

Union française des œuvres laïques et d'éducation physique (Ufolep)

Créée en 1928 au sein de la Ligue de l'enseignement, mouvement d'éducation populaire. 400 000 adhérents, 10 000 associations.

Fédération sportive et culturelle de France (FSCF)

Créée en 1898 sous l'appellation «Union des sociétés de gymnastiques et d'instruction militaire des patronages et œuvres de jeunesse de France». En 1947, elle devient la Fédération sportive de France qui s'attache à «l'éducation physique et morale de

la jeunesse chrétienne», puis confirme officiellement son investissement dans le secteur socioculturel, en 1968, en ajoutant «culturelle». Elle compte 225 000 adhérents et 2000 associations.

Union nationale sportive Léo Lagrange (ULL)

Créée en 1984, elle est une composante de la Fédération d'éducation populaire Léo Lagrange. Elle compte 50 000 adhérents et 400 associations.

Fédération française du sport travailliste (FFST)

Issue du sport travailliste, elle est créée sous sa forme actuelle en 1985. Elle compte aujourd'hui 10 000 adhérents.

Fédération française du sport à l'entreprise (FFSE)

Prenant ses origines en 1952 sous l'Amicale des clubs corporatifs, la FFSE est créée en 2003. En 2009, elle compte 9000 adhérents et 600 clubs.

Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire (FFEPGV)

Fondée en 1888 et dédiée à l'éducation

physique et, plus particulièrement, aux différentes formes de gymnastique, elle compte près de 550 000 adhérents et 7000 associations.

Fédération française sport pour tous - EPMM

En 1953, des fonctionnaires Jeunesse et Sports constituent l'Amicale des anciens stagiaires animateurs des activités physiques de la Jeunesse ouvrière et rurale. En 1967, elle devient la Fédération française de l'entraînement physique et monde moderne (EPMM), aujourd'hui FFEPMM-Sport pour tous. Elle compte 200 000 adhérents et 3000 associations.

Fédération française handisport (FFH)

En 1954 est créée l'Association des mutilés de France, puis la Fédération française sportive des handicapés physiques, elle devient, en 1977, la FF handisport. Elle participe aux Jeux paralympiques, compte 35 000 pratiquants et 1000 associations.

Fédération française du sport adapté (FFSA)

Fondée en 2004 pour accueillir les personnes en situation de handicap mental,

elle a intégré les Jeux paralympiques à Londres en 2012. Elle compte 42 000 licenciés et 900 associations.

Fédération nationale du sport dans le monde rural (FNSMR)

Créée en 1983, elle a pour but de favoriser la pratique d'activités sportives adaptées aux spécificités du milieu rural. En 2009, elle comptait 115 000 adhérents et 1500 associations. Une scission avec la Confédération nationale des foyers ruraux a eu lieu en 2011.

Fédération des clubs sportifs et artistiques de la Défense (FCSAD)

Héritière de l'Union fédérale des clubs de la Défense nationale et des forces armées (1959). Forte de 200 000 adhérents, elle accueille la communauté «Défense», ainsi que la société civile.

Fédération sportive des ASPTT

Initiée en 1897 par de jeunes postiers bordelais, l'Union des ASPTT est créée en 1945. En 2005, elle prend le statut de fédération sportive. Elle compte aujourd'hui 200 clubs omnisports et 170 000 membres.

prise de conscience), «l'être pour soi-même» (santé, créativité, expression, progrès, etc.) et «l'être pour les autres» (respect, citoyenneté, etc.). La FFEPGV (Fédération française d'éducation physique et de gymnastique volontaire) engage «des recherches en relation avec des questions majeures de santé publique qui touchent surtout le public féminin».

