



**HAL**  
open science

# La professionnalisation des bénévoles. Etude comparative des profils et trajectoires identitaires des dirigeants bénévoles de la Fédération Française de Tennis

Denis Bernardeau Moreau

## ► To cite this version:

Denis Bernardeau Moreau. La professionnalisation des bénévoles. Etude comparative des profils et trajectoires identitaires des dirigeants bénévoles de la Fédération Française de Tennis. *Revue Européenne de Management du sport*, 2005, 13, pp.1-15. hal-00827906

**HAL Id: hal-00827906**

**<https://hal.science/hal-00827906>**

Submitted on 29 May 2013

**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.

**LA PROFESSIONNALISATION DES  
BENEVOLES :  
ETUDE COMPARATIVE DES PROFILS ET  
TRAJECTOIRES DES DIRIGEANTS BENEVOLES DE  
LA FEDERATION FRANCAISE DE TENNIS**  
Par Denis Bernardeau Moreau<sup>1</sup>

## **Résumé**

Cette étude porte sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles de la Fédération Française de Tennis (FFT). Notre intention est de démontrer que cette professionnalisation s'exprime notamment par l'émergence d'une génération de dirigeants plus impliqués techniquement (par les formations, par les qualifications et les diplômes) et professionnellement (par les types de profession exercée) dans le champ sportif concerné. Il apparaît que cette évolution tend à reléguer en périphérie l'amateur et à diluer la culture bénévole traditionnelle. Elle permet, en définitive, de différencier des profils de bénévoles, selon que leur lien dans le milieu sportif et du tennis est plutôt amateur ou plutôt professionnel. Cette étude est une réflexion sur l'évolution du bénévolat sportif mais aussi plus globalement sur l'avenir de l'organisation associative et fédérale.

## **Mots clés**

Professionnalisation – Amateurisme – Profil et trajectoire bénévoles – Logique associative

## **Abstract**

This study concerns the professionalization of volunteer leaders in the French Tennis Federation (FFT). Our intention is to prove that this phenomenon results in the increased technicalization (via training, diplomas and other qualifications) of federal responsibilities, which tends to relegate amateurs to a secondary role, thus changing the traditional culture of voluntary work. We also wish to show that there is a new generation of volunteer leaders asserting themselves due to such professionalization. There are now distinct types of volunteer: the amateur and the professional, which are determined according to their connection with the sport world. This study thus considers the evolution of voluntary work in sport and, more globally, the evolution of associative and federal organisation.

## **Key-words**

Professionalization – Amateurism – Volunteer– profile and trajectory - Association logic

## INTRODUCTION

La professionnalisation du sport traduit la montée de la logique marchande dans un secteur qui relève traditionnellement de la logique associative. Cette professionnalisation prend des formes multiples. L'une des formes les plus communément admises est celle des sportifs rémunérés qui s'entourent d'intermédiaires chargés de gérer leur carrière (d'après une étude du RUNOPES<sup>2</sup>, le nombre d'emplois générés par le sport professionnel peut être estimé à 7 200 dont la moitié serait occupée par les sportifs professionnels). Mais il peut s'agir également des techniciens du sport qui perfectionnent les méthodes d'entraînement et développent des technologies de pointe ou encore des enseignants professionnels qui rationalisent les méthodes d'apprentissage et les contenus pédagogiques. Si dans les organisations sportives, ce « processus d'entrepreneuriation » (Chantelat 2001) s'est réalisé en plusieurs étapes<sup>3</sup>, une des formes insolites que peut prendre la professionnalisation est celle des dirigeants bénévoles<sup>4</sup>. Dans ce contexte, nous définissons la professionnalisation comme un processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences. En effet, il semblerait que les élus, tout en oeuvrant bénévolement, soient de plus en plus impliqués techniquement (par les formations suivies et les diplômes obtenus) et professionnellement (par les activités exercées) dans le milieu sportif. Ce constat traduirait la baisse de l'engagement militant et amateur au profit d'une élévation notable de la technicité du bénévole. Il marquerait l'apparition, dans un secteur associatif longtemps épargné, de logiques propres à celles du monde du travail où en quelque sorte, aux valeurs de l'amateurisme seraient préférées celles de la compétence, de l'efficacité et la rationalité professionnelles de l'entreprise (Boltanski et Chiapello 1999). Nous pensons qu'une telle évolution, qui conduit irrémédiablement à professionnaliser le bénévole, alimente des tensions entre l'amateur supposé désintéressé mais peu compétent et le professionnel supposé intéressé mais qualifié. C'est cette dialectique qui travaille le monde institutionnel du sport (il n'y a pas d'exception sportive en la matière, la professionnalisation des acteurs associatifs concerne l'ensemble du tiers secteur, cf.

Troger) que nous souhaitons développer dans notre travail. Ce que nous voulons analyser, c'est ce paradoxe fondamental souligné par Loirand (Loirand 2001) entre les exigences de rationalisation auxquelles doivent répondre les organisations sportives prestataires de service et la nécessité de préserver l'identité associative traditionnellement portée par le bénévole dit désintéressé. A travers cela, c'est aussi l'avenir du bénévolat et de la logique associative (en tout cas dans les formes traditionnelles) que nous voulons interroger. Pour répondre à nos questions, nous avons choisi comme étude de cas la Fédération Française de Tennis<sup>5</sup> dont la professionnalisation des dirigeants bénévoles nationaux est susceptible d'illustrer les évolutions actuelles que connaissent les grandes associations sportives.

La Fédération Française de Tennis (FFT) est née en 1920 de l'éclatement de la Commission de Lawn Tennis contrôlée alors par l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA). Son développement est en partie dû à l'extraordinaire succès des Internationaux de Roland Garros. Inscrite dans le carré prestigieux des tournois du Grand Chelem, cette manifestation annuelle n'a cessé depuis vingt ans d'augmenter ses recettes et représente, à elle seule, 75 % du budget de la fédération<sup>6</sup>. On comprend pourquoi les dirigeants fédéraux tiennent à en garder le contrôle. Comme nous le déclare un des responsables administratifs de la fédération (qui compte plus de 300 salariés), « *la fédération, elle fait vivre énormément de monde (...) tout ça, c'est grâce au tournoi de Roland Garros* »<sup>7</sup>. Au fond, c'est l'ensemble du tennis international qui s'est considérablement professionnalisé depuis l'ouverture (non sans difficulté à l'époque) des compétitions aux joueurs professionnels. La FFT, aujourd'hui, est devenue une société qui génère beaucoup d'argent et le gère avec professionnalisme<sup>8</sup>. Un des responsables administratifs que nous avons rencontrés reconnaît que la fédération s'est structurée comme une société : « *aujourd'hui on peut considérer qu'on est une très grosse PME, informatisée avec les moyens modernes de communication* »<sup>9</sup>. Pourtant, cette entreprise reste dirigée par des bénévoles. Si cela peut paraître quelque peu paradoxal (des

bénévoles élus gèrent de manière désintéressée une association dont le but est en partie devenu lucratif), ces derniers affirment vouloir préserver « *le bon équilibre entre la recherche de nouvelles ressources financières et le respect d'une certaine éthique fédérale* », où « *le bénévolat est le postulat de base* »<sup>10</sup>. Est-ce à dire que les dirigeants bénévoles sont toujours les « gardiens du temple » dans une organisation qui a beaucoup évolué ? Notre intention va être de comparer les profils (niveau sportif, expérience d'enseignement et de gestionnaire) et les trajectoires (trajectoires d'engagement et de formation) des dirigeants bénévoles de la fédération<sup>11</sup> pour montrer que ces derniers connaissent eux aussi des transformations<sup>12</sup>.

