



HAL
open science

Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles. harmattan, pp.288, 2004, 2-7475-6891-1. hal-00827910

HAL Id: hal-00827910

<https://hal.science/hal-00827910>

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.

SOCIOLOGIE DES FEDERATIONS SPORTIVES
La professionnalisation des dirigeants bénévoles

Collection « *Logiques sociales* »

Denis BERNARDEAU MOREAU

SOCIOLOGIE DES FEDERATIONS SPORTIVES
La professionnalisation des dirigeants bénévoles

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord Monsieur Pierre Parlebas, professeur des universités, pour avoir dirigé mes recherches doctorales durant trois années et apporté les conseils et les critiques indispensables à leur aboutissement. Je tiens à remercier également pour leurs encouragements et leurs conseils Madame Dan Ferrand-Bechman et Monsieur Jean-Pierre Augustin, professeurs des universités, Monsieur Jacques Ion, directeur de recherche au CNRS, toute l'équipe pédagogique de l'IUP Métiers du sport et en particulier Véréne Chevalier sans qui ce travail aurait été bien plus laborieux encore.

Mes remerciements vont aussi à tous ceux qui, par les entrées qu'ils m'ont autorisées, les soutiens qu'ils m'ont apportés, les entrevues et conseils qu'ils m'ont accordés, ont considérablement facilité mes travaux et guidé mes investigations.

A Jane

Sommaire

Introduction.....	9
Première partie	
Sociologie des organisations sportives : Etat de la question	19
Chapitre 1. Pouvoir et politique dans les organisations sportives	19
Chapitre 2. De l'amateur au professionnel, un bénévolat fédéral en mutation	30
Chapitre 3. Essai de détermination d'un modèle de cycle de vie des organisations sportives fédérales	42
Deuxième partie	
Etude de la Fédération Française d'Equitation	63
Chapitre 1. L'histoire politique et institutionnelle de la fédération d'équitation.....	63
Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFE, du lien amateur au lien professionnel.....	105
Troisième partie	
Etude de la Fédération Française de Tennis	157
Chapitre 1. L'histoire politique et institutionnelle de la fédération de tennis	158
Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFT, vers une génération plus technicienne	197
Quatrième partie	
Bénévolat, professionnalisation et militantisme	229
Chapitre 1. De l'explication communautaire à l'explication utilitaire.....	231
Chapitre 2. La crise des identités bénévoles face à la professionnalisation	242
Chapitre 3. Le « désenchantement » du militantisme associatif..	254
Conclusion : Association et bénévolat, quel avenir ?.....	265
Références bibliographiques	269

Introduction

La sociologie est « *moins un corps de connaissances qui peuvent s'apprendre qu'une attitude à l'égard des faits sociaux, une façon de poser les problèmes et de les étudier* »¹.

Placés sur la scène médiatique, les sports modernes apparaissent aujourd'hui fortement institutionnalisés². Comme le souligne Parlebas, ils représentent « *la motricité ludique compétitive approuvée par l'institution* »³ et gérée par des organisations dont la puissance et la lourdeur témoignent du long chemin parcouru depuis les premières pierres posées par les *publics schools* anglaises. Parmi les organisations qui composent le monde associatif moderne, on compte les fédérations qui, pour certaines, ressemblent à ces bureaucraties analysées par Weber et d'autres penseurs après lui⁴. C'est vers ces organisations fédérales que nous avons choisi d'orienter nos recherches. Pourtant, ce choix ne va pas de soi tant il est vrai que les modalités de pratique se sont considérablement diversifiées notamment en dehors de tout contrôle institutionnel. Une des explications qui peuvent être avancées pour justifier ce choix est que les fédérations ont été perçues pendant longtemps comme un objet sociologique peu pertinent⁵. Si cela est beaucoup moins vrai aujourd'hui puisque les travaux sur les organisations sportives se sont multipliés ces quinze dernières années, il n'en reste pas moins que peu de chercheurs se sont intéressés aux acteurs fédéraux qui définissent la politique sportive nationale. A cela, il existe diverses explications notamment que la sociologie du sport a longtemps considéré les institutions sportives comme « *des lieux plutôt que comme des structures* »⁶ mais aussi que, en tant que science sociale fortement liée à celle du travail et des entreprises, la sociologie des organisations a

¹ Mendras, 1975, p. 111.

² Le processus d'institutionnalisation est ici distingué de celui d'organisation au sens où il se réalise essentiellement par l'intermédiaire de lois, de conventions ou de coutumes (Akoun et Ansart, 1999, p. 286). Pour la définition de l'organisation, nous reprenons celle de Bernoux qui caractérise l'organisation notamment par une répartition et une hiérarchisation des tâches et des fonctions des acteurs qui la composent.

³ Parlebas, 1986, p. 26.

⁴ Pour Weber, la bureaucratie se caractérise par le fait que ceux qui la composent sont des fonctionnaires identifiés par les fonctions hiérarchisées qu'ils occupent, par les compétences et qualifications que ces fonctions leur confèrent. L'identité est liée à la fonction et pas à la personne qui l'occupe.

⁵ Ramanantsoa et Thiery-Baslé, 1989, p. 13.

⁶ Ibid., p. 14.

longtemps privilégié une conception économique en terme de richesses et de ressources, excluant de ce fait l'ensemble des organisations associatives qu'elles soient sportives, fédérales ou autres⁷. Notre choix de l'organisation fédérale parmi l'ensemble des organisations sportives s'explique également par le fait que, si elle exerce une influence significative sur l'ensemble du champ sportif et au-delà sur le champ social, elle connaît aussi depuis peu une profonde remise en cause de sa légitimité associative. Bien que la genèse des sports montre que l'organisation sportive fédérale a joué et joue encore un rôle essentiel dans le développement du sport, celle-ci est le lieu aujourd'hui de tensions de plus en plus vives qui la déstabilisent (n'annonce-t-on pas d'ailleurs sa fin et celle des bénévoles qui la dirigent depuis très longtemps sans que cela se vérifie dans la réalité ?). C'est sur ce point que nous souhaitons insister.

Les évolutions des sports indiquent aujourd'hui une professionnalisation (terme qu'il nous faudra définir) de ce secteur et traduisent les difficultés des acteurs traditionnels à répondre aux demandes nouvelles des pratiquants. Chantelat⁸ souligne que la professionnalisation de l'organisation sportive revêt de multiples formes. Elle peut être celle des sportifs eux-mêmes qui en vivent de plus en plus (d'après une étude du RUNOPES⁹, le nombre d'emplois qu'engendre le sport professionnel peut être estimé à 7 200 dont la moitié serait occupée par les sportifs professionnels), celle des salariés des associations sportives recrutés massivement et qui rationalisent les procédures administratives, celle des techniciens qui perfectionnent les méthodes d'entraînement, celle des enseignants qui améliorent les contenus pédagogiques (une première vague de professionnalisation s'est faite par le recrutement de techniciens dans les années 60-70 sur l'initiative de l'Etat, la deuxième vague de recrutement concerne davantage les salariés administratifs et managers dans les années 85-2000), celle enfin des bénévoles qui s'investissent au point d'en faire un « second » métier¹⁰ mais qui, aussi, semblent de plus en plus être

⁷ Cf. Laville 1997.

⁸ Chantelat, 2001.

⁹ Bayle E., « Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif », étude réalisée pour le ministère de l'Education Nationale par le RUNOPES, mai 2002, p. 51. Les emplois en question appartiennent aux groupes d'activités 92.6 A et C figurant dans la nomenclature des activités françaises (NAF).

¹⁰ Selon le Laboratoire d'Economie Sociale (Archambault E. et Boumendil J., « Les dons et le bénévolat en France », enquête 1990 – 93 – 96, Fondation de France), le

impliqués techniquement et/ou professionnellement dans le milieu sportif. Ce dernier élément apparaît, de notre point de vue, marquer une des formes déterminantes de la professionnalisation dans les associations sportives. Dès le début de nos enquêtes, nous avons été frappé par la répétition de certains mots dans les propos que nous ont tenu les dirigeants fédéraux, tels que « décentralisation », « professionnalisation », « intérêts personnels », « luttes pour le pouvoir », « logique managériale », « logique d'entreprise » ou encore « argent dans le sport ». Tout cela donne à penser (et la presse en fournit des illustrations¹¹) que l'organigramme formel et monolithique des organisations fédérales masquerait un organigramme informel fait de luttes de pouvoir et de conflits d'intérêts qui témoignerait de la forte politisation fédérale dans un espace en pleine mutation¹². Partant du problème central que pose la sociologie des organisations, notre intention est de nous interroger sur le devenir des organisations sportives fédérales et des acteurs bénévoles qui les dirigent face à la professionnalisation qui semble remodeler en profondeur le paysage sportif. Mais avant d'aller plus loin, il convient au préalable de définir un certain nombre de termes qui ont une signification bien souvent ambiguë.

A travers l'histoire des sports, on observe que les tensions ont conduit à opposer le plus souvent les amateurs et les professionnels. Ce clivage est perceptible dès l'origine des sports modernes. Comme l'écrit Léziart, « *au début du XXe siècle, la France sportive est coupée en deux catégories hermétiques* »¹³ ; il y a d'un côté les pratiquants amateurs des classes aisées et de l'autre côté les pratiquants de plus en plus professionnels des classes populaires. Pour les dirigeants de l'USFSA (Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques)¹⁴, l'amateur est « *toute personne qui n'a jamais pris part à une course publique, à un concours ou à une réunion ouvert à tout venant, ni*

temps mensuel consacré par les bénévoles était de 20 h en 1990, il serait passé à 23 heures en 1996.

¹¹ Cf. par exemple les articles du journal Libération du 6 novembre 1989, du Figaro du 8 juin 2000 ou encore du Parisien du 6 juin 2002 sur l'argent et le business dans les fédérations sportives. Cf. aussi Le Figaro du 30 juillet 1988 ou du 1^{er} février 1997, Le Monde du 19 mars 1997, du 30 mars 1998, du 19 décembre 2000 ou encore du 17 décembre 2002 sur les conflits entre les dirigeants.

¹² Les relations formelles, écrit Crozier, ne sont que la superstructure, elles cachent les relations informelles qui sont « *la vie réelle d'une organisation* » (Crozier, 2000, Tome 2, p. 155).

¹³ Léziart, 1989, p. 93.

¹⁴ Cette association est à l'origine de l'institutionnalisation des sports modernes.

*concouru pour un prix en espèces – ou pour de l'argent provenant des admissions sur le terrain – ou avec des professionnels»*¹⁵. Selon une définition plus récente donnée par le CIO (Comité International Olympique)¹⁶, l'amateur est celui qui participe sans en retirer un gain matériel, c'est celui qui ne reçoit aucune rétribution en échange de sa pratique. Ainsi, l'amateur se distingue du professionnel qui, lui, par opposition, fait de l'activité sportive une activité lucrative. Pourtant, une telle distinction montre très vite ses limites. Pour certains, la règle de l'amateurisme apparaît très vite injuste parce qu'elle tend à accentuer les inégalités sociales en excluant les individus qui n'ont pas à côté les revenus suffisants. Elle apparaît aussi « mystificatrice »¹⁷ car la finalité compétitive et élitiste des sports modernes incite bien souvent les sportifs à faire de leur sport leur activité principale et à percevoir des rémunérations plus ou moins déguisées. Pour ce qui est de la distinction entre l'amateur et le bénévole, elle apparaît encore moins évidente¹⁸. Il y a des similarités et des nuances que seuls l'usage commun et la spécificité du champ (culturel, social, sportif) vont contribuer à différencier. D'après la législation française relative au droit des associations, le bénévolat est le fait de participer à la vie associative « *sans contrepartie ni aucune rémunération sous quelque forme que ce soit* »¹⁹. Selon le Code de la Sécurité Sociale (article L 242-1), toute forme de rémunération en espèces ou en nature est exclue. De même, il ne peut exister de lien de subordination entre le collaborateur et les responsables bénévoles de l'association (notons qu'un salarié peut exercer bénévolement dès lors qu'il le fait en dehors de son temps de travail). Si l'amateur est donc celui qui exerce une activité sans en faire une profession (au sens de vocation), le bénévole est celui qui agit gratuitement et de son plein grès (il y a là la notion de volontariat) sans rechercher de profit. A ces catégorisations quelque peu ambiguës, il semble que depuis peu un autre discours tende à gagner du terrain ; c'est celui qui oppose les formes diverses d'engagement militant. L'évolution de l'association et sa progressive entrepreneurisation alimentent un questionnement quant à l'avenir du militantisme et à la perte supposée des grands idéaux sportifs. Cette

¹⁵ Règlement intérieur de l'annuaire de l'USFSA de 1913, p. 156.

¹⁶ Bulletin officiel du CIO de 1961.

¹⁷ Meynaud 1966 ou Mazeaud 1980.

¹⁸ Comme le rappelle Walter (2001, p. 8), la signification étymologique du mot bénévole est « bene volo », qui veut dire soit bien vouloir soit vouloir du bien. Cette définition a bien entendu évolué car différencier le bénévole du professionnel par l'action de bien faire pour autrui n'a pas de sens.

¹⁹ Mémento pratique Francis Lefebvre, édition 97/98, p. 1173 et suivantes.

transformation se révèle être symptomatique d'une diversification des projets associatifs et est en mesure d'accentuer les tensions entre les cultures militantes bénévoles et professionnelles.

Ainsi, si les débats distinguent classiquement les bénévoles, les amateurs et les professionnels, ils opèrent également une distinction, voire une incompatibilité entre les permanents et les occasionnels, les bénévoles et les salariés, les militants et les non militants, sans qu'une définition précise soit toujours donnée à chacun de ces mots. Pour clarifier notre sujet et préciser notre domaine de recherche, nous proposons de différencier les individus de la manière suivante : nous considérerons que les rémunérations (précisément celles monétaires) distinguent les bénévoles et les salariés dans la mesure où seuls les seconds les perçoivent (ce qui n'exclut pas que le bénévole perçoive un bénéfice symbolique ou social). Nous considérerons que le niveau de spécialisation distingue les amateurs et les professionnels. Ce niveau (qu'il nous faudra mesurer) est plus élevé chez les seconds dans le champ concerné et pour les tâches exécutées (ce qui signifie que le comptable de profession ne peut être considéré comme un amateur lorsqu'il est trésorier bénévole dans une association). Le bénévole, selon les compétences qu'il mobilise dans les fonctions qu'il occupe au sein de l'association, peut donc être considéré comme amateur ou professionnel. La disponibilité distingue les permanents et les non permanents dans la mesure où le temps consacré à l'engagement bénévole (généralement plus important chez les retraités) détermine bien souvent les niveaux de responsabilités qui sont plus élevés chez les élus (c'est-à-dire ceux qui effectuent un mandat électif à l'assemblée générale, au comité directeur ou au bureau d'une association) que chez les non élus. L'adhésion au projet associatif et le degré d'engagement différencient enfin les militants et les non militants ou ceux qui décident de défendre activement une cause et ceux qui l'approuvent en ne participant qu'occasionnellement. C'est pourquoi, comme le soulignent les auteurs d'une enquête récente²⁰, instaurer une « *dichotomie* » entre le professionnel (le salarié) et le militant comme si l'un excluait l'autre n'a pas de sens car on ne peut nier que l'action militante peut être conduite tout autant par le professionnel que par le bénévole. Les combinaisons entre les différents critères permettent d'identifier plusieurs profils. Dans le cadre de notre étude, nous n'en retiendrons que deux : il s'agit des dirigeants bénévoles permanents et militants

²⁰ Enquête du CEREQ de Guitton et Legay, 2001.

pouvant être considérés, selon leur niveau de spécialisation, soit comme des amateurs, soit comme des professionnels.

Cela signifie que le processus de professionnalisation des dirigeants bénévoles que nous proposons d'étudier doit être abordé comme un processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences. Pour de nombreux chercheurs, c'est cette définition de la professionnalisation qui est retenue. Chez Weber, la professionnalisation suppose la spécification et la spécialisation de prestations au sens de « *répartition des métiers dans les entreprises rationnelles modernes* »²¹. Pour Marchal ou Chelladurai, elle renvoie aux notions de compétences et de spécialisation²². Elle nécessite « *une formation prolongée et spécialisée qui conduit à l'expertise et à la compétence dans un domaine précis* »²³. Pour Boudon et Bourricaud, elle marque « *une tendance à la qualification, qui va de pair avec le mouvement de scolarisation* »²⁴. Ce processus peut, dans certaines circonstances, conduire à la constitution de professions, terme que nous définissons comme l'institutionnalisation de métiers par un « *ensemble de personnes oeuvrant à des fins lucratives et selon des techniques communes* »²⁵. Le processus de professionnalisation implique alors, comme le soulignent Akoun et Ansart, la mise en place d'un plan de carrière négocié et d'une « *communauté de pairs dotés des mêmes compétences, portés par un même idéal de service et obéissant à des règles de fonctionnement communes* »²⁶. Ion rappelle que ce processus peut être perçu « *comme exigence à la fois de rationalisation du fonctionnement d'une organisation, de mobilisation de compétences avérées et comme constitution de corps professionnels* »²⁷.

Notons que notre approche peut se révéler complémentaire avec d'autres études conduites sur la professionnalisation sous l'angle des sportifs de haut niveau ou encore des pratiquants qui du stade

²¹ Weber, (1922) 1971, p. 202.

²² Notons que pour Marchal, si le processus de professionnalisation favorise l'apparition de compétences, celles-ci seraient de plus en plus généralisées (Marchal, 1987, p. 10).

²³ Chelladurai, 2001, p. 113-114.

²⁴ Boudon et Bourricaud, 1982, p. 473.

²⁵ Lallement, 1996, p. 21. Avec cet auteur, nous distinguons le métier de la profession par l'autonomie reconnue légitime de cette dernière et sa capacité à définir et institutionnaliser ses modalités d'accès et d'exercice.

²⁶ Akoun et Ansart, 1999, p. 424.

²⁷ Ion, 2001, p. 241.

d'amateurs lorsqu'ils abordent l'activité passent au stade de professionnels en améliorant leurs performances sportives et en obtenant des diplômes dont ils font un usage professionnel (c'est-à-dire une activité lucrative)²⁸.

Ce nouvel âge dont parle Callède²⁹, cette période de mutation dont parle Laville³⁰, semblent déjà bien avancés et en mesure de permettre l'avènement d'un nouvel état annonçant une nouvelle configuration du monde sportif, une configuration plus professionnelle et aussi plus entrepreneuriale. Comme le fait déjà Chifflet en 1990, « *on peut alors se poser la question de savoir si le type d'organisation fédérative, mis en place à la fin du 19^e siècle et tout au long du 20^e siècle, est adapté à la situation sociale et culturelle française actuelle* »³¹. Nous voulons montrer que les fédérations ne peuvent éviter la transformation de leur mode de fonctionnement associatif (dont le cadre juridique impose une finalité non lucrative³²) et cela passe par une définition ou une redéfinition de leur projet organisationnel. Même si la lecture de l'organigramme semble illustrer une répartition harmonieuse du pouvoir entre les dirigeants bénévoles, même si les instances sportives revendiquent une image idéalisée de leur organisation, « *à l'intérieur d'un consensus « global » (gérer et développer un sport), la vie quotidienne, rappelle Chifflet, est faite de conflits de pouvoir, consécutives de stratégies non concordantes* »³³. De ce fait, l'organisation fédérale, dont nous postulons qu'elle s'inscrit dans un cycle de vie composé de phases successives d'évolution, peut être étudiée comme n'importe quelle organisation politique³⁴ où se

²⁸ Vèrène Chevalier s'intéresse notamment aux processus de professionnalisation qui concernent les pratiquants novices. Cette évolution du statut amateur à celui professionnel qui peut constituer, pour les jeunes pratiquants, une porte d'entrée pertinente dans le monde du travail est une autre manière d'aborder la professionnalisation en tant que processus de constitution d'une profession et d'élévation du niveau d'expertise. C'est en cela que notre approche peut être un complément intéressant pouvant enrichir les connaissances accumulées dans ce domaine.

²⁹ Callède, 1988.

³⁰ Laville, 1997.

³¹ Chifflet, 1990, p. 5 (non publié).

³² Si une association peut avoir une activité économique et générer des bénéfices, la législation impose que ces bénéfices servent uniquement l'objet de l'association et ne s'inscrivent pas dans une recherche de profits.

³³ Chifflet, op. cit., p. 263.

³⁴ Nous définissons la politique au sens de Weber comme étant la direction d'un Etat, lequel se caractérise par la légitimité qu'il détient dans le monopole de l'exercice de la violence physique (Weber, 1919, p. 125) mais aussi au sens de Dahl pour qui il s'agit

déroulent des jeux de pouvoir et d'influence. Au sein de ces organisations, les acteurs qui les dirigent et les font vivre réagissent différemment à l'évolution des sports, à leur marchandisation et leur entrepreneurisation. Nous pensons que la professionnalisation, qui semble s'opérer au sein des instances fédérales, concerne aussi les dirigeants bénévoles. Cela pose en particulier le problème du statut du bénévole, dont l'articulation entre amateurisme et professionnalisme alimente le débat sur son mode de gestion considéré à tort ou à raison comme désintéressé. Quel peut être l'avenir de l'association et du bénévolat ? L'amateurisme a-t-il encore une place dans les organisations fédérales ? Au-delà de ces questionnements, c'est aussi la diversification des modalités d'engagement militant que nous voulons étudier. L'engagement et la participation à la politique fédérale ne sont-ils pas de plus en plus le fait des professionnels ? Cela n'illustre-t-il pas la progressive dilution ou en tout cas la transformation des grandes idéologies sportives et militantes ? Ce sont toutes ces différentes postures qui caractérisent désormais les dirigeants bénévoles et dont les liens à l'activité peuvent être amateurs ou professionnels que nous voulons interroger.

Notre travail ci-après exposé distingue quatre parties. La première partie est une approche principalement théorique de l'organisation fédérale et du bénévolat. Notre intention est de repérer l'ensemble des concepts issus de la sociologie des organisations et réinvestissables dans notre sujet d'étude en articulant l'approche systémique et l'approche individualiste. Elle vise ainsi à faire l'état des connaissances actuelles en sociologie des organisations sportives. Cette rapide rétrospective théorique doit nous permettre d'ouvrir le débat et de poser notre problématique et nos hypothèses de travail. Pour y répondre, nous étudierons deux fédérations sportives, celle d'équitation (deuxième partie) et celle de tennis (troisième partie). Dans un premier temps, il s'agira de contextualiser l'histoire politique et institutionnelle de chacune de ces fédérations et de déterminer les grandes étapes de leur construction. Dans un second temps, nous réaliserons une analyse sociologique des dirigeants bénévoles qui les gouvernent et étudierons la nature de leurs relations au sommet de l'échelle fédérale. Il s'agira principalement de nous interroger sur les formes de professionnalisation agissant sur les dirigeants fédéraux

de « *n'importe quel ensemble constant de rapports humains qui impliquent, dans une mesure significative, des relations de pouvoir, de gouvernement ou d'autorité* » (Dahl, 1970, p. 28).

élus à des postes clés au sein de ces deux fédérations. Enfin, une quatrième partie tentera de synthétiser l'ensemble des connaissances accumulées précédemment sur les processus de professionnalisation et les formes nouvelles d'engagement militant qui semblent en émerger. Nous partirons d'une étude comparative sur la base de la totalité de l'échantillon issu de nos deux études de cas pour tenter d'interpréter l'évolution de l'organisation fédérale dans un période qui impose l'articulation de plusieurs logiques de fonctionnement à la fois associative et entrepreneuriale. En voulant démontrer que les organisations sportives fédérales ne sont pas différentes des autres organisations évoluant dans d'autres espaces sociaux, nous voulons aussi porter notre réflexion sur les scénarios possibles d'évolution de l'ensemble du tiers secteur et de ceux qui les animent et militent en leur sein.

Première partie

Sociologie des organisations sportives : Etat de la question

Cette première partie est une approche avant tout théorique. Elle comprend trois chapitres. Il s'agit dans un premier temps de faire l'état des recherches en sciences sociales réalisées sur les organisations sportives associatives et fédérales. Nous verrons que ces recherches, qu'il est possible de ranger dans deux grandes catégories, se sont multipliées depuis les années 90 (chapitre 1). En précisant notre problématique et en proposant quelques hypothèses de recherche, nous tenterons ensuite de justifier nos choix méthodologiques et de présenter les différents protocoles d'enquêtes susceptibles de nous éclairer sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles (chapitre 2). Enfin, les éclaircissements nécessaires et préalables à l'analyse de nos deux études de cas nécessiteront dans un dernier chapitre que nous construirons un modèle de cycle de vie des organisations fédérales pour vérifier si les fédérations soumises à analyse peuvent s'inscrire dans cette construction théorique et confirmer ainsi leur entrée progressive dans la phase de professionnalisation (chapitre 3).

Chapitre 1. Pouvoir et politique dans les organisations sportives

Chifflet rappelle que l'étude des organisations sportives peut se faire selon 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* »³⁵. Nous allons donc aborder successivement, sans prétendre à l'exhaustivité, l'ensemble des recherches conduites en sociologie des organisations sportives selon ces deux perspectives.

1. L'approche par l'organisation

Les premières études sur l'organisation sportive ont abordé cette dernière sous un angle plutôt institutionnel et politique. Brohm voit

³⁵ Crozier et Friedberg, op. cit., p. 277-306.

dans le sport un appareil idéologique d'Etat qui « *véhicule des valeurs hiérarchiques, élitistes et autoritaires* »³⁶ des classes bourgeoises dominantes. Pour Augustin, il faut voir aussi dans l'histoire des sports des espaces géographiques de pratiques où s'opposent les courants politiques républicains d'un côté et catholiques de l'autre³⁷. L'histoire du sport est l'histoire de son rapport avec les Etats mais aussi de son institutionnalisation. Parlebas³⁸ souligne que les institutions fédérales, en imposant leurs règles sportives, évitent l'anarchie et le désordre et s'attèlent à « *verrouiller l'univers sportif de telle sorte que puisse y régner un ordre olympien* »³⁹. Le sport porte le sceau de l'institution. Pour lui, l'histoire du sport, c'est entre autres l'histoire d'une quadruple domestication. La domestication des lieux traduit leur « *métrisation* » (dimension de l'espace de jeu, des terrains, etc.) et une « *standardisation de plus en plus poussée de l'espace* »⁴⁰. La domestication des liens se traduit par une canalisation pacifique des débordements de violence existant dans toute confrontation. La domestication concerne aussi les liants dans la mesure où la technologisation du sport montre une multiplication des normes des accessoires et matériels liés à la pratique de tel ou tel sport. Enfin, la domestication des temps s'exprime par le fait que « *la temporalité sportive s'est rationalisée à outrance* »⁴¹. Pourtant, affirme l'auteur, l'institution notamment fédérale ne peut être la seule dépositaire des valeurs sportives. Gasparini⁴² identifie les différents états de la genèse des organisations sportives et, s'inspirant de Weber, étudie les types d'autorité et de pouvoir exercés par les dirigeants d'associations strasbourgeoises. A l'origine, les valeurs sportives sont proches de celles du système social (comme la croyance au progrès). Puis l'institution fédérale privée se développe et voit deux logiques coexister, la logique associative et la logique de service public. Avec les années 70 qui annoncent les changements profonds de l'environnement sportif et une rupture progressive avec le sport coubertinien⁴³, Gasparini distingue trois grands secteurs socio-économiques : le secteur privé non marchand des associations, le secteur privé marchand des entreprises et sociétés et le secteur public

³⁶ Brohm, 1976, p. 77.

³⁷ Augustin, 1985.

³⁸ Parlebas, 1993, p. 42.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid., p. 44.

⁴² Gasparini, 1996.

⁴³ Pour une définition précise, cf. infra deuxième partie.

de l'Etat et des collectivités territoriales. En partant de l'observation des types de pouvoir exercés par les dirigeants d'associations de la région strasbourgeoise, Gasparini montre que l'autorité n'est pas la même pour tous, ni exercée de la même façon. Reprenant les travaux de Weber, il distingue ainsi l'autorité associative de type légal, l'autorité associative de type traditionnel et l'autorité associative de type charismatique. Il souligne que l'engagement bénévole des dirigeants sert parfois leur activité professionnelle. Il prend l'exemple des dirigeants issus du monde des affaires ou de l'entreprise qui cherchent à acquérir un capital symbolique dans l'association pour le réinvestir dans leur travail. Pujol souligne le risque de ce qu'il appelle le « *cercle vicieux associatif* » qui peut toucher toutes les associations et notamment les plus grandes. Pour servir leur vocation, les associations doivent développer leurs structures et risquent alors de ne plus servir que le bon fonctionnement de leurs structures en se détournant de leur vocation : « *Une menace d'importance est la sclérose que l'on trouve dans de grandes structures déjà anciennes qui se sont professionnalisées et ont perdu un peu de leur esprit initial. Le moteur de la sclérose réside dans la transformation des buts. Ils ne sont plus centrés sur la seule vocation, mais sur le service de l'association elle-même* »⁴⁴. Notant le manque bien souvent constaté de réelle démocratie interne (encouragé d'ailleurs par les adhérents qui s'investissent peu), l'auteur relève que l'association a été conçue à l'origine pour être gérée par des bénévoles. Le fait de faire entrer des salariés modifie le jeu des acteurs et peut provoquer des tensions et « *un éloignement de fait entre les acteurs* »⁴⁵. Il tente d'identifier des types de relations (ou configurations) entre les bénévoles élus, les bénévoles non élus et les salariés. Bayle⁴⁶, pour sa part, adopte une approche plus gestionnaire pour caractériser les comportements stratégiques et organisationnels des fédérations sportives. Voulant illustrer le rapprochement du modèle associatif et du modèle de l'entreprise, il dresse des profils ou radars de performance de plusieurs fédérations. L'auteur souligne par ailleurs la grande stabilité des organes dirigeants des fédérations sportives et l'explique par ce verrouillage du système électif. Si déjà en 1964, Magnane⁴⁷ s'inquiète des dérives qui mettent à mal le système démocratique dans les fédérations sportives, Bayle prend l'exemple

⁴⁴ Pujol, 1995, p. 264.

⁴⁵ Ibid., p. 424.

⁴⁶ Bayle, 1999.