Développement de la citoyenneté et échanges internationaux

Ensuite, il est avéré que ces fédérations concourent «au développement du lien social et de la citoyenneté». La convivialité, le contenu et la diversité des échanges donnent une place à chacun(e), renforcent la rencontre et l'implication citoyenne. La FSCF crée des espaces de vie autour de la pratique proprement dite : «*Tout le monde peut jouer, chanter, danser, ce n'est pas seulement de la consommation de spectacle, cela fait partie intégrante de l'activité.*»

Quatrième impact : «l'action sur l'aménagement, la valorisation et la cohésion des territoires». Il ne s'agit

pas souvent d'un objectif en soi, mais d'une réalité reconnue par les partenaires locaux. Pour la Fédération nationale du sport dans le monde rural (FNSMR), «la richesse des milieux géographiques permet la pratique de multiples activités préservant l'environnement et les traditions».

Grâce au développement des innovations et à des méthodes pédagogiques innovantes, elles concourent «au développement des secteurs sportifs et culturels». Aussi, la FSGT a inventé le football à 7 autoarbitré favorisant le jeu et la responsabilisation.

Excepté dans de rares cas, «le développement économique» n'est pas un objectif, mais son impact est réel en raison du nombre de pratiquants et de bénévoles engagés. Enfin, ces fédérations ont toujours cherché à «insérer leur activité dans un environnement international» qui leur permet d'enrichir leurs propres projets. La Fédération des clubs sportifs et artistiques de la Défense (FCSAD) en est convaincue, «l'expérience des échanges internationaux nous apprend qu'il n'y a pas de différence dans le cœur des hommes dès lors qu'ils partagent une même passion». #



Les fédérations «affinitaires»

LE SECRET LE MIEUX GARDÉ DU SPORT FRANÇAIS ?

«Affinitaire, le mot n'existe pas dans le dictionnaire», s'amuse Jean Vintzel, président du collège des fédérations affinitaires et multisports («il ne faut pas confondre les deux», précise-t-il également) au Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et président de la Fédération sportive et culturelle de France (FSCF) de 2002 à 2012. Ce petit détail signifie beaucoup en soi. Le sport affinitaire est donc presque de manière consubstantielle en recherche de reconnaissance, jusque dans le Petit Robert. Il faut d'abord commencer par faire comprendre de quoi il s'agit. Et derrière cette bataille de la visibilité et de la légitimité, se trouve nichée bien plus qu'une affaire d'ego. C'est bel et bien l'enjeu profond de la conception du sport dans la société qui se trouve mis en scène. Avec la question lancinante de distinguer entre le sport moderne et la modernité du sport. # Par Nicolas Kssis

Les «affinitaires» et les organisations qui se réclament de cet héritage

peuvent se vanter d'être l'origine du sport en France, ce qui n'est pas forcément le cas à l'étranger ou dans le reste de l'Europe. En d'autres termes, en grande partie, si l'importation du sport s'avéra, effectivement, une initiative bourgeoise à la fin du 19^e siècle, dont le destin de Pierre de Coubertin résume bien la démarche idéologique, la démocratisation auprès des masses laborieuses, des campagnes, des salariés et autres employés s'accomplit massivement sous l'égide des patronages catholiques, des premiers clubs sportifs ouvriers et, on l'oublie trop souvent, des œuvres laïques et autres structures périscolaires, sans oublier aussi toutes les institutions officielles comme les universités populaires ou les coopératives ouvrières.

Mais, voilà, le sport français a, en quelque sorte, voulu abjurer ce péché originel. Apolitique il sera, donc plus de place pour ceux qui ne cachent pas leur «affinité» derrière la façade de notabilité fédérale qui s'accommode si parfaitement des valse gouvernementales. Le foot est emblématique de ce choix, et

la naissance, en 1919, de la FFF, détournant du droit chemin indifféremment les clubs cathos et leur cadres (dont Charles Simon ou Jules Rimet), laïques, «neutres» mais omnisports de l'USFSA (Union des sociétés françaises de sports athlétiques), voire parfois ouvriers comme le Club athlétique montreuillois qui «vient la semaine dernière, de démissionner de la FST [Fédération sportive du travail] pour adhérer à la Fédération française de football association, organisation bourgeoise, mercantile et militariste» (lettre du 4 décembre 1922 de Jules Morant, secrétaire du comité régional de la FST au maire, Parti radical socialiste, de Montreuil, Paul Poncet).