## **I - LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Notre démarche a associé les recherches documentaires, les méthodes de l'entretien et celles du questionnaire. Simultanément à la consultation des archives, nous avons procédé à plusieurs entretiens durant le second semestre de l'année 2002. Cette démarche étant avant tout qualitative, nous avons limité le nombre d'entretiens à une douzaine. Les personnes retenues sont des dirigeants élus pour la plupart, ayant ou ayant eu des missions importantes au sein de la fédération et de ses composantes régionales mais aussi quelques salariés et représentants syndicaux dont les rapports avec la fédération sont parfois conflictuels. Les entretiens ont duré environ une heure et ont eu lieu à la fédération, dans des lieux publics ou au domicile des interviewés. Ils ont été enregistrés sur cassette avec l'autorisation de la personne concernée. Quand notre domaine d'étude fut mieux délimité, nous avons procédé à l'envoi des questionnaires qui contenaient trois parties (une première partie relative aux rapports que le dirigeant bénévole entretient avec sa fédération, une seconde partie sur le statut social de l'individu, enfin la troisième partie portant sur l'état civil de la personne questionnée). Nous n'avons posé qu'une seule question ouverte dite d'opinion. Nous voulions laisser un espace de libre expression afin de recueillir les avis personnels des questionnés sur la politique de leur fédération. Pour constituer notre échantillon de base, nous sommes remonté jusqu'aux années 85,

soit une période qui s'étend sur les cinq dernières olympiades<sup>13</sup>. Au total, ce sont 115 questionnaires<sup>14</sup> que nous avons pu recueillir représentant un échantillon de dirigeants bénévoles ayant exercé depuis 1989 différents mandats fédéraux (à l'assemblée générale, au comité directeur ou au bureau de la fédération). Un tiers se compose de présidents ou anciens présidents de ligue.

Dans l'étude exposée ci-après, nous voulons montrer que le processus de professionnalisation a conduit à modifier, durant ces quinze dernières années, le profil du dirigeant bénévole de la fédération. De simple bénévole amateur, il devient un chef d'entreprise qui emploie des salariés dans un secteur associatif de plus en plus apparenté au monde de l'entreprise et du travail. Son engagement de militant amateur tend également à se réduire au bénéfice d'un niveau de formation et de technicité plus adapté au fonctionnement managérial d'une fédération assimilable à une véritable entreprise associative. N'est-ce pas d'ailleurs son président qui déclarait, il y a quelques années, que « *la fonction de président de fédération évolue vers celle d'un chef d'entreprise associative* » ?<sup>15</sup>

## **II - LES DIRIGEANTS BENEVOLES DE LA FEDERATION : VERS UNE GENERATION PLUS PROFESSIONNELLE**

### **1 – Entre bénévoles et salariés, une relation de subordination employeurs/employés**

Nous avons pu maintes fois observer qu'au-delà du projet associatif et fédérateur, c'est le lien de subordination qui prédominait entre le dirigeant bénévole et le salarié au sein de la fédération. Ce lien était perceptible notamment à travers le devoir de réserve affiché par les salariés permanents vis à vis des membres bénévoles du comité directeur qui les emploient. N'ayant pu réellement développer ce point avec nos interlocuteurs de la fédération, nous nous sommes tourné vers les syndicats et les enseignants pour tenter de mieux analyser l'évolution de ces relations. Il apparaît que les relations entre les

bénévoles et les enseignants (et par extension les salariés) sont davantage des relations professionnelles entre employeurs et employés. Ces rapports parfois conflictuels confèrent un rôle différent au dirigeant bénévole qui, du statut de simple militant amateur, passe à celui d'employeur dans un secteur assimilable au monde du travail. Pour développer ces points, nous nous sommes appuyé sur l'analyse de plusieurs entretiens, sur l'exploitation de nos questionnaires et aussi sur une enquête réalisée le premier semestre 2000 par le Club fédéral des enseignants de tennis<sup>16</sup>. Il ressort de ses enquêtes que beaucoup d'enseignants expriment le sentiment d'être déconsidérés par leurs dirigeants associatifs et fédéraux, soit qu'ils sont perçus comme de simples prestataires de service, soit qu'ils sont considérés comme des « *hommes à tout faire* » ou encore comme de simples exécutants n'ayant aucun pouvoir de décision. Pour un représentant du Syndicat National des Brevetés d'Etat de Tennis (SNBET)<sup>17</sup>, « *la Fédération Française de Tennis est une fédération qui depuis le début a exclu les brevetés d'Etat de leurs préoccupations* »<sup>18</sup>. Les enseignants sont écartés du pouvoir, ils « *n'ont pas le droit au chapitre* »<sup>19</sup>. Il rajoute avec virulence que le problème vient du fait que les dirigeants veulent « *avoir la main-mise* »<sup>20</sup>. L'un des représentants de l'autre syndicat d'enseignants, la Fédération Nationale des Enseignants et Professeurs de Tennis (FNEPT) regrette lui aussi « *le rôle de pouvoir absolu* »<sup>21</sup> des dirigeants de la fédération. Avec les clubs, rajoute-t-il, ils « *rentrent complètement dans la logique d'opposition employeurs et salariés* »<sup>22</sup>. Pour un des professeurs de tennis interviewés, la profession reste très « *cloisonnée* ». Malgré la nécessité de faire évoluer la profession vers plus de responsabilités en privilégiant le professeur manager plus que le simple éducateur sportif, cet enseignant regrette le peu de considération de la part des dirigeants bénévoles qui « *ont dû mal à comprendre que cette profession a évolué* »<sup>23</sup>. Pour cet interlocuteur, les relations entre bénévoles et moniteurs sont surtout des relations professionnelles. « *Le dirigeant, rajoute un membre du club fédéral, c'est le patron, c'est le président, c'est lui qui a le pouvoir de décision finale* »<sup>24</sup>. Un autre de nos interlocuteurs, ancien membre du comité directeur de la fédération et ancien

président de ligue (et à ce titre employeur de nombreux salariés), ne dit pas autre chose. Pour lui, c'est le statut d'employeur/salarié qui prime, « *y a quand même une hiérarchie qu'il faut peut-être respecter* »<sup>25</sup>.

Ces employeurs, à l'image du dernier interlocuteur que nous avons cité, ce sont les dirigeants bénévoles de la fédération. Ils sont patrons, ils sont à la tête d'une fédération apparentée à une grande entreprise et nous voulons montrer également que l'évolution du sport conduit ces dirigeants fédéraux à être de plus en plus des bénévoles professionnels. En accroissant leur niveau de formation et de technicité, nous pensons que la professionnalisation du sport conduit à l'émergence de dirigeants fédéraux de plus en plus « initiés ». A travers essentiellement les commentaires de ces derniers lors de nos entretiens et dans les questionnaires retournés, nous voulons montrer notamment que l'évolution professionnelle du tennis tend à modifier progressivement le profil des dirigeants bénévoles de la fédération.