⁴⁷ Magnane, 1964.

des élections de 1996 où seuls 5 présidents sur 29 fédérations olympiques et 15 sur 53 fédérations non olympiques ont changé. Pour lui, la fonction présidentielle relève de « *stratégies d'enracinement* »⁴⁸. Il reprend les types de noyaux stratégiques que Mayaux (cf. infra) identifie dans les associations nationales pour établir à son tour quatre modes de « gouvernance » dans les fédérations sportives : le type présidentiel fort où le président a un fort pouvoir de décision et d'influence, le type présidentiel couple (ou le noyau tandem président/directeur) où le pouvoir est partagé entre le président et un acteur permanent souvent le Directeur technique national (DTN), le type présidentiel éclaté (ou noyau alliance/fragmenté) où le président s'entoure d'une équipe de directeurs salariés se répartissant les tâches et qu'il coordonne, le type présidentiel managérial où le noyau est dominé par le directeur administratif ou le directeur technique.

Si tous ces travaux soulignent le caractère politique du sport et, à travers l'institutionnalisation fédérale, la remise en cause des valeurs démocratiques associatives, un autre point va être l'objet de nombreuses investigations ; c'est celui de l'évolution bureaucratique et professionnelle de l'organisation sportive depuis les années 80. De nombreux sociologues des organisations constatent l'inéluctable bureaucratisation des grandes associations sportives et leur progressive professionnalisation. Les conflits qu'elles engendrent alimentent très tôt le débat quant au devenir des organisations sportives associatives dont la professionnalisation notamment remet en cause la nature non lucrative. Des auteurs comme Kikulis et Al⁴⁹ étudient les fédérations canadiennes et parviennent à la conclusion que les changements qu'elles connaissent les conduisent à prendre la forme d'une bureaucratie professionnelle telle que l'a décrite Mintzberg⁵⁰. Slack⁵¹ relève que la standardisation et la formalisation de leurs procédures ainsi que le recrutement massif de professionnels qualifiés tendent à déposséder les bénévoles de leurs pouvoirs au bénéfice des professionnels (cette professionnalisation et ses conséquences, précise l'auteur, ont été voulues dans les années 70 par

⁴⁸ Bayle, 2001, p. 346.

⁴⁹ Kikulis, Slack, Hinings et Zimmermann, 1989.

⁵⁰ Mintzberg, 1982. L'auteur caractérise cette configuration organisationnelle par le fait que le centre opérationnel (composé des salariés qui sont la force de production de l'organisation) exerce un contrôle accru en standardisant les qualifications et les procédures de recrutement des professionnels.

⁵¹ Slack, 2001.

l'Etat, qui en subventionnant massivement les associations, a permis à ces dernières de recruter un grand nombre de professionnels salariés jusque dans les années 90). Pour l'auteur, la bureaucratisation des organisations sportives associatives est la conséquence de l'arrivée de professionnels. L'organisation tend alors à se rapprocher du modèle mintzbergien professionnel (cf. Mintzberg infra), « *ce qui a pour effet de supprimer des fonctions bénévoles* »⁵² et d'accroître la spécialisation (plus technique, note l'auteur, qu'administrative) et la complexification de l'organisation. Cela étant, l'auteur tempore la prise de pouvoir des professionnels. Si ce pouvoir est fortement décentralisé auprès des professionnels à plus forte raison dans une organisation très bureaucratisée, il note que les bénévoles restent maîtres des processus de prises de décisions. Chelladurai⁵³ pense aussi que l'organisation sportive se rapproche de la bureaucratie professionnelle tout en rappelant que le professionnalisme suppose spécialisation et compétence et qu'il convient de dépasser la distinction entre bénévoles et professionnels car tous peuvent avoir un haut niveau de compétence et de spécialisation. Pour lui, la bureaucratie et la professionnalisation sont complémentaires et ne sont pas nécessairement un mal dans le sport. Reprenant la typologie des configurations de Mintzberg, des auteurs comme Theodoraki et Henry⁵⁴ analysent 34 fédérations sportives anglaises et concluent eux aussi qu'elles tendent vers des types de configurations bureaucratiques et professionnelles. Koski et Heikala⁵⁵, à travers l'étude des fédérations finlandaises, montrent que l'évolution de ces dernières passe par la combinaison de leur forme associative et de leur forme professionnelle. Pour eux, ce processus mène les fédérations vers la forme d'organisation mêlant ces deux types de rationalités. Horch⁵⁶ est plus pessimiste et annonce la mort des clubs sportifs allemands qui, subissant des transformations, entrent dans un processus d'autodestruction en devenant plus bureaucratiques, plus professionnels, plus oligarchiques. Pour lui, 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.

⁵² Ibid., p. 304.

⁵³ Chelladurai, 2001.

⁵⁴ Theodoraki et Henry, 1994.

⁵⁵ Koski et Heikala, 1998.

⁵⁶ Horch, 2001.

Si beaucoup d'investigations sont d'origine anglo-saxonne, les travaux en France vont se multiplier ces dix dernières années. De nombreux chercheurs reprennent les travaux de Mintzberg sur les entreprises pour les adapter aux milieux associatifs sportifs. Ainsi, Durand⁵⁷ tente d'adapter les configurations mintzbergiennes aux clubs professionnels de football et présente un modèle de cycle de vie des clubs professionnels. Il reprend ainsi le modèle de base de l'organisation proposé par Mintzberg pour l'appliquer aux clubs professionnels. Le sommet stratégique est composé des présidents de clubs et des dirigeants salariés dont les savoirs et savoirs-faire sont appréciés aux résultats de l'équipe. La ligne hiérarchique qui relie le sommet et la base est constituée des entraîneurs, directeurs sportifs et directeurs commerciaux. Ils sont les cadres intermédiaires que Durand sépare en personnels administratifs et en personnels techniques. Les opérateurs sont les sportifs salariés ou indépendants, devenus les « mercenaires » du club qui les emploie. Selon le type de coalition externe (dominée, passive et divisée, cf. Mintzberg), Durand propose de ranger les clubs professionnels dans cinq configurations ou coalitions internes : celle personnalisée, celle bureaucratique, celle idéologique, celle professionnelle et celle politisée. Il propose en définitive un cycle de vie des clubs sportifs professionnels dont la forme peut varier selon l'intensité des conflits politiques internes et externes. Boncler⁵⁸ reprend aussi le modèle des coalitions externes et internes de Mintzberg pour montrer que les associations non marchandes privées tendent inéluctablement à la professionnalisation où le pouvoir finit par être détenu par les salariés. Pour lui, les usagers et les adhérents, s'ils peuvent avoir une grande influence sur les dirigeants associatifs, forment pour l'essentiel la coalition externe dans la mesure où bien souvent ils s'investissent peu dans l'association. La coalition interne se compose des membres exerçant des responsabilités dans l'association. Boncler les distingue selon trois critères : l'argent, le temps et le projet social. L'argent sépare les bénévoles des professionnels salariés, le temps sépare les permanents des non permanents, le projet social sépare les militants des bénévoles. Ainsi, il note que les lignes de fractures entre les membres de la coalition interne peuvent venir de la présence de ces catégories d'individus. Boncler reprend le schéma du cycle de vie des associations proposé par Rochet⁵⁹ pour montrer que l'association a besoin sans cesse de

⁵⁷ Durand, 1994.

⁵⁸ Boncler, 1994.

⁵⁹ Rochet, 1990, p. 73.

renouveler son projet. Il prend l'exemple de l'éducation populaire pour illustrer ce cycle de vie. A sa naissance, l'association est composée de volontaires, de bénévoles très motivés. Puis, au stade de sa croissance, l'association grandit, ses membres sont de plus en plus nombreux mais « *moins motivés que les militants du début* »⁶⁰. De plus en plus spécialisés, ils deviennent des permanents payés par l'association. Dans le stade de la maturité, les salariés deviennent prépondérants, ce sont eux qui font marcher la maison. Dans la phase de déclin, le pouvoir est aux mains des salariés et des quelques bénévoles du bureau. A sa mort, l'association perd son caractère novateur pour devenir une institution comme les autres. En définitive, Boncler veut montrer que l'évolution des associations les conduit à ce que les pouvoirs détenus au début par les bénévoles militants, finissent par être aux mains des salariés permanents. Nizet et Pichault⁶¹ définissent quatre systèmes d'influence dans les organisations sportives : le système de contrôle personnel localise le pouvoir au sommet stratégique et exerce une coordination par supervision directe ; le système des compétences spécialisées donne le pouvoir aux opérateurs qui se coordonnent par la standardisation des qualifications ou par l'ajustement mutuel ; le système de contrôle bureaucratique repose pour sa part sur la standardisation par les analystes des procédés de travail et des résultats ; le système de contrôle idéologique revient à situer le pouvoir chez les analystes de l'idéologie exerçant une coordination par la standardisation des normes. Mayaux⁶² étudie les relations de pouvoirs entre les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés. Il part de l'hypothèse, à partir des configurations de Mintzberg, que les associations (OBNL ou organismes à but non lucratif) sont un « *équilibre maîtrisé* » entre une configuration missionnaire de conversion et une configuration politique. Elles sont missionnaires par leur vocation à agir sur le monde et à vouloir le convertir à certaines valeurs et elles sont politiques par la présence des bénévoles, des salariés et des tensions qui peuvent en résulter en terme d'exercice du pouvoir. Pour l'auteur, cette « *configuration missionnaire-politique* » est nécessaire pour alimenter les débats, maintenir l'organisation dans l'action. L'auteur va s'intéresser plus particulièrement à l'approche politique de l'organisation au niveau notamment de son noyau stratégique dans lequel il sépare la sphère des bénévoles et la sphère des salariés. Il

⁶⁰ Boncler, op. cit., p. 196.

⁶¹ Nizet et Pichault, 1995.

⁶² Mayaux, 1996.

identifie sept types de noyaux stratégiques : le noyau dominé par le président, le noyau dominé par le directeur, le noyau « tandem » président-directeur, le noyau « tandem élargi » au bureau directeur, le noyau « polarisé bénévoles », le noyau « polarisé salariés » et le noyau alliance/noyau fragmenté (où le pouvoir est détenu officiellement par le noyau alliance et non pas par l'instance officielle en réalité fragmentée et divisée). Chantelat⁶³, pour sa part, voit, dans les conflits qui peuvent éclater entre les dirigeants, la confrontation de deux cultures : celle de l'amateurisme à la fois traditionnelle et basée sur le désintéressement et celle managériale des nouveaux dirigeants.

Ainsi, tous ces chercheurs s'accordent pour conclure que les organisations se professionnalisent et que les conflits que ce processus génère opposent bien souvent les bénévoles permanents ou non et les salariés professionnels, les premiers tendant à perdre leur pouvoir au bénéfice des seconds. Ces réflexions conduisent logiquement à ce que les sociologues s'interrogent sur les stratégies et comportements des acteurs composant les organisations.

2. L'approche par l'acteur

Conscients des limites d'une approche trop globale par la seule prise en compte des caractéristiques organisationnelles, des chercheurs vont 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. Encore aujourd'hui, cette perception du monde associatif à travers le pouvoir exercé notamment par les bénévoles et les stratégies visant à le conserver est en général mal reçue par le milieu associatif prônant le désintéressement et le dévouement à la chose sportive.

Yerles⁶⁴ analyse les stratégies et motivations de deux groupes de dirigeants, les élus et les techniciens dans deux fédérations françaises et deux fédérations québécoises de tennis et de volley-ball. L'auteur montre ainsi que les fédérations ne sont pas monolithiques et que les stratégies développées par les groupes d'acteurs ne sont pas nécessairement les mêmes. Ces stratégies sont davantage des stratégies d'opposition entre des groupes d'intérêt divergents.

⁶³ Chantelat, 2001, p. 320.

⁶⁴ Yerles, 1984.

Chifflet⁶⁵ va s'inspirer des travaux de Crozier et de Bernoux pour analyser les jeux de pouvoirs dans les fédérations sportives et leurs logiques de fonctionnement. Il définit trois types de « *culture organisationnelle* » : la culture associative des élus s'appuyant sur l'esprit fédéral, la culture de service public des cadres fonctionnaires mis à disposition par l'Etat et la culture managériale de la méritocratie, de la performance et de la rentabilité des managers et des experts. L'auteur note que dans les discours des dirigeants fédéraux apparaissent ces trois types de culture mais que c'est la dernière qui pose le plus de problème car elle privilégie le spectacle et la professionnalisation. Malenfant⁶⁶ note que l'engagement bénévole n'est pas près de disparaître malgré les prédictions qui annoncent la fin du travail volontaire, simplement, il se modifie et se professionnalise. Pour cet auteur, les formes nouvelles que prend le travail volontaire indiquent l'émergence d'un « *néo-bénévolat* » et de « *nouvelles formes de sociabilités sportives* »⁶⁷. Cauvin souligne l'opposition entre la logique du politique et celle du gestionnaire qui « *entraîne souvent l'émergence d'un combat idéologique* »⁶⁸. Ramanantsoa et Thiéry-Baslé établissent un diagnostic des fédérations sportives sur leurs stratégies, leurs structures, leurs modalités de prises de décision et leurs valeurs culturelles. Les auteurs émettent l'hypothèse que si les fédérations sont fortement attachées à une idéologie associative, les enjeux économiques sont devenus aussi importants qu'incontournables. Dans ce rapprochement de l'association et de l'entreprise, les fédérations connaissent « *un nouvel état des rapports sociaux (et) ceci passerait par la recherche d'une autre modalité d'action collective apte à se reconnaître tout aussi managériale qu'associative* »⁶⁹.

Moingeon propose une approche socio-économique pour aborder la fédération sportive prenant en compte à la fois la portée économique des individus mais aussi celle stratégique des acteurs. Il observe que les processus électoraux dans la fédération des sports de glace procèdent de « *filtres électifs* » permettant de réduire l'imprévisibilité des résultats. Il observe également l'utilisation par les dirigeants de « *mécanismes de prise de décision de façon « tactique* »⁷⁰ pour détourner le jeu démocratique à leur avantage. Il reprend la grille de

⁶⁵ Chifflet, 1989.

⁶⁶ Malenfant, 1988.

⁶⁷ Ibid, p. 239.

⁶⁸ Cauvin, 1989, p. 153.

⁶⁹ Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, op. cit., p. 16.

⁷⁰ Moingeon, 1991, p. 239.

lecture des organisations utilisée par Ramanantsoa et Thiéry-Baslé pour montrer que la structure de l'organisation laisse apparaître une lutte d'influence entre les comités sportifs qui la composent. Il note que, de tous les comités sportifs, le hockey est le mieux doté, c'est là qu'il y a le plus de chefs d'entreprise tentés par une gestion autoritaire de la fédération et le plus de professionnels. C'est aussi ce comité qui détient le plus de postes au comité directeur, lequel a en réalité peu de pouvoir face à des comités sportifs bien plus autonomes que le laisse supposer l'organigramme formel. Pour Suaud, le pouvoir tend à être monopolisé par un groupe social dirigeant qui investit les postes de direction « à partir desquels il (est) possible d'agir concrètement sur les formes à donner à la pratique et d'imposer des valeurs et des significations sportives conformes à leur ethos de classe »⁷¹. Rundstadler⁷² s'intéresse à six clubs de tennis de Grenoble. Il constate que le monolithisme fédéral impose aux clubs un modèle compétitif qui apparaît paradoxal alors que le nombre de structures commerciales augmente. L'esprit club, note-t-il, a disparu. S'inspirant des travaux de Chifflet, il analyse les clubs de tennis à partir de trois approches différentes mais complémentaires : celle systémique prend en compte la structure formelle mais aussi informelle de l'organisation, celle stratégique considère les stratégies des acteurs de l'organisation (l'auteur distingue des logiques d'actions différentes entre les dirigeants et les moniteurs. Pour lui, les dirigeants présentent quatre types de logiques d'actions : celle associative, celle entrepreneuriale, celle environnementale et celle professionnelle alors que les moniteurs s'inscrivent dans une logique d'action essentiellement professionnelle qui peut être associative ou fédérale), enfin celle interactionniste (inspirée de Goffman⁷³ sur les jeux de mise en scène des acteurs) permet à Rundstadler de décomposer les formes d'appropriation de l'espace des moniteurs, leurs rites et leurs façons de se présenter et se représenter. L'objectif de l'auteur est de montrer que les dirigeants et les moniteurs forment des groupes d'acteurs dont les intérêts sont certes différents, voire opposés, mais dont le but est commun et les rejoint : celui de développer l'association (ces logiques d'action des dirigeants de Rundstadler peuvent être d'ailleurs rapprochées de celles de Bayle distinguant l'association fermée, l'association entreprise de services marchands et l'association gestionnaire de service public).

⁷¹ Suaud, 1996, p. 30.

⁷² Rundstadler, 1999.

⁷³ Goffman, 1973.

Loirand note que les bénévoles constituent souvent « *une administration de notables* »⁷⁴ (au sens weberien du terme, c'est-à-dire des individus qui jouissent d'une estime sociale importante). Il souligne, à la suite de Bourdieu, que les actes accomplis par les agents sociaux ne sont jamais gratuits. La professionnalisation notamment de l'encadrement technique constitue une menace pour le pouvoir (qu'il qualifie de patrimonial) exercé par les bénévoles dirigeants. Pour cet auteur, le système d'élection dans les associations sportives est un « *système circulaire d'élection cooptation (consistant) à entretenir le bénévolat ou, mieux, l'ethos bénévole* »⁷⁵ et à se préserver de l'influence grandissante des techniciens professionnels. D'ailleurs, en avril 2000, le rapport « *Asensi* » (du nom du Député François Asensi, mandaté par le premier ministre et le ministre de la jeunesse et des sports⁷⁶) insistera sur la nécessité d'améliorer la démocratie sportive fédérale notamment dans la désignation des représentants des assemblées générales des fédérations. Les propositions de ce député conduiront le législateur à modifier la loi sur le sport. S'inspirant des travaux de Bourdieu, Walter⁷⁷ veut étudier les logiques de l'engagement bénévole dans les associations et établir une « *homologie structurale* » entre la trajectoire sociale du bénévole (PCS, position sociale, capital sportif) et la logique qu'il donne à son engagement bénévole. Pour elle, il n'y a pas un esprit bénévole, un corps de valeurs et de moralité propre au bénévole mais en réalité plusieurs « *illusio* » ou représentations de la signification donnée à l'engagement bénévole⁷⁸. Walter établit deux types de positions du dirigeant bénévole : celle centrale et celle périphérique. La position centrale correspond au bénévole détenant le plus de pouvoir (président, membre du comité directeur) et concerne surtout les PCS supérieures. Ce bénévole rejette la professionnalisation et revendique son attachement à l'amateurisme et au « *sens des responsabilités collectives* »⁷⁹. La position périphérique (encadrant, animateur) concerne davantage les PCS moyennes et intermédiaires. Les bénévoles ont un intérêt plus personnel dans leur engagement, « *dans le sens où ils ne se définissent pas prioritairement en fonction de*

⁷⁴ Loirand, 2001, p. 278.

⁷⁵ Ibid., p. 279.

⁷⁶ Rapport Asensi, « Rapport et proposition pour une réforme des statuts des fédérations sportives », avril 2000.

⁷⁷ Walter, 2001.

⁷⁸ Pour Bourdieu, l'illusio, c'est le fait de s'investir dans le jeu et d'accorder de l'importance à un jeu social (cf. Bourdieu, 1994, p. 151).

⁷⁹ Walter, op. cit., p. 272.

l'intérêt collectif du club »⁸⁰. En d'autres termes l'espace associatif n'est pas isolé et différent des autres espaces sociaux composant la société.

La grande diversité en peu de temps des études sur les organisations sportives s'explique par le fait que l'organisation sportive n'échappe pas plus que les autres organisations aux phénomènes de pouvoir et aux problèmes de son adaptation à un environnement évolutif. C'est pourquoi les apports considérables de la sociologie des organisations doivent nous aider à comprendre l'organisation sportive, et pour ce qui nous concerne plus particulièrement, celle fédérale à travers ces processus de bureaucratisation et de professionnalisation et à travers les formes de relations qui s'établissent entre les bénévoles, les amateurs et les professionnels.

Chapitre 2. De l'amateur au professionnel, un bénévolat fédéral en mutation

Si notre approche se veut holiste au sens où il s'agit de réfléchir sur l'évolution de la fédération comme organisation politique influente et sur son adaptation contingente à un environnement plus ou moins favorable, notre approche se veut aussi individualiste et intéressée aux formes nouvelles d'engagement qui semblent émerger du processus de professionnalisation du dirigeant bénévole. Cet intérêt paraît d'autant plus justifié aujourd'hui qu'un néobénévolat semble s'affirmer depuis peu dans le milieu sportif associatif.

1. Un pouvoir bénévole monopolistique mais pas monolithique

Si, comme le souligne Gasparini, ce n'est que depuis le début des années quatre-vingt-dix que la sociologie des organisations sportives représente « *un pôle particulièrement productif au sein de la sociologie du sport* »⁸¹, dès 1987, Chifflet constate la faiblesse des connaissances notamment sur le système fédéral alors que celui-ci subit de plus en plus de « *concurrences externes et enregistre des luttes internes* »⁸². Chifflet rappelle que l'analyse des fédérations ne peut se suffire d'une simple approche institutionnelle et juridique : « *il faut aussi considérer une fédération comme étant une organisation*

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Gasparini, 2000, p. 4.

⁸² Chifflet, 1987, p. 288.

qui, à ce titre, est le lieu d'influences réciproques entre ses membres »⁸³. En préconisant très tôt de recourir aux connaissances de la sociologie des organisations pour étudier la fédération, Chifflet veut réfléchir à la nécessaire adaptation de l'organisation sportive fédérale à un environnement marqué par l'explosion du loisir sportif l'amenant à une redistribution profonde de sa « carte des pouvoirs ». Le fait que cette organisation connaisse une transformation de son mode de fonctionnement en raison d'un environnement perturbé qui l'oblige à s'adapter, ne peut manquer, de ce fait, d'interroger le sociologue des organisations. Pour Dahl : « *Un système politique est n'importe quel ensemble constant de rapports humains qui impliquent, dans une mesure significative, des relations de pouvoir, de gouvernement ou d'autorité* »⁸⁴. Cette définition concerne les organisations sportives. Soumises à un cadre juridique important, les fédérations nationales présentent toutes un mode de fonctionnement relativement commun. Déléataires d'une mission de service public, elles occupent de fait une position de monopole conférant à leurs dirigeants bénévoles une autorité sur l'ensemble du système sportif⁸⁵. Pourtant, si cette position monopolistique place les dirigeants bénévoles de ces fédérations dans

⁸³ Chifflet, 1990, p. 261 (non publié).

⁸⁴ Dahl, 1973, p. 28. Les concepts de pouvoir, gouvernement ou autorité sont fondamentaux dans le rapport politique. Dahl fait le constat du caractère polymorphe du pouvoir et, pour concilier la grande diversité des définitions de ce terme, il préfère parler d'influence pour caractériser ce que les uns appellent le pouvoir, d'autres l'autorité, l'influence, le contrôle, la persuasion, la coercition ou encore la force. Il résume leurs définitions en ces termes : « *L'influence constitue un rapport entre des acteurs par lequel l'un d'entre eux amène les autres à agir autrement qu'ils ne l'auraient fait sans cela* » (ibid., p. 28). La modification du comportement d'un ou de plusieurs individus suppose la présence d'une force car (et l'auteur cite le principe d'inertie de Galilée), la matière tend à garder un état de repos et seule une force qui agit sur elle peut l'amener au mouvement et au changement. Cette perception de l'évolution nous rapproche de celle de Mintzberg lorsqu'il qualifie de « sauts quantiques » (du mot « quantum » ou quantité minimale) les changements qui modifient les organisations.

⁸⁵ Il faut rappeler que la reconnaissance du caractère public et monopolistique des fédérations sportives est avant tout le fait de la jurisprudence. En effet, par l'arrêt « FIFAS » (du nom du plaignant la Fédération des Industries Françaises d'Articles de Sports) du 22 novembre 1974, le Conseil d'Etat admet, en s'appuyant sur l'ordonnance du 28 août 1945, que les fédérations sportives, personnes morales de droit privé, sont chargées, par délégation de pouvoirs, de la gestion d'une mission de service public administratif. Cette mission leur est reconnue dès lors qu'elles occupent une position monopolistique, notamment en ce qui concerne l'organisation exclusive des compétitions officielles et la remise des titres correspondants. Ce monopole qui distingue les fédérations délégataires dirigeantes des autres fédérations donne aux premières un pouvoir disciplinaire sur leurs membres mais aussi une autorité légitime réelle sur les autres fédérations dites « affinitaires » (bien que la loi semble vouloir néanmoins assouplir cette dépendance).

un rapport privilégié de domination sur l'ensemble des sports institutionnalisés, on observe que depuis quelques années, cette position est appelée à évoluer. Dans un environnement plus perméable à la marchandisation du sport et où l'effacement remarqué de l'agent public permet à l'acteur économique d'entrer de plus en plus ouvertement en concurrence avec l'acteur associatif, le pouvoir bénévole est de plus en plus remis en cause de l'extérieur et connaît en son sein des dissensions.

2. Entre amateur et professionnel, un pouvoir bénévole convoité

Les dirigeants bénévoles forment des groupes d'intérêt, ne serait-ce que pour défendre leurs positions et leurs acquis. La concentration du pouvoir par ces bénévoles et les stratégies pour la maintenir peuvent s'expliquer d'autant plus que les fédérations connaissent depuis plusieurs années une montée en puissance des professionnels susceptibles de modifier la carte traditionnelle des pouvoirs. Ces concurrents potentiels, qui vivent du sport, expriment de plus en plus le souhait de participer à la politique fédérale. Pour certaines fédérations comme celles de golf, de squash ou d'équitation, le droit de vote, s'il était pleinement reconnu aux professionnels dirigeant les structures commerciales affiliées, pourrait remettre en cause la nature non lucrative de l'organisation fédérale (les deux tiers des centres équestres, par exemple, sont des structures commerciales, les trois quarts des clubs affiliés à la fédération de golf sont aussi des structures commerciales). Bien que la législation évolue⁸⁶, le caractère associatif empêche pour le moment ces professionnels de peser politiquement dans les fédérations. Ils forment, pour la plupart, ce groupe de prétendants au pouvoir dont parle Dahl lorsqu'il différencie trois groupes d'acteurs selon le degré d'engagement : les apolitiques, les aspirants au pouvoir et les détenteurs du pouvoir⁸⁷. Pour cet auteur, c'est parce que la vie des hommes en société amène ces derniers à développer des relations d'influence qu'en se stabilisant, ces relations créent des organisations politiques. A l'intérieur de ces systèmes politiques, les hommes n'ont pas tous le même investissement dans les relations politiques.

Dans l'organisation fédérale, on peut considérer que la strate apolitique se compose des adhérents et licenciés « passifs » (l'auteur

⁸⁶ N'est-il pas question de rémunérer les présidents de fédération sur le même mode que les élus locaux ?

⁸⁷ Dahl, 1973 (notamment chapitre VII, p. 177-222).

évoque le désintérêt ou l'exclusion) soit parce qu'ils sont peu intéressés à la vie politique de leur fédération (leurs seules motivations étant la pratique de leur sport à un niveau plus ou moins élevé ou l'aide bénévole occasionnelle), soit parce qu'ils sont exclus du vote comme ça peut être le cas des professionnels et des salariés⁸⁸. Ce « *filtre électif* » dont parle Moingeon⁸⁹ permet d'éviter une remise en cause du pouvoir bénévole par les professionnels. La strate politique se compose de ceux qui en revanche s'intéressent à la vie politique. Cette strate comprend à son tour deux sous-strates, celle des aspirants au pouvoir et celle des détenteurs du pouvoir. Ces deux sous-strates sont distinctes comme le rappelle Dahl : « *Aspirer au pouvoir et prendre le pouvoir sont deux choses tout à fait différentes* »⁹⁰. En général, ceux qui détiennent le pouvoir politique constituent un noyau dur de dirigeants en place durablement et peu disposés à le partager avec ceux qui aspirent à l'exercer, d'où les conflits qui peuvent naître de ces rapports de force. Dans le cas de la professionnalisation du sport qui nous intéresse, on peut légitimement ranger parmi les détenteurs du pouvoir électif et donc politique les dirigeants bénévoles amateurs et parmi les aspirants les professionnels dont certains aspirent à plus de légitimité en se faisant élire à des postes de dirigeants bénévoles.

Il est d'ailleurs intéressant de souligner que les dirigeants bénévoles en poste sont souvent des retraités ou des cadres de la fonction publique, peu d'entre eux, compte tenu de la disponibilité que requiert l'engagement bénévole à ce niveau, sont des actifs du secteur privé. Le journal *Le Monde*⁹¹ relève que sur 29 fédérations olympiques, un tiers est présidé par des retraités, un autre tiers est issu de la fonction publique et le tiers restant vient du secteur privé mais, comme le note le journaliste, peu de ce dernier tiers parviennent à se maintenir en poste de fait du manque de disponibilité des dirigeants. La moyenne d'âge semble augmenter en même temps que les responsabilités sont plus lourdes attestant d'un vieillissement de la population exerçant les plus hautes fonctions (ce qui n'est pas, de l'avis de certains responsables du ministère des sports, sans poser des problèmes

⁸⁸ La nouvelle législation sur le sport devrait néanmoins aller vers la reconnaissance de ces acteurs dans les instances décisionnelles fédérales tout en limitant la représentation.

⁸⁹ Moingeon, 1991.

⁹⁰ Dahl, op. cit., p. 193.

⁹¹ Potet F., « Le mouvement sportif veut professionnaliser le statut de ses dirigeants », *Le Monde*, 19 décembre 2000.

lorsqu'il devient nécessaire de moderniser le système sportif fédéral). C'est ce que constate aussi La Lettre de l'économie du sport⁹², qui souligne « *le coup de vieux* » des présidents de fédération. L'article établit que la moyenne d'âge des présidents passe de 55 ans en 1997 à 57 ans en 2001 pour un nombre moyen de mandats estimé à deux. Notons aussi que les postes de dirigeants laissent peu de place aux femmes. L'article précédemment cité souligne que seules quatre présidences sont effectuées par des femmes en 2000.