Le statut du sport affinitaire au sein du mouvement sportif français possède donc une singularité qu'il n'a en quelque sorte pas choisie, puisque ce sont les autres qui lui ont accolé, a posteriori, ce particularisme qui était la norme au départ. Étrangement, le mouvement affinitaire reste, au sein du CNOSF, celui «qui incarne le mieux la dimension olympique du comité [ce fameux «o» qui n'est arrivé que tardivement] par sa centralité sur les valeurs et son attachement à l'omnisports»,

sport et plein air # mars 2013

17

Les fédérations affinitaires et multisports

DES VALEURS AJOUTÉES DANS LE MOUVEMENT SPORTIF

Sur 16 millions de licenciés sportifs en France, pas moins de trois millions le sont dans une fédération sportive dite «affinitaire» ou multisports (hors sport scolaire et universitaire). 22% des femmes licenciées, le sont dans une de ces fédérations. Une réalité ignorée des médias, d'une partie du mouvement sportif et trop souvent des pouvoirs publics. Zoom sur une spécificité du sport mettant l'humain au cœur de ses préoccupations. # Par Emmanuelle Bonnet Oulaldj

Qui sont les fédérations affinitaires et multisports ?

Si «multisports» parle de lui-même, bon nombre s'interrogent sur la signification du terme «affinitaire». Être en affinité avec quelque chose... C'est ce qui a motivé la création des quatre fédérations identifiées comme telles : la FSGT et la Fédération française du sport travailliste (FFST), en affinité avec le monde ouvrier et le travail, la Fédération sportive et culturelle de France (FSCF), avec le monde catholique, et l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (Ufolep) avec le mouvement laïque. Neuf autres fédérations dites multisports sont également membres du collège des fédérations sportives affinitaires et multisports du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), dont les Fédérations françaises handisport (FFH) et du sport adapté (FFSA), aujourd'hui paralympiques (cf. la liste p. 18).

Parties prenantes du service public du sport

Agréées par l'État, l'article 16 de la Loi sur le sport leur donne le droit de «mettre en place des règles de pratiques adaptées (...) afin de favoriser l'accès aux activités sportives sous toutes leurs formes» (lire «Simples ou délégataires, fédérations sportives agréées... qui fait quoi ?», p. 26). Parties prenantes du service public du sport, du local au national, elles n'ont pas pour vocation de faire concurrence aux fédérations unisport des disciplines qu'elles proposent, mais offrent une alternative pour celles et ceux qui recherchent une approche différente de la ou de leurs pratiques. Le sport n'est pas une fin en soi, mais un moyen de réalisation, de progrès et de promotion de la personne.

Autre spécificité, la place des femmes. En 2009, deux fois moins de femmes que d'hommes sont adhérentes d'une association sportive, soit 36%. Au sein de nos fédérations, la part des licences féminines est de 66% ! Au-delà de leurs différences et de leurs spécificités, ces fédérations sont unies autour d'une même conception : le sport au service du développement humain.