## **2 – Derrière un apparent consensus, une professionnalisation qui ne fait pas l'unanimité**

Lorsque nous avons commencé l'étude de la FFT, notre première impression fut celle d'une forte cohésion des dirigeants élus de la fédération. Les réponses à notre questionnaire sur la politique fédérale témoignent d'ailleurs de l'accord global des dirigeants sur les missions prioritaires de leur fédération<sup>26</sup>. Comme nous le confirme un président de ligue et membre du comité directeur de la fédération, il y a « *une forme de consensus sur la globalité de la politique fédérale* » qui fait que « *sur la ligne directrice, il y a accord* »<sup>27</sup>. Pourtant, au-delà d'une première approche globale qui conclurait trop hâtivement à une parfaite osmose du groupe de direction, une analyse plus approfondie permet de souligner des divergences entre les membres ayant exercé leur mandat sur des périodes différentes. L'année 1993 apparaît en cela comme une date charnière. C'est l'élection d'un nouveau président. Il succède à Philippe Chatrier qui se retire après vingt années de gouvernance. Cette année là,

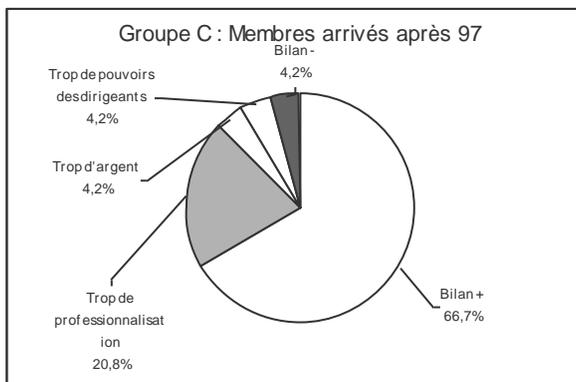
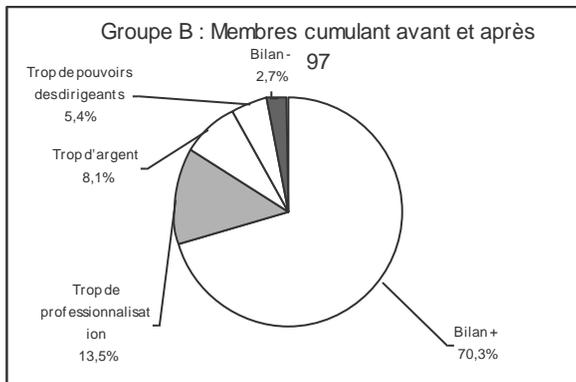
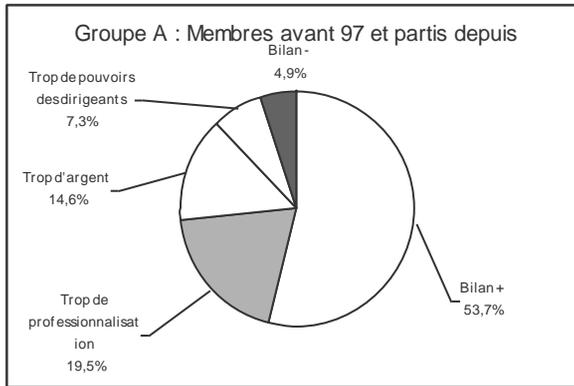
45 % des membres du comité de direction et 83 % des membres du bureau se renouvellent. Ce taux de renouvellement atteint 50 % en 1997 pour se stabiliser depuis<sup>28</sup>. Il est souvent constaté que le changement de présidence et/ou de politique fédérale entraîne une instabilité du groupe de direction qui tend à se renouveler fortement durant les années qui suivent. Si nos entretiens avaient déjà souligné l'existence d'un clivage entre les dirigeants en poste avant 97 et ceux en poste après, l'analyse des questionnaires est venue confirmer ce fait. Il semble bien que deux périodes puissent être distinguées. Nous pouvons nous demander dès lors si le profil des dirigeants élus entre 1989 et 1997 est le même que celui des dirigeants en poste après 1997. N'y verrait-on pas l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants ? Et dans ce cas, qu'est-ce qui différencierait cette génération de celle plus ancienne ? La mise en évidence d'éventuelles différences peut se révéler utile dans une perspective qui vise à démontrer la progressive professionnalisation des dirigeants nationaux de la fédération. C'est pourquoi, la suite de notre analyse sera en partie une étude comparative des dirigeants, selon la période de leur mandature fédérale. Elle distinguera trois groupes : celui des dirigeants ayant été en poste avant 1997 et partis depuis (olympiades 89/93 et/ou 93/97) que nous nommerons groupe A (N = 48), celui des dirigeants ayant été en poste à partir de 1997 (olympiades 97/01 et/ou 01/04) que nous nommerons groupe C (N = 26) et un groupe intermédiaire dénommé B (N = 41) correspondant aux dirigeants ayant été élus sur au moins deux mandats à cheval sur l'année 1997 (olympiades 93/97 et 97/01).

Le traitement de la question d'opinion sur la politique fédérale apparaît notamment très significatif. A la question suivante : « *Quel regard portez-vous sur la politique de votre fédération ?* », nous obtenons 63 % de réponses favorables, attestant ainsi de ce relatif consensus évoqué par notre interlocuteur précédemment cité. Il reste donc un bon tiers de dirigeants (37 %) qui se déclare insatisfait. Qui sont-ils ? L'analyse des données fournies par nos questionnaires ne nous renseigne pas beaucoup sur leurs profils. Ils sont membres du comité directeur pour moitié, présidents de ligue pour un tiers

mais aucune caractéristique particulière ne nous permet de distinguer ce groupe des autres dirigeants. Il est intéressant de noter que les sujets de mécontentements évoqués par ces 37 % de membres insatisfaits portent sur deux thèmes en particulier : celui de la professionnalisation et celui de l'argent. Ils sont 47 % à regretter qu'il y ait trop de professionnalisation dans leur fédération, 26 % à évoquer l'excès d'argent. Notons que quelques dirigeants (16 %) dénoncent l'excès de pouvoirs exercé par les dirigeants bénévoles (et notamment les présidents de ligue). Si nous considérons ce groupe selon la période durant laquelle ses membres ont effectué leur mandat, nous observons que les mécontents sont plus nombreux lorsqu'ils appartiennent au groupe A (avant 97) que lorsqu'ils appartiennent au groupe C (après 97). Dans le groupe A, on ne comptabilise que 54 % d'avis positifs alors que les réponses relatives à l'excès de professionnalisation et d'argent atteignent 19,5 et 14,5 %. En revanche, dans le groupe C, les avis positifs représentent plus de 66 % des réponses. 21 % des membres de ce groupe évoquent tout de même l'excès de professionnalisation mais seulement 4 % l'excès d'argent. Quant aux membres du groupe B, les plus favorables à la politique fédérale (ils sont 70 %), il y a 8 % des membres seulement qui jugent l'argent excessif dans leur sport et encore 13,5 % de membres qui rejettent la professionnalisation excessive à leurs yeux (figure n° 1).