Le but de notre travail est de nous interroger sur les conséquences de la professionnalisation sur les pouvoirs exercés par les dirigeants. Entre les dirigeants bénévoles en poste (dont on peut supposer qu'une grande partie est constituée d'amateurs) et les dirigeants professionnels en phase d'ascension et qui veulent trouver par le processus électoral une reconnaissance légale, les rapports de force sont parfois importants parce que leurs intérêts peuvent différer, parce que les liens qui les unissent à l'activité fédérale peuvent être multiples, parce que les enjeux politiques sont aussi des enjeux économiques. Le contexte ainsi posé nous permet maintenant de clarifier notre problématique et de poser nos hypothèses de recherche sur les circonstances de la professionnalisation des dirigeants bénévoles des organisations fédérales.

3. Problématique et hypothèses sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles

Notre problématique, à travers l'étude de l'organisation sportive fédérale, est un questionnement sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles, sur ses causes et sur ses conséquences. Il s'agit de nous interroger sur les logiques organisationnelles et bénévoles dans une société (et celle sportive n'y échappe pas) pénétrée par la rationalité professionnelle et économique. Notre intention est donc de comprendre comment se réalise cette professionnalisation et comment elle est gérée par les bénévoles élus des fédérations. Cette évolution ne rompt-elle pas l'équilibre apparent des forces et ne conduit-elle pas à une redistribution de la « carte des pouvoirs » entre les dirigeants fédéraux ? Ne remet-elle pas en cause l'ordre sportif associatif (la « *Doxa* ») et ceux qui en sont les dépositaires, c'est-à-dire les bénévoles ? En brouillant les repères identitaires de la culture

⁹² La Lettre de l'économie du sport n° 570 du 2 mai 2001.

bénévole traditionnelle, la professionnalisation n'annonce-t-elle pas des formes plus intéressées d'engagement militant ?

Un rapport parlementaire récent⁹³ 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* »⁹⁴, il précise 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 au bénéfice du statut commercial. Il précise également que la montée en puissance des professionnels observable dans le milieu associatif en général (le cas de la professionnalisation des associations humanitaires et des ONG est aussi souvent évoqué⁹⁵) semble en mesure de modifier durablement le statut des bénévoles et la nature de leur engagement considéré (à tort ou à raison) désintéressé qui est au fondement de la loi de 1901 sur le contrat d'association. La possibilité évoquée aujourd'hui de rémunérer les dirigeants bénévoles (comme le sont les élus territoriaux) illustre un des aspects de cette évolution. Les fonctions que les acteurs dirigeants incarnent sont électives, administratives ou techniques. Dans le contexte d'une très forte professionnalisation, ces fonctions se chevauchent parfois, se confondent et traduisent des conflits de territoires mais aussi des rapports de concurrence. Au sein des groupes d'intérêt (au sens de collectif d'individus « *par lesquels les « intéressés* » sont rassemblés et « *intéressés* » à leurs intérêts »⁹⁶) qui peuvent émerger, nous observons une évolution des positions et des projets organisationnels des dirigeants bénévoles. Le croisement des trajectoires militantes et identitaires de ces derniers, à la fois individuelles et collectives, est souvent source de conflit.

Toutes ces interrogations nous amènent à poser comme première hypothèse que les fédérations sportives suivraient un cycle de vie qui, de la structure associative, les conduirait à terme à se rapprocher de la structure professionnelle entrepreneuriale. Dans cette conception systémique et évolutionniste, nous pensons que cette professionnalisation suit la bureaucratisation de l'ensemble des

⁹³ Rapport Derosier, « Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée », octobre 2000.

⁹⁴ Ibid., p. 34.

⁹⁵ Voir l'article de Troger V., « Les ONG à l'épreuve de la critique », *Sciences Humaines*, voir également Laville J. L. et Sainsaulieu R., « Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social », 1997.

⁹⁶ Offerlé, 1998, p. 44.

institutions en charge du sport⁹⁷. En fédérant les associations locales dans le but d'universaliser les règles sportives et pour répondre à une finalité compétitive, les organisations fédérales ont progressivement centralisé les processus de prise de décision et monopolisé durablement les pouvoirs. Elles ont augmenté de volume, elles se sont bureaucratisées dans un contexte de forte marchandisation du sport et il nous semble que la professionnalisation des organisations sportives est une des conséquences de cette bureaucratisation. Ces organisations ont dû rationaliser leur mode de fonctionnement et faire appel de plus en plus à des professionnels et à des spécialistes, au risque de déstabiliser le pouvoir en place. Quand Boncler, s'inspirant du cycle de vie de Rochet, explique que l'association, avec le temps, est composée de bénévoles de moins en moins motivés et de professionnels de plus en plus spécialisés, il veut montrer que l'association se professionnalise et ce processus conduit à ce que le pouvoir passe aux mains des professionnels. Cette évolution conduit paradoxalement à inverser quelque peu les rôles entre les amateurs et les professionnels : ce sont moins les amateurs qui, aujourd'hui, définissent le projet social que les professionnels dont la plupart est salariée dans l'association (Boulte parle même de professionnalisation du projet social⁹⁸). Bien que ces organisations soient fortement attachées à une idéologie associative, les enjeux économiques sont devenus, pour certaines, si importants et si incontournables qu'elles sont obligées d'intégrer une culture professionnelle d'entreprise dans une gestion qui, jusqu'à peu, relevait de la seule culture de l'amateurisme. Nous posons l'hypothèse que, dans le jeu des coalitions internes qui se créent, cette professionnalisation est inéluctable et, lorsqu'elle s'étend aux dirigeants bénévoles élus de l'organisation, marque la dernière étape du cycle de vie fédéral, celle de l'entrepreneuriat de l'organisation, celle aussi de la redéfinition de son projet associatif. Notre réflexion veut être une interrogation sur ce paradoxe auquel sont confrontés les dirigeants associatifs qui, tout en étant obligés de se professionnaliser, veulent préserver leur identité bénévole ou, plus précisément, leur ethos bénévole, au sens donné par

⁹⁷ En cela, nous rejoignons les conclusions des sociologues notamment anglo-saxons sur l'émergence d'une configuration organisationnelle sportive ayant la forme d'une bureaucratie professionnelle de plus en plus aux mains des salariés mais aussi celle de Mayaux sur la configuration missionnaire/politique dans la mesure où les organisations sportives entrent dans des formes politisées tout en maintenant leurs structures associatives.

⁹⁸ Boulte, 1991.

Bourdieu⁹⁹ de forme intériorisée et plus ou moins consciente de la morale et de l'éthique. Si beaucoup d'associations ne nient plus d'ailleurs leur double appartenance à des modèles de gestion à priori opposés, elles ne peuvent occulter l'ambiguïté qui réside dans le fait que ce sont des bénévoles élus qui gèrent de manière « désintéressée » une association dont le fonctionnement est de plus en plus intéressé. C'est là le « *dysfonctionnement associatif* » dont parle Laville¹⁰⁰ auquel sont confrontées les associations qui doivent à la fois préserver leur identité (donc celle de leurs bénévoles) tout en devant se rapprocher du modèle de l'entreprise. C'est là le « *paradoxe fondamental* » évoqué par Loirand¹⁰¹ entre les exigences de rationalisation auxquelles doivent répondre les organisations sportives prestataires de service¹⁰² et la nécessité de préserver leur identité traditionnellement portée par la logique du désintéret et de la gratuité. Notre démarche va consister à étudier ce mariage ambigu et presque forcé entre le modèle associatif et le modèle de l'entreprise sous l'angle particulier de la professionnalisation des dirigeants bénévoles.

Nous posons comme deuxième hypothèse que s'opérerait au bout du compte une professionnalisation des dirigeants bénévoles fédéraux au sens où ils seraient plus impliqués techniquement (par les formations suivies et les diplômes sportifs obtenus) et professionnellement (par les activités exercées) dans le champ sportif concerné. Cette professionnalisation, qui n'est au fond que la conséquence d'une rationalisation accrue du fonctionnement associatif conduisant à ce que les acteurs soient soumis à plus de rigueur, de responsabilités, de contraintes administratives dans une société (et par la même celle sportive) plus procédurière, tend à produire des dirigeants bénévoles de plus en plus qualifiés et spécialisés. L'évolution du sport conduirait donc à une élévation de la technicité et à un renforcement de la spécialisation des dirigeants bénévoles de la fédération. Si le processus de professionnalisation tente de répondre à la demande de loisirs du public pratiquant¹⁰³, il pose aussi un débat de fond sur

⁹⁹ Bourdieu, 1984, p. 133-134.

¹⁰⁰ Laville, 1997.

¹⁰¹ Loirand 2001.

¹⁰² Il s'agit pour l'auteur de relativiser les conséquences de l'individualisme qui ne peut être la seule conséquence de la baisse du bénévolat. Pour lui, les explications sont aussi structurelles.

¹⁰³ Le sport serait passé en un quart de siècle d'une économie de l'offre à une économie de la demande (cf. article de Loret « Le sport : un modèle en crise », Le Monde du 17 décembre 2002).

l'évolution des associations sportives et sur les acteurs qui les dirigent. Parmi ces derniers, des tensions sont perceptibles entre les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés (de nombreuses recherches ont mis en évidence ces tensions¹⁰⁴) mais également entre les dirigeants bénévoles eux-mêmes dont le lien à l'activité sportive peut être amateur mais aussi professionnel. Si bien souvent les postes de trésorier ou de secrétaire général sont occupés par des bénévoles dont la profession est proche des compétences particulières que peuvent exiger ces responsabilités (un trésorier d'association est souvent un comptable ou un banquier de profession, il est donc un bénévole et en même temps un professionnel¹⁰⁵), on note aujourd'hui que de plus en plus de dirigeants bénévoles ont la particularité d'être élus à des postes importants dans les associations sportives tout en étant ou ayant été en parallèle des professionnels dans ces mêmes secteurs sportifs et présentant de ce fait un niveau de technicité plus important qu'auparavant. Ainsi, selon le milieu où ils se trouvent, ils sont tantôt des bénévoles, tantôt des professionnels et parfois les deux identités se confondent. Les perceptions qu'ont ces dirigeants bénévoles de leur mission et de leur engagement sont de ce fait fortement influencées par leur culture professionnelle. Une telle situation peut engendrer des ambiguïtés.

Mais au-delà de ces réflexions, n'est-ce pas l'avenir du militantisme en tout cas dans ses formes traditionnelles, qui est posé dans une époque où la montée de l'individualisme semble se généraliser ? Ne voit-on pas, et c'est là notre troisième hypothèse, se dessiner une nouvelle culture bénévole qui illustrerait une forme de militantisme plus professionnelle mais aussi peut-être plus utilitariste et moins idéologique ? Les premières études approfondies sur le militantisme, relèvent Rey et Subileau, datent des années 70. Pour ces auteurs, le militantisme¹⁰⁶ qui, dans le sens weberien caractérise le partisan intéressé à la cause politique¹⁰⁷, suppose « *un continuum de mobilisation* »¹⁰⁸ dans la durée, dans l'intensité, dans la participation. Pour Maintron, un militant n'est pas un individu qui s'engage

¹⁰⁴ Ces recherches en sociologie des associations distinguent des logiques organisationnelles différentes où s'opposent bien souvent le pouvoir politique des bénévoles et le pouvoir technique et administratif des salariés (cf. Yerles 1984, Chifflet 1988, Moingeon 1991, Mayaux 1996, Bayle 1999).

¹⁰⁵ Cf. notre définition du professionnel en introduction.

¹⁰⁶ Remarquons d'ailleurs que le mot militant vient du latin *miles* qui signifie militaire.

¹⁰⁷ Voir notamment l'ouvrage de Weber, (1919) 1959.

¹⁰⁸ Rey et Subileau, 1991, p. 17.

occasionnellement. Pour lui, « *militantisme est synonyme de continuité* »¹⁰⁹. Qu'en est-il aujourd'hui ? Dans notre période actuelle de dilution générale des repères identitaires où la société, en passant du modèle communautaire au modèle sociétaire¹¹⁰, a effacé les anciens repères sans pour autant les remplacer par d'autres¹¹¹, le milieu associatif, parce qu'il a pour fonction de créer du lien social, de « *faire de la société* »¹¹², peut illustrer ce besoin exprimé par les individus de se réapproprier leurs identités individuelles et collectives à travers un engagement bénévole. Or il apparaît que cette évolution de l'association vers des formes professionnalisées remet en cause les cultures identitaires jusque là dominantes du bénévole amateur et l'amène à une inéluctable reconstruction, voire relégitimation, de son identité bénévole. Nous pensons avec Dubar que, si le militantisme, qu'il soit religieux, politique ou associatif, a chuté depuis les années 70, il est remplacé par une forme nouvelle plus individualiste et ponctuelle¹¹³. Pour Ion, le militantisme moderne prend aussi une forme beaucoup plus concrète, en « *priviliégiant l'action directe et l'efficacité immédiate même restreinte* »¹¹⁴ au détriment des grands idéaux de société. Devons-nous voir dans la professionnalisation des dirigeants bénévoles, une rupture ou en tout cas une modification de ce continuum de mobilisation où finalement, à travers des sociabilités différentes, émergeraient des logiques nouvelles d'engagement militant ? En somme, n'assistons-nous pas à l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants bénévoles certes plus professionnelle mais aussi portée par un militantisme qu'on pourrait qualifier de plus individualiste, utilitariste et réaliste parce que dépouillé des grandes valeurs moralistes et idéologiques des générations antérieures ? Si tel est le cas, cela reviendrait à voir dans la crise du militantisme, comme le rappellent Mayer et Perrineau en conclusion de leur ouvrage sur les comportements politiques, « *une crise de mutation où de vieilles*

¹⁰⁹ Maintron, 1964, p. 23.

¹¹⁰ Cette mutation, déjà repérée par Tönnies (Tönnies 1887) lorsqu'il distingue communauté et société, est reprise par Weber (Weber 1922) qui oppose à son tour deux types fondamentaux de relations, la communalisation et la sociation. Constatant « *le désenchantement du monde* » (Weber, (1920) 1964, p. 122), Weber voit dans l'évolution moderne de la société, une rationalisation croissante des actions sociales amenant l'individu à prendre en main sa propre existence (qui ne relève plus d'une détermination transcendante, religieuse ou métaphysique) et à prendre des décisions de plus en plus individualistes.

¹¹¹ Dubar, 2000.

¹¹² Boulte, 1991, p. 15.

¹¹³ Dubar, op. cit.

¹¹⁴ Ion, 1997, p. 100.

modalités de participation meurent et de nouvelles cherchent à naître »¹¹⁵.

Une étude, visant à identifier les caractéristiques culturelles et identitaires de ces dirigeants bénévoles occupant des postes à responsabilité dans les fédérations sportives peut, de ce fait, se révéler pertinente. Ce que nous voulons étudier à travers la professionnalisation des organisations sportives fédérales, ce sont les cultures identitaires, ce sont les trajectoires individuelles et collectives des dirigeants bénévoles fédéraux. Sont-elles susceptibles, en définitive, de conditionner les orientations politiques fédérales actuelles et futures ? A partir de notre connaissance du monde sportif et des organigrammes fédéraux, nous avons choisi comme études de cas deux fédérations sportives importantes : la Fédération Française d'Equitation et de la Fédération Française de Tennis. Leur point commun (ce qui a pu faciliter par la suite une étude comparative) est qu'elles ont, toutes deux, longtemps géré des pratiques sportives réservées à une élite sociale jusqu'à ce que la massification des sports les conduise à s'ouvrir à un public plus large adepte des sports loisirs. Elles ont vu depuis leurs activités se professionnaliser considérablement, que ce soit la fédération équestre à travers ses clubs affiliés ou la fédération de tennis à travers les compétitions internationales qu'elle contrôle. Ces deux fédérations sont gérées par des dirigeants bénévoles dont les positions politiques et stratégiques parfois s'opposent, parfois aussi expriment des conflits de pouvoirs et de générations. C'est pourquoi, elles présentent un certain nombre de caractéristiques intéressantes pour notre analyse.

4. Le cadre méthodologique de l'étude, de l'entretien au questionnaire

Puisque nous avons eu recours, au fur et à mesure que notre étude avançait, à différents outils d'enquêtes, il convient de préciser ces supports méthodologiques afin de montrer comment nous les avons utilisés dans nos recherches. « *Il est habituel de considérer qu'une enquête complète doit commencer par une phase qualitative, sous la forme d'un ensemble d'entretiens non directifs ou structurés, suivie d'une phase quantitative, l'application d'un questionnaire à un échantillon permettant une inférence statistique au cours de laquelle*

¹¹⁵ Mayer et Perrineau, 1992, p. 149.

on vérifie les hypothèses élaborées au cours de la première phase et on les complète par des renseignements chiffrés »¹¹⁶.

La recherche documentaire a été la première étape de nos investigations. Elle a été une recherche sociohistorique dans les archives des organisations pour établir une chronologie des grandes périodes d'évolution de celles-ci. Cette étude a permis d'établir un lien entre les périodes importantes dans la vie des organisations, les caractéristiques de leur environnement et les rôles et actions des différents acteurs dirigeants. Cette période de collecte d'information a été systématiquement accompagnée d'observations simples des acteurs durant leurs tâches quotidiennes. Puis nous avons procédé, pour chacune de deux fédérations nationales, à des entretiens. Comme le soulignent Blanchet et Gotman, « *l'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées* »¹¹⁷. Cette technique d'enquête sociologique est particulièrement requise pour l'étude des systèmes de représentation (idéologique notamment) qui sont, au sens d'Adorno « *une organisation d'opinion, d'attitudes et de valeurs, une façon d'envisager l'homme en société* »¹¹⁸. On comprend donc l'intérêt particulier de cette technique d'enquête lorsqu'il s'agit, pour nous, d'analyser les relations de pouvoirs entre les individus. Cela se révèle d'autant plus nécessaire que ces types de relations sont souvent niés par les individus interrogés et donc plus difficilement identifiables à travers uniquement les questionnaires. L'entretien permet d'étudier un groupe restreint et revêt différents usages. Pour chacune des études de cas, nous avons réalisé quatre entretiens exploratoires en même temps que les recherches documentaires, sept à huit entretiens approfondis et un entretien complémentaire. Les entretiens exploratoires non directifs nous ont permis, à l'appui de notre recherche documentaire, de préciser notre cadre d'étude. Les entretiens approfondis semi-directifs interviennent « *à mi-chemin entre une connaissance complète et antérieure de la situation [...] et une absence de connaissance qui renvoie à l'entretien non directif* »¹¹⁹. Dans notre cas, ils nous ont permis de faire émerger les principales stratégies et formes de pouvoirs développés par les groupes d'acteurs. Enfin, les entretiens

¹¹⁶ Ghiglione et Matalon, 1998, p. 93.

¹¹⁷ Blanchet et Gotman, 1992., p. 40-41.

¹¹⁸ Adorno et Al, 1950, cité par les auteurs Blanchet et Gotman, *ibid.*, p. 26.

¹¹⁹ Ghiglione et Matalon, *op. cit.*, p. 79.

complémentaires beaucoup plus directifs ont eu pour objectif de vérifier nos résultats et mieux les interpréter. Après cette étude qualitative, nous avons procédé à l'envoi d'une série de questionnaires afin de comprendre les interrelations entre les acteurs bénévoles et les raisons de leurs difficultés à s'entendre autour d'un projet politique commun. L'utilisation des questionnaires doit permettre de vérifier les hypothèses émises au préalable par le croisement de différentes données. Dans notre analyse, nous avons choisi d'adresser les questionnaires par courrier. Avec cette méthode d'enquête dite auto administrée, ce sont au total près de 220 questionnaires que nous avons étudiés (le taux de retour s'est élevé à environ 45 %) dont 103 pour la FFE et 115 pour la FFT. Les personnes enquêtées sont toutes des dirigeants bénévoles élus siégeant ou ayant siégé dans les instances nationales de leur fédération.

Ainsi, si le choix de recourir à la méthode qualitative et à la méthode quantitative doit être réfléchi, il est souvent nécessaire de se servir de ces deux méthodes d'enquêtes qui sont souvent complémentaires et permettent de collecter des informations diverses qu'on peut ensuite croiser. C'est le choix que nous avons fait pour notre étude. Nous reviendrons plus en détail sur notre méthodologie de recherche (notamment sur le choix des interviewés et sur les modalités de constitution de nos bases de sondage) au début des deuxième et troisième parties consacrées à l'analyse des fédérations d'équitation et de tennis.

Chapitre 3. Essai de détermination d'un modèle de cycle de vie des organisations sportives fédérales

Il convient dans ce dernier chapitre et avant d'aborder nos deux études de cas, de définir un cadre théorique. Pour construire ce cadre théorique, nous nous sommes inspiré en grande partie des travaux de Mintzberg¹²⁰ (travaux que nous avons dû néanmoins adapter aux spécificités de notre objet d'étude car, comme le souligne Chantelat¹²¹, l'approche de Mintzberg est celle avant tout des grandes entreprises dont les caractéristiques peuvent paraître très différentes de celles des

¹²⁰L'ensemble des théories de Mintzberg est rassemblé dans trois ouvrages, un de 1982 « Structure & dynamique des organisations », un de 1991 « Le pouvoir dans les organisations » et le plus récent datant de 1999 « Le management, voyage au cœur des organisations ».

¹²¹Chantelat, 2001.

associations) mais aussi des travaux de Rochet¹²² sur les associations. Ces auteurs nous ont intéressé car ils proposent chacun, l'un ayant une approche systémique, l'autre une approche individualiste, une théorie générale des organisations évoluant selon des cycles de vie. A partir des éléments de base composant toutes les organisations, Mintzberg identifie des forces internes (exercées par ces éléments) qu'il qualifie de fondamentales et qui agissent sur ces organisations. Si toutes ces forces sont présentes, Mintzberg relève que certaines d'entre elles peuvent être plus prépondérantes que d'autres, selon l'environnement ou encore la culture de l'organisation. Sous l'effet de l'action de la force la plus importante qui orientera l'organisation dans telle ou telle direction, Mintzberg identifie des configurations organisationnelles dérivées du modèle de base. L'auteur tente ensuite de dresser des cycles de vie des organisations qui sont autant de scénarios possibles marquant la phase de naissance, celle de développement, celle de maturité puis celle de déclin des organisations. Dans ses travaux sur les organisations associatives, Rochet propose lui aussi un cycle de vie axé davantage sur les degrés de motivation et de militantisme des membres qui les composent. La principale force qui guide l'organisation tout au long de son évolution est, en quelque sorte, celle de la professionnalisation. L'association, à sa naissance, est marquée par un fort militantisme de ses membres fondateurs unis autour d'un projet fédérateur. Puis dans sa phase de croissance, les bénévoles deviennent des permanents perdant peu à peu les idéaux de leurs prédécesseurs. Progressivement, l'investissement bénévole décroît. Au stade de la maturité, les salariés prennent le contrôle de l'organisation et relèguent les bénévoles à des places secondaires ou symboliques, au point que les intérêts divers qui orientent les décisions politiques conduisent l'association à sa perte ou à une nécessaire redéfinition du projet collectif. A partir des travaux de ces auteurs, mais aussi de nombreux chercheurs anglo-saxons et français, notre intention est de construire à notre tour un cycle de vie propre aux organisations sportives fédérales, à partir duquel nous pourrions tenter de comprendre leurs évolutions passées, présentes et futures. Nous proposons d'exposer l'ensemble de nos réflexions dans cette partie de notre travail.

La première étape de notre réflexion consiste donc à définir une configuration type de l'organisation fédérale, un modèle standard. La seconde étape est, à partir de la genèse des fédérations et des quelques

¹²² Rochet, 1990.

grandes étapes de leur construction, de bâtir un modèle de cycle de vie des organisations sportives fédérales.

1. Une configuration organisationnelle fédérale type

Il est possible de reprendre les éléments de base de l'organisation identifiés par Mintzberg¹²³ et de les rapprocher du modèle fédéral comme le propose Durand¹²⁴ à propos des clubs professionnels de football. L'organisation fédérale peut, de notre point de vue, revêtir les formes d'une configuration organisationnelle type composée des éléments suivants : Le sommet stratégique est composé de « *ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges* »¹²⁵, c'est-à-dire pour ce qui nous concerne, des dirigeants fédéraux élus et des dirigeants salariés qui ont la responsabilité de définir pour les premiers (ce sont eux qui détiennent le pouvoir politique) et d'appliquer pour les seconds (ils exercent un pouvoir administratif et technique) la politique sportive nationale. La ligne hiérarchique passe par les dirigeants et cadres intermédiaires des ligues et des comités départementaux (ils incarnent eux aussi soit les fonctions électives, soit les fonctions administratives ou techniques) dont le rôle de relais entre le niveau national et le niveau local est d'autant plus important que les fédérations ont considérablement augmenté leur volume et de ce fait les distances entre leurs membres. C'est par cette ligne hiérarchique que transitent les informations et les régulations nécessaires au bon fonctionnement des grandes organisations fédérales. A la base de l'organisation figurent les membres (dirigeants et adhérents) des associations affiliées et aussi des établissements commerciaux qui forment ce que Mintzberg dénomme le centre opérationnel. Ils sont censés représenter, comme l'écrit l'auteur, la « *raison d'être* » de l'organisation, c'est-à-dire ceux qui doivent déterminer les orientations politiques de l'organisation. Reste enfin que l'ensemble de l'organisation fédérale véhicule des valeurs culturelles. Ces valeurs sont fédératrices lorsqu'elles sont portées par une idéologie commune à tous (c'est le cas souvent de l'organisation naissante et de petite taille) mais peuvent aussi alimenter de nombreux conflits lorsqu'elles opposent des idéologies et des identités différentes entre les membres (comme peut le souligner Rochet lorsque le pouvoir passe des bénévoles militants aux salariés

¹²³ Mintzberg, 1982.

¹²⁴ Durand, 1994.

¹²⁵ Mintzberg, 1982, p. 41.

professionnels). Ce champ idéologique particulier à chaque fédération est lié à son histoire et « *insufflé une certaine existence à travers le squelette de sa structure* »¹²⁶. Ayant défini la configuration standard de l'organisation, Mintzberg explique que l'organisation faite de ces différentes parties « *est tirée* » dans différentes directions selon les forces qui s'exercent sur elle. Ces forces sont exercées par ce que l'auteur appelle des détenteurs d'influence qui, selon leurs positions par rapport à l'organisation, forment des coalitions externes et internes. Au bout du compte, Mintzberg identifie plusieurs forces correspondantes chacune à une forme de configuration organisationnelle.

A partir des périodes d'évolution qui marquent la genèse des organisations fédérales, nous faisons l'hypothèse qu'un modèle de cycle de vie de ces organisations peut émerger et se rapprocher de certaines configurations présentées par Mintzberg sous l'effet de forces qui agissent et déforment l'organisation de base. Pour cela, il nous faut tenter d'articuler les grandes caractéristiques de la genèse des organisations fédérales avec les différentes configurations organisationnelles envisageables. La construction des sports modernes apparaît étroitement liée à leur processus d'institutionnalisation notamment fédérale. Différents auteurs ont tenté d'identifier les grandes étapes de cette construction. Parmi eux, Gasparini distingue quatre états marquants de la genèse des sports¹²⁷ pouvant être rapprochés de la « *généalogie du fait sportif communal* » proposée par Callède¹²⁸. En nous inspirant des travaux de ces auteurs et de ceux de Defrance, Durand, Boncler ou encore Mayaux, nous avons voulu rechercher à travers les grandes phases de la genèse des organisations sportives fédérales, des configurations fédérales dérivées du modèle de base. Les points suivants vont nous permettre d'identifier à notre tour quatre configurations fédérales, celle idéologique, celle bureaucratique centralisée, celle bureaucratique oligarchique et celle professionnelle.

¹²⁶ Mintzberg, 1999, p. 154.

¹²⁷ Gasparini, 2000 (voir notamment le tableau qu'il présente p. 8).

¹²⁸ Callède, 1988.

2. L'association sportive idéologique au commencement des sports modernes

L'émergence des sports modernes peut être rapprochée du premier état dont parle Gasparini. Ce premier état voit, tout au long du 18^{ème} et du 19^{ème} siècles, le sport se développer grâce à l'action de quelques associations pour la plupart situées en Angleterre et en Ecosse. Les formes modernes du sport qui vont se diffuser en Europe et en France au cours du 19^{ème} siècle, vont, en se calquant sur le modèle anglo-saxon, reproduire « *la forme du cercle britannique* »¹²⁹ proche du modèle compétitif. Comme le souligne Saint Martin, les années 1880 voient se développer les activités sportives qui attirent la haute société parisienne et la noblesse en général désireuse d'« *affirmer les dispositions et les valeurs traditionnelles attachées à leur condition* »¹³⁰. Parmi les cercles très fermés qui se créent, on compte le Jockey Club fondé en 1834, le Yacht Club fondé en 1858, le Cercle des patineurs apparu en 1865 ou encore le Polo de Paris, le Cercle de l'Ile de Puteaux (on y pratiquait le tennis) ou le Cercle du Bois de Boulogne. Certains de ces cercles relativement fermés au début et réservés à des membres triés sur le volet vont peu à peu s'ouvrir et contribuer à la diffusion des sports dans la société. Ceux issus des milieux étudiants vont donner au sport les formes d'une organisation interne simple et sommaire (avec un président, un trésorier et les membres composant éventuellement un comité directeur).

Cette période se caractérise par le développement d'organisations associatives bien souvent très localisées. Elles naissent de l'action de quelques leaders qui vont réunir autour d'eux des novateurs, des idéologues, des passionnés. Pour Horch, ces associations naissent et se développent grâce à la convergence d'intérêts de leurs fondateurs, à travers « *un contrat social entre individus présentant des intérêts similaires* »¹³¹. Les membres de ces regroupements naissants partagent entre eux des mêmes idéaux, des mêmes objectifs qu'ils soient philanthropiques, religieux, politiques ou sociaux. Les dirigeants sont des militants et des volontaires, animés par une volonté commune, celle de se retrouver entre eux pour échanger autour d'activités ludiques et conviviales, celle aussi de réfléchir sur leurs rôles dans la société et aux moyens de faire évoluer cette dernière. Ces associations

¹²⁹ Gasparini, 2000, p. 9.

¹³⁰ Saint Martin, 1989, p. 22.