Une volonté d'agir ensemble en référence à des projets de société

En 2007, la FSGT, la FSCF et l'Ufolep interpellaient les collectivités territoriales sur sept propositions pour «développer des pratiques sportives et associatives de qualité pour toute la population» : encourager les associations dans leur pluralité, la multi-activité et la proximité ; donner priorité aux équipements sportifs de proximité polyvalents, comprenant des lieux de vie associatifs ; garantir l'accès libre et gratuit à tous les sites naturels ; constituer aux plans départemental et local des réseaux «sport santé» mettant en synergie les associations, les unités de recherche, les personnels de santé et instituer un partenariat financier triennal. En 2009, les mêmes fédérations étaient parties prenantes de l'espace «Le sport est un droit» animé par la FSGT et à l'initiative d'une dizaine de rencontres sur la rénovation en profondeur d'un service public du sport brisé par les vagues successives de RGPP (Révision générale des politiques publiques) et autres réformes territoriales. En 2012, elles faisaient part de leur préoccupation face à des décisions plaçant illégitimement en subordination des fédérations délégataires, à l'image du décret relatif aux manifestations sportives sur la voie publique. Aujourd'hui, le collège inter-fédéral poursuit son analyse d'un contexte où les moyens publics, inégalement répartis, se réduisent à peau de chagrin. Les échanges réguliers mettent également en lumière nos différences comme la place accordée par chacune à la compétition, voire nos contradictions, telle que la conception du sport à l'entreprise. Une diversité qui fonde leurs spécificités, leurs atouts, leur capacité à se projeter pour répondre toujours mieux aux besoins de la population dans sa pluralité. Enfin, dans la perspective d'une nouvelle Loi sur le sport et de la reconnaissance de leur action de service public, ces fédérations appellent de leurs vœux un débat autour de la question de la délégation, aujourd'hui accordée aux seules fédérations olympiques et nationales. #

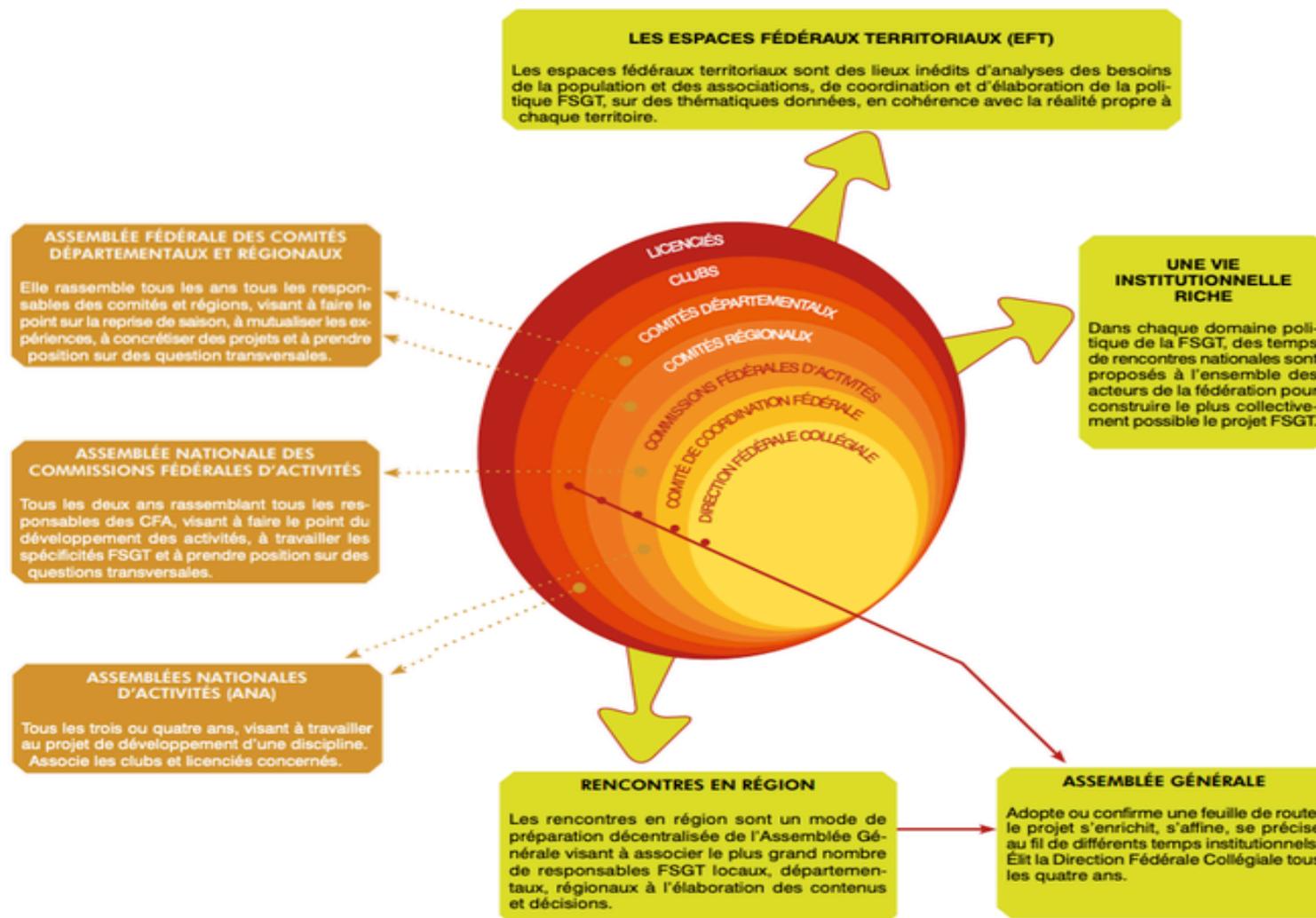
Démocratisation des pratiques et épanouissement de la personne