Nous pouvons penser, comme le laisse supposer la figure ci-dessous, que la professionnalisation et l'argent jugés excessifs par les anciens dirigeants surtout mais aussi par les dirigeants actuels puissent provoquer quelques tensions au sein des instances décisionnelles de la fédération et conduire à l'exclusion ou l'auto-exclusion d'un certain nombre d'entre eux. Partant du constat que les mécontents étaient plus nombreux dans le groupe des anciens dirigeants, partant aussi des informations rapportées lors de nos entretiens, nous proposons d'approfondir l'étude comparative des dirigeants selon leur période de mandature.

**Fig 1 : Le regard que portent les dirigeants bénévoles sur la FFT**

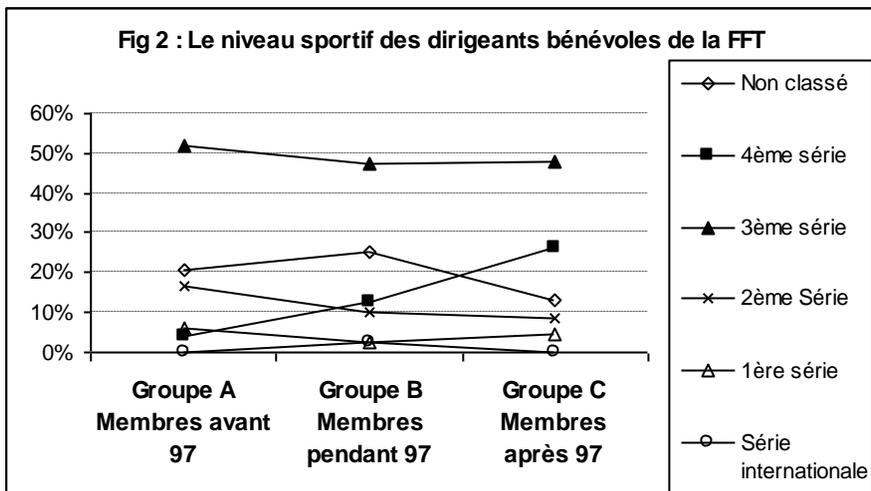


### 3 – Un engagement militant moins impliqué sportivement et localement

Les personnes que nous avons interviewées font souvent le constat que les dirigeants ont changé. Elles prétendent que les bénévoles d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier, qu'une nouvelle génération est en place depuis une dizaine d'années. « *Il y a eu un changement considérable de l'attitude des dirigeants après la cessation d'activité de Philippe Chatrier, nous rapporte l'une d'elles, (...) les dirigeants élus ont pris de plus en plus d'importance dans les affaires fédérales (...) il y a une emprise beaucoup plus importante des dirigeants depuis 1993* »<sup>29</sup>. D'autres personnes soulignent que le niveau sportif et le dévouement des anciens dirigeants étaient bien supérieurs à ceux des membres actuels. Avant, « *c'était tous des anciens bons joueurs de tennis, nous dit l'un de nos interviewés, des passionnés qui avaient fait beaucoup de compétition, qui étaient impliqués, qui étaient dans le milieu* »<sup>30</sup>. Aujourd'hui, précise-t-il encore, les présidents de ligue<sup>31</sup> ne sont plus des joueurs ou des anciens compétiteurs, ce sont des dirigeants qui « *n'ont jamais joué au tennis, qui n'ont jamais fait de compétition, qui ne sont pas passionnés* »<sup>32</sup>. Ce qui caractérisait les anciens dirigeants, précise encore un autre de nos interlocuteurs, c'était leur « *gros dévouement* » : « *Nous étions des pauvres amateurs dévoués* »<sup>33</sup> ; ce qui n'est plus le cas, de son point de vue, de la nouvelle génération. En partant de ces divers propos qui avancent l'idée d'un changement générationnel des dirigeants bénévoles, nous avons cherché à construire les trajectoires des personnes figurant dans notre échantillon. Les dirigeants actuels sont-ils des militants moins impliqués sportivement et/ou bénévolement que ceux d'hier comme le prétendent certains de nos interlocuteurs ? Pour nous permettre de vérifier cette hypothèse, une étude comparative des générations de dirigeants en poste depuis 1989 se révèle indispensable.

Si nous comparons le nombre de pratiquants et le nombre de non pratiquants par période de mandature, nous observons que la seconde génération compte plus de non pratiquants que la

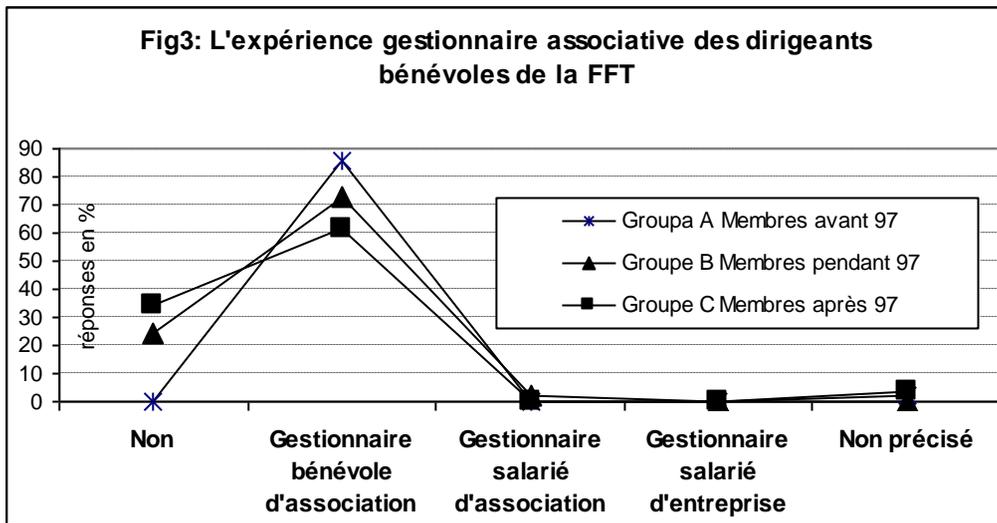
première génération (on passe de 0 % de non pratiquants dans le groupe A à 11,5 % dans le groupe C). D'autre part, on note que le niveau sportif des dirigeants tend aussi à évoluer. Si la plupart évolue en 3<sup>ème</sup> série<sup>34</sup>, on constate que les dirigeants du groupe A sont près de 17 % à avoir évolué en seconde série alors qu'ils ne sont plus que 9 % dans le groupe C. A l'inverse, le groupe C compte plus de dirigeants de 4<sup>ème</sup> série que le groupe A (respectivement 26 et 4 %). A travers ces résultats, il semble donc que le niveau sportif des dirigeants tende à baisser entre 1989 et 2003 (figure n° 2). Cela étant, au regard de la faible variation des statistiques, nous ne pouvons affirmer avec certitude que la nouvelle génération de membres est moins pratiquante et moins engagée sportivement que la génération précédente. La comparaison d'autres données s'impose.