¹³¹ Hoch, 2001, p. 98.

forment alors des configurations idéologiques (que Mintzberg qualifie de missionnaires) présentant diverses caractéristiques, soit elles sont fermées et prennent la forme de « cloître »¹³² où leurs membres cherchent à se retrouver entre petits comités restreints pour maintenir leurs styles de vie (dans sa distinction entre les classes travailleuses et les classes oisives, Veblen montre ainsi que les classes supérieures cultivent leur oisiveté comme signe distinctif), soit, comme le pense Mayaux¹³³, elles oeuvrent à agir sur la société et elles prennent la forme de configurations missionnaires de conversion. Regroupés dans des organisations locales, les dirigeants vont dans le même sens et leur cohésion est d'autant plus forte qu'ils sont bien souvent peu nombreux. La division des tâches, la spécialisation et la différenciation des rôles dans ses jeunes associations sont encore peu développées. L'association est informelle et, rapporte Horch, « *distingue peu les fonctions entre les adhérents (qui) sont tous membres* »¹³⁴. Et tous les membres sont susceptibles de cumuler plusieurs fonctions même si, comme le note Thomas, le président est plutôt un entrepreneur, un commerçant ou un membre d'une profession libérale. La coordination entre eux se fait par les discussions plus ou moins informelles¹³⁵ dans les paroisses, les pubs ou encore à l'occasion des réceptions organisées aux domiciles de certains membres de l'association. A ce stade initial de l'évolution des sports modernes, nous pensons que le premier état de la genèse des organisations sportives s'inscrit dans le développement d'organisations privées prenant la forme de configurations idéologiques d'abord fermées puis plus ou moins ouvertes. Les forces au sein de ces organisations idéologiques convergent toutes vers le centre organisationnel dans la mesure où il n'y a pas de division des tâches ni de réelle hiérarchisation, tous les membres sont sur un même pied d'égalité, partagent un même style de vie et mutualisent leurs forces autour d'un projet commun et fédérateur, autour d'un même idéal social¹³⁶. Les membres de cette organisation sont tous animés d'un même esprit de corps, d'une même synergie, pour le bien de

¹³² Mintzberg distingue les organisations missionnaires dites « *cloîtres* » qui cherchent à s'isoler du monde et les organisations missionnaires « *réformatrices* » ou de « *conversion* » qui veulent au contraire changer le monde directement ou indirectement en agissant sur les comportements des individus (Mintzberg, 1989, p. 333).

¹³³ Mayaux, op. cit., p. 33.

¹³⁴ Horch, op. cit., p. 99.

¹³⁵ C'est ce que Mintzberg dénomme, parmi les mécanismes de régulation qu'il identifie, « *l'ajustement mutuel* ».

¹³⁶ Dans la terminologie mintzbergienne, les membres tirent « *tous ensemble* ».

l'organisation. En cherchant à mutualiser puis structurer leurs actions, ils vont créer peu à peu les conditions de l'unification des associations au sein des premières unions et fédérations.

3. De l'idéologie communautaire à la bureaucratie fédérale

Ce deuxième état qui, pour Callède correspond à l'âge d'or du sport moderne¹³⁷, est une période où la pratique sportive connaît un succès grandissant à Paris et dans les autres grandes villes de province (Bordeaux, Lyon, Le Havre, Rouen, etc.). La période qui s'ouvre est marquée par l'apparition des premiers groupements d'associations. Ceux-ci correspondent à un besoin pour le mouvement sportif naissant de se fédérer. Les grandes unions et fédérations apparaissent, qu'elles soient civiles, scolaires, religieuses ou encore travaillistes. Dans cette phase de construction nationale des sports, Clément¹³⁸ y voit surtout une opposition idéologique entre trois courants dominants, celui religieux porté par la FGSPF (Fédération Gymnastique et sportive des Patronages de France créée en 1898), celui laïc et républicain représenté notamment par l'USGF (Union des Sociétés de Gymnastiques Françaises créée en 1873) et le courant plus aristocratique anglais incarné par l'USFSA (Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques fondée en 1887). Cette dernière notamment, dont le rôle dans le développement institutionnel du sport sera important, se donne pour but « *d'encourager et soutenir les efforts de toutes les sociétés de sports athlétiques (...) et de pourvoir à l'organisation des concours nationaux* »¹³⁹. Elle définit les règlements généraux relatifs aux compétitions qu'elle organise ou patronne¹⁴⁰. Defrance note que cette institutionnalisation va conduire peu à peu à « *une monopolisation durable du pouvoir d'organiser des rencontres sportives* »¹⁴¹. Cette monopolisation du pouvoir au sommet stratégique des organisations confédérales puis fédérales traduit la très forte centralisation des processus de décision. C'est pour Defrance, le début de la bureaucratisation¹⁴². Si en 1890, rapporte Léziart¹⁴³, l'USFSA compte 3 sociétés adhérentes, elle en compte 50 en 1892, 350 en

¹³⁷ Callède, 1988, p. 214.

¹³⁸ Clément, 1994, p. 64.

¹³⁹ Article premier des statuts de l'USFSA, annuaire de 1913, p. 149.

¹⁴⁰ Article 101 partie sportive des règlements généraux de l'USFSA, annuaire de 1913, p. 161.

¹⁴¹ Defrance, op. cit., p. 82.

¹⁴² Defrance, op. cit., p. 82-83.

¹⁴³ Léziart, op. cit., p. 89.

1903. L'auteur rapporte que durant la saison sportive de 1904, une à deux sociétés se créent par jour. A l'aube du premier conflit mondial, le sport français est solidement implanté, l'Union rassemble alors 1 700 sociétés et 300 000 membres. Face aux sports dont le succès se confirme, l'Union va créer des commissions sportives chargées de les gérer. Ces commissions, à qui elle « *délègue une partie de ses pouvoirs* »¹⁴⁴ ont pour mission d'établir des Codes sportifs pour chaque sport¹⁴⁵. Les fonctions et les missions de ses membres se spécialisent. Au développement et à la spécialisation progressive des pratiques sportives correspond une spécialisation des commissions sportives. Ces dernières peu à peu vont revendiquer leur autonomie par rapport à l'USFSA qui va être confrontée à de très fortes tensions en son sein. Cette situation va conduire, note Chifflet, à « *la création d'un système fédéral, caractérisé par l'autonomie de chaque fédération* »¹⁴⁶. Ce mouvement provoquera l'éclatement de l'USFSA en 1920¹⁴⁷ qui, entrée dans sa phase de déclin, disparaîtra peu après, permettant le libre développement des fédérations sportives unisports.

Les années 1930 vont connaître une forte massification du sport au sens où il va se diffuser dans toutes les couches sociales de la population¹⁴⁸. Les fédérations unisports vont se multiplier et répondre à « *un souci naissant de performance* »¹⁴⁹. La fédération de football amorce ce processus en 1919, suivie par celle de rugby, d'athlétisme, des sports de glace et du tennis en 1920, de l'équitation et de la pelote basque l'année suivante¹⁵⁰. La création de ces fédérations accentue la spécialisation des sports. Cette période est marquée aussi par la montée du professionnalisme et le développement d'un sport

¹⁴⁴ Article 7 du règlement intérieur de l'USFSA.

¹⁴⁵ L'USFSA va ainsi créer la Commission centrale de *Lawn-Tennis* instituée en 1888 qui sera présidée par Henry Wallet. Elle créera aussi celle de football ou encore de rugby.

¹⁴⁶ Chifflet, 1990 p. 4 (non publié).

¹⁴⁷ Elle prendra temporairement la forme d'une Union des Fédérations Françaises de Sports Athlétiques (UFFSA).

¹⁴⁸ Ce qui n'empêche pas que certains sports soient surreprésentés par certaines classes sociales notamment les plus aisées, limitant l'ampleur de leur démocratisation.

¹⁴⁹ Gasparini, op. cit., p. 14.

¹⁵⁰ L'augmentation du nombre de fédérations aboutira à la création du Comité national des sports (CNS) en 1908, chargé de les représenter et de défendre leurs intérêts. La nécessité d'une reconnaissance olympique (le CIO fut créé en 1894) va conduire par ailleurs à la création du Comité olympique français (COF) en 1911 rassemblant l'ensemble des fédérations olympiques (leur fusion en 1972 fondera le Comité national olympique du sport français).

commercial¹⁵¹. Progressivement, les fédérations vont développer leur propre stratégie et parvenir, comme l'écrit Haumont, à faire de la forme associative des clubs sportifs, la « principale forme d'organisation du sport français »¹⁵². La structure interne des fédérations mais aussi des clubs connaît en même temps une évolution vers une spécialisation des rôles. Cette bureaucratisation naissante, au sens de Weber, traduit la prédominance des fonctions sur les individus, c'est le début de la hiérarchisation et de la reconnaissance de qualification (notamment pour enseigner) et cela annonce déjà les prémices de la professionnalisation des acteurs fédéraux. Progressivement, les fédérations vont contenir les clubs dans un cadre réglementaire de plus en plus précis. Les dirigeants vont multiplier les dispositions contenues dans le règlement intérieur devenant de plus en plus rigide afin de limiter, comme l'explique Parlebas, les risques de désordre intérieur « par l'adoption d'un code unique »¹⁵³. Les dirigeants ne sont plus nécessairement les grands leaders charismatiques des origines. Ils trouvent une légitimité certes basée sur l'acceptation de leur autorité traditionnelle (celle du bénévole dévoué et désintéressé) et charismatique (à travers l'élection d'anciens sportifs de haut niveau ou de personnalités emblématiques) mais aussi de type rationnel/légal à travers le cadre législatif mis en place par l'Etat au début du 20^{ème} siècle (la loi 1901 relative au contrat d'association favorisera considérablement l'initiative associative et fédérale). Les dirigeants sont investis du pouvoir par le biais démocratique.

Les fédérations montent en puissance et prennent du volume, d'autant que les pouvoirs publics vont intervenir de plus en plus fortement dans le domaine sportif et donner au mouvement fédéral une prérogative de puissance publique. C'est en effet durant cette période que l'Etat intervient réellement dans l'organisation et la gestion du sport. Avec

¹⁵¹ Notons que le caractère commercial de la pratique du sport est ancien puisqu'il remonte au siècle dernier (sociétés de thermalisme, de natation ou de gymnastique). Le sport professionnel est déjà connu depuis longtemps puisque les clubs anglais se professionnalisent dès 1888 en devenant des sociétés par action (il s'agit d'ailleurs du troisième temps fort relevé par Haumont (1987, p. 72) et alimentent dès le début du siècle le débat entre amateurisme et professionnalisme. Le développement des rémunérations des sportifs professionnels et des coûts de transfert des joueurs conduit la Fédération Française de Football à voter le principe du professionnalisme dès 1931. Le jeu à XIII suivra en 1931, le basket en 1980, le hockey sur glace, le handball et le volley-ball dans les années 1990.

¹⁵² Haumont, op. cit., p. 78.

¹⁵³ Parlebas, 1993, p. 42.

lui, l'institution fédérale entre dans une phase nouvelle, « *indirect et lointain lors des débuts, ce contrôle des pouvoirs publics est devenu explicite depuis la loi de 1940* »¹⁵⁴. Le sport devient peu à peu une affaire nationale. Les pouvoirs publics délèguent aux fédérations une mission de service public et leur confèrent une position monopolistique (ce qui justifie par la même un renforcement du contrôle de l'Etat et légitime son droit de regard). C'est la période des « *trente glorieuses* » (1945 – 1975) et la phase des grandes nationalisations. Cette période d'expansion, écrit Laville, « *apparaît au total comme une période faste pour les associations dans un système qui pousse au regroupement de celles-ci dans des fédérations nationales pour qu'elles puissent mieux faire valoir leurs positions dans une négociation centralisée* »¹⁵⁵. Peu à peu, la taille croissante des fédérations sportives¹⁵⁶ va les faire entrer dans une logique bureaucratique dans la mesure où, comme le définit Slack¹⁵⁷, cette bureaucratisation traduit la rationalisation de la vie sociale de l'organisation qui se rapproche du modèle administratif français. Pour Chelladurai, le sport en tant que microcosme de la société reflète et prend la forme organisationnelle dominante de la bureaucratie sociale¹⁵⁸. Brohm décrit lui-aussi le système sportif comme un système bureaucratique dans la mesure où la bureaucratie sportive se caractérise par une répartition rationnelle du travail des individus dans le but d'organiser des compétitions et du spectacle. Le sport, écrit-il, est une bureaucratie organisée selon « *une juxtaposition hiérarchique de juridictions et de responsabilités* »¹⁵⁹, de règles et de normes (au point que pour l'auteur, il se forme une homologie structurelle entre l'évolution du sport et celui du Droit). Il reprend les propos de Tröger pour qui le sport « *recourt à des principes qui ont été adoptés depuis longtemps par d'autres groupements sociaux et cela jusqu'au développement de principes d'administration bureaucratique* »¹⁶⁰. C'est le passage du sport associatif fédéral de l'espace privé et fermé à celui d'un espace intermédiaire mi-privé mi-public. Selon les souhaits du législateur de 1945, l'organisation sportive va créer ses propres

¹⁵⁴ Parlebas, 1999, p. 359.

¹⁵⁵ Laville et Sainsaulieu, 1997, p. 276.

¹⁵⁶ De 1949 à 1970, le nombre de licences délivrées par les fédérations sportives olympiques est multiplié par trois passant de 860 000 à plus de 2 250 000 licences. Et ce rythme va s'accélérer jusqu'aux années 85.

¹⁵⁷ Slack, 2001, p. 302.

¹⁵⁸ Chelladurai, 2001, p. 116.

¹⁵⁹ Brohm, 1976, p. 52.

¹⁶⁰ Tröger, 1965, p. 45-46.

administrations déconcentrées chargées de la représenter auprès des acteurs associatifs locaux. L'Etat se positionne peu à peu comme régulateur de son développement au nom de l'intérêt général. Alors que la fédération connaît un développement très important, elle a besoin d'étendre son appareil administratif. La forte centralisation des pouvoirs des fédérations et l'augmentation importante de leur taille vont conduire ces organisations à mettre en place des organes intermédiaires déconcentrés chargés de maintenir le lien entre le sommet et la base. Les ligues et les comités vont être ces relais indispensables chargés de représenter la fédération localement pour garantir l'application des règles définies par les dirigeants fédéraux. En définitive, dans cet état 2 de l'évolution fédérale, la configuration fédérale prend la forme d'une configuration bureaucratique centralisée, où les tâches remplies par les membres se multiplient, où les fonctions des acteurs se spécialisent, où le recrutement de salariés de plus en plus qualifiés devient nécessaire, où enfin le sommet pyramidal exerce une force de centralisation en concentrant les prises de décisions et en se dotant d'un grand nombre d'unités ou divisions déconcentrées qui, chargées de le représenter, vont accentuer un peu plus la formalisation et la lourdeur de procédures administratives. Comme le confirme Defrance, « *le sport aurait été initialement auto-administré avant de donner naissance à des organisations formelles et permanentes dans lesquelles l'organe gestionnaire se différencie de l'ensemble des pratiquants* ». Plus loin l'auteur rajoute : « *la montée de l'organisation est ressentie comme une évolution inéluctable et regrettable vers la bureaucratie* »¹⁶¹. Les rôles et les fonctions des membres se spécialisent et se distinguent fortement entre celles politiques, celles administratives et celles techniques : « *Les fonctions de joueur, d'entraîneur et de dirigeant, précisent Haumont, qui pouvaient être exercées par un même individu dans les fondations initiales ont été dissociées par la technicité et par la bureaucratie* »¹⁶². De ce fait, les distances entre les membres s'accroissent, leurs relations se formalisent et les procédures administratives s'intensifient¹⁶³. Le contrôle de l'organisation par le sommet devient plus difficile. Les observations de Horch sur les clubs sportifs allemands peuvent être les mêmes pour les fédérations sportives

¹⁶¹ Defrance, op. cit., p. 82.

¹⁶² Haumont, op. cit., p. 78.

¹⁶³ Dans ses recherches sur la personnalité bureaucratique, Merton a montré que la multiplication des règles conduisait « à l'élimination complète des relations personnelles et des considérations irrationnelles » (Merton, 1953, p. 194).

lorsqu'il constate que ces derniers connaissent une tendance à l'autonomisation qui se traduit par une distanciation entre le sommet de l'organisation et les membres de sa base, les dirigeants concentrant le pouvoir au sommet (c'est ce que l'auteur dénomme le processus d'oligarchisation) et les membres de la base tendant à agir comme des consommateurs. Les transformations dans les clubs allemands produisent également, rajoute l'auteur, un déplacement des buts. « *On passe, explique-t-il, de la difficulté à mesurer concrètement les buts à une formalisation des objectifs telle que l'augmentation des adhérents ou la croissance du budget* »¹⁶⁴.

La gestion administrative et bureaucratique va conduire à la déconcentration des pouvoirs dans la mesure où les dirigeants du sommet stratégique ne peuvent tout gérer. Il s'ensuit un rôle de plus en plus important des instances intermédiaires chargées de répercuter à la base les décisions prises au sommet. Selon les théories de l'analyse stratégique, la principale force de ces corps intermédiaires est d'occuper une position clé de relais et de transmission des flux de communication. Leur pouvoir dit de l'aiguilleur¹⁶⁵ devient particulièrement stratégique quand l'organisation se bureaucratise. Dans le cas de l'organisation fédérale, il s'ensuit une augmentation considérable des pouvoirs des cadres intermédiaires, voire une tendance à leur autonomisation. Conforté par les statuts, c'est un fonctionnement de type bureaucratique oligarchique qui se met en place progressivement et qui peut conduire (comme nous le verrons) à pervertir le système démocratique dont se réclament pourtant ses dirigeants. Le pouvoir est peu à peu monopolisé par un nombre restreint de dirigeants. A l'origine très parisien, ce pouvoir va s'étendre à l'ensemble des dirigeants des régions qui vont assurer la pérennité de leur pouvoir, le procédé électoral facilitant au bout du compte ce « *verrouillage du vote par l'exécutif* »¹⁶⁶ en privant le licencié de base d'un réel droit de parole. C'est en définitive un fonctionnement peu démocratique préférant la cooptation au suffrage universel qui permet d'asseoir autoritairement aux commandes de l'organisation fédérale une direction oligarchique. Dans sa définition de la loi d'airain de l'oligarchie, Michels écrit : « *C'est une loi sociale*

¹⁶⁴ Horch, op. cit., p. 99. C'est d'ailleurs ce qu'explique Merton pour qui, la routinisation des tâches des agents tend à ce que ces derniers focalisent leur attention, non plus sur les buts de l'organisation, mais sur la conformité de leurs actions au regard de la règle : « *l'adhésion aux règles, conçue à l'origine comme un moyen, devient une fin en soi* » (Merton, 1953, p. 196).

¹⁶⁵ Cf. Crozier et Friedberg, 1977.

¹⁶⁶ La Lettre de l'Economie du Sport n° 513 du 9 février 2000.

inéluçtable que dans tout organe de la collectivité, né de la division du travail, se crée dès qu'il est consolidé, un intérêt spécial, un intérêt qui existe en soi et pour soi »¹⁶⁷. Le problème se pose dès lors que l'intérêt des dirigeants n'est plus convergent avec l'intérêt de ceux qui constituent la base de l'organisation. De déconcentrées, les composantes notamment régionales de la ligne hiérarchique vont devenir, à ce deuxième état avancé du cycle de vie fédéral, de plus en plus décentralisées et disposer de pouvoirs plus étendus non seulement dans la gestion des licences, des formations ou des examens mais aussi au niveau politique¹⁶⁸. C'est, comme le relève Mintzberg, une « *décentralisation verticale limitée* »¹⁶⁹ au niveau régional qui peut conduire les cadres intermédiaires à vouloir limiter, par une force d'oligarchisation, leur dépendance du sommet stratégique (surtout si celui-ci subit un contrôle étatique trop pesant) tout en maintenant leur contrôle sur la base opérationnelle¹⁷⁰. Il est possible de penser que, à l'occasion de crises graves, les cadres intermédiaires et notamment ceux des ligues régionales vont occuper une position de plus en plus stratégique. Comme le souligne Boulte, si on tend à opter pour une structure centralisée et hiérarchisée quand le « marché » est stable, « *à l'inverse, une structure décentralisée réagira plus vite aux fluctuations d'un marché mouvant* »¹⁷¹. L'instabilité croissante de l'environnement se mesurera notamment par la forte marchandisation du sport qui tendra de plus en plus à déstabiliser l'organisation fédérale bureaucratique et les pouvoirs en place.

4. De la bureaucratie associative à la bureaucratie professionnelle

Dans les années 80 commencent à se diffuser les nouvelles pratiques californiennes peu avides du contrôle institutionnel. Le processus de segmentation du sport traduit, précise Callède, la multiplication des formes et modèles de pratique. C'est aussi une période qui connaît une intervention croissante et très forte des collectivités territoriales et un

¹⁶⁷ Michels, (1953) 1971, p. 290.

¹⁶⁸ Les dirigeants locaux ne vont plus élire directement leurs représentants nationaux mais, par le biais d'un suffrage indirect, ils vont élire des représentants départementaux et régionaux qui constitueront alors, à l'image des sénatoriales, le corps des grands électeurs chargé d'élire en son sein les représentants nationaux.

¹⁶⁹ Mintzberg, 1982, p. 269.

¹⁷⁰ Pour Mintzberg, la ligne hiérarchique tend à favoriser une « balkanisation » des pouvoirs qui peut orienter l'organisation vers la configuration organisationnelle dite divisionnalisée.

¹⁷¹ Boulte, 1991, p. 144.

développement important des organisations locales privées et marchandes (entreprises de service, clubs professionnels, sociétés de loisirs et de tourisme, etc.). Longtemps organisé sur des relations administratives où un simple contrôle de l'association était effectué par le payeur en justification des subventions versées, le rôle des collectivités territoriales dans le sport va fortement changer avec les lois sur la décentralisation. Les élus locaux vont définir leurs politiques sportives et devenir les partenaires privilégiés, plus encore que les fédérations, des associations locales. Désormais, ils sont perçus non plus seulement comme des pourvoyeurs de subventions publiques mais comme de véritables partenaires du développement local. Par ailleurs, la forte poussée de la professionnalisation va déstabiliser plus encore l'organisation sportive traditionnelle peu apte à réagir à un environnement de plus en plus segmenté. « *Modèle institutionnel et dépositaire de l'orthodoxie sportive* »¹⁷², l'organisation fédérale voit son monopole menacé dans un espace fortement concurrentiel où tend à s'imposer la logique économique. Pour les fédérations, écrit Parlebas, « *l'ampleur des effets socio-économiques liés à d'éventuelles modifications, la réglementation stricte et la bureaucratisation ne favorisent plus l'émergence de nouveauté et d'insolite* »¹⁷³. C'est alors une multiplication d'organisations hors de la puissance fédérale qui se créent et se posent de plus en plus en opposition avec la rigueur institutionnelle fédérale. Désormais, le sport institutionnalisé n'est plus le seul modèle de pratique. Comme l'écrit Gasparini, « *le sport se décline au pluriel* »¹⁷⁴ et il se décline dans différentes organisations qu'elles soient publiques ou privées, à but lucratif ou non.

Comme Slack¹⁷⁵ le rappelle, la bureaucratisation des organisations annonce leur professionnalisation par le recours de plus en plus important à des professionnels qualifiés. Chantelat rappelle que si, dans le langage courant, la professionnalisation est vue d'abord à travers la rémunération des sportifs, ce processus peut se traduire également par la rationalisation des techniques d'entraînements, par l'institutionnalisation d'une profession ou encore par la rationalisation du fonctionnement de l'organisation qui conduit au recrutement croissant de salariés spécialisés. Pourtant, si ce recrutement se fait

¹⁷² Gasparini, op. cit., p. 13.

¹⁷³ Parlebas, 1999, p. 360.

¹⁷⁴ Gasparini, op. cit., p. 13.

¹⁷⁵ Slack, 1985.

dans un contexte qui voit la demande sociale pour le sport fortement évoluer, on observe en même temps que les effectifs des licenciés fédéraux, qui ont connu une très forte croissance jusque dans les années 80, tendent à se stabiliser¹⁷⁶. Cette période semble être à l'origine d'un profond malaise au sein des organisations sportives notamment fédérales susceptible d'alimenter des conflits internes. La stabilisation des effectifs licenciés et le développement du sport loisir sont perçus par certains dirigeants sportifs comme « *une dégénérescence des idéaux sportifs et parfois même comme un signe de l'amollissement des mœurs* »¹⁷⁷. L'ère marchande provoque au final une crise profonde du monde associatif dont les fondements alliant non lucrativité et bénévolat tendent à être remis en cause. Les structures associatives développent de plus en plus des stratégies managériales et voient aujourd'hui des clients là où leurs dirigeants voyaient hier des licenciés et des compétiteurs. La logique d'entreprise ou, pour reprendre l'expression d'un président de fédération, la logique « *d'entreprise associative* »¹⁷⁸ témoigne d'une évolution importante des outils de gestion dans les grandes organisations fédérales. En fait, cette problématique semble être celle qui a travaillé le milieu de l'entreprise dans les années 60, les associations ne faisant qu'imiter avec un temps de retard les nouvelles formes de management apparues ailleurs. Dans leurs études sur l'évolution de la « *problématique du management* », Boltanski et Chiapello montrent 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* »¹⁷⁹. 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. Les établissements commerciaux, s'inscrivant dans une logique de

¹⁷⁶ Le tableau présenté par Leblanc M. dans son ouvrage intitulé *Le club de l'an 2000* (p. 98) montre ce ralentissement dans la progression des licences délivrées à partir des années 80. La croissance moyenne annuelle des licences fédérales passe de 8 % dans les années 1960 à environ 1,5 % depuis les années 80.

¹⁷⁷ Haumont, op. cit., p. 81.

¹⁷⁸ Un article du journal *Le Monde* du 19 décembre 2000 (écrit par Frédéric Potet) rapporte les propos du Président de la Fédération Française de tennis pour qui : « *La fonction de président de fédération évolue vers celle d'un chef d'entreprise associative* ». Il est même question de rémunérer les présidents de fédération par le versement d'une indemnité de responsabilité conséquente.

¹⁷⁹ Boltanski et Chiapello, 1999, p. 104.

rentabilité, vont tendre à prolonger le mouvement de décentralisation à la base de la pyramide fédérale souhaitant à la fois maintenir un lien avec la fédération, organisation labellisée seule apte à organiser des compétitions officielles, et à la fois limiter la pression bureaucratique fédérale des dirigeants qui veulent « garder la main ». La période qui s'ouvre annonce alors une forte instabilité politique (poussant parfois à cette arène politique dont parle Mintzberg) où les intérêts partisans contribuent à ce que les forces se confrontent et ébranlent l'organisation sportive fédérale au risque de provoquer son éclatement. A cet état 3 de maturité, nous pouvons penser que, sous l'effet de la professionnalisation de ses membres, l'organisation fédérale tend à prendre la forme d'une configuration de type professionnel¹⁸⁰ où la force dominante est celle de la décentralisation prônant une plus grande autonomie de la base par rapport au sommet, où la compétence du spécialiste est préférée à la bonne volonté de l'amateur, où le pouvoir de décision tend à se déplacer des dirigeants amateurs bénévoles vers les dirigeants professionnels salariés. A ces heures les plus critiques, l'organisation fédérale connaît alors des crises politiques¹⁸¹ qui voient une confrontation ouverte entre ceux qui veulent maintenir un pouvoir bénévole centralisé fort et ceux qui veulent le limiter. Pour les uns, l'organisation fédérale est le meilleur garant pour préserver le sport de ses dérives et maintenir les valeurs éthiques¹⁸² qui l'ont toujours animé ; pour les autres, la fédération doit évoluer vers les formes modernes managériales de la pratique sportive atténuant la position associative bureaucratique. C'est alors une confrontation de logiques politiques et idéologiques. Chelladurai¹⁸³ montre que cette arrivée massive de professionnels dans les associations constitue une source de conflits récurrents et inévitables pour le contrôle des processus de décision. C'est la logique d'intérêt qui est préférée à la logique de gratuité (au sens matériel et non pas, précisons-le, symbolique), conduisant, comme le souligne Loirand à « l'exclusion des bénévoles traditionnels ou plutôt « l'auto exclusion »

¹⁸⁰ Pour Mintzberg, la configuration organisationnelle professionnelle est la forme aboutie du processus de professionnalisation de l'organisation bureaucratique. Le contrôle des professionnels devient alors prépondérant notamment dans le contrôle des niveaux de compétences et du recrutement des salariés.

¹⁸¹ En cela, nous tendons à nous rapprocher des conclusions de Mayaux (1996) pour qui les fédérations sportives nationales apparaissent combiner les configurations missionnaires et politiques.

¹⁸² Au sens de valeurs morales véhiculées par le sport.

¹⁸³ Chelladurai P., The design of sport governing bodies : a parsionan perspective" in Slack T. et Hinings (eds) CR., The organization and administration of sport, sport dynamics, London, 1987 (cité par Chandelat, 2001, p. 152).

des formes les plus désintéressées d'encadrement bénévole au profit des formes nettement plus intéressées »¹⁸⁴. Cette structure politique de l'organisation qui, pour Mintzberg, peut conduire à sa destruction ouvre, de notre point de vue, la perspective de voir les fédérations à terme se professionnaliser totalement provoquant une modification du statut associatif et des dirigeants bénévoles en évoluant vers un modèle inédit associant l'entreprise et l'association.

A l'issue de cette analyse, nous proposons de construire un modèle de cycle de vie des organisations sportives fédérales où celles-ci peuvent revêtir différentes configurations en fonction des forces dominantes qui les travaillent (voir figure n° 1). Selon qu'une force devient prépondérante, l'organisation va tendre vers la configuration pure correspondante. Nous parlerons avec Mintzberg d'effets de contamination lorsque la force dominante a tendance à annuler les autres. Si une autre force devient plus importante au point d'éviter une contamination totale (ce qui est le plus souvent le cas car, comme le note Mintzberg, une force hégémonique paralyse l'organisation et à terme la détruit), nous parlerons avec l'auteur d'effets d'endiguement. Dans notre modèle (voir figure n° 2), l'organisation idéologique est muée dans sa phase de naissance par une force de mutualisation privilégiant la coopération entre ses membres fondateurs portés par une idéologie forte et partagée par tous. Dans la phase de développement, elle devient une bureaucratie centralisée dont la force dominante privilégie la centralisation des pouvoirs au sommet. Puis, une progressive décentralisation aux niveaux de ses composantes intermédiaires se réalise privilégiant une oligarchisation du pouvoir ou, pourrait-on dire, une centralisation du pouvoir étendu à l'échelle régionale (dans la mesure où les dirigeants nationaux et régionaux sont les mêmes). Le développement de l'organisation la conduit à augmenter progressivement le nombre de ses professionnels salariés. Dans sa phase de maturité, la compétence des experts et la spécialisation des fonctions accentuent un mouvement de professionnalisation et de décentralisation étendue à la base où l'autonomie des composantes est demandée au nom d'une indispensable recherche d'efficacité et de rentabilité. Cela peut annoncer, avec la crise politique qui éclate, la fin du modèle fédéral associatif et sa conversion en une configuration professionnelle au terme des trois états de son cycle de vie.