Dans une étude réalisée par le collège des fédérations affinitaires et multisports du CNOSF, en 2010, une série d'entretiens a permis de faire émerger sept impacts de leur action sur la société. Ces fédérations contribuent d'abord à «la démocratisation des pratiques sportives et culturelles», c'est-à-dire qu'elles facilitent l'accès sociologique, géographique, économique du plus grand nombre à une diversité d'activités, y compris alternatives. Les moyens mis en œuvre se traduisent par des organisations et des contenus adaptés, souples et évolutifs ; des tarifs accessibles ; une offre de proximité ; une adaptation des règlements et des contenus en fonction des publics et un travail spécifique envers des publics en difficulté.

Sensible aux décalages entre les formes classiques de compétitions et les besoins des adhérents, la FSGT adapte ainsi l'organisation de ses épreuves. L'Ufolep anime un réseau permettant aux quartiers sensibles d'être en contact avec une autre idée du sport.

Deuxième impact : «la contribution à l'éducation, à la réalisation et à l'épanouissement de la personne». Autrement dit, elles jouent un rôle éducatif en développant «le faire pour soi-même» (affirmation de soi,

Annexe 30 – Organigramme de la FSGT



OBJECTIFS DES ENTRETIENS

Clubs : Voir comment ils s’approprient les valeurs et l’identité de la fédération. Mesurer les influences (partenaires, pratiquants, autres fédérations) qui viennent peser sur cette appropriation. Évaluer la place de l’influence de l’identité fédérale sur l’évolution du projet des clubs, du projet sportif des individus, et du développement des pratiques. Analyser la place de la fédération dans le développement, au sein de la vie associative et sportive, des personnes interrogées.

Comités : En tant qu’interfaces entre le club et la fédération, voir comment ils jouent leur rôle dans la transmission des valeurs. Quels leviers dans ce rôle, quelles contraintes ? Obtenir leurs points de vue sur les effets des influences fédérales sur les clubs, les activités et les pratiquants. Analyser la place de la fédération dans le développement, au sein de la vie associative et sportive, des personnes interrogées.

Fédérations : Avoir le discours officiel sur la question des valeurs et de l’identité. Savoir comment ont évolué les valeurs et par rapport à quels enjeux les valeurs se sont construites. Avoir le point de vue fédéral quant à l’assimilation des valeurs par les niveaux locaux.

Partenaires : Avoir leur point de vue sur les différences entre fédérations et les enjeux qui motivent l’existence d’une situation de concurrence manifeste.