**Commentaires :** Les dirigeants après 1997 ont un niveau sportif un peu moins élevé que ceux en poste avant 1997. Si, en majorité, ils ont tous évolué au moins en 3<sup>ème</sup> série, les dirigeants actuels sont moins des sportifs de 2<sup>ème</sup> série et de 1<sup>ère</sup> série mais davantage des sportifs de 4<sup>ème</sup> série.

Un autre point plus significatif mérite d'être souligné : il s'agit du point relatif à l'expérience gestionnaire des dirigeants de la fédération. Les dirigeants en poste avant 97 déclarent à 87,5 % être ou avoir été des gestionnaires dans le domaine du tennis. Ce pourcentage est moins fort chez les dirigeants qui forment le groupe intermédiaire (75,6 %) et moins fort encore chez ceux en

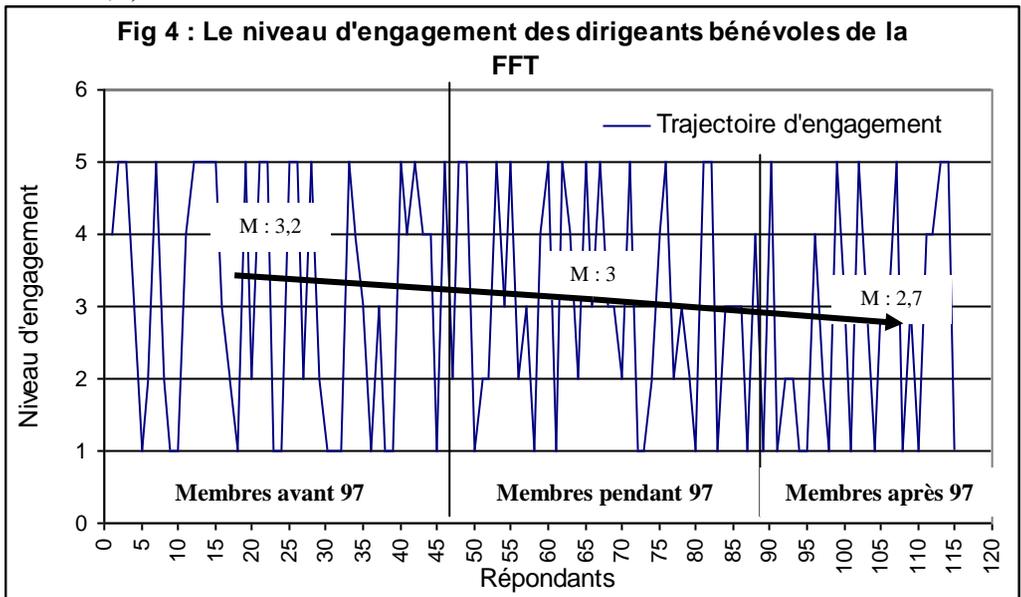
poste après 1997 (65,3 %). Si on détaille plus encore, on observe néanmoins que tous ceux qui se déclarent gestionnaires gèrent ou ont géré bénévolement des associations à plus de 95 % (figure n° 3). Ces associations sont souvent des clubs locaux, mais aussi des structures départementales ou régionales.



**Commentaires :** Les dirigeants en poste après 97 sont moins des gestionnaires bénévoles d'association que leurs prédécesseurs.

Présentant une expérience gestionnaire associative moins marquée, les dirigeants actuels sont-ils aussi des militants moins impliqués ? Il nous est apparu très vite que les dirigeants bénévoles les plus anciens présentaient une trajectoire de militant associatif très importante depuis l'échelon local jusqu'à celui national. En revanche, les dirigeants les plus récents semblaient être davantage investis dans des responsabilités limitées aux ligues régionales. Pour éclairer ce point, nous avons essayé de construire la trajectoire d'engagement des dirigeants bénévoles en prenant en compte le niveau régional (le plus proche de leur position), le niveau départemental puis le niveau local (le plus éloigné d'eux et aussi le plus proche du terrain). Ainsi, pour chacun des répondants de notre échantillon, nous avons défini son niveau d'engagement bénévole selon qu'il exerce ou a exercé des responsabilités dans les ligues régionales, dans les comités départementaux, dans les clubs locaux (comme

président de ces associations) ou qu'il cumule ou a cumulé les mandats dans ces différents échelons administratifs. Les résultats obtenus, tels que présentés dans la figure n° 4, montrent que le niveau d'engagement des dirigeants de la fédération tend aujourd'hui à se recentrer sur le niveau régional au détriment du niveau local (on passe ainsi du niveau moyen de 3,2 à celui de 2,7).



Légende : 1. Engagement uniquement national, 2. Engagement national et régional (comme président de ligue), 3. Engagement national et départemental (comme président de comité départemental), 4. Engagement national et local (comme président de club), 5. Cumul des mandats.

**Commentaires :** La courbe de tendance montre que les dirigeants bénévoles actuels sont moins impliqués localement que leurs prédécesseurs.

Cette moindre implication militante et locale des dirigeants actuels illustre, de notre point de vue, leur éloignement progressif de la base organisationnelle et des petits clubs locaux. Déjà Michels, en 1913, avait souligné (dans sa « loi d'airain de l'oligarchie ») que le développement en volume et en puissance des organisations tendait à ce que les intérêts des dirigeants soient de moins en moins compatibles avec la masse des adhérents. Mintzberg y voit là un problème récurrent qui conduit à ce que le sommet de l'organisation se détache progressivement de sa base rendant la communication de plus en plus difficile

(c'est pourquoi la direction tend à renforcer le rôle des structures intermédiaires capables de faire le lien entre le haut et le bas et à organiser une décentralisation progressive mais contrôlée des pouvoirs comme c'est le cas ici des ligues régionales).

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons nous demander si cette évolution de l'engagement bénévole n'est pas la conséquence d'une conjoncture économique et juridique qui conduirait aujourd'hui à privilégier la compétence et la technicité des acteurs associatifs dont la responsabilité, de plus en plus engagée, écarterait l'amateur dévoué au profit du professionnel chevronné. Ces premiers résultats nous amènent donc à nous interroger sur l'évolution d'une autre forme de trajectoire : celle des niveaux de formation des dirigeants de la fédération.

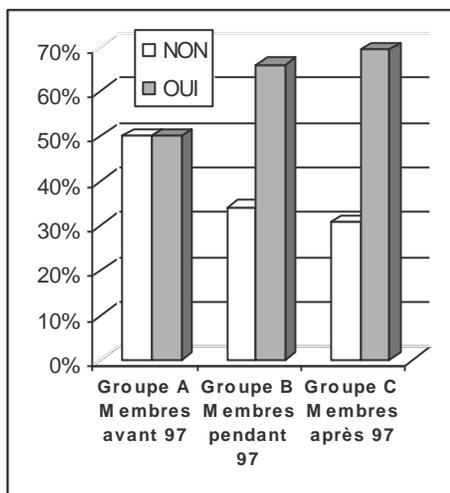
#### **4 – Vers une plus grande technicité du bénévolat**

Pour déterminer les niveaux de technicité et de compétence des dirigeants, nous pouvons retenir certains critères telles que les compétences en matière d'arbitrage, en matière pédagogique ou encore en matière de diplôme sportif.