¹⁸⁴ Loirand, 2001, p. 274.

Figure n° 1 : Les forces qui agissent sur l'organisation sportive fédérale

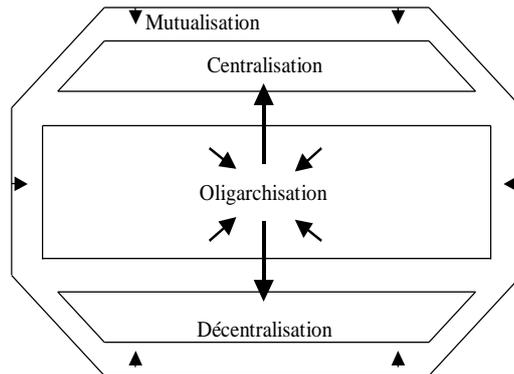
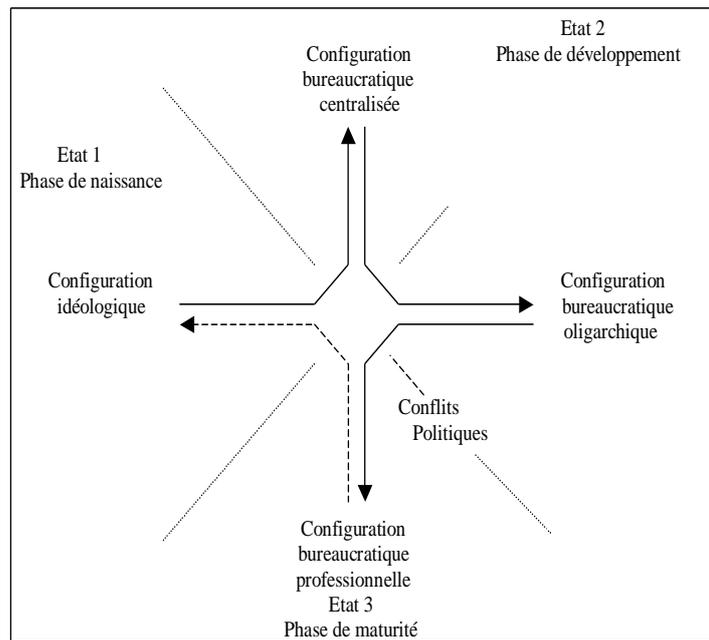


Figure n°2 : Le modèle de cycle de vie de l'organisation sportive fédérale : Les trois états de l'évolution



Pourtant, il convient de relativiser ce cycle de vie présenté ci-dessous, dans la mesure où la réalité montre qu'aucune organisation ne répond complètement à une seule configuration ou que toutes les organisations possèdent en elles plusieurs de ces configurations. Paul Valéry écrivait quelque part : « *Tout ce qui est simple est faux* », comme le disait aussi Weber, l'idéal-type est une forme pure qui n'existe pas dans la réalité. De la même manière, les configurations organisationnelles sont des formes pures n'existant pas dans la réalité. La vérité est beaucoup plus complexe et témoigne d'une évolution des organisations qui ne se rangent pas rigoureusement dans une configuration donnée. En d'autres termes, les organisations sont davantage le fruit d'une combinaison de forces externes et internes tendant de façon contingente à ce que les organisations créent leurs propres formes, celles les plus adaptées sur le moment à la particularité de leur environnement. Les études conduites sur les associations sportives locales et nationales montrent bien que si certaines organisations semblent pouvoir être rapprochées de telle ou telle configuration, d'autres organisations donnent davantage le sentiment qu'elles présentent des structures combinées voire hybrides des formes pures. C'est pourquoi l'analyse que nous proposons de conduire sur deux fédérations sportives nationales doit nous permettre d'ajuster ce schéma en fonction des spécificités de chacune de ces organisations.

5. Vers un nouvel ordre sportif fédéral ?

« *La place de l'organisation, écrit Ballé, est indissociable des transformations qui ont modelé le monde contemporain* »¹⁸⁵. Avec la révolution industrielle et la naissance des grandes organisations bureaucratiques et industrielles, les pensées les plus diverses vont tenter de trouver une explication à l'extraordinaire complexité des rapports humains au sein de ces organisations intégrées dans la société. Ces organisations vivent régulièrement et de manière plus ou moins tragique des conflits, des tensions entre des groupes d'intérêt, mais malgré cela, la plupart continue d'exister, les membres qui les constituent continuent à collaborer et se développer. Comme le rappelle Rocher, « *ce qui devrait nous étonner, ce n'est pas qu'il y ait des conflits et des luttes, mais bien plutôt qu'un certain ordre subsiste au-delà de toutes les causes de désorganisation de l'action*

¹⁸⁵ Ballé, 1990, p. 7.

individuelle et collective »¹⁸⁶. Alors quel est cet ordre et dans le domaine qui nous intéresse, est-il amené à se transformer et à se professionnaliser ? La professionnalisation ne va-t-elle pas remettre en cause durablement cette « *cléricature sportive* »¹⁸⁷ dont parlent Ramanantsoa et Thiéry-Baslé quand ils comparent l'organisation sportive fédérale à une « *véritable Eglise moralisatrice et disciplinaire* »¹⁸⁸ ? Peut-on penser que la professionnalisation est susceptible de diversifier les cultures identitaires des détenteurs du pouvoir et de favoriser au bout du compte un nouvel ordre sportif plus prompt à conjuguer avec la logique d'entreprise et la dimension économique du sport ? Pour répondre à nos questions, nous devons connaître ces dirigeants qui s'investissent et tenter de comprendre leurs motivations. Forment-il, comme le pensent Loirand et Suaud, « *une administration de notables* »¹⁸⁹ créant les conditions de l'immutabilité de leur *ethos de classe* »¹⁹⁰ ? Que dire quand un rapport parlementaire souligne que « *la sociologie des responsables d'associations sportives ne reflète pas celle de l'ensemble de la population* » puisque les cadres et professions supérieures et intermédiaires y sont surreprésentés¹⁹¹ ? Cela revient à considérer l'espace fédéral comme n'importe quel autre espace social. Il est un lieu où s'exercent certes la passion du sport mais aussi les pouvoirs et les rapports de domination entre groupes d'intérêt soumis aux évolutions de l'environnement et du marché. Il s'organise autour d'une structure politique fortement hiérarchisée et ordonnée qui n'est en somme qu'un des miroirs de la société des hommes.

¹⁸⁶ Rocher, 1972, p. 51.

¹⁸⁷ Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, op. cit., p. 198.

¹⁸⁸ Ibid., p. 243.

¹⁸⁹ Loirand, 2001, p. 278.

¹⁹⁰ Suaud, 1996, p. 30.

¹⁹¹ Le rapport Asensi, « Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives », avril 2000, p. 28. Sur les 1,5 millions de bénévoles qui s'investissent dans les 170 000 associations sportives, le rapport mentionne que 32 % sont des simples adhérents, 52 % sont des participants actifs et seulement 16 % exercent des responsabilités importantes. Parmi ces derniers, certaines PCS sont surreprésentées et d'autres sont sousreprésentées. Ainsi, 15,9 % des dirigeants bénévoles sont des cadres et professions intellectuelles supérieures (alors qu'ils ne représentent que 11,1 % de la population), 20,9 % sont issus des professions intermédiaires (ils ne représentent pourtant que 12,9 % de la population). Les ouvriers qualifiés ne sont en revanche que 20,4 % (23,9 % de la population) et les artisans commerçants ne sont que 5,3 % (6,3 % de la population).

Conclusion

En conclusion de cette première partie, plusieurs points sont à retenir. A travers le cycle de vie de l'organisation fédérale que nous avons construit, nous avons posé l'hypothèse que les fédérations suivent un processus commun d'évolution. Nous pensons 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. Si le pouvoir des dirigeants bénévoles 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 ». Ces moments de conflits intenses opposent des groupes d'acteurs dans leurs finalités, dans leurs cultures, dans leurs intérêts. Chacun use de son influence pour maintenir ou améliorer sa position dans l'organisation. La notion de pouvoir y est très présente même si ce pouvoir politique évolue dans la partie cachée de l'iceberg et n'est connu, comme le notent Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, que « *par les initiés* »¹⁹².

Pour éclairer notre questionnement et répondre à nos hypothèses, il nous faut maintenant interroger ces initiés et découvrir la face cachée et informelle de l'iceberg fédéral. Pour cela, nous allons procéder à l'étude de deux fédérations sportives qui, pour être toutes les deux sensibles à la professionnalisation du secteur sportif, n'en présentent pas moins des caractéristiques différentes qui doivent nous permettre de faire progresser nos recherches. Nous proposons d'aborder ces études de cas dans les deux parties suivantes de ce travail.

¹⁹² Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, op. cit., p. 194.

Deuxième partie

Etude de la Fédération Française d'Equitation

L'histoire des sports modernes est l'histoire de leur institutionnalisation. La Fédération Française d'Equitation voit le jour en 1987, mais elle est le fruit d'un long processus d'institutionnalisation des organisations équestres dont l'origine peut être en partie située dans le contexte militaire du début du siècle. La fonction du cheval, notamment militaire, commence alors à changer. C'est une époque où le cavalier militaire devient moins influent, où la motorisation se développe dans l'armée et où les blindés commencent à remplacer les régiments de cavalerie à cheval. « *Le déclin*, écrit Pierre Chambry, *s'amorce dès 1920, et se poursuit lentement mais sûrement* »¹⁹³. C'est en partie pour compenser la perte d'influence de la cavalerie militaire que l'équitation se tourne vers le sport et la compétition et crée de ce fait la première fédération d'équitation en 1921 ; elle s'appelle la Fédération Nationale des Sports Equestres (FNSE). Modifiée plusieurs fois, elle donne naissance à la Fédération Française d'Equitation (FFE) en 1987. Cette partie consacrée à l'étude de la fédération d'équitation comprend deux volets ; Un premier chapitre est relatif à l'histoire politique et institutionnelle de la fédération. Pour aborder cette étude, nous avons eu recours à la consultation d'archives et à des entretiens exploratoires. Notre intention est de voir si le modèle de cycle de vie que nous avons construit précédemment peut s'adapter à la fédération d'équitation et confirmer ainsi sa professionnalisation (chapitre 1). Le second chapitre est consacré à l'analyse et à la comparaison sociologiques des dirigeants bénévoles qui jouent ou ont joué un rôle important dans l'organisation fédérale depuis une trentaine d'année. Notre but est d'étudier les trajectoires et profils des dirigeants bénévoles et de vérifier s'il y a bien émergence d'une culture bénévole plus professionnelle (chapitre 2).

Chapitre 1. L'histoire politique et institutionnelle de la fédération d'équitation

Ce chapitre est consacré à l'histoire politique et institutionnelle de la fédération d'équitation et des différents courants qui ont vu le jour dans les années soixante (le mouvement tourisme et le mouvement poney). Pour aborder cette fédération, notre premier travail a été de

¹⁹³ Chambry, 1984, p. 13.

consulter les archives fédérales disséminées en plusieurs endroits géographiques. Depuis les documents les plus anciens que nous avons retrouvés, datant des années 1920 jusqu'aux plus récents, nous avons tenté de reconstruire la chronologie des grandes dates fédérales. Ce premier travail a été long car les archives n'étaient pas toujours en accès libre et nécessitaient que nous formulions des demandes ponctuelles. A partir des documents sélectionnés, nous avons voulu élaborer un document de synthèse permettant d'identifier les grandes périodes de l'histoire sociopolitique de la fédération. Nous ne savions pas très bien alors par quoi commencer et les documents d'archives ne nous permettaient pas vraiment de préciser notre démarche. Quelles directions pouvions-nous donner à notre enquête ? Quels points devions-nous privilégier ? Quelles informations étaient pertinentes et lesquelles ne l'étaient pas ? En complément de notre recherche documentaire, nous avons donc procédé à des entretiens exploratoires. Les entretiens exploratoires (quatre au total), préconisés notamment en début d'enquête, devaient nous permettre de mieux situer notre travail et de formuler plus justement nos hypothèses de départ. La construction de ces entretiens a respecté le principe de la non-directivité à partir de questions larges. Les questions très ouvertes ont laissé libre cours au discours de l'interviewé en n'autorisant aucune prise de position de notre part. Pour cela, il nous a fallu construire, au préalable, le guide d'entretien, puis sélectionner les personnes à interviewer et procéder à l'enregistrement sur cassette des entretiens. En complément de nos lectures des archives, les entretiens exploratoires revêtaient, de ce fait, une importance de premier plan. Ils se devaient d'être plutôt à dominante modale avec des questions très ouvertes du type : « *Qu'est-ce que cela représente pour vous ? Que pensez-vous de ? Comment voyez-vous ceci ou cela ?* » Il s'agissait de rechercher des pistes à explorer permettant de préciser les réelles problématiques susceptibles d'expliquer les faits historiques et politiques que nous pouvions percevoir. Pour cela, nous avons sélectionné quatre thèmes dominants qui, sous forme de questions larges, devaient offrir à la personne interviewée des développements personnels sans aucune restriction de notre part. Ces thèmes furent l'approche historique des institutions, les rôles et jeux des acteurs institutionnels, la compétition et ses finalités et enfin le domaine de la formation et de l'enseignement. Nous avons complété ces quelques thèmes généraux par d'autres questions pouvant nous aider à relancer les débats. Ainsi, à chacun des questionnements introduisant les thèmes généraux furent rajoutées des questions (une à trois questions chaque fois) un peu plus ciblées mais répondant à notre principe de

départ, celui de l'entretien ouvert et non directif ne privilégiant à priori aucune piste de recherche. Le choix des personnes interviewées fut relativement simple et se fit sur la base de deux critères : premièrement, nos premiers contacts avec les dirigeants fédéraux, lors des recherches documentaires et des périodes d'observation, avaient déjà orienté nos choix d'interroger certains d'entre eux particulièrement impliqués dans la vie de la fédération durant la période qui nous intéressait en particulier. Deuxièmement, nous avons voulu privilégier le critère de la « neutralité relative » des acteurs qui, par leur position de recul, n'avaient pas à priori de parti pris dans les conflits. C'est pourquoi nous avons préféré ne pas interroger, dans le cadre de ces entretiens exploratoires, les acteurs élus qui présentaient le risque, dans notre esprit, d'une vision un peu trop partisane pouvant être gênante pour notre première approche de l'organisation. Nous avons contacté des acteurs exerçant ou ayant exercé comme salariés des fonctions administratives ou techniques au sein de la fédération, capables de nous aider ainsi à explorer l'ensemble des parties du problème. Tous nos entretiens exploratoires se sont déroulés sur les lieux même où travaillaient les interviewés, en général dans leur bureau ou dans une pièce isolée. Chaque entretien a duré entre une heure et une heure trente et a été enregistré, après autorisation de la personne interviewée. Il était proposé chaque fois de remettre un duplicata de la cassette à chacun des interviewés. En général, la conversation continuait quelques temps après la fin de l'enregistrement (n'étant plus enregistrés, les interviewés se « lâchaient » et nous confiaient souvent leurs sentiments plus personnels). L'analyse des entretiens s'est faite ensuite sur la base d'un document écrit qui est une retranscription littérale des propos tenus par les personnes interviewées.

Dans ce chapitre, nous avons distingué quatre sous-parties. La création de la FFE en 1987 constitue la charnière entre les deux premières sous-parties ou périodes. La période antérieure à la FFE est marquée notamment par les naissances de la première fédération des sports équestres en 1921 (la FNSE est en quelque sorte l'ancêtre de la FFE), mais aussi de l'Association Nationale du Tourisme Equestre (ANTE) et du Poney Club de France (PCF). Leurs rapprochements vont conduire à transformer la FNSE en une organisation confédérale des activités de l'équitation : la FFE. La deuxième période est l'histoire de cette FFE et des crises qui l'ont agitée tout au long de son développement. C'est cette deuxième période longue de presque vingt ans qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de notre étude et

c'est celle-ci qui sera soumise à l'analyse sociologique dans la suite de notre travail (chapitre 2). La troisième sous-partie prolonge notre réflexion sur la FFE et sur sa structure interne confédérale qui atteste de l'autonomie forte des différentes composantes dont les relations entre elles sont le plus souvent des relations de pouvoir et de rivalité. Enfin, dans la quatrième et dernière sous-partie, nous avons souhaité porter un regard plus général sur l'histoire des rapports entre l'homme et le cheval. Cette histoire est faite de relations affectives et intenses entre l'homme et l'animal mais aussi de relations de pouvoir entre les hommes occupant des positions sociales différentes. Ces relations peuvent nous aider à mieux comprendre l'évolution de l'organisation fédérale et de ses dirigeants.

1. Les premières institutions du monde de l'équitation, de l'œuvre missionnaire à la centralisation fédérale

C'est en 1751 qu'apparaît le Jockey club en Angleterre. Il va contribuer à codifier les premières grandes épreuves équestres anglaises. Le développement de ces dernières en France est l'œuvre d'un petit groupe d'aristocrates qui découvrent les courses hippiques et admirent le modèle anglais. Ces aristocrates sont des princes de sang, des officiers de cavalerie et le cheval de sang est à leur image : il est fier et noble, comme le souligne De Blomac : « *sa filiation l'emporte sur son individualité ; il est « fils de ... »* »¹⁹⁴. Pour Saint Martin, l'art de monter à cheval est une pratique où excellent les aristocrates et les militaires parce que « *le modèle d'excellence est le modèle chevaleresque* »¹⁹⁵, rajoutant que « *l'équitation constitue en effet une activité où le maintien aristocratique est fortement valorisé et où l'affinité entre l'activité sportive et les valeurs de l'ancienne noblesse d'épée se laisse particulièrement saisir* »¹⁹⁶. Si les premières épreuves hippiques françaises datent de 1776 sous l'impulsion du duc d'Orléans, les courses ne s'institutionnalisent vraiment que dans le courant du 19^{ème} siècle. La société d'encouragement est créée en 1833 pour codifier ces épreuves hippiques et contribuer à l'amélioration de la race chevaline. Les épreuves ont lieu au champ de Mars ou à Versailles et rassemblent alors toute l'aristocratie parisienne. Pour tous ces aristocrates, le monde des courses est une sorte de « *société-*

¹⁹⁴ De Blomac, 1988, p. 50.

¹⁹⁵ Saint Martin, 1989, p. 24.

¹⁹⁶ Ibid., p. 25.

club où ils sont entre eux »¹⁹⁷. Ils peuvent briller, se montrer à l'occasion de ces spectacles et des paris¹⁹⁸ qui rassemblent les foules. Les courses jouent ce rôle social où les pouvoirs sont nettement répartis entre les classes dominantes et les classes dominées, où le cheval qui gagne est le cheval bien né. Ce sont les membres de cette société qui vont fonder en 1834 le Jockey club de France. Ce cercle, « *le plus aristocratique et le plus fermé des cercles* », soulignent Durry et Jeu¹⁹⁹, est réservé aux grands aristocrates et l'admission des nouveaux membres se fait par parrainage. On y trouve beaucoup de notables et de bourgeois issus de l'industrie. Pour Lagoutte, le cheval est désormais un signe d'appartenance plus qu'un signe distinctif. Le fait d'appartenir à certains milieux équestres permet la reconnaissance sociale : « *être membre du Jockey club si l'on n'est pas noble, c'est mieux qu'être anobli* »²⁰⁰, souligne l'auteur. Ces membres vont créer à leur tour la Société Hippique Française (SHF) en 1865 dans le but de favoriser l'emploi du cheval et sa production en France²⁰¹. Cette société va organiser les premières compétitions de sauts d'obstacle à Paris en 1870. Au lendemain de la guerre de Sedan, l'enseignement de l'équitation se tourne de plus en plus vers l'enseignement sportif. Pour De Blomac²⁰², le 19^{ème} siècle achève la mutation du cheval. L'animal de chasse est devenu animal de sang. Ce processus commencé en Angleterre et poursuivi en France va transformer l'usage du cheval. Désormais, « *le cheval de race est un cheval de course, c'est le pur-sang* »²⁰³. En 1895 est fondée à Paris la société équestre de l'Etrier par le comte de Cossé-Brissac, qui en sera le premier président²⁰⁴. Cercle lui aussi fermé, son objet est de perfectionner ses membres dans l'art équestre. L'équitation s'affirme désormais comme une discipline sportive qui conduit les membres de la SHF à poser les bases de l'organisation fédérale nationale et internationale des sports équestres.

¹⁹⁷ Ibid., p. 51.

¹⁹⁸ Les paris connaissent un véritable engouement d'abord dans les milieux aristocratiques (De Blomac relève qu'entre mars 1775 et novembre 1783, 91 matches ou paris à deux ont lieu sur 48 journées) puis dans les milieux populaires. La création du Pari Mutuel Urbain en 1868 témoignera de ce succès.

¹⁹⁹ Durry et Jeu, 1992, p. 59.

²⁰⁰ Lagoutte, 1974, p. 212.

²⁰¹ Présidée par le marquis de Mornay, elle est reconnue d'utilité publique par l'empereur Napoléon III.

²⁰² De Blomac, op. cit.

²⁰³ Ibid., p. 49.

²⁰⁴ Cette société connaîtra un plein essor dans l'entre-deux-guerres et organisera son premier concours annuel en 1931.

La naissance de la fédération marque le début de l'institutionnalisation nationale de l'équitation.

Ainsi, nombre de ces associations, que ce soit le Jockey club, l'Etrier ou la fédération équestre, vont s'appliquer à ne regrouper que des personnes occupant les mêmes positions sociales ; ce sont des notables, des aristocrates, des militaires et des bourgeois. Par leurs actions communes qui servent avant tout leurs propres intérêts de classe, par aussi une idéologie élitiste, ces associations sont proches de la forme missionnaire fermée (de type « cloître »). Par la mise en place d'un système de parrainage et de filtrage des nouveaux entrants, certaines associations équestres restent fermées, comme le Jockey club ou l'Etrier, attachées à maintenir leur tradition. D'autres vont oeuvrer à diffuser et à réglementer les sports équestres, comme la SHF ou la fédération de polo. Elles s'inscrivent toutes, de notre point de vue, dans le premier état du cycle de vie de la fédération d'équitation naissante : celui de la configuration idéologique et missionnaire.

1.1. La Fédération équestre et l'affirmation d'une équitation sportive

La Fédération Nationale des Sports Equestres voit le jour en France en 1921. La Fédération Equestre Internationale (la FEI) est créée également la même année. La construction fédérale marque alors une étape importante dans le processus d'institutionnalisation du monde équestre et répond à un besoin d'unifier les groupements existants et d'élaborer des règles sportives communes à tous notamment en matière de compétitions. La diversification des pratiques va favoriser dans les années 60 le développement en marge de la fédération d'autres institutions dont celles du tourisme et du poney. Elles connaîtront, de la même manière que la fédération, une croissance importante qui justifiera leurs rapprochements quelques décennies plus tard.

Nous avons retrouvé un courrier adressé par le baron Du Teil (alors président de la Société Hippique Française) au préfet de police de Paris en date du 24 juin 1921²⁰⁵. Il est fait part de la création de la Fédération Nationale des Sports Equestres. Celle-ci, est-il écrit dans la lettre, est le fruit de la réunion des « *grandes Sociétés dirigeantes du sport équestre de France* ». On y trouve l'Etrier, le Polo, la SHF, la

²⁰⁵ Lettre archivée n° 4579 P (archives fédérales).

Société du cheval de guerre (SCG) et l'Union des sociétés d'équitation militaire (USEM). Le but de la fédération, peut-on lire dans les statuts joints²⁰⁶, est d'établir entre ces sociétés des ententes « *afin de fortifier leur pouvoir sportif* »²⁰⁷, de codifier et d'unifier les différentes règles des manifestations équestres. Le baron Du Teil est élu président de la nouvelle fédération. Le général de Lagarenne, président de l'USEM, en devient le vice-président, le commandant Hector, secrétaire de l'Etrier occupe les mêmes fonctions de secrétaire de la fédération et Monsieur Bonzon, trésorier de l'Etrier, est aussi le trésorier de la FNSE. On trouve, parmi les autres membres du bureau, un autre militaire (le colonel Sautereau, membre du comité de l'USEM) des aristocrates, ducs, comtes et barons (Le duc Decazes, président du Polo²⁰⁸, les comtes d'Ideville et Pastre, respectivement membre de la SCG et membre du comité du Polo, le baron Lejeune, président de la SCG et le baron de Neuflyze, vice-président de la SHF). La lecture des statuts fondateurs montre sans ambiguïté que le regroupement de ces instances équestres répond, à l'époque, à une volonté d'unifier le pouvoir au sein de la nouvelle instance fédérale par la « *reconnaissance d'un seul pouvoir sportif par sport ou groupe de sport* »²⁰⁹. L'intention est de rassembler et de représenter de façon exclusive toutes les composantes de l'équitation en un seul lieu (à l'exception toutefois des courses²¹⁰) ; « *chaque spécialité équestre est représentée par un seul groupement* » précise l'article V des statuts. Ainsi réunis au siège de la fédération équestre, les dirigeants peuvent prétendre régir l'ensemble des pratiques équestres, c'est-à-dire les concours hippiques par la Société Hippique Française et la Société du Cheval de Guerre, l'équitation de manège et d'extérieur par l'Etrier, la voltige, l'escrime à cheval, les épreuves hippiques d'endurance sur

²⁰⁶ Statuts joints au courrier cité précédemment.

²⁰⁷ Article III, point 2 des statuts de la FNSE de 1921.

²⁰⁸ Notons que la « Fédération des polos de France » est créée la même année par le duc Decaze qui en est le premier président. Elle regroupe alors les clubs de polo de Cannes, Deauville, Lyon, Paris et Saint-Cloud. Son objet est de développer, d'organiser et de gérer le polo en France et d'harmoniser les règles du jeu internationales. Le premier match se déroulera à Dieppe en 1880 où une équipe française conduite par le duc de Guiche rencontrera une équipe anglaise.

²⁰⁹ Article II, principes.

²¹⁰ Celles-ci seront placées très tôt sous la tutelle du ministère de l'Agriculture. Elles sont organisées par des sociétés de courses constituées sous forme associative à but non lucratif. Elles se regroupent au sein d'une fédération : la Fédération Nationale des Courses Françaises. On peut distinguer, parmi ses sociétés de courses, deux sociétés-mères : le cheval français pour le trot et France galop pour le plat et l'obstacle. Le secteur des courses et des paris est concentré au sein du Pari Mutuel Urbain (PMU) et comptabilise aujourd'hui 8 millions de parieurs évoluant sur 260 hippodromes.

route sans obstacles par l'intermédiaire de l'Union des Sociétés d'Équitation Militaire et également le polo par la société-mère du même nom. La création la même année de la fédération internationale donne à la FNSE une légitimité internationale. Ainsi, la réunion des sociétés équestres au sein d'une même entité, la FNSE, va permettre à ces dernières de renforcer leurs pouvoirs par la convergence des prises de décisions au sommet de la nouvelle organisation fédérale. Peu à peu, la fédération se bureaucratise en augmentant de volume, en renforçant et centralisant plus encore son pouvoir et en se positionnant comme la seule instance légitime²¹¹ ayant le monopole dans la définition des règles sportives de l'équitation. Nous y voyons là le deuxième état du cycle de vie, celui où l'organisation fédérale prend la forme d'une bureaucratie centralisatrice.

La modification des statuts survenue en 1946²¹², sous la présidence du marquis de Juigné, va venir confirmer le processus de centralisation. Mais il faut souligner ici un élément nouveau. Si jusque là le seul cadre législatif est celui très libéral de 1901, les évolutions du sport institutionnel, qui ont lieu au lendemain de la seconde guerre mondiale, vont suivre les dispositions imposées par le législateur de 1945²¹³, démontrant de ce fait l'intrusion progressive des pouvoirs publics dans les affaires fédérales (ou le maintien, pourrait-on dire, de certaines dispositions brutalement imposées par le gouvernement de Vichy dans la Charte des sports de 1940). La FNSE prend alors le nom de FFSE (Fédération Française des Sports Equestres) et entre dans la liste des fédérations françaises unisports de « première catégorie », autorisées, par délégation de pouvoir de l'Etat, à organiser les compétitions sportives équestres²¹⁴. Les missions de la FFSE, encouragées par l'Etat, sont alors complétées et renforcées en matière de pouvoir disciplinaire et de formation. Ses nouveaux statuts précisent que la fédération a pour tâche d'organiser, de contrôler et de

²¹¹ Dans sa définition du groupement politique déjà évoquée précédemment, Weber justifie l'existence du groupe de domination par sa capacité à exercer, sur un territoire géographique déterminé et de façon continue, la légitimité d'une contrainte physique de la part de sa direction administrative. Pour lui, ce groupement politique se reconnaît par le fait qu'il détient le monopole de la contrainte physique légitime qu'il prescrit et délimite. En cela, l'Etat tout autant que la fédération équestre représentent ces groupes politiques exerçant un monopole dans leur espace respectif.

²¹² Statuts et règlement intérieur du 4 février 1946 de la FFSE, tome 1.

²¹³ Il s'agit de l'ordonnance n° 45-1922 du 28 août 1945 relative à l'activité des associations, ligues, fédérations et groupements sportifs.

²¹⁴ Article premier de l'arrêté du 25 novembre 1946 relatif à la délégation de pouvoir aux fédérations sportives, JO du 5 décembre 1946, p. 10363.

développer la pratique des sports équestres²¹⁵, de « *diriger, de coordonner et de surveiller l'activité des associations sportives hippiques* »²¹⁶ et de délivrer les brevets de moniteur d'équitation, de moniteur-instructeur et d'écuyer professeur à l'issue de formations organisées par ses soins. L'assemblée générale approuve les comptes et vote le budget. Ce dernier est alimenté par les subventions consenties par l'État, par les cotisations payées par les associations et par les licences achetées par les membres (parmi lesquelles on distingue les licences de gentlemen, les licences d'amateurs, les licences de professionnels et les licences sportives). Le pouvoir disciplinaire du comité de direction est réaffirmé et constitue la dernière instance de décision ; il est « *l'arbitre souverain et le juge sans appel* »²¹⁷ de la fédération.