GRILLE D'ENTRETIEN CLUB (Président / Entraîneur-Animateur)

1. Parcours personnel au sein de la structure et de la pratique

- Parcours sportif ? Depuis quand êtes-vous engagé au sein du club ? Quelles motivations ? Responsabilités au sein du club ? Responsabilités au niveau comité, fédération ? Point sur la relation personnelle avec la fédération et ses valeurs (ou en partie 3 en fonction de la qualité du lien établi avec la personne interrogée)

2. Présentation club

Objectif : Positionner le club dans son environnement et son histoire et déterminer les influences de ces éléments sur le projet du club et les pratiques qu'il met en œuvre.

- *Histoire et projet*

- Quand a été créé le club, pourquoi ? Quel est le projet actuel du club ? Quelles ont été les étapes de développement du club ? Quelles sont les valeurs du club ?

- *Fonctionnement*

- Qui sont les acteurs du club, bénévoles, professionnels ? Comment est dirigé le club ? Comment est-il organisé ? Comment sont élaborés les projets ? Comment sont impliqués les adhérents dans la vie du club ?

- *Publics et pratiques*

- Quelles de pratiques avec quelles particularités ? Combien d'adhérents ? Quels publics ? Quels événements ? Exemple de projets

- *Partenaires et influences*

- Quels partenaires, pourquoi ? Types de financements ? Influences sur le projet du club ? Exemple concret.
- Les difficultés rencontrées par le club ?

3. Le club, le comité et les fédérations

Objectif : Déterminer les liens et influences entre club et fédération. Évaluer la capacité du club à s'approprier les valeurs fédérales. Déterminer les actions et les éléments du discours fédéral qui parviennent à toucher les clubs. Voir si les clubs se sentent en capacité d'influencer sur la politique fédérale et les APSA.

- *Affiliations et différences entre fédérations*

- Quelles fédérations, pourquoi ? Des envies de changer d'affiliation ? Quelles différences entre les fédérations ? Du point de vue des compétitions ? Du point de vue de la possibilité de participer à la vie fédérale ? Du point de vue du positionnement politique ?

- *Qualité des liens avec la fédération*

- Degré de proximité avec la fédération ? Comment se fait le travail avec la fédération ? Existence de conflits ou de désaccords ? Le club participe-t-il à la vie fédérale ? Comment ?

- *Place des valeurs fédérales dans la vie du club*

- Quelles valeurs pour cette fédération ? Quel attachement à la fédération et à ses valeurs ? Influence de la fédération sur le projet du club ? Avis sur la fédé ? Ses projets, ses événements, son organisation, son fonctionnement, et son positionnement politique ?

4. Les activités et les adhérents

Objectif : Déterminer les influences adhérents-club, les modalités d'évolutions des activités au sein du club, les liens adhérents-fédérations.

- *Adaptation des pratiques et place de la fédération dans ce processus*

- Qu'est-ce que vous trouvez « original » dans votre offre d'activités ? Avez-vous procédé à des adaptations pour rendre vos activités plus accessibles, plus attractives ou plus en adéquation avec votre projet ?
- Exemple, comment se passe une séance type, un entraînement type ? Évolution des processus démocratiques ?

- *Liens d'influences entre pratiques et adhérents*

- Est-ce que les adhérents influent sur la mise en œuvre des pratiques ? Est-ce que les licenciés adhèrent aux valeurs du club ? Comment on peut le voir ? Est-ce qu'ils influent sur les valeurs du club ? Savent-ils quels sont les partenaires du club, quelles sont les fédérations auxquelles il appartient ? Est-ce que le club, ou la fédération ont participé à l'évolution du regard des adhérents sur leur activité ? Exemple concret.

GRILLE D'ENTRETIEN COMITÉ (Élu / Salarié)

1. Parcours personnels au sein de la structure et de la pratique

- Parcours sportif ? Depuis quand êtes-vous engagé au sein du comité ? Quelles motivations ?
- Responsabilités au sein du comité ? Responsabilités au niveau club, fédération ? Point sur la relation personnelle avec la fédération et ses valeurs (ou en partie 3 en fonction de la qualité du lien avec la personne interrogée)

2. Présentation comité

Objectif : En savoir plus sur les missions et le fonctionnement du comité et sur les influences qu'il subit.