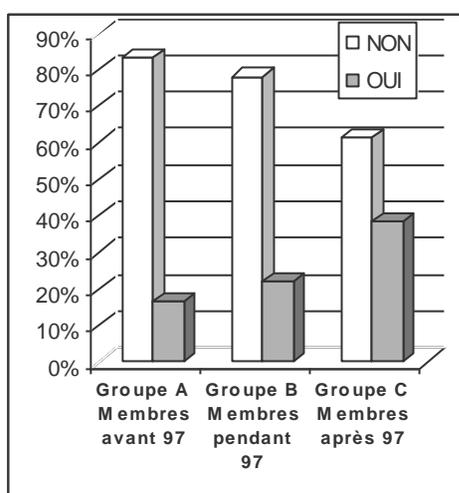
Lorsqu'on demande aux dirigeants s'ils sont ou ont été des juges ou des arbitres de tennis, ils sont 60 % à répondre par l'affirmative. On observe qu'ils sont nettement plus nombreux dans le groupe C (69 %) que dans le groupe A (50 %). Lorsqu'on leur demande s'ils sont ou ont été des enseignants de tennis, ils sont là aussi beaucoup plus nombreux dans le groupe C. Bien qu'on ne compte au total que 23 % d'enseignants de tennis, leur progression entre 1989 et 2003 est très forte. Le groupe A n'en comptabilise que 16 %, le groupe B 22 % mais dans le groupe C, on en recense plus de 38 % (figures n° 5 et 6).

Le nombre de dirigeants actuels déclarant avoir enseigné le tennis nous laisse supposer qu'ils sont aussi plus diplômés que les dirigeants en poste avant 97. L'analyse de nos questionnaires vient confirmer en partie ce point. Les dirigeants du groupe B et

**Fig 5 : L'expérience de juge ou d'arbitre de tennis des dirigeants bénévoles de la FFT**



**Fig 6 : L'expérience d'enseignant de tennis des dirigeants bénévoles de la FFT**



**Commentaires :** Les dirigeants actuels sont davantage des juges arbitres et des enseignants de tennis.

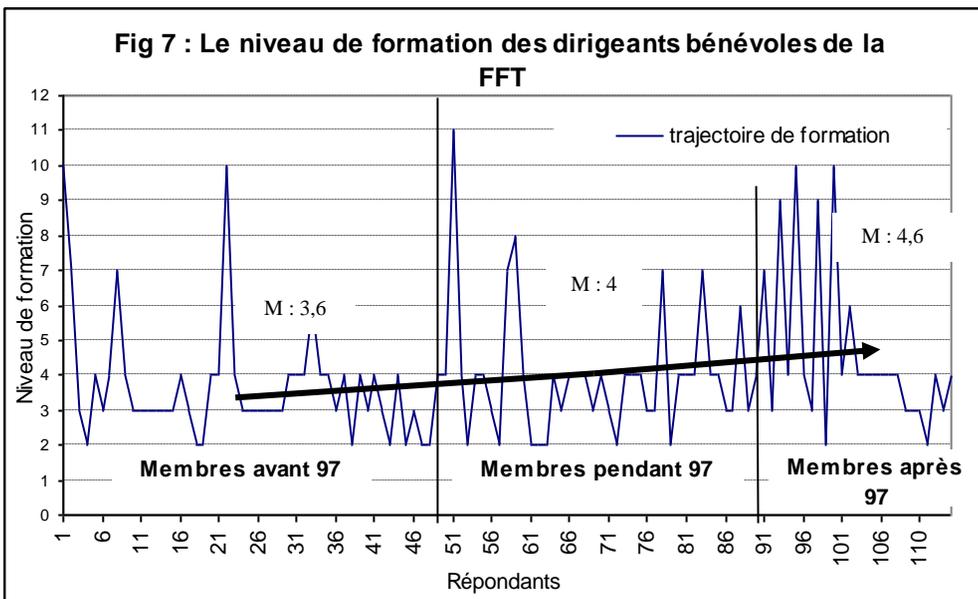
C sont effectivement en plus grand nombre titulaires de diplômes sportifs de tennis que ceux du groupe A. Ils sont un tiers (34 %) dans le groupe B et un quart (23 % - on aurait pu s'attendre à un pourcentage plus élevé, il est vrai) dans le groupe C à être diplômés contre 20 % pour le groupe A. Nous remarquons de plus que 15 % des dirigeants du groupe C sont titulaires d'un brevet d'Etat contre 6 % dans le groupe A (ces derniers en revanche possèdent davantage des brevets fédéraux). Notons enfin que la possession de diplômes sportifs de tennis s'accompagne souvent de son usage professionnel. S'ils ne sont que 30 % dans le groupe A et 28,5 % dans le groupe intermédiaire à avoir exercé professionnellement avec leur diplôme de tennis, la moitié des diplômés appartenant au groupe C a exercé professionnellement. Ces résultats confortent l'idée que les dirigeants actuels possèdent plus de compétences techniques et sportives que leurs prédécesseurs. L'évolution des professions depuis 1989 montre en outre un recul des professions les plus périphériques au champ sportif et tennistique. Ainsi, le nombre de cadres d'entreprises, et en

proportion moindre d'enseignants, a progressé au détriment des chefs d'entreprise et des professions libérales. Tandis que les cadres passent de 22 % à 38 % et les enseignants de 21 à 23 %, les professions libérales baissent de 21 % à 11,5 % et les chefs d'entreprise pourtant présents à hauteur de 14,5 % avant 97 ont pratiquement disparu après 97 (ils ne représentent que 4 % de l'effectif du groupe C). Cette évolution des professions ne s'accompagne pas, pour autant, d'une élévation du niveau d'étude établi à bac plus 3.

En déterminant les différents niveaux de compétences techniques et pédagogiques repérables dans le secteur du tennis, nous pouvons dessiner, comme nous l'avons fait pour l'engagement, les niveaux de formation des dirigeants. Les premiers niveaux de formation sont ceux propres à la pratique du tennis. Cette formation peut être complétée par l'acquisition de diplômes fédéraux puis de diplômes d'Etat. La comparaison des trajectoires des bénévoles en fonction des périodes de mandature permet de montrer que le niveau général de formation des dirigeants de la fédération a augmenté entre 1989 et aujourd'hui. La figure n° 7 ci-dessous indique que, sur cette dernière décennie, le niveau de formation est passé ainsi du niveau moyen de 3,6 au niveau moyen de 4,6. Si les dirigeants étaient auparavant des pratiquants possédant au plus un diplôme fédéral sans en faire un usage professionnel, la nouvelle génération se composerait davantage de dirigeants titulaires de diplômes fédéraux et de diplômes d'Etat dont ils font en plus grand nombre un usage professionnel.