En outre, le règlement intérieur de la fédération fait mention de ses organes déconcentrés : ce sont les ligues régionales et les comités départementaux. Les ligues régionales sont chargées « *de représenter la fédération dans leur région et d'y faire appliquer ses règlements et ses décisions* »²¹⁸. Constituées au sein de la FFSE, ces ligues ont pour mission également de « *contrôler et surveiller toutes les associations hippiques appartenant à leur circonscription (et de nouveau) d'augmenter leur pouvoir sportif* »²¹⁹. De plus, ce sont les ligues qui organisent les examens d'aptitude du premier et second degrés, désignent les membres des jurys. Elles servent de relais entre le sommet et la base en surveillant la bonne application des règles nationales. Leurs budgets dépendent des subventions versées par la fédération et les collectivités publiques. Les associations souhaitant adhérer à la fédération doivent s'acquitter de la cotisation et attester de leur adhésion « *à tous les statuts et règlements de la fédération* »²²⁰. En cas de manquement aux règles fédérales, les associations peuvent être suspendues sur décision de la fédération.

Durant une période relativement longue qui s'étend des origines de l'organisation fédérale équestre jusque dans les années 60, il semble

²¹⁵ Les sports équestres regroupent les trois disciplines olympiques (le saut d'obstacle, le dressage et le concours complet d'équitation), mais aussi la voltige, l'attelage, l'endurance, le horse ball et le hunter.

²¹⁶ Article premier, point 2, des statuts de la fédération de 1946.

²¹⁷ Article 24 du règlement intérieur.

²¹⁸ Article 8 du règlement intérieur.

²¹⁹ Article 8 du règlement intérieur de la FFSE.

²²⁰ Article 9 du règlement intérieur.

que la fédération ne connaît pas de difficultés majeures. Elle va se développer et connaître en même temps une ramification de ses structures. L'intervention des pouvoirs publics au lendemain de la seconde guerre mondiale conduit le modèle fédéral à se rapprocher du modèle bureaucratique de l'administration française. Il s'agit à la fois de favoriser la centralisation des pouvoirs sportifs au sein de la fédération nationale dont la position de monopole est affirmée par le législateur et à la fois de reproduire les formes de déconcentration des administrations publiques dans les différentes divisions géographiques (ligues régionales et comités départementaux) chargées de relayer les actions décidées au sommet national. Dans un espace où se confondent de plus en plus les intérêts privés associatifs et les intérêts publics, les ligues vont jouer le rôle de relais indispensables entre le siège parisien et les associations locales et ceci d'autant plus que l'organisation fédérale augmente de volume et en conséquence accroît les distances entre ses dirigeants nationaux et ses licenciés, entre ses membres d'en haut et ceux d'en bas. L'influence de l'Etat va contribuer à ancrer durablement l'organisation fédérale dans une mission d'intérêt général de contrôle et de développement des sports équestres.

Pourtant, cet environnement longtemps propice au développement de la fédération va changer en peu de temps. Si les années 30/40 constituèrent en définitive « *la période féconde de la sportivation de l'équitation* »²²¹, les années 60/70 vont annoncer en revanche une autre transition beaucoup plus difficile à gérer à travers la demande nouvelle des pratiquants s'inscrivant hors du schéma traditionnel de la seule compétition sportive. Durant des années, la fédération continue sa croissance et profite pleinement du fort développement que connaissent alors les sports dans la société²²². Mais en même temps que les sports s'inscrivent dans un phénomène de massification, ils vont se mettre à changer et leurs modalités de pratiques à se diversifier. Les années 60 vont connaître un début d'essor d'une équitation moins sportive et davantage tournée vers les pratiques de loisirs. C'est une époque déterminante dans l'évolution des sports car la demande grandissante du public pour des pratiques de loisirs va susciter l'apparition de nouvelles structures associatives ou commerciales répondant de moins en moins aux modes de

²²¹ Entretien n° 1.

²²² La fédération passe de 23 000 licenciés en 1949 à 90 000 en 1973 (Brunet et Thomas, 1990, p. 111).

fonctionnement établis par les fédérations sportives. Nombreux seront les dirigeants fédéraux qui ne voudront pas prendre en compte ces nouvelles demandes, persuadés de leur caractère éphémère. Ils refuseront, de ce fait, d'adapter leur offre à la demande changeante de la population. La conséquence sera la multiplication des structures concurrentes qui mettront peu à peu à mal l'organisation fédérale et s'approprièrent rapidement un marché porteur laissé de côté par les dirigeants fédéraux. C'est pendant ces années de transition que vont apparaître dans le monde équestre « deux événements majeurs qui sont passés inaperçus à leur origine »²²³ : le mouvement tourisme équestre dans un premier temps puis le mouvement poney dans un second temps.

1.2. Le mouvement tourisme et la revendication d'une équitation nature

L'une des premières manifestations pour une nouvelle forme de pratique du cheval est le fait du tourisme équestre initié dans les années 50. Les adeptes de randonnées à cheval essayent alors de susciter auprès des dirigeants de l'équitation une écoute permettant de développer leur loisir. Mais ils ne trouvent pas ce qu'ils espèrent, « autant déçus, écrit Hervé Delambre, du peu de perspectives offertes en dehors des carrières et des manèges ou de l'espace restreint circonscrit du centre équestre, que des méthodes et de l'enseignement de l'époque dispensé la plupart du temps par d'anciens militaires »²²⁴. La fédération des sports équestres reste fermée à ceux qui frappent à sa porte et qu'elle perçoit comme « de mauvais cavaliers, mal équipés, mal remontés, mal habillés, sans éducation »²²⁵. Comme le souligne un de nos interlocuteurs, pour les dirigeants des sports équestres à cheval, les gens du tourisme « c'étaient des types crasseux, les chevaux longs, un peu cow-boy, donc, avec les gens cravatés de la (FFSE), ça collait pas »²²⁶. A leurs yeux, rajoute un autre interviewé, c'étaient « des paysans »²²⁷. Avec obstination, les dirigeants fédéraux vont refuser de reconnaître les pratiquants de randonnée à cheval dont la vision de l'équitation est trop différente de la leur, dont les formes de pratiques équestres sortent de leur schéma

²²³ Entretien n° 1.

²²⁴ Delambre H., Le tourisme équestre en France, colloque de Montréal, avril 1999 (archives fédérales).

²²⁵ Ibid., p. 3.

²²⁶ Entretien n° 8.

²²⁷ Entretien n° 7.

historique. Ce refus explique que le tourisme équestre (comme par la suite le poney) va se développer dès lors en marge du pouvoir fédéral. Les pratiquants de l'équitation de loisir tournée vers le tourisme vont se rassembler, une première fois, en août 1961, au château de Polignac. Puis grâce au soutien d'un jeune officier des haras chargé des questions équestres, Henri Blanc, ils décident de créer leur propre association qui naît en 1963. Elle s'appelle l'Association Nationale du Tourisme Equestre (ANTE). Raymond Henry, qui dirige à l'époque une petite maison d'édition et est également rédacteur en chef d'une revue portant sur l'équitation de loisir, en devient le premier président. Les premières associations régionales apparaissent en 1964 en Provence-Languedoc et en région Rhône-Alpes. Ainsi, au sein de leur propre institution, les adeptes du tourisme équestre vont assurer, bon an mal an, le développement de leur activité. En 1974, la Fédération Internationale du Tourisme Equestre (FITE) voit le jour. Vittorio de Sanctis en devient le premier président et donne à son tour au tourisme équestre une légitimité internationale.

1.3. Le mouvement poney et la revendication d'une équitation loisir

L'élevage du poney en France se développe dans les années 60. Deux origines peuvent expliquer, comme le rapporte Polier²²⁸, la création de centres d'élevage du poney en France : soit l'élevage du poney vient d'amateurs « éclairés » aimant le poney, soit il naît de l'initiative de quelques agriculteurs souhaitant diversifier ou reconverter leurs activités. Pour coordonner un mouvement qui s'étend, une association rassemblant tous les amateurs de poney est créée en 1965. En 1971, face au refus de la fédération équestre de les reconnaître, les adeptes du poney, avec à leurs têtes Jacques-Henri Turgis, créent le Poney club de France (PCF)²²⁹. Son président va bénéficier, comme son homologue du tourisme équestre, de l'aide des Haras nationaux. « *Le Poney club de France*, nous rapporte un de nos interlocuteurs²³⁰, *au début, s'organise sur le modèle classique de la Fédération équestre française de l'époque* ». Son objet est de contribuer au développement des activités équestres sur poney (dont la hauteur sera limitée à 1,49 m au garrot pour le différencier du cheval) et d'organiser par délégation

²²⁸ Polier, 1980.

²²⁹ Les statuts fondateurs du PCF datent du 19 février 1971.

²³⁰ Entretien n° 1.

de la fédération les manifestations nationales et internationales²³¹. Si à la date de sa création, le PCF compte 5 clubs affiliés, en 1978, il en a déjà 136. Peu à peu, le nombre d'établissements à but lucratif se met à croître et devient supérieur au nombre de structures poneys associatives. Si, de 1965 à 1971, rapporte Polier, la plupart des poneys clubs existants (68,4 %) sont alors des associations, de 1972 à 1978, plus de la moitié (54,8 %) des poneys clubs sont désormais des établissements professionnels²³². Plus le mouvement prend de l'importance, plus il va inquiéter les dirigeants de la fédération équestre. A un moment où le Poney club de France connaît quelques difficultés financières, il profite d'une réforme pédagogique où l'éducation de l'enfant devient le pôle d'intérêt supplantant la recherche de performance. Le succès ne va pas tarder à venir. Le mouvement poney se professionnalise, investit un secteur économique alors en friche et connaît dès lors une prodigieuse ascension.

1.4. Cheval, poney et tourisme, des conceptions différentes de l'équitation

De ces initiatives va naître une opposition forte et persistante entre les tenants d'une équitation traditionnelle d'origine militaire et les défenseurs d'une équitation populaire de loisirs et de nature. En réalité, comme l'écrit Pascal Marry, ce sont deux finalités perpendiculaires qui vont s'opposer. Tandis que le courant de l'équitation traditionnelle occupe massivement le sport de compétition, le courant équestre de loisir va réagir essentiellement aux impacts économiques qui justifient et motivent ses actions : « *Pour l'un l'économie est une contrainte alors qu'elle est finalité pour l'autre et inversement, la culture, finalité du premier, devient contrainte pour l'autre* »²³³. Cet auteur ne manque pas de souligner ces profonds paradoxes entre une équitation imprégnée d'histoire militaire et monarchique et une équitation plus moderne, en prise avec les évolutions économiques et les demandes du public. Tandis que le courant traditionnel revendique le maintien d'un esprit sportif conforme au fonctionnement associatif à but non lucratif, le courant

²³¹ Article 2 des statuts de 1971 du PCF.

²³² L'établissement professionnel doit être compris ici au sens d'établissement à finalité commerciale. C'est pourquoi, pour éviter toute confusion, nous parlerons par la suite d'établissement commercial au lieu d'établissement professionnel.

²³³ Marry P., L'activité équestre, un outil de l'action sociale, rapport de février 1983 (archives fédérales).

rénovateur opte pour un développement ouvertement commercial et lucratif de ces activités.

Le 22 avril 1980, la fédération adopte de nouveaux statuts et change à nouveau de nom ; elle s'appelle alors la Fédération Equestre Française (FEF)²³⁴. Nous n'avons pas retrouvé suffisamment d'archives de l'époque pour pouvoir préciser la nature des relations qu'entretenaient les dirigeants des trois associations entre eux. Il semble pourtant que les relations n'étaient pas le plus souvent très bonnes, si on en juge par les qualificatifs que les uns attribuaient aux autres et que nous ont rapporté certains de nos interlocuteurs : « *y avait des gens du tourisme équestre qui appelaient les gens de la fédération les bombistes, les gens de la fédération appelaient les gens du tourisme équestre les cow-boys, quant aux gens du Poney Club, ils considéraient que c'était un épiphénomène qui confinait à la garderie d'enfants* »²³⁵. Une chose paraît en tout cas certaine, c'est que l'évolution de la demande des pratiquants va permettre l'essor des composantes poney et tourisme et contribuer à déséquilibrer peu à peu les rapports de force avec la fédération des sports équestres axée sur la compétition. En cela, l'année 1987 est une date importante car elle entame une nouvelle page de l'histoire fédérale équestre. C'est alors « *une autre histoire qui commence* »²³⁶, nous dit un ancien membre de la direction technique nationale. La diversification des institutions équestres dans la période 70/80 est caractéristique d'un développement éclectique des sports. Face à l'influence des pratiques de loisirs californiennes et à l'intérêt grandissant des acteurs économiques pour la chose sportive, une réponse urgente de la part des groupements associatifs va s'imposer de plus en plus. Cette nécessaire cohésion du milieu équestre doit alors passer par une tentative d'unification des différentes instances associatives. Cela va conduire à la création de la Fédération Française d'Equitation (la FFE) en 1987 adoptant un mode de fonctionnement confédéral. Elle va ramener sous un même toit la FFSE, l'ANTE et le PCF. Ce regroupement, pourtant, ne va pas contenter tout le monde. Il va être perçu différemment selon les membres, positif pour certains et terriblement négatif pour d'autres. Un de nos interlocuteurs nous dit à ce propos : « *pour le poney et le tourisme, c'est une sorte de promotion, pour la Fédération équestre*

²³⁴ Statuts de la FEF adoptés par l'assemblée générale extraordinaire réunie le 22 avril 1980.

²³⁵ Entretien n° 10.

²³⁶ Entretien n° 4.

française, c'est une forme de castration »²³⁷ signifiant que l'intérêt des premiers à pouvoir peser dans le développement de l'équitation au sein de la fédération délégataire va tendre à contrecarrer l'intérêt des seconds dont le risque de perdre l'hégémonie devient rapidement une réalité. Avec le temps, la frustration devient de plus en plus perceptible et conduit inévitablement à des conflits internes. L'histoire de la FFE est l'histoire d'une construction fédérale où les phases les plus agitées de ses chroniques politiques vont se situer le plus souvent dans les périodes de campagnes électorales ; c'est là que les conflits d'intérêts, les combats de partis vont apparaître les plus virulents, masquant à peine les stratégies et les jeux de pouvoirs élaborés par les acteurs fédéraux.

2. L'histoire politique mouvementée d'une confédération : La FFE entre bureaucratie associative et professionnelle

L'année 1987 est une date historique dans l'esprit de nombreux dirigeants équestres. Les trois composantes de l'équitation, hier distinctes les unes des autres, votent de nouveaux statuts qui doivent symboliser leur unification et marquer la naissance d'une des plus importantes fédérations nationales : la FFE.

2.1. La FFE, « un mariage de raison plus qu'un mariage d'amour »²³⁸

Le 27 avril 1985, un vétérinaire et ancien président de ligue est élu à la présidence de la FEF par 1797 voix contre 1352. Aussitôt, il annonce ses intentions de fondre les trois courants de l'équitation dans une seule et grande fédération. Ce regroupement doit répondre alors à une double nécessité : D'une part, il faut clarifier une situation souvent mal vécue par les pratiquants qui « *s'étonnent souvent que l'équitation soit gérée par des organismes différents, voire antagonistes, bien que leur objet soit de même nature* »²³⁹. Cette volonté doit permettre aux cavaliers de se sentir réellement appartenir à une même famille. D'autre part, l'intention est, selon le dicton « *l'union fait la force* », de peser plus lourd face aux pouvoirs publics

²³⁷ Entretien n° 1.

²³⁸ Expression reprise à un de nos interviewés : « *il faut savoir que ça a été un mariage de raison, certainement pas un mariage d'amour* » (entretien n° 9).

²³⁹ « *Projet de regroupement au sein d'une même fédération des trois grandes instances du mouvement équestre* », document daté de fin janvier 1986, 1^{er} paragraphe, archive fédérale.

distribuant les subventions et décernant les labels officiels. Le seul moyen d'y parvenir est donc le rassemblement des trois courants équestres sous un même toit. Durant l'année 1986, les dirigeants se mettent autour de la table pour réfléchir à l'unité du mouvement équestre. Cette unification ne peut être effective immédiatement car les relations, parfois difficiles dans le passé entre les différents acteurs de l'équitation, ne sont pas effacées des mémoires. Pour qu'elle ait lieu, il faut passer par plusieurs étapes, d'abord une phase de cohabitation puis un acheminement vers une fusion générale ; c'est ce que nous explique un de nos interviewés : « *conscient de la difficulté de réellement pouvoir travailler tous ensemble main dans la main, l'idée était de faire en sorte que tout le monde puisse déjà dans un premier temps cohabiter, apprendre à se connaître et travailler ensemble pour aller progressivement après vers une unité fédérale plus marquée* »²⁴⁰. A terme, la fédération nationale doit devenir l'organisme centralisateur des décisions et coordonner les actions des trois courants. Pour l'heure, elle ne peut que regrouper les trois instances, chacune conservant son entité, son budget propre et son organisation.

Telle « *la mise en place d'un régiment de cavalerie avec toutes ses composantes* »²⁴¹, l'ensemble des membres de l'assemblée générale constitutive donne naissance à la Fédération Française d'Equitation (FFE) dont les statuts sont agréés par le Ministère de la jeunesse et des sports, le Ministère de l'agriculture, le Comité national olympique sportif français et les assemblées générales des trois composantes. Ces dernières deviennent des délégations nationales, la FEF prenant l'appellation de Délégation nationale des sports équestres (DNSE que nous appellerons par la suite délégation cheval), le PCF devenant la Délégation nationale de l'équitation sur poney (DNEP ou délégation poney) et l'ANTE la Délégation nationale du tourisme équestre (DNTE ou délégation tourisme). Cette réunification, jugée « *historique* » doit, dans l'esprit de son premier président, permettre à tous de « *travailler ensemble, dans l'harmonie* »²⁴². Lors de l'assemblée générale électorale du 18 juillet 1987, le président de l'ex-FEF est confirmé à son poste à la nouvelle FFE par 134 275 voix contre 19 275 (et 3 bulletins nuls). L'assemblée générale de la

²⁴⁰ Entretien n° 2.

²⁴¹ Propos tiré du compte rendu de l'assemblée générale constitutive de la FFE du 25 avril 1987 (archives fédérales).

²⁴² Ibid., déclaration par le président en fermeture de séance.

fédération se compose alors des comités directeurs de chacune des délégations. Sa mission est de définir la politique générale fédérale et d'en contrôler sa bonne application. Elle élit en son sein les membres du comité directeur qui exercent « *l'ensemble des attributions que les présents statuts n'attribuent pas à l'assemblée générale ou à un organe de la fédération* »²⁴³. Les statuts fondateurs de la fédération confirment bien que « *chacune des délégations exerce une compétence exclusive dans le domaine qui lui est propre* »²⁴⁴ et reverse une partie de ses recettes à la FFE. La création de cette « *super fédération* », peut-on lire dans le Figaro du 30 juillet 1988, apparaît alors comme un aboutissement. Elle permet au monde équestre de se prévaloir d'appartenir à l'une des plus grandes fédérations nationales (la cinquième fédération nationale avec plus de 200 000 licenciés) et de réunir les trois groupements de l'équitation « *qui, pour avoir le cheval pour ami, n'en vivaient pas moins séparés* »²⁴⁵. Pourtant, la nouvelle fédération, en optant pour une organisation « *de type confédératif* »²⁴⁶ va davantage juxtaposer les pouvoirs plutôt que de les unir. Ce regroupement autour du président va donner lieu, nous dit un ancien membre de la direction technique nationale, « *à une pseudo fédération parce que chaque structure est quasiment indépendante, avec sa propre logique de licenciement, sa propre logique budgétaire, ses propres structures déconcentrées, ligues et comités départementaux* »²⁴⁷. Après quelques années de fonctionnement, l'union reste inachevée. Chaque délégation détient toujours ses propres prérogatives dans les prises de décision avec les lenteurs et blocages que cela engendre. La persistance du mode confédéral va illustrer peu à peu l'échec de l'unification et alimenter les oppositions farouches et les rancœurs entre les partisans de projets fédéraux différents. Malgré cette tentative vers plus de cohésion des sports équestres largement encouragée par les pouvoirs publics, les oppositions surtout idéologiques demeurent vives entre les différentes institutions. Les conflits qui éclatent peu après vont alors opposer les dirigeants de la délégation cheval (notamment les présidents de ligue) avec le président de la FFE dans un premier temps puis avec les dirigeants de la délégation poney dans un second temps.

²⁴³ Article XI des statuts de 1987.

²⁴⁴ Article II des statuts de 1987.

²⁴⁵ Articles de Fichet G., Hélias J.P., et Le Neel M , « [Le président de la FFE] sur la selle, le revers des médailles », *Ouest-France*, octobre 1988.

²⁴⁶ Article « une nouvelle fédération cheval de Trois », *Le Monde*, 31 mars 1987.

²⁴⁷ Entretien n° 4.

2.2. Les dirigeants de la confédération dans des luttes de pouvoir

La crise, qui éclate au sein de la fédération durant l'année 1988, va opposer le président de la FFE et les présidents de ligue de la délégation cheval. Si les raisons qui amènent les membres du Collège des présidents de ligue de la délégation cheval²⁴⁸ à demander le départ du président de la FFE sont multiples, il en est une qui va être déterminante : Pour l'exercice 1987, la FFE enregistre un déficit financier très important (les audits demandés par le ministre des sports et les présidents de ligue concluront par la suite à « *une légèreté de gestion mais pas de malversations* »²⁴⁹). Le président de la FFE est désigné comme le principal responsable et est mis bientôt sur la sellette. « *J'endosse, déclare-t-il, la responsabilité institutionnelle* »²⁵⁰, reconnaissant que les bons résultats aux Jeux Olympiques de Séoul (où l'équitation française a particulièrement brillé en rapportant une médaille d'or) ne peuvent masquer les pertes financières importantes. L'entrée en scène du Collège des présidents de ligue de la délégation cheval va, semble-t-il, accélérer l'issue du conflit. Convoqués le 14 octobre à la demande du Président de la délégation cheval, les présidents de ligue vont se prononcer officiellement, par 24 voix sur 25, pour la démission du président de la FFE qui devient effective lors de l'assemblée générale du 29 octobre par 111 414 voix contre 69 387. Les deux autres délégations ne peuvent pas, semble-t-il, faire grand chose. Pour le journaliste Thierry Cerinato, cette attitude, qu'il juge « *complaisante* » des dirigeants des délégations poney et tourisme, s'explique par le fait qu'ils « *tiennent à prolonger leur cohabitation* »²⁵¹ avec la délégation cheval pour qui la démission du président de la FFE est la condition du maintien d'un semblant d'unité. Pour réduire ce déficit, les dirigeants du courant cheval procèdent à la restructuration des services et au licenciement d'une vingtaine de leurs salariés. Ils vont également faire appel aux ligues cheval qui vont consentir dans leur grande majorité à les aider financièrement. La chute du fondateur de l'unification fédérale va

²⁴⁸ Il est fait mention de la création de ce collège dans les statuts de 1980 de la fédération équestre. Sa mission est alors surtout consultative et est de donner son avis sur l'ordre du jour de chaque réunion du comité directeur.

²⁴⁹ « Chronologie d'une crise », *Le Figaro*, 30 juillet 1988.

²⁵⁰ Déclaration rapportée par le journaliste Cerinato T. dans l'article « [le président de la FFE] sur la sellette », *Le Monde*, 11 octobre 1988.

²⁵¹ Auteur de l'article intitulé « Sports équestres, [le président de la FFE] démissionné », *Le Monde*, 01 novembre 1988.

amener certains auteurs à accuser le « *triumvirat* »²⁵² constitué du président de la délégation cheval, de son trésorier et de son vice-président chargé des finances (ces deux derniers étant présidents de ligue) d'avoir orchestré son départ avec la complicité du Collège des présidents de ligue. Un homme du « vivier », président de ligue lui aussi, est proposé pour remplacer temporairement le président sortant. Il assurera aussitôt l'intérim de la présidence qui durera six mois.

Pourtant, si les motifs affichés par les présidents de ligue cheval sont essentiellement financiers, cela ne peut suffire à expliquer leur vive réaction à l'encontre de leur président. D'autres raisons peuvent être évoquées. Pour un de nos interviewés, le fondateur de la FFE, en mettant côte à côte les sports équestres à cheval, le poney et le tourisme sans pour autant rendre effective la fusion, a donné « *un certain nombre de coups de pieds dans un certain nombre de fourmilières* » et a avivé « *les frustrations de ceux qui avaient été obligés de s'asseoir sur les mêmes bancs que les cow-boys ou les petits nounours du poney* »²⁵³. C'est parce que les présidents de ligue sont « *gênés de se retrouver au fond sur un pied d'égalité avec des dirigeants du poney* »²⁵⁴, qu'ils vont organiser la riposte en cherchant à changer le président à la tête de la fédération. Il semble, à la longue, que les présidents de ligue du mouvement cheval vont ressentir une animosité de plus en plus marquée à l'égard des mouvements tourisme et surtout poney dont le développement très important leur porte préjudice et les inquiète. C'est une époque, nous explique un de nos interviewés, où « *les présidents de ligue prennent conscience de l'importance croissante du mouvement poney* »²⁵⁵. Bien que le tourisme équestre et le poney soient tout deux des concurrents potentiels pour les dirigeants cheval, les polémiques et tensions naissent surtout avec le mouvement poney, car on assiste, note un responsable du ministère des sports, « *à une montée complètement dingue de l'équitation sur poney (...) le poney s'est mis à grossir considérablement, pour des raisons pédagogiques, pour des raisons techniques, pour des raisons commerciales parce que ce sont des professionnels qui ont pris ça en charge* »²⁵⁶. Si le tourisme, dont l'importance est moindre, ne gêne guère les dirigeants de la délégation

²⁵² Ce terme a été employé par plusieurs acteurs que nous avons interviewés.

²⁵³ Entretien n° 10.

²⁵⁴ Entretien n° 1.

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Entretien n° 3.

cheval car il est « *très exotique par rapport à eux et à leurs préoccupations* »²⁵⁷, il en va tout autrement pour le poney qui « *est quand même extraordinairement ressemblant à la fédération sportive et au mouvement sportif* »²⁵⁸. Les dirigeants de cette pratique de loisir vont organiser des compétitions, des examens et même un championnat d'Europe ; ce qui les positionne en tant que concurrents directs vis-à-vis de la délégation des sports équestres à cheval. Ces raisons expliquent au bout du compte la détermination des dirigeants de la délégation cheval à renverser le président de la FFE, fondateur de la confédération, et responsable, à leurs yeux, de cette situation « *qui devait être courte et transitoire et qui devait amener à une fusion générale* »²⁵⁹. A leurs yeux, cette fusion, qui leur est pour le moment favorable parce qu'ils sont encore fortement majoritaires en nombre de licenciés et sur le plan financier (nous y reviendrons), a trop tardé.

Durant toute cette période agitée, le rôle joué par les présidents des ligues de la délégation cheval témoigne du poids considérable qu'ils ont acquis dans la confédération. Par des modifications statutaires (que nous détaillerons plus loin), par un contrôle renforcé des ressources financières, ces présidents de ligue vont constituer une oligarchie dont le pouvoir influencera autant les orientations politiques de la délégation cheval que de la FFE. Le mouvement de décentralisation vers les régions, après celui engagé par l'Etat, va accompagner le renforcement de leurs positions stratégiques et permettre d'atténuer la lourdeur bureaucratique de la fédération en donnant aux ligues de plus en plus d'autonomie²⁶⁰. De la configuration bureaucratique centralisée de ses débuts, la FFE prend désormais, dans ce deuxième état avancé de son évolution, la forme d'une configuration bureaucratique oligarchique et décentralisée (la décentralisation restant toutefois strictement limitée aux régions).

²⁵⁷ Entretien n° 1.

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Ibid.

²⁶⁰ Remarquons d'ailleurs que les réformes de la FFE de 1999 vont conduire à la mise en place d'instances régionales et départementales (les comités régionaux et départementaux de l'équitation) dont les pouvoirs seront beaucoup moins importants. C'est ce que souligne Raymond (dans un article « *Le principe CRE* », la revue Eperon n° 206 d'octobre 2001) rapportant les déclarations d'un de ces présidents : « *tout est fait pour que les régions aient moins de responsabilités, peu de travail, moins d'argent* ». C'est comme si les leçons de l'histoire avaient été retenues.

La période qui suit est celle du retour au calme et de l'attente des prochaines élections qui s'annoncent déjà. Un nouveau candidat à la présidence de la FFE, chef d'entreprise (comme d'ailleurs un grand nombre des présidents de ligue les plus influents²⁶¹), entre au comité directeur de la délégation cheval en avril 1989. Dans son programme de campagne, il prône le rapprochement des trois délégations et l'adoption de statuts conformes à la législation. Elu local et président d'honneur d'un centre hippique, le candidat à la présidence est proche des présidents de ligue (comme on peut le penser à la lecture de son programme de campagne). Il insiste sur la nécessité de définir un grand projet fédéral et d'achever la réforme des statuts réclamée par le ministère des sports (cette réforme supposant la fusion des trois délégations au sein d'une fédération unifiée). Elu en juin lors de l'assemblée générale de la FFE, le nouveau président de la FFE apparaît être l'homme de l'apaisement ; mais c'est un apaisement toutefois relatif. Dès 1990, les pressions vont s'exercer de nouveau sur la présidence. Suite à leur séminaire organisé à Nice, les présidents de ligue de la délégation cheval menacent de provoquer une assemblée générale extraordinaire de la FFE pour provoquer « *la remise en cause des équilibres existants* »²⁶². Ils réclament une fois encore « *l'unification totale des composantes de l'équitation par la suppression des trois délégations* »²⁶³. Les initiatives prises par le Collège des présidents de ligue sont d'ailleurs régulièrement dénoncées par certains acteurs voyant dans ces opérations de déstabilisation la volonté de supprimer les composantes rivales au sein d'une fédération dans laquelle la délégation cheval est toujours majoritaire en nombre de licenciés.