- *Histoire et projet*
 - Quand a été créé le comité, pourquoi ? Quel est le projet actuel du comité ? Quelles ont été les étapes de développement du comité ?
- *Fonctionnement*
 - Qui sont les acteurs du comité, bénévoles, professionnels ? Comment est dirigé le comité ? Comment est-il organisé ? Comment sont élaborés les projets ? Comment les clubs sont-ils associés à la vie du comité ? Ce fonctionnement correspond-il à celui de la fédération ?
- *Publics et pratiques*
 - Quelles pratiques ? Combien d'adhérents ? Quels publics ? Quels événements ?
- *Partenaires et influences*
 - Quels partenaires, pourquoi ? Quels financements ? Influences sur le projet du comité ?
 - Les difficultés rencontrées par le comité ?

3. Le comité et la fédération

Objectif : Déterminer les liens et influences entre comité et fédération. Évaluer la capacité de la fédération à faire partager ses valeurs aux niveaux locaux. Évaluer la capacité des comités à prendre part à la vie fédérale et à l'élaboration de la politique fédérale. Déterminer les tensions potentielles entre comité et fédération.

- *Qualité du lien avec la fédération*
 - Degré de proximité avec la fédération ? Comment se fait le travail avec la fédération ? Existence de conflits ou de désaccords ? Le comité participe-t-il à la vie fédérale ? Comment ? Combien de rencontres avec des personnes du siège ? Exemple d'un projet où ça fonctionne, exemple d'un projet où ça ne fonctionne pas.
- *Les valeurs fédérales et le comité*
 - Quelles valeurs pour cette fédération ? Quel attachement à la fédération et à ses valeurs ? Influence de la fédération sur le projet du comité ? Avis sur le positionnement politique de la fédération, ses projets, ses événements, son organisation, son fonctionnement ? Percevez-vous des effets pervers, des conflits dus aux valeurs fédérales ?
 - Comment la fédération intervient au sein du comité ? Quelles ressources la fédération donne-t-elle au comité ? Quels soutiens et outils donne-t-elle afin de communiquer sur ses valeurs et identité ? Avis sur la qualité de la transmission des valeurs de la fédération ? Parler de la question de la formation.

4. Le comité et les clubs

Objectif : Déterminer les liens et influences entre comité et club. Évaluer la capacité du comité à transmettre les valeurs de la fédération. Évaluer la capacité des clubs à prendre part à la vie du comité et à l'élaboration de sa politique. Évaluer la capacité du comité à intégrer les clubs.

- *Le club, les adhérents et les valeurs fédérales*
 - Quel point de vue du comité sur les clubs et leur adhésion ou non adhésion aux valeurs de la fédération ? Place du contexte dans cette situation (financement, intérêt des adhérents pour la vie fédérale, les clubs comme simple offreur, les adhérents comme simple consommateur)
- *Place du club dans la transmission des valeurs fédérales*
 - Comment le comité fait pour se rapprocher des clubs, pour transmettre les valeurs de la fédération ? Est-ce implicite dans la mise en œuvre des actions du comité ? Où est-ce une stratégie explicite ? Qu'est-ce qui freine ce travail de formation des clubs ? Le comité transmet-il d'autres valeurs que celles de la fédération ?