Ainsi, les dirigeants actuels apparaissent mieux formés et plus diplômés que leurs prédécesseurs. Ce constat vient confirmer ce que d'autres études avaient déjà constaté. Dans le rapport du député Bernard Derosier<sup>35</sup>, ce dernier fait état de la confusion qui réside aujourd'hui entre le monde associatif et le monde de l'entreprise. Soulignant que « *la technicité croissante des tâches confère un pouvoir chaque jour plus grand aux salariés* », nous pouvons penser que cette technicité touche ici les bénévoles. Dans ce « *nouvel état des rapports sociaux* » (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé 1989) qui se met en place et privilégie une gestion

associative s'inspirant davantage des méthodes managériales (Pujol 1995, Laville et Sainsaulieu 1997), l'accroissement des procédures administratives et du poids des responsabilités dû à la professionnalisation du secteur associatif conduirait à une élévation du niveau des compétences techniques et professionnelles des dirigeants bénévoles.



Légende : 1. Praticant occasionnel, 2. Praticant régulier, 3. Praticant compétiteur, 4. Diplômé fédéral sans usage professionnel, 5. Diplômé fédéral avec usage professionnel, 6. Diplômé BE 1 sans usage professionnel, 7. Diplômé BE 1 avec usage professionnel, 8. Diplômé BE 2 sans usage professionnel, 9. Diplômé BE 2 avec usage professionnel, 10. Enseignant EPS, 11. Cadre sportif gestionnaire

**Commentaires :** La courbe de tendance montre que les dirigeants actuels sont davantage titulaires de diplômes fédéraux ou d'Etat de tennis dont ils auraient fait un usage professionnel..

## II - UNE GENERATION DE BENEVOLES PLUS ADAPTEE A « L'ENTREPRENEURISATION » ASSOCIATIVE

La professionnalisation de l'organisation fédérale concerne ceux qui la gouvernent. Il apparaît que les bénévoles les plus anciens sont avant tout des amateurs pratiquants disposant de peu de qualification dans le champ sportif si ce n'est celle que leur

procure une expérience riche de militant, de joueur et de gestionnaire bénévole d'associations locales. Leur légitimité à exercer des responsabilités est certes alimentée par leurs années de pratique mais aussi par leurs années d'engagement militant comme bénévole occasionnel puis permanent. Leur trajectoire identitaire est en quelque sorte linéaire et ascendante au sens où elle respecte les paliers de progression depuis l'échelon local jusqu'à l'échelon national. Les bénévoles qui progressivement les remplacent à la tête de la fédération ne sont pas complètement différents. Ce sont aussi (en proportion moindre toutefois) des gestionnaires associatifs, ce sont aussi des pratiquants. Pourtant, l'évolution de la courbe des niveaux de formation montre que ces nouveaux dirigeants sont mieux formés et plus diplômés dans le champ sportif. Leur trajectoire semble à l'opposé moins marquée par un engagement associatif local et prolongé. Ils sont à l'origine des pratiquants souvent de niveau modeste qui obtiennent en nombre croissant des diplômes fédéraux et, pour les plus motivés, des diplômes d'Etat et se mettent à exercer de manière occasionnelle contre rémunération. C'est parce que l'évolution marchande du sport, et les dispositions législatives qui ont suivi, ont considérablement bureaucraté les procédures administratives et fragilisé le bénévolat amateur, c'est parce que la reconnaissance passe aujourd'hui par le diplôme plutôt que par l'expérience bénévole, par le professionnalisme plutôt que par l'amateurisme, que les pratiquants et les dirigeants sportifs actuels sont de plus en plus nombreux à acquérir, durant leur vie sportive, un niveau de compétences techniques et pédagogiques plus élevé qu'auparavant. Doit-on en conclure que la professionnalisation des bénévoles est aujourd'hui irrémédiable ? Doit-on annoncer, à notre tour, la fin du bénévolat traditionnel dont l'identité s'est construite autour de l'amateurisme et du coubertinisme ? Ne serait-ce pas alors, comme le sous-entend Laville (Laville et Sainsaulieu 1997), l'explication utilitariste (au sens de servir un intérêt personnel), plutôt que celle communautaire (au sens de servir une cause ou une valeur), qui serait désormais au principe de l'engagement bénévole ? Est-ce que le statut associatif non lucratif ne s'en trouve pas lui aussi remis en cause ? Entre tradition et modernité, il semble attesté qu'une certaine forme de

bénévolat est en train d'émerger, une forme mieux adaptée au modèle économique et marchand de l'entreprise associative.

On le voit, au-delà de cette étude, c'est le débat sur l'avenir du modèle associatif et du bénévolat qui est posé et ce débat ne peut occulter le constat qu'entre logique associative et logique d'entreprise, des convergences aujourd'hui s'opèrent<sup>36</sup>. Cette entrepreneurisation à but social du modèle associatif et fédéral dont parle Sainsaulieu (Laville et Sainsaulieu 1997), cette professionnalisation du projet social soulignée par Boulte (Boulte 1991), témoignent qu'à travers la professionnalisation des dirigeants bénévoles, c'est en réalité l'articulation entre la culture associative et la culture d'entreprise qu'il convient de gérer.

---

## Notes

<sup>1</sup> Maître de Conférence à l'Université de Marne la Vallée, membre du laboratoire d'analyse comparée des pouvoirs (Marne la Vallée) et du GESELS (Groupement d'Etudes Sociologiques et Economiques sur les Loisirs Sportifs de Paris 12).

<sup>2</sup> Bayle E., *Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif* in étude réalisée pour le ministère de l'Education Nationale par le RUNOPES, mai 2002, p. 51.

<sup>3</sup> Nous pouvons nous référer pour cela aux travaux sur la professionnalisation et la bureaucratisation qui concernent autant les organisations non gouvernementales et les associations culturelles et humanitaires (Boncler 1994, Pujol 1995, Laville et Sainsaulieu 1997, Troger 2002) que les fédérations sportives (Kikulis, Slack, Hinings et Zimmermann 1989, Ramanantsoa et Thiéry-Baslé 1989, Theodoraki et Henry 1994, Koski et Heikala 1998) ou les clubs professionnels (Durand 1994, Horch 2001).

<sup>4</sup> Le bénévole est celui qui ne perçoit aucune rémunération en contrepartie de son engagement. En cela, il se différencie du salarié.

<sup>5</sup> Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale conduite avec l'accord de la fédération entre 2002 et 2003.

<sup>6</sup> La fédération n'ayant pas souhaité nous communiquer ses derniers bilans comptables et n'ayant pu consulter les procès verbaux fédéraux de 1993 à aujourd'hui, les chiffres ci-après sont issus d'articles de presse. Selon le journal Libération du 2 juin 1997, les recettes de la FFT sont estimées en 1997 à 83 millions d'euros (550 MF) dont 65 millions (425 MF) proviennent de Roland-Garros. L'édition 2000 de Roland Garros, précise ce même journal

---

du 18 mai 2001, a rapporté quelque 82 millions d'euros (538 MF) à la fédération et l'édition 2001 environ 97 millions d'euros (640 MF). Un tel accroissement des ressources fera dire au journal *Le Figaro* du 25 mai 2002 que la fédération a réussi la « *mutation de Roland-Garros en une véritable PME du tennis* ».