Vers la fin de son mandat et ne parvenant pas à réaliser la fusion, le président de la FFE est mis en difficulté. C'est une période floue où les dirigeants de la délégation cheval, conduit par le même « triumvirat » qui renversa l'ancien président de la fédération, reprennent l'offensive. Cette offensive pourtant n'aboutit pas en raison de la forte opposition des dirigeants du poney et du tourisme mais aussi en raison « *des contradictions internes à la DNSE* »²⁶⁴. Des problèmes de santé vont conduire le président de la délégation cheval à démissionner. Un ancien sportif de haut niveau et récent médaillé

²⁶¹ Nous reviendrons sur ce point plus loin.

²⁶² Séminaire des présidents de ligue, Nice, 3 au 5 novembre 1989 (archives fédérales).

²⁶³ Ibid.

²⁶⁴ Ibid.

olympique lui succède à la tête de la présidence de la délégation. Se présentant comme l'homme du consensus, il va organiser son élection à la FFE. Son objectif affiché est de parvenir à unifier enfin les trois associations et d'atténuer les guerres internes. Il parvient à se faire élire à la tête de la FFE lors de l'assemblée générale de juin 1993. Sa lourde tâche est alors de conduire les réformes nécessaires. La même année, il est également élu président du Club France Equitation (CFE), une société à objet sportif chargée de la gestion des activités lucratives de la fédération, cumulant ainsi trois mandats importants. Bien que soutenu au début par les délégations poney et tourisme, le nouveau président perd rapidement leur confiance et c'est une nouvelle période de crise qui s'annonce.

Ce nouveau conflit n'oppose plus cette fois le président de la FFE et les dirigeants de la délégation cheval. Ce conflit met désormais face à face les dirigeants du cheval et ceux du poney. Il va durer de longues années et perdure encore aujourd'hui. Cette opposition entre les deux délégations, écrit Pascal Marry, masque en réalité des enjeux de fond sur l'idée même de ce que doit être l'équitation. Pour cet auteur, le conflit « recouvre l'opposition sport olympique/loisir sportif »²⁶⁵. Aux défenseurs d'une pratique compétitive organisée sur le modèle pyramidal fédéral, s'opposent les tenants d'une équitation dont l'objectif répond davantage à un modèle économique de « coopérative ». Face aux « dignitaires du sport » (pour reprendre l'expression de l'auteur) revendiquant une logique sportive traditionnelle, se développe désormais un sport loisir s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale. Les événements qui vont suivre confirment le retour à la crise et la confrontation de deux groupes d'intérêt aux logiques de fonctionnement très différentes. Ce sont deux visions de l'équitation qui vont s'affronter. Tandis que « *la DNSE, écrit la journaliste Bénédicte Mathieu, qui rassemble près de 210 000 licenciés, propose un modèle « olympique » qui gravite autour du sport et de la compétition, le poney-club avec près de 120 000 licenciés s'oriente lui vers le loisir* »²⁶⁶. A cause de cela et malgré les invectives du ministère, la FFE sera la seule de toutes les fédérations dirigeantes à ne pas être conforme à la législation au terme de l'échéance ministérielle.

²⁶⁵ Tiré d'une note de Marry P. du 15 avril 1997 ayant pour objet la situation des activités équestres (archives fédérales).

²⁶⁶ Tiré de l'article de Mathieu B. « Les conflits divisent la fédération française d'équitation », *Le Monde*, 30 mars 1998.

La période qui s'ouvre est une période de forte agitation où, comme l'écrit Guedj, « *le ton monte* »²⁶⁷ entre les dirigeants du cheval et du poney. La fusion des trois délégations est plus que jamais à l'ordre du jour. Le président de la fédération convoque, dans cette intention, l'assemblée générale de la FFE en novembre 1996 dans le but de ratifier les nouveaux statuts malgré la forte opposition du président de la délégation poney. Ce dernier défend « *l'autonomie « financière » et « sociale » des délégations pour préserver les services aux clubs* », écrit Desjardins²⁶⁸. Il craint à terme la dilution de sa délégation dans la mesure où les statuts proposés, peut-on lire dans *Le Monde* du 19 mars 1997, imposeraient « *une structure monolithique* »²⁶⁹. Face à son opposition virulente, le président préfère reporter l'assemblée. Face à une situation dont le dénouement paraît incertain, cette réforme ne peut être votée en l'état, d'autant que les élections approchent à grands pas et que les regards se tournent de plus en plus vers les urnes (les élections sont en effet prévues pour le 30 juin 1997).

Dans ce climat préélectoral, la fédération est « *au bord de l'éclatement* », comme le titre un journaliste du *Monde*²⁷⁰. Les phrases assassines battent leur plein et la tension monte encore un peu plus. Dans ce contexte délétère, le président de la délégation poney dénonce « *la vision hégémonique et totalitaire de quelques-uns réunis sous la bannière (du président de la FFE)* »²⁷¹. Pour un des responsables administratifs de la fédération, les véritables intentions du président de la fédération sont en réalité « *de reprendre le flambeau de ses prédécesseurs à la DNSE : liquider les composantes poney et tourisme au moyen d'une réforme statutaire* »²⁷². Pour d'autres, la délégation poney est fautive de vouloir prendre le contrôle de la FFE, de vouloir « *mettre la main dessus* »²⁷³, pour des raisons mercantiles et pour servir ses groupements affiliés composés de plus en plus d'établissements commerciaux dont la représentativité au sein de la

²⁶⁷ Extrait de l'article de Guedj M., « [le président de la FFE/ le président de la DNEP] : le ton monte », *Paris-Turf* du 18 septembre 1996.

²⁶⁸ Extrait de l'article de Desjardins C., « Retour à la case départ », *Poney scope* n° 3 de février 1997.

²⁶⁹ Tiré de l'article de Van Kote G., « La fédération française d'équitation est au bord de l'éclatement », *Le Monde*, 19 mars 1997.

²⁷⁰ Article de Van Kote G., op. cit., *Le Monde*, 19 mars 1997.

²⁷¹ Lettre adressée aux journalistes par le président de la DNEP le 25 juin 1997 (archives fédérales).

²⁷² Marry P., « Les institutions fédérales de l'équitation en l'an 2000 », document du 18 juillet 2000 (archives fédérales).

²⁷³ Entretien n° 7.

fédération associative est contestée. Dans cette confrontation entre deux logiques fédérales, c'est de nouveau « *la très fragile cohabitation entre les délégations nationales qui entendent défendre leur part du gâteau* »²⁷⁴ qui est mise en difficulté. A la veille des élections de 1997, le président de la fédération paraît dans l'incapacité d'atténuer les guerres intestines. Le journal « Paris-Turf » de juin 1997 le décrit ainsi : « *Il est toujours à la barre d'un navire porteur de grandes espérances économiques, mais chahuté par un océan de contestation* »²⁷⁵. Assuré de l'appui des dirigeants du cheval toujours majoritaires, sa réélection ne fait pourtant guère de doute. Réélu à la présidence de la délégation cheval en mars, il est réélu sans surprise trois mois plus tard à la tête de la fédération. Son mandat pourtant va être de courte durée. Se sentant fragilisé au milieu de « *cette espèce de guerre civile fédérale* »²⁷⁶, il va décider de démissionner pour se consacrer à une carrière politique à l'occasion des élections régionales. Bien que bénéficiant, pendant toute la durée de ses mandats, de l'appui des dirigeants de la délégation cheval, il ne peut réaliser ses projets et son incapacité à parvenir à ses fins va se traduire par sa démission annonçant une nouvelle période de campagne électorale. Son départ devient effectif lors de l'assemblée générale électorale de mars 1998. Il va s'entendre avec les dirigeants du cheval dont les présidents des ligues du Nord, de Rhône-Alpes et de Picardie pour soutenir une candidate à la présidence de la FFE tandis que c'est un autre président de ligue qui obtient la présidence de la délégation des sports équestres à cheval.

Le 31 mars 1998 constitue une date importante dans l'histoire des fédérations sportives car, pour la première fois, une femme est élue à la présidence d'une grande fédération sportive nationale. Elle bénéficie de l'appui de son prédécesseur et aussi des présidents de ligue influents. La nouvelle présidente va pourtant, à son tour, connaître rapidement des difficultés avec les dirigeants du mouvement cheval. Ces derniers se mettent à reprocher le manque de concertation entre la présidente, le ministre des sports qui la soutient et eux. Ils vont menacer maintes fois de quitter la FFE annonçant que « *dans l'hypothèse où la situation de la FFE n'évoluerait pas, le comité directeur de la DNSE s'engage à proposer (...) l'incompatibilité du*

²⁷⁴ Article de Guedj M., op. cit., *Paris-Turf*, 18 septembre 1996.

²⁷⁵ Tiré de l'article de Guedj M., « [Le président de la FFE] encore devant les urnes », *Paris-Turf*, 26 juin 1997.

²⁷⁶ Ibid.

maintien de la DNSE au sein de la FFE »²⁷⁷. Les menaces qu'ils profèrent sont alors bien réelles et tous sont conscients que les conséquences peuvent être catastrophiques pour la fédération. Avec le départ de la délégation cheval, c'est une part essentielle du budget fédéral qu'elle risque de perdre. Cette attitude d'intransigeance adoptée par la délégation cheval va susciter contre toute attente de fortes critiques de la part du ministre des sports et aussi de la part de certains membres de la délégation cheval de plus en plus excédés par ces rivalités. A la fin de l'année 1998, les statuts de la FFE ne sont toujours pas votés et le bras de fer continue. La présidente est de plus en plus l'objet de la colère qui gronde dans les rangs de la délégation cheval. Les présidents de ligue en appellent aux dirigeants de clubs pour qu'ils ne cautionnent pas l'équipe fédérale en place qui conduit « *une politique destructrice* » et qu'ils votent « *pour une nouvelle fédération conduite par une nouvelle équipe* »²⁷⁸. Peu à peu, l'évolution de la situation devient de moins en moins favorable à la présidente de la FFE, mais elle va conduire paradoxalement, précise un de nos interviewés, à un « *renversement d'alliance* »²⁷⁹, le Poney club de France et le tourisme vont alors décider de la soutenir « *en se disant finalement que puisqu'elle dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit, elle devient un interlocuteur valable* »²⁸⁰. Dès lors, la situation se met à changer. La présidente de la fédération peut bénéficier de l'appui des délégations poney et tourisme qui signent un protocole d'accord mentionnant leur acceptation du projet de réforme des statuts « *moyennant quelques arrangements* »²⁸¹ (il faut dire que le nombre de licenciés poney et tourisme est presque devenu équivalent à celui de la délégation cheval). Fatigué des querelles, un nombre grandissant de membres de la délégation cheval, de ligues régionales et de syndicats professionnels vont à leur tour soutenir les intentions de la présidente de la fédération en manifestant « *leur attachement à l'unité des activités équestres et la nécessité d'éviter la rupture du dialogue en cours* »²⁸². Certains vont même jusqu'à démissionner de la

²⁷⁷ Propos rapportés par la journaliste Vion N. dans *L'Equipe* du 17 mars 1998 (archives fédérales).

²⁷⁸ Mot du président de la DNSE aux dirigeants des clubs rapporté dans « La lettre fédérale » n° 22 du 10 septembre 1999 (archives fédérales).

²⁷⁹ Entretien n° 1.

²⁸⁰ Ibid.

²⁸¹ Article de Guedj M., « Le poney et le Tourisme sont d'accord », *Paris-Turf sport complet*, 17 mars 1998.

²⁸² Extrait de l'article de Laporte S. « Que va faire la DNSE aujourd'hui ? » *Paris-Turf-Sport complet*, 17 mars 1998.

délégation cheval, déclarant qu'ils n'ont pas « *les convictions nécessaires pour participer à une quelconque stratégie autre que celle de l'union des trois délégations* »²⁸³. Au final, la présidente finit par obtenir l'accord de principe des trois délégations réunies en assemblée générale (avec 83 % de bulletins favorables). Le moment est plus que propice pour réamorcer la procédure conduisant au vote des nouveaux statuts. Ce vote est programmé sans tarder pour la fin de l'année.

2.3. Entre tradition et modernité, vers l'unification fédérale

La fin de l'année 1999 marque un tournant important dans la vie de la fédération d'équitation. C'est en effet le 14 décembre 1999 au siège du CNOSF que les nouveaux statuts de la FFE sont soumis au vote des membres de l'assemblée générale convoquée. A l'issue de la réunion, la présidente peut se valoir de rallier 92,25 % des voix autour d'un texte qu'elle qualifie de « *honnête, équilibré et légal* »²⁸⁴. « *Ces nouveaux statuts, résumés en 31 articles*, note une journaliste du journal L'Equipe, *mettent la FFE en conformité avec la loi sur le sport. Ils mettent également fin à douze ans de querelles entre les trois délégations* »²⁸⁵. Après tant d'années de tergiversations, les nouveaux statuts vont enfin refondre l'organisation de la FFE et donner à celle-ci une architecture plus conforme à sa qualité de fédération unisport investie d'une mission de service public. « *Voilà donc une page de notre histoire qui se tourne* »²⁸⁶, déclare la présidente à l'issue du verdict des urnes. La fédération supprime les délégations nationales dont les composantes sont intégrées dans des comités nouvellement créés : le « Comité cheval », le « Comité poney » et le « Comité national du tourisme équestre » (à cela se rajoute un quatrième comité chargé du secteur des compétitions). D'autre part, la fédération affirme la légitimité de ses propres comités régionaux et départementaux d'équitation (les CRE et CDE sont des « *organismes déconcentrés* » de la FFE, précisent les statuts²⁸⁷). Ils remplacent les ligues régionales et comités départementaux des précédentes délégations. Ils sont, précise la présidente de la FFE, « *une application dans les régions de la fusion DNTE-DNSE-DNEP qui a donné*

²⁸³ Guedj M. du journal Paris-Turf sport complet du 17 mars 1998.

²⁸⁴ Extrait de l'édito écrit par la présidente de la FFE dans « La lettre fédérale » n° 21 du 21 octobre 1999 (archives fédérales).

²⁸⁵ Ladouce A., « De nouveaux statuts », *L'Equipe*, 15 décembre 1999.

²⁸⁶ Ibid.

²⁸⁷ Article VIII des statuts de la FFE du 13 décembre 1999.

naissance à la forme unie de la fédération »²⁸⁸. Pourtant, il est à noter que leurs poids dans la vie fédérale vont devenir moins importants qu'avant (c'est en tout cas le sentiment exprimé par certains dirigeants ou anciens présidents de ligue équestre qui craignent que la finalité ne soit à terme de remettre en cause les composantes régionales et départementales intermédiaires²⁸⁹). En souhaitant privilégier un axe direct FFE/club, ce sont les pouvoirs des régions qui s'en trouvent atténués, comme pour éviter qu'elles ne jouent, à l'image des anciennes ligues équestres, un rôle qui devienne de nouveau trop important. Si la délégation du tourisme équestre connaît un traitement un peu particulier dans la mesure où elle devient un Comité National du Tourisme Equestre (CNTE) en convention avec la fédération, il est prévu que les délégations cheval et poney (DNSE et DNEP) soient dissoutes selon « *un protocole d'accord fixant le calendrier de dissolution et les conditions de dévolution de leurs biens* »²⁹⁰ (ce qui sera chose faite le 31 juillet 2000 pour la DNSE et le 31 août 2001 pour la DNEP). L'équilibre des représentations des différentes sensibilités (cheval, poney, tourisme) au comité directeur de la fédération semble en mesure d'atténuer les oppositions et la concurrence qui s'exerçaient jusqu'alors entre les anciennes délégations. Il s'agit en définitive de ne reconnaître qu'un seul pouvoir, celui de la fédération. La nouvelle année qui commence voit poindre les prochaines élections pour la présidence de la fédération au terme de l'olympiade. Si les statuts sont enfin votés, beaucoup reste à faire. A l'issue de l'assemblée générale électorale réunie le 21 mars 2000, la présidente sortante est réélue avec 63,37 % des voix et devance largement le candidat de l'ex-délégation cheval (qui n'obtient que 36,63 % des suffrages). Cette réélection confirme qu'une page de l'histoire fédérale est définitivement tournée.

A l'issue de cette sommaire rétrospective de l'histoire fédérale qui nous a permis de mieux comprendre les enjeux qui ont accompagné la construction de la fédération d'équitation, que pouvons-nous en conclure ? Quelles interprétations pouvons-nous avancer pour justifier les agitations qui ont maintes fois poussé la fédération au bord de l'éclatement ? Nous avons pu nous rendre compte de la grande complexité de l'histoire de cette fédération et des diverses sensibilités

²⁸⁸ Déclaration rapportée par Reymond dans l'article « Le principe CRE », revue Eperon n° 206 d'octobre 2001.

²⁸⁹ Ibid.

²⁹⁰ Titre VII des statuts de la FFE du 23 mars 1999.

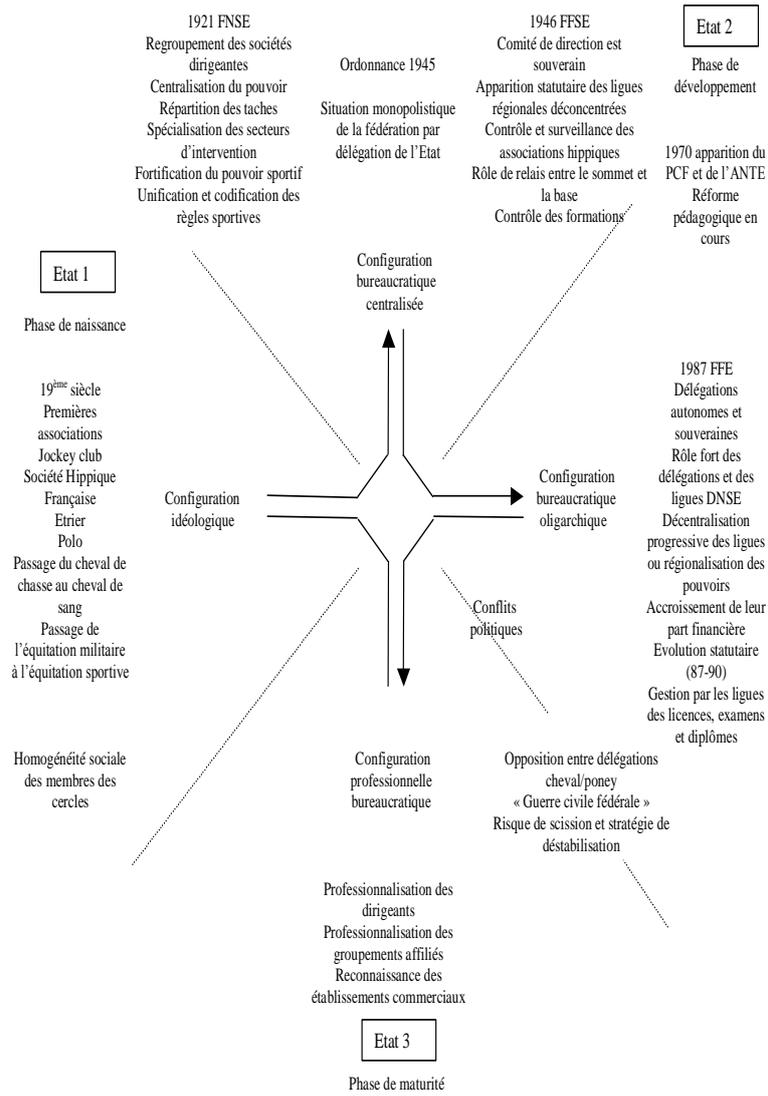
culturelles et politiques des membres qui ont marqué son développement. Il ressort de cette première approche que des groupes d'acteurs peuvent être distingués. Ils se distinguent d'autant plus qu'ils sont entrés bien souvent en conflit les uns avec les autres, matérialisant des clans ou des clivages relativement forts. Nous pensons que ces conflits s'inscrivent au fond dans un contexte qui voit la fédération évoluer vers la phase ultime de son cycle de vie, celle de sa professionnalisation. Cette mutation difficile, mais à notre sens inéluctable, vers une forme organisationnelle susceptible de remettre en cause le modèle associatif traditionnel, explique les périodes de très fortes tensions qu'a connu la fédération et qui l'ont rapprochée de la configuration professionnelle. Agitée par des conflits parfois très intenses au point de transformer ses réunions annuelles en de véritables « *arènes politiques* »²⁹¹, la fédération voit une confrontation entre des groupes d'acteurs aux logiques différentes, aux intérêts parfois antagonistes qui, régulièrement, menacent de la faire éclater. La montée en puissance des dirigeants du poney, dont nous confirmerons par la suite le lien professionnel qu'ils entretiennent avec le milieu équestre, annonce une transformation profonde de la fédération qui, du modèle associatif, tend désormais à se rapprocher du modèle bureaucratique professionnel que nous avons situé dans l'état 3 de la phase de maturité du cycle de vie fédéral.

3. La FFE, une confédération de courants équestres quasi-autonomes

Lorsqu'en 1987 la fédération est créée avec ses trois délégations nationales, on pouvait penser qu'elle allait rapidement unifier les composantes équestres en centralisant tous les pouvoirs en son sein. Or, la lecture des textes de l'époque, des statuts fondateurs et notre étude menée ci-dessus montrent à l'évidence qu'il n'en est rien. La fédération « *est la réunion d'Etats ou de structures qui acceptent, en se fédérant, d'abandonner leurs prérogatives au profit de la fédération qu'ils souhaitent mettre en place. (...) le système qui nous régit actuellement est pratiquement l'inverse, c'est-à-dire : une confédération dans laquelle les structures qui la composent conservent avec compétence exclusive toutes les prérogatives dont*

²⁹¹ Pour Mintzberg, l'arène politique caractérise les organisations livrées à des conflits intenses, envahissants et brefs (Mintzberg, 1989, p. 350).

Figure n° 3 : Le modèle de cycle de vie de la FFE



elles disposent »²⁹². Malgré la volonté apparente de certains de ses dirigeants, la FFE va laisser pendant longtemps aux trois courants équestres leur entière souveraineté en maintenant sa structure confédérale. Se pose alors la question du rôle et du pouvoir attribués à la fédération face à ses composantes qu'elle a semble-t-il peu contrôlées. Dans la suite de notre étude, notre intention va être de montrer que jusqu'en 1999 et l'adoption des nouveaux statuts, la FFE n'a pas en réalité de pouvoir ni politique ni financier. Elle est plus une « coquille vide »²⁹³. Il apparaît en définitive que, durant toute cette période, les évolutions de la FFE traduisent en réalité les évolutions de ses trois courants qui la composent. Si un courant est plus fort que les autres, il l'est de fait au sein de la FFE, si un courant perd de son autorité, il est affaibli au sein de la fédération. Nous pensons que la FFE n'est au fond que ce que sont ses composantes. Elle est en somme le lieu où les dirigeants équestres vont défendre leurs intérêts et maintenir ou étendre leur souveraineté. Elle va jouer plus un rôle de représentation auprès des pouvoirs publics qu'un rôle politique. Ce dernier est exercé en réalité par les délégations dont la plus prépondérante, en tout cas au début, est la délégation cheval (DNSE) qui forme dès le début avec la fédération un « axe hégémonique FFE/DNSE » (pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs). Si le pouvoir de la délégation cheval est politique, il est aussi financier. Une brève étude comparative des budgets de la FFE et de chacune des délégations permet de mettre en évidence que le pouvoir financier n'est pas détenu par la fédération mais par les délégations dont surtout, une fois encore, la délégation cheval. Dans ce fonctionnement associatif se voulant démocratique et où le pouvoir vient des licences, celles-ci sont en réalité détenues par les délégations et non pas par la fédération qui n'en a pas en propre. L'évolution des licences sur la période 1987 à 1999 montre toutefois qu'elle va profiter avant tout au mouvement poney et que les dirigeants du cheval vont voir leur pouvoir diminuer inexorablement avec le temps.

3.1. Un pouvoir politique et financier contrôlé par les dirigeants du cheval

Les statuts fondateurs de la FFE datent du 25 avril 1987. Ils nous informent notamment sur le mode de désignation des dirigeants

²⁹² Rapport moral du secrétaire général de la DNSE lors de l'assemblée générale du 11 mai 1993, p. 10 (archives fédérales).

²⁹³ Entretien n° 9.

fédéraux. Il est ainsi aisé de montrer que les membres siégeant à l'assemblée générale de la fédération (qui est en principe l'organe délibératif de toute association) ne sont pas élus mais issus directement des comités directeurs de chacune des trois délégations²⁹⁴. Les sièges qu'ils occupent à l'assemblée générale de la FFE ne sont donc pas des sièges électifs mais des sièges de droit : « *L'assemblée générale se compose des membres des comités directeurs de chaque délégation nationale* », stipule l'article IX des statuts²⁹⁵. Ainsi, la FFE est composée au niveau de son assemblée générale, par la simple addition des membres des comités directeurs des trois délégations. Ceux qui dirigent la FFE sont donc ceux qui exercent des responsabilités importantes au sein de leur délégation respective. De ce fait, nous sommes fondé à penser que les membres de la fédération ne sont pas ses représentants auprès de leur délégation respective mais au contraire les représentants de leur délégation auprès de l'instance fédérale. L'hémicycle de l'assemblée fédérale sert au fond à défendre les intérêts de la délégation d'appartenance contre ceux, si nécessaire, des autres délégations.

Parmi les délégations représentées à l'assemblée générale de la FFE en 1987, une apparaît immédiatement majoritaire au sein de toutes les instances décisionnelles de la fédération ; il s'agit de la délégation cheval. Il est facile de montrer que dès ses premières années de fonctionnement, la FFE est massivement contrôlée par les dirigeants de cette délégation, la plus importante en nombre de licences (et ce avant cependant que le mouvement poney prenne son envol). Le fonctionnement fédéral veut que le nombre de voix détenu par les membres de l'assemblée générale dépende du nombre de licences qu'ils représentent. Comme le précisent les statuts fédéraux, les membres à l'assemblée générale de la FFE disposent « *d'un nombre de voix égal au total des licences délivrées au titre de leur délégation, divisé par le nombre des représentants de ladite délégation* »²⁹⁶. Ainsi, si on considère l'assemblée générale de la FFE lors de sa création en 1987, on s'aperçoit qu'elle est représentée massivement par les membres issus du mouvement cheval. Cette surreprésentation se caractérise moins par le nombre de membres issus des délégations que par le nombre de voix qu'ils détiennent selon le principe : une

²⁹⁴ Notons d'ailleurs que si les membres du comité directeur de la délégation cheval et de la délégation tourisme sont élus par un collège de grands électeurs, ceux de la délégation poney sont élus directement par les clubs.

²⁹⁵ Article IX des statuts fondateurs de la FFE du 25 avril 1987.

²⁹⁶ Article IX des statuts fondateurs de la FFE.

licence vaut une voix. C'est ce qui explique que lors de la création de la fédération en 1987, sur les 92 membres que compte alors l'assemblée générale de la fédération, la majorité des droits de vote sont détenue par la délégation cheval qui, en comptabilisant la plus grande partie des licences équestres, contrôle à elle seule 80 % des voix à l'assemblée générale et 67,5 % des voix au comité directeur (la délégation cheval détient alors 160 235 licences divisées par les 55 membres siégeant à l'assemblée générale, cela fait 2913 voix par membre - la délégation poney compte 25 555 licences pour 12 membres siégeant soit 2129 voix par membre – la délégation tourisme comptabilise 14 979 licences pour 25 membres à l'assemblée générale soit 599 voix par membre). On voit très bien l'écrasante majorité des dirigeants du courant cheval au sein de la fédération. Ce fait explique que ces deux instances forment un axe fort par lequel les dirigeants des sports équestres peuvent diriger la politique nationale.

En outre, il est facile de démontrer que le contrôle du pouvoir financier ne revient pas à la fédération. La comparaison des budgets pour chacune des délégations et pour la FFE révèle un profond déséquilibre des forces en présence. Elle montre que la FFE dispose d'un pouvoir financier peu important au regard de celui de la délégation cheval notamment. Une étude comparative des budgets des différentes composantes équestres en 1988 fait apparaître en effet cette disproportion considérable entre la composante cheval et l'ensemble des autres composantes. Chaque délégation perçoit pour son compte les recettes de ses licences. Elle verse à la FFE une contribution, calculée au prorata du nombre de ses licenciés. Si on prend l'exercice 1988, par exemple, la délégation cheval a reversé 213 424 euros (1 400 000 francs) à la FFE, la délégation poney a reversé 63 417 euros (416 000 francs) et la délégation tourisme 34 151 euros (224 000 francs). La FFE dispose alors d'un budget de 561 382 euros (3 682 500 francs) mais par rapport aux budgets des délégations, cela représente l'équivalent du budget de la délégation tourisme et la moitié du budget de la délégation poney (respectivement 600 000 et un million d'euros) et un douzième seulement du budget de la délégation des sports équestres à cheval (le budget de cette dernière s'élève alors à 6,7 millions d'euros soit près de 44 millions de francs !). Ainsi, la répartition du capital économique montre l'écrasante supériorité de la délégation cheval dont le budget est beaucoup plus important que celui de la FFE et des deux autres délégations réunies. C'est ce que d'ailleurs ont confirmé l'ensemble de nos interlocuteurs lors de nos entretiens. Le contrôle de la FFE par

les dirigeants du cheval explique de ce fait que les postes les plus stratégiques au sein de la FFE soient occupés par ces mêmes dirigeants. En répartissant par délégation d'appartenance les membres occupant les postes au bureau de la FFE et pour les cinq olympiades écoulées depuis 1987, on constate que les postes stratégiques au bureau de la FFE (celui de président qui incarne le pouvoir politique et celui de trésorier qui incarne le pouvoir financier) sont la plupart du temps détenus par les dirigeants des sports équestres à cheval, seul le poste de secrétaire général n'a pas d'appartenance particulière à une délégation.

Comme on peut l'imaginer, cette hégémonie de la délégation cheval au sein de la FFE va devenir très vite insupportable pour les deux autres délégations, craignant à terme leur absorption dans la fédération réunifiée. Un de nos interlocuteurs nous dit à ce propos « *puisque les sports équestres étaient en même temps la fédération, il y a eu un conflit, il y a eu une confusion de genre quelque part où la DNSE et la fédération représentaient la famille prépondérante de la fédération, les deux autres délégations vivant plus ou moins mal, au début, à peu près correctement, puis après, de plus en plus mal, l'hégémonie que représentait l'axe DNSE/fédération* »²⁹⁷. Et cette cohabitation ira de mal en pis du fait de la montée en puissance du mouvement poney qui s'installera progressivement dans une position de concurrence de plus en plus forte avec la délégation cheval. Son extraordinaire développement va fragiliser considérablement l'axe FFE/DNSE.