Annexe 32 – Liste des présidents et coprésidents
--

1935-1938	Georges Marrane et Antonin Poggioli (co-présidence)
1944-1946	Georges Marrane
1946-1950	Georges Marrane et Edmond Pépin (co-présidence)
1950-1954	Georges Marrane
1954-1965	René Rousseau
1965-1967	René Napoléoni
1967-1976	Raoul Gattegno
1976-1986	René Moustard
1986-1996	René Moustard, Jean-Paul Mouilleseaux (co-présidence)
1996-1999	René Moustard, Jean-Paul Mouilleseaux, Jacques Journet (co-présidence)
1999-2005	Jean-Paul Mouilleseaux, Jacques Journet (co-présidence)
2005-2017	Direction nationale collégiale avec deux responsables juridiques : Rolland Besson et Lydia Martins Viana
Depuis 2017	Direction fédérale collégiale avec deux responsables juridiques : Emmanuelle Bonnet Oulaldj et Gérard Dizet

Titre :

Fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de la FSGT

Mots clés : fédération sportive ; identité ; FSGT ; CIFRE

Résumé :

En 2014, la Fédération sportive et gymnique du travail fêtait ses 80 ans. Cette période « anniversaire » et l'histoire accumulée par l'organisation poussèrent ses dirigeants à s'interroger sur « ses valeurs » et son « identité ». Ce contexte fut propice à la mise en place d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE).

Derrière ces termes génériques et ce projet se cache une réalité complexe pour des fédérations qui ont le sentiment que se distendent les rapports avec leurs comités, leurs clubs, leurs bénévoles et surtout avec leurs licenciés. Dans un système sportif où le modèle associatif ainsi que les modalités d'engagement évoluent et où les concurrences s'affirment, ces organisations sont amenées à se questionner sur la légitimité de leur projet fédéral et sur leur capacité à influencer les pratiques sportives et associatives développées localement.

Une immersion de plus de trois années au sein de la FSGT a permis de partager le quotidien des acteurs de cette fédération, de les observer et de les interroger pour comprendre l'évolution de ce type d'organisations.

Afin d'approfondir ce regard immergé, à travers ce que nous avons appelé un « effet miroir », nous avons mis en perspective le cas de la FSGT avec quatre autres fédérations affinitaires (Fédération sportive et culturelle de France, Union française des oeuvres laïques d'éducation physique) et délégataires (Fédération française de la montagne et de l'escalade, Fédération française de football).

Cette thèse traite ainsi du rapport des fédérations avec les différents types d'acteurs qui les animent, du niveau local au siège national. Elle propose également une lecture des processus « d'innovation » en oeuvre dans ces organisations, de la manière dont elles font évoluer leur fonctionnement, leur rapport à la démocratie associative, leur projet politique, ainsi que les activités sportives développées au sein des clubs affiliés (notamment à travers un focus sur les activités escalade et football).

Title:

Sport Federations and Identities: A Sociological Analysis through the Lens of FSGT

Keywords: sports federation; identity; FSGT; CIFRE

Abstract: In 2014, the *Fédération sportive et gymnique du travail* (FSGT, aka Labour Sports and Gymnastic Federation) celebrated its 80th birthday. The anniversary year was the occasion for leadership to reflect upon the organisation's "values" and "identity", building on its rich history. To explore these questions, FSGT entered into a CIFRE (research training industrial convention) partnership with the author.

The author used what he defines as a "mirror effect" to further explore this immersive outlook onto sports federations, putting FSGT in perspective with two peer-based (*Fédération sportive et Culturelle de France* and *Union française des oeuvres laïques d'éducation physique*) and two delegate-based federations (*Fédération française de la montagne et de l'escalade* and *Fédération française de football*).

A complex reality hides behind these generic terms: there is a perception among federations that relationships between federations and their committees, clubs, volunteers, and members are wearing off. Sports federations are questioning the legitimacy of the federative project and their ability to influence local sports and associative practices in the French sports system, where sports associations and engagement models are constantly evolving, and competition is rising.

In this thesis, the author explores the relationship of sports federations with the different kinds of actors they comprise, at local and national level. The author also analyses innovation processes in place in these organisations, their evolution, their rapport to association democracy, their political project, as well as sports activities developed within affiliated clubs (with a special focus on rock climbing and football activities).

This three-year immersive work experience within FSGT exposed the author to the daily life of the federation's actors, to observe them, and interact with them, to try and understand the evolution of this type of organisation.