<sup>7</sup> Entretien n°2.

<sup>8</sup> Comme le souligne Pigeassou (2002), la phase de maturité atteinte par la fédération depuis les années 90 a largement contribué à la professionnalisation de ce sport à tous les niveaux administratifs et fonctionnels (pratiquants, enseignants, administrateurs, gestionnaires).

<sup>9</sup> Entretien n°2.

<sup>10</sup> Rapport moral du secrétaire général de la FFT lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002 au stade Roland Garros.

<sup>11</sup> Dans le cadre de cette étude, il s'agit de bénévoles élus ou ayant été élus à l'assemblée générale, au comité directeur ou au bureau de la fédération de 1989 à aujourd'hui.

<sup>12</sup> C'est aussi au fond de l'évolution de « l'éthos bénévole », en tant que forme intériorisée et plus ou moins consciente de la morale et de l'éthique bénévoles, dont il est question en substance.

<sup>13</sup> Une Olympiade est la durée de mandature des élus fédéraux. Cette durée est de quatre ans et prend fin après les Jeux Olympiques d'été.

<sup>14</sup> Sur un envoi total de 276 questionnaires, 42 sont revenus vierges suite à un changement d'adresse et 115 nous ont été retournés remplis. Le taux de retour est très élevé puisqu'il avoisine 49 %.

<sup>15</sup> Article de Potet F. dans le journal *Le Monde* du 19 décembre 2000.

<sup>16</sup> Le club fédéral est une association ayant son siège à la fédération. Sa mission est de favoriser les relations entre les enseignants et la direction technique nationale. Sur les 1 400 questionnaires adressés à l'ensemble des enseignants de tennis brevetés d'Etat, le CFPT a pu en exploiter 430. Notons qu'une seconde enquête est actuellement en cours et devrait confirmer ces premiers résultats.

<sup>17</sup> La SNBET et la Fédération Nationale des Enseignants et Professeurs de Tennis (FNEPT) sont les deux syndicats existants et dont la vocation est de défendre les intérêts des enseignants professionnels de tennis.

<sup>18</sup> Entretien n° 4.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Entretien n°10.

<sup>22</sup> Ibid., la mise en place de commissions paritaires représentant en nombre égal les employeurs et les employés confirme cette logique.

<sup>23</sup> Entretien n° 8.

<sup>24</sup> Entretien n° 7.

<sup>25</sup> Entretien n° 5.

<sup>26</sup> Parmi les quatre premiers choix des missions que les dirigeants jugent prioritaires pour la FFT, 66 % des dirigeants bénévoles de la FFT placent en

---

tête l'éducation par le sport. La compétition pour tous arrive en second choix avec 58 %, puis la formation sportive à 54 % et la nécessité de répondre à la demande des licenciés à 51 %. Le sport de haut niveau n'apparaît qu'en sixième position en ne réunissant que 42 % des votes.

<sup>27</sup> Entretien n° 11.

<sup>28</sup> De 1968 à aujourd'hui, soit sur les neufs dernières olympiades, le taux de renouvellement des membres du comité directeur de la FFT est environ de 41,9 %.

<sup>29</sup> Entretien n° 1.

<sup>30</sup> Entretien n°5.

<sup>31</sup> Les statuts de la fédération ont conduit depuis bien longtemps à ce que les présidents de ligue siègent tous au comité directeur de la FFT. C'est pourquoi nos interlocuteurs font l'amalgame entre ces deux niveaux de responsabilité. Notons toutefois que cette forme de démocratie oligarchique (cf. Michels) est aujourd'hui remise en cause notamment par le rapport du député Asensi (voir infra).

<sup>32</sup> Entretien n°4.

<sup>33</sup> Entretien n° 7.

<sup>34</sup> On distingue en tennis des niveaux de jeu correspondant à des séries. La quatrième série correspond au niveau de compétition le plus bas, la première série et celle internationale aux niveaux les plus élevés. Dans notre cas, 49,5 % de notre échantillon se composent de pratiquants de 3<sup>ème</sup> série.

<sup>35</sup> Rapport intitulé « *Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée* » remis en octobre 2000 au Premier ministre, p. 34.

<sup>36</sup> Voir notamment les travaux de Barbusse sur les logiques entre sport et entreprise et ceux de Bayle sur les mesures de performance des organisations à but non lucratif.

## **Bibliographie**

Barbusse B., *Sport et entreprise : des logiques convergentes*, in *Sociologie du sport en France aujourd'hui*, L'Année sociologique, n° 2, volume 52, 2002, p. 391-415.

Bayle E., *Management et performance des organisations à but non lucratif, le cas des fédérations sportives nationales*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Limoges, 1999.

---

Bayle E., *Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif*, in étude réalisée pour le ministère de l'Éducation Nationale par le RUNOPES, 2002, p. 43-64.

Bernardeau Moreau D., « Du militant bénévole au militant professionnel. Le cas de fédérations sportives », *Alternatives associatives*, Sociologies pratiques, n° 9, Paris, 2004, p. 85-102.

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

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

Boncler J., *Les organisations non marchandes privées : analyse théorique et examen de quelques pratiques*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, 1994.

Boulte P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, PUF, Paris, 1991.

Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1984.

Chantelat P. (textes réunis et présentés par), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan, Paris, 2001.

Dubar C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, PUF, Collection Le lien social, Paris, 2000.

Durand C., *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Caen, 1994.

---

Horch H. D., *Le processus d'autodestruction des clubs sportifs en Allemagne* in Chantelat P. (textes réunis et présentés par), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan, Paris, 2001, p. 97-106.

Kikulis L., Slack T., Hinings CR. et Zimmermann A., *A structural taxonomy of amateur sport organizations*, in *Journal of Sport Management*, n° 3, 1989, p. 129-150.

Koski P. et Heikala J., *Professionalization and organizations of mixed Rationales: the case of finnish national sport organizations* in *European journal for sport management*, n° 1, 1998, p. 7-29.

Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (Dir.), *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, Collection Sociologie Economique, Paris, 1997.

Loirand G., *Le bénévolat sportif: les ambiguïtés d'un engagement* in Chantelat P. (textes réunis et présentés par), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan, Paris, 2001, p. 273-300.

Michels R., *Les partis politiques*, Giard et Brière, Paris, 1913 (Flammarion, 1978).

Mintzberg H., *Le management, voyage au centre des organisations*, Ed. d'organisation, Paris, 1989.

Pigeassou C., *Les loisirs de raquettes* in étude réalisée pour le ministère de l'Education Nationale par le RUNOPES, 2002, p. 145-172.

Pujol L., *La crise au sein des associations*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université du Maine, 1995.

---

Ramanantsoa B. et Thiéry-Baslé C., *Organisations et fédérations sportives* in Sociologie et management, PUF, Collection Pratiques corporelles, Paris, 1989.

Theodoraki E.-I. et Henry I.-P., *Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport* in International review for sociology of sport, n° 3, 1994, p. 243-264.

Troger V., *Les ONG à l'épreuve de la critique* in Sciences Humaines, n° 131, octobre 2002, p. 16-20.