3.2. La montée en puissance du courant poney

Si en 1987, les statuts semblent figer l'image d'une fédération instituée et stable consacrant la prédominance du courant cheval, l'évolution de la demande des pratiquants va provoquer rapidement une modification de la « carte des pouvoirs » et va transformer progressivement les rapports de force entre les courants équestres. Pour s'en rendre compte, il nous faut porter notre regard sur l'évolution des licences équestres²⁹⁸.

L'étude de l'évolution des licences équestres montre que la FFE n'a pas de licences propres jusqu'en 1999. Ces dernières sont gérées par

²⁹⁷ Entretien n° 4.

²⁹⁸ Pour plus de détails, il est souhaitable de se référer aux travaux de Vèrène Chevalier présentés notamment dans un article de Population de 1996.

les délégations et on peut observer pour chacune d'elle un développement qui lui est spécifique. Ainsi, l'étude de l'évolution des licences depuis 1949 distingue deux périodes : la période post FFE où les trois associations (FEF, PCF et ANTE) connaissent chacune une croissance distincte et différente. Durant cette période, la croissance de la FEF apparaît la plus forte ; si celle-ci compte 23 000 licenciés en 1949, elle en dénombre 90 989 en 1973 et 166 915 en 1987²⁹⁹, soit un nombre de licenciés qui est multiplié par 4 en 25 ans puis double en moins de 15 ans, juste avant l'unification des composantes équestres. La création de la FFE en 1987 ouvre une deuxième période qui se traduit logiquement par un bond des licenciés FFE puisque les licences des trois délégations sont additionnées. Le PCF et l'ANTE apportent à eux deux plus de 40 500 licenciés au démarrage de la FFE³⁰⁰. Mais, si la progression des licenciés reste forte et soutenue jusqu'à aujourd'hui, comme le montre la figure n° 4 ci-après, pour autant, la progression des licences FFE ne peut être considérée en tant que telle puisqu'elle n'est que la traduction de la progression des licences des trois courants équestres ; et on voit aisément que ce sont les licences poney qui vont fortement contribuer à faire progresser le nombre des licences équestres. Comme nous l'avons montré plus haut, l'augmentation du nombre des licences est capitale pour les délégations équestres puisqu'elle détermine le nombre de voix détenu par chacun de leurs représentants à l'assemblée générale et au comité directeur de la FFE, c'est ce qui explique la longue suprématie du courant cheval mais aussi que la bataille des licences fait rage tout au long de la vie de la fédération. Or, on observe que la progression des licences FFE de 1987 à 1999 est en partie due au poney (on voit sur le schéma que les deux courbes FFE et poney sont pratiquement parallèles) alors que les licences du courant cheval sont en augmentation constante mais plus modeste. Quant à la courbe des licences tourisme, elle est, elle aussi, montante mais plus légèrement encore (de 15 000 licences en 1987, on passe à 44 078 licences en 1998). Ainsi, on constate que dans le volume total des licences équestres, les licences poney occupent une place de plus en plus importante au sein de la FFE ; c'est ce qui peut expliquer les tensions qui en résultent avec les dirigeants des sports équestres suite à une concurrence de plus en plus forte des dirigeants poney. Si, comme nous le commente un des acteurs forts de l'époque, « *en 85, c'étaient*

²⁹⁹ D'après Brunet et Thomas, 1990, p. 111.

³⁰⁰ Toutes les sources sur le nombre de licenciés par délégation et par année viennent de L'UNIC et notamment de l'annuaire ECUS 1999 et 2000.

les sports équestres qui menaient tout, maintenant c'est le Poney Club qui mène tout »³⁰¹.

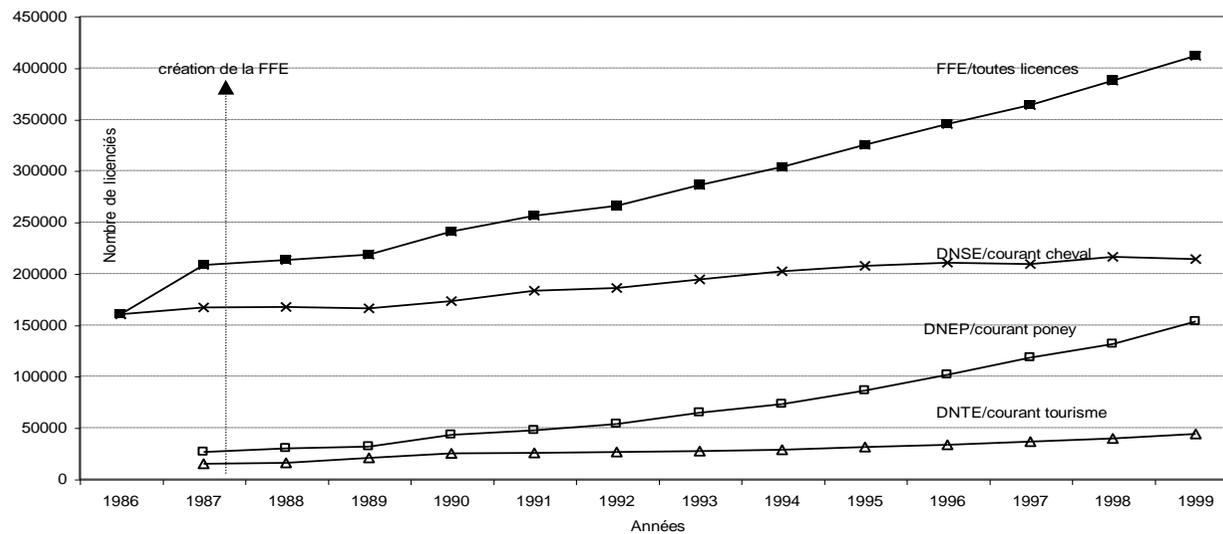
L'évolution des licences (et surtout leur répartition) détenues par les délégations induit de fait un rééquilibrage du nombre de droits de vote attribué à chacun des membres de l'assemblée générale et peut avoir par conséquent une influence non négligeable sur le nombre de membres représentant chacune des délégations au sein du comité directeur de la FFE. L'étude comparative de la répartition des sièges par délégation au comité directeur de la FFE entre 1987 et 1998 montre une baisse progressive de la représentation des dirigeants des sports équestres à cheval au profit essentiellement des dirigeants du poney. Si en 1987, le pourcentage de sièges détenus par les membres issus de la délégation cheval au comité directeur de la FFE s'élève à 67,5 %, celui de la délégation poney à 17,5 % et celui de la délégation tourisme à 15 %, en 1993, les membres de la délégation cheval n'occupent plus au comité directeur de la FFE que 62,5 % du nombre total des sièges contre 22,5 % pour la délégation poney et 15 % pour la délégation tourisme. En 1997, on obtient finalement une répartition des sièges au comité directeur de la FFE de 55 % revenant à la délégation cheval, de 30 % revenant à la délégation poney et de 15 % restant pour la délégation tourisme, soit une majorité faible encore détenue par la délégation cheval de plus en plus fragilisée par les autres délégations pouvant rassembler à elles deux 45 % des sièges. Ainsi, les modifications survenues dans la répartition du nombre de licences et du nombre de voix possédées par les composantes équestres conduisent inexorablement à modifier la carte des pouvoirs.

On le voit, l'institution équestre fédérale ne forme pas un ensemble unifié. « *Quand la fédération s'est créée, nous explique un de nos interlocuteurs, chacun a voulu être dedans, totalement dedans mais entièrement à part, donc ça pouvait pas être autre chose, la fédération étant une coquille vide, elle ne pouvait pas avoir une politique pleinement unitaire* »³⁰². Elle ne peut de ce fait éviter que les composantes nationales qui la constituent entrent en concurrence et alimentent des conflits parfois violents entre elles. N'est-ce pas parce que cette modification de la carte des pouvoirs remet en cause l'équilibre traditionnel des forces ? N'est-ce pas parce que c'est le contrôle de l'organisation qui est en jeu ?

³⁰¹ Entretien n° 11.

³⁰² Entretien n° 9.

Figure n° 4 : L'évolution des licences équestres de 1987 à 1999



Commentaires : Entre 1987 et 1999, le mouvement poney connaît la plus forte progression de ses licenciés. Le mouvement cheval augmente plus modestement. Le mouvement tourisme a une croissance faible. On voit donc que la progression des licences FFE est due essentiellement aux pratiquants de l'équitation sur poney.

4. Les institutions équestres et le poids particulier de l'histoire

L'histoire de l'institutionnalisation fédérale de l'équitation, que nous avons brièvement relatée ci-dessus, n'est qu'une partie de la grande histoire du cheval. Si cette épopée lègue un patrimoine très riche qu'il convient de préserver car il fait le prestige et l'identité de l'institution, ce patrimoine historique peut aussi se révéler très lourd lorsqu'il s'agit de réaliser les changements nécessaires dans un environnement économique et culturel qui se transforme.

4.1. Des cultures équestres cloisonnées

A travers la chronique historique que nous avons retracée précédemment, nous voyons apparaître assez distinctement des « blocs » matérialisés par chacun des courants équestres et dont les rapports entre eux sont des rapports pour le moins difficiles. Pour mieux identifier le cadre général dans lequel se positionnent ces blocs en interrelations, nous avons procédé à une analyse thématique des entretiens exploratoires que nous avons complétée par l'exploitation de quelques informations fournies par nos questionnaires. Cette analyse que nous présentons ci-après permet de confirmer la présence de ces groupes institutionnels relativement autonomes et cloisonnés et présentant leur propre logique interne.

*« L'entretien ne constitue pas une fin en soi (). Après avoir fait parler l'interviewé, l'enquêteur fait parler le texte par l'analyse des discours »*³⁰³ Pour analyser les entretiens exploratoires et pour « les faire parler », nous avons préféré recourir au résumé et à l'analyse thématique en recherchant à la fois une « cohérence singulière » de chacun des entretiens mais aussi ensuite une cohérence transversale, ce que les auteurs précédemment cités appellent « *une cohérence thématique inter-entretiens* »³⁰⁴. Notre intention est de mieux identifier les principaux groupes d'acteurs que l'analyse précédente a plus ou moins mis en évidence. Nous avons donc construit une grille de lecture qui est pour nous un outil explicatif constitué de quelques grands thèmes permettant de faire émerger les idées fortes émanant de chaque entretien. Sur l'axe vertical, nous avons inscrit les thèmes transversaux et sur l'axe horizontal les blocs ou délégations. Les thèmes que nous avons retenus sont : la structure interne de

³⁰³ Blanchet et Gotman, op. cit., p. 91 et 92.

³⁰⁴ Ibid., p. 98.

l'institution, la stratégie des acteurs, l'identité des dirigeants et enfin le processus de prise de décision. Au croisement des deux axes figurent les extraits d'entretiens significatifs appelés « unités de signification » qui constituent les informations collectées nous semblant essentielles et pertinentes. On constate ainsi, à partir de l'analyse longitudinale et transversale des entretiens exploratoires, que les rapports de force se situent essentiellement entre le courant cheval et le courant poney qui entretiennent entre eux des rapports de concurrence. Le courant du tourisme équestre n'exerce au fond qu'une faible influence et la FFE n'a (en tout cas jusqu'à sa grande réforme de 1999) que peu de pouvoir.

La présence de ces blocs relativement cloisonnés peut être d'ailleurs confirmée par le recueil de quelques données rapportées par les questionnaires (pour la présentation de ces derniers, voir l'introduction du chapitre 2). La question n° 5 de notre questionnaire portait sur les affinités que les dirigeants ont ou n'ont pas avec une série d'institutions énumérées. Nous leur demandions de mettre + dans la case correspondant à une institution s'il avait plutôt des affinités avec celle-ci ou de mettre – dans le cas contraire. Dans les réponses relevées, les dirigeants au sein d'un même courant montrent sans conteste qu'ils n'ont pas d'affinités avec ceux des autres courants. Ainsi, les dirigeants du cheval ont des affinités avec l'assemblée générale, le bureau et surtout le comité directeur de la délégation cheval, et également avec le comité cheval et le comité compétition qui ont remplacé depuis la délégation. Mais ils sont plus de 90 % à n'avoir aucune affinité avec les composantes poney et tourisme. Les dirigeants du poney ont des affinités avec les instances du poney mais eux aussi, de la même manière que les dirigeants cheval, n'en ont que très peu avec les deux autres courants. Il en va de la même manière avec les dirigeants du tourisme. Cela montre que les dirigeants fédéraux, s'ils ont des affinités avec les institutions qui régissent leur courant équestre d'appartenance, n'en ont pratiquement aucune avec les institutions des autres courants. Cela confirme l'idée que chaque courant tend à rester cloisonné au sein d'une fédération qui ne présente pas d'unité réelle. C'est d'ailleurs un constat d'échec que font nos interviewés : « *On a essayé de faire trois sous-familles, sport équestre, tourisme équestre, poney et travailler ensemble et on s'aperçoit que les trois restent parfaitement cloisonnées, les gens n'arrivent pas à travailler, à travailler ensemble* »³⁰⁵. Ainsi, qu'ils

³⁰⁵ Entretien n° 2.

aient connu l'organisation équestre avant 1999 ou après, il apparaît assez distinctement qu'hier comme aujourd'hui les dirigeants de la fédération restent très attachés au mouvement équestre dans lequel ils ont évolué et ne semblent pas développer beaucoup d'affinités qu'avec leurs homologues des autres composantes. Si, par ailleurs, on considère les réponses en terme d'affinité pour l'ensemble des institutions énumérées dans notre questionnaire, il est intéressant de noter l'existence de liens d'un côté entre le courant cheval et les Haras nationaux³⁰⁶ et de l'autre côté entre le courant poney et le Groupement Hippique National³⁰⁷. Ainsi, il en ressort que les dirigeants du mouvement cheval, dont on verra qu'ils s'inscrivent davantage dans la tradition sportive, se sentent proches (pour près de 60 % d'entre eux) du monde de l'élevage, des courses et de la compétition alors que les dirigeants du poney, qui sont (nous le verrons aussi) plutôt des professionnels vivant de leur activité équestre, déclarent avoir des affinités (à 95 %) avec le monde syndical.

4.2. Stratégies et tensions entre groupes d'intérêt³⁰⁸

A partir de l'analyse des entretiens exploratoires, nous pouvons tenter une synthèse présentée ci-après et dont l'objectif est de mettre en évidence les zones principales de tension entre des courants équestres autonomes formant, au premier abord, des blocs relativement homogènes réunis en leur sein par une « *solidarité d'intérêts* »³⁰⁹. Il s'établit entre ces blocs des rapports de forces plus ou moins équilibrés à partir desquels se construisent les jeux de pouvoirs.

A ce stade de notre étude, les informations collectées par les recherches documentaires et les entretiens exploratoires nous conduisent à faire les propositions suivantes : Premièrement, il apparaît que la FFE détient, malgré les apparences, des pouvoirs étonnamment faibles (en tout cas jusqu'à ce que soient votés ces

³⁰⁶ Les haras nationaux ont pour mission de réglementer et de réguler l'élevage et les courses de chevaux.

³⁰⁷ Le GHN, créé en 1969 et dénommé depuis 1998 Fédération des Etablissements Equestres de France (FEEF), est avant tout un groupement professionnel, chargé de fédérer et représenter les établissements équestres de tous statuts juridiques. Il est composé des employeurs, des personnels de l'enseignement et des cadres gestionnaires (sources : Statuts adoptés le 4 décembre 1998 et site internet du GHN).

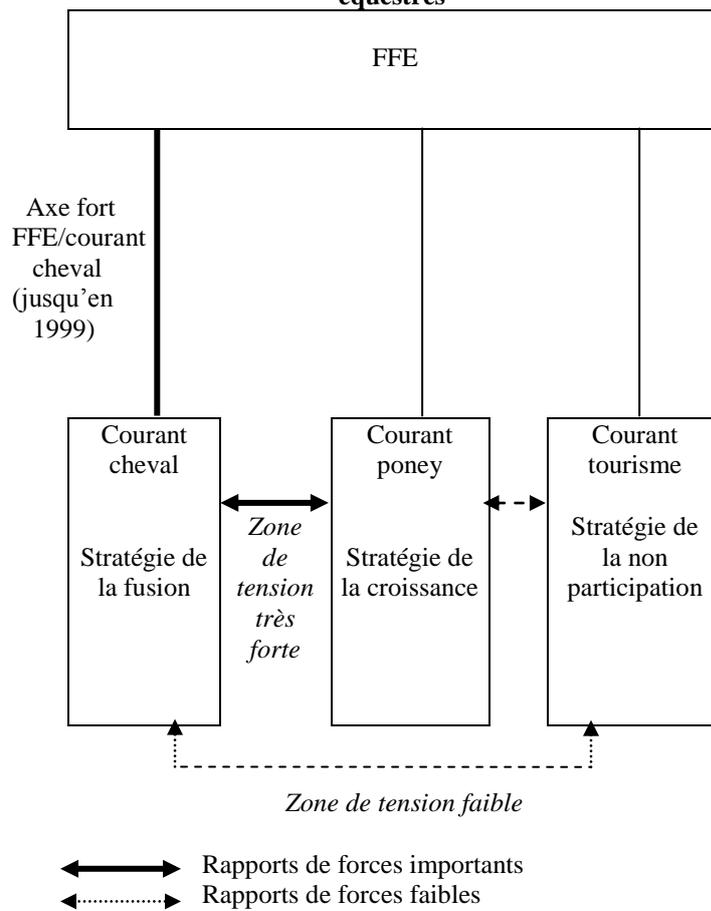
³⁰⁸ Pour rappel, Offerlé définit le groupe d'intérêts comme un collectif d'individus « *par lesquels les « intéressés » sont rassemblés et « intéressés » à leurs intérêts* » (Offerlé, 1998, p. 44).

³⁰⁹ Nous avons emprunté cette expression à Max Weber (1921) 1971, p. 347.

nouveaux statuts en 1999) la rendant peu capable de construire une politique fédérale unitaire. Plus encore, il semble justifié de dire que la FFE, jusqu'en 1999, c'est essentiellement la DNSE, c'est essentiellement le courant cheval tant ce dernier apparaît occuper (tout au moins au début) une place hégémonique au sein de la fédération. Deuxièmement, pour le courant du tourisme équestre, sa position reste marginale et, semble-t-il, voulue comme telle par ses représentants. Elle fait partie institutionnellement de la FFE mais semble marquer son peu d'intérêt à ce qui se passe. De ce fait, elle ne nous intéresse que peu partant du fait qu'elle joue un rôle à priori mineur dans les conflits qui vont secouer régulièrement la fédération. Restent, troisièmement, les deux autres courants de l'équitation qui, au vu des entretiens exploratoires, vont retenir toute notre attention. Les forces en présence vont rechercher soit la centralisation, soit la décentralisation des pouvoirs selon les intérêts des acteurs en présence. Il nous semble que la stratégie des dirigeants du cheval va viser davantage à rechercher la fusion tant qu'ils sont majoritaires dans la fédération en appuyant leurs arguments sur les dispositions du législateur. Le développement du sport loisir les oblige à accélérer cette fusion fédérale car le facteur temps est en leur défaveur. Puis, face à l'impossibilité de parvenir à la fusion des composantes, il semble que le pouvoir, déjà fortement représenté au niveau régional, se soit renforcé plus encore au sein des anciennes ligues cheval représentant la tradition sportive. Ce processus de décentralisation trouve une légitimité, aux dires de ceux qui le revendiquent, par le besoin de se rapprocher des préoccupations des clubs et de leurs licenciés, par le besoin aussi de s'opposer à la logique économique que défendent les dirigeants du poney. A l'opposé, la stratégie des dirigeants poney va consister à développer la professionnalisation de l'activité équestre en encourageant l'adhésion des structures commerciales et en préférant « *jouer la montre* ». Ses dirigeants affirment leur légitimité à représenter une grande partie des pratiquants de loisirs équestres, pour qui la compétition n'est pas une priorité essentielle et encore moins une finalité. L'évolution des licences leur garantit une représentation de plus en plus forte dans les instances nationales et incite les dirigeants du poney à retarder le plus longtemps possible la fusion. La figure ci-après est une représentation simplifiée des relations existant entre les composantes de la fédération. Si le courant cheval développe plutôt une stratégie de la fusion tant qu'il est majoritaire, le courant poney opte avant tout pour une stratégie de la croissance par la reconnaissance des professionnels.

Quant au courant tourisme, il préfère la stratégie de la non participation en cultivant sa différence.

Figure n° 5 : Les stratégies et tensions entre les trois courants équestres



Ainsi, quelles que soient les stratégies imaginées par les différents acteurs du monde équestre, il semble bien que le débat de fond se soit établi sur un rapport de concurrence alimentant une lutte de pouvoir et probablement de territoire entre ceux qui entendent maintenir leur souveraineté et ceux qui prétendent la leur retirer. Comme semble

nous le confirmer un des personnes que nous avons interviewées ,
« *quand deux animaux mangent dans le même râtelier, y a toujours un dominant et un dominé, c'est une loi de la nature (...) à partir du moment où les prestations s'adressent à un même public, donc y en a un qui essaye de raboter l'autre* »³¹⁰. Nous pouvons penser que les conflits vont s'alimenter de la confrontation entre une logique associative défendant les valeurs sportives traditionnelles et une logique économique suscitée par les nouvelles demandes sociales et marchandes des pratiquants. C'est cette confrontation entre deux visions différentes, voire deux cultures différentes (car il semble que ceux qui les incarnent n'ont, à priori, que peu de ressemblance) dans un contexte qui voit une forte professionnalisation des institutions fédérales qui va retenir notre attention et nous permettre de construire nos entretiens principaux. Il s'agit maintenant de s'intéresser aux différents groupes d'intérêt et mieux connaître les acteurs qui les composent. Peut-on légitimement, sans tomber dans une vision manichéenne et réductrice, opposer les anciens et les nouveaux, les puristes et les marchands, les traditionalistes et les modernistes ? Y voit-on là la simple confrontation entre un sport élitiste aristocratique et militaire et un sport loisir produit par l'ère de la consommation de masse ? L'opposition sur fond de professionnalisation de groupes culturellement différents et aux intérêts non concordants traduit-elle l'affirmation progressive du modèle entrepreneurial sur le modèle associatif dans le sport ?

C'est dans le chapitre suivant de notre étude que nous allons essayer de répondre à ces questions. Par une approche beaucoup plus individualiste, notre intention va être maintenant de porter notre regard sur ces groupes d'acteurs qui ont été partie prenante dans cette période récente de l'histoire de l'équitation et de tenter de comprendre les raisons de leurs querelles. Il nous faut analyser leurs motivations, leurs intérêts en jeu au sein de leur délégation d'appartenance et les stratégies qu'ils ont mobilisées pour affirmer la légitimité des pouvoirs qu'ils ont exercés au sommet de la fédération. Notre prochaine étape va chercher à mieux connaître les trois courants équestres qui composent la fédération et, à travers les profils et caractéristiques de leurs dirigeants bénévoles, de mieux cerner les raisons des conflits qui ont caractérisé les rapports entre ces derniers.

³¹⁰ Entretien n° 9.

Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFE, du lien amateur au lien professionnel

L'analyse des données nous a permis de relever, sur la période de 1987 à aujourd'hui, les principales étapes de l'évolution de la fédération et de ses composantes. Dans ce chapitre, notre intention va être de démontrer que, si jusqu'en 1999, les pouvoirs sont détenus par les dirigeants de la délégation représentant le courant cheval traditionnel, il s'agit pour l'essentiel de présidents de ligue réunis au sein d'un collège. Ces dirigeants, dont nous verrons que les liens avec le milieu équestre sont surtout des liens amateurs portés par la culture coubertinienne, vont subir néanmoins une concurrence très forte des dirigeants du mouvement poney qui va prendre la forme d'une organisation conçue par et pour les professionnels. La forte croissance de ses licenciés va obliger les dirigeants des sports équestres à cheval à composer avec leurs homologues du poney dont les trajectoires et les profils diffèrent sur bien des points. Quant au tourisme équestre, sa position plutôt en retrait témoigne en définitive du peu d'intérêt de ses dirigeants pour les enjeux qui divisent le monde équestre fédéral. Ainsi, dans les coalitions qui vont se former autour d'un rapport particulièrement duelliste entre les courants cheval et poney, notre intention est de croiser les trajectoires, de dresser les profils culturels et identitaires des dirigeants de la FFE et de mesurer leur degré de professionnalisation.

Pour conduire le deuxième volet de cette étude de cas, nous avons eu recours à des entretiens approfondis et à des questionnaires. Les étapes de construction de l'entretien à usage principal sont des opérations plus ou moins hiérarchisées. Si une certaine latitude est néanmoins permise car l'entretien autorise des réajustements au fur et à mesure que le chercheur progresse, ce type d'entretien est beaucoup plus structuré que l'entretien exploratoire car il constitue la source principale de collecte des informations pertinentes. Dans notre cas, les entretiens principaux ont visé à approfondir le sujet de recherche sur un mode interrogatif semi-directif. Ces opérations ont été de plusieurs sortes et ont distingué la phase de construction du modèle d'entretien³¹¹, la phase de déroulement de l'entretien et enfin l'analyse

³¹¹ Notre guide d'entretien contenait deux consignes, une relative aux stratégies des acteurs, l'autre relative à leurs domaines d'intervention. Le guide thématique, pour la première consigne, distinguait des thèmes liés au pouvoir et aux prises de décision et également à l'identification éventuelle de groupes d'acteurs constitués autour d'intérêts

de contenu. Le choix de l'échantillon devant être guidé, comme l'écrivent Blanchet et Gotman, par la nécessité de « *déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose* »³¹², il a fallu donc sélectionner la population représentant au mieux l'ensemble des acteurs ou groupes d'acteurs impliqués dans les faits qui nous intéressent. Le choix des interviewés s'est donc opéré sur la base de plusieurs critères. En premier lieu, nous avons distingué les individus selon les fonctions qu'ils exercent ou ont exercé au sein de leur fédération. Ces fonctions sont celles de bénévoles élus (mais aussi celles de cadres professionnels techniciens puisque certains d'entre eux gèrent ou ont géré également des centres sportifs équestres). Pour ces acteurs élus qui participent ou ont participé activement à la vie fédérale, notre questionnement devait porter sur la conception qu'ils ont de leur mission et sur le regard qu'ils portent sur leur fédération. En second lieu, nous avons sélectionné les groupes d'individus selon leur l'appartenance institutionnelle à telle ou telle composante de la fédération. Nous voulions interroger les représentants des différents courants équestres constituant la fédération d'équitation, et dont les stratégies et les finalités n'étaient pas nécessairement communes (comme nous le démontrait l'analyse thématique des entretiens exploratoires). Dans le cadre d'une recherche de données qualitatives, nous avons limité le nombre des interviews principaux à une huitaine. Nous avons alors contacté toutes les personnes concernées. Après un premier tri (certains acteurs de l'époque étaient décédés depuis, d'autres n'ont pas souhaité nous rencontrer), nous avons procédé aux prises de rendez-vous. Les entretiens principaux³¹³ ont été réalisés pendant le troisième trimestre de l'année 2001. Si le plus gros du contingent des personnes retenues est composé d'élus ou d'anciens élus ayant ou ayant eu des missions importantes au sein de la fédération, nous avons aussi interviewé quelques salariés ou anciens salariés, pour certains devenus bénévoles élus depuis, et dont les informations recueillies pouvaient nous être utiles.

Le recours aux questionnaires se justifie dès lors que le domaine d'étude est mieux délimité et les réponses relativement prévisibles.

communs et/ou de cultures similaires. Dans la seconde consigne, nous voulions aborder les domaines de la gestion des licences, de la compétition et de la formation pour savoir s'ils avaient été l'objet de stratégies et d'enjeux de pouvoir.

³¹² Blanchet et Gotman, op. cit., p. 50 et 51.

³¹³ Nous avons d'abord procédé à l'enregistrement d'un entretien test afin de réajuster notre guide thématique et faciliter la collecte d'un maximum d'informations pertinentes.

C'est pourquoi, dans notre étude, nous les avons utilisés après l'analyse des documents d'archives et des divers entretiens. Dans la mesure où notre base de sondage se composait de dirigeants bénévoles siégeant ou ayant siégé à l'assemblée générale des fédérations et, de ce fait, disséminés sur l'ensemble du territoire national, nous avons opté pour des questionnaires autoadministrés par correspondance. La construction du questionnaire imposait que les questions soient bien posées afin que l'exploitation des données recueillies soit la plus efficace possible. La plupart des questions ont donc été fermées afin que les réponses soient rapides et sans équivoque. Le questionnaire comportait onze questions réparties en deux grandes parties³¹⁴. Notre démarche étant personnelle, le label fédéral ne devait pas figurer sur notre lettre d'accompagnement ou sur notre questionnaire, afin de ne pas donner l'impression que cette enquête était initiée et commanditée par des dirigeants fédéraux. Nous sommes remonté jusqu'aux années 85 à l'époque des anciennes composantes nationales existantes avant la création de la FFE (soit une période qui s'étend sur les cinq dernières olympiades) et avons procédé à l'envoi de 245 questionnaires (en réalité 273 mais des adresses étaient erronées) sur une base de sondage qu'on peut estimer à 330 personnes (nous n'avons pu retrouver toutes les listes notamment les plus anciennes). Parmi l'ensemble des questionnaires reçus en retour, 103 questionnaires ont pu être exploités (ce qui constitue un taux de retour de 42 %). La répartition de l'échantillon entre les membres des trois principaux courants équestres est de 54 pour les dirigeants du courant

³¹⁴ Une première partie était relative aux rapports entre l'acteur et sa fédération (ses motivations, ses perceptions quant aux missions de la fédération, ses activités préférées et les affinités qu'il a développées avec les différentes institutions du monde de l'équitation). Il s'agissait pour nous de déterminer la nature des relations que l'individu avait pu développer avec sa fédération et les motivations de ses engagements au sein des instances fédérales dirigeantes. La seconde partie, appelée aussi le talon, portait davantage sur le statut social de l'individu (les questions de fait portaient sur son état civil, sa profession, son département de résidence, son niveau d'étude et ses diplômes sportifs). Notre intention, comme nous aurons l'occasion de l'expliquer plus en détail par la suite, était de rechercher une éventuelle corrélation entre les groupes d'individus que nous avons pu identifier et les positions sociales de ces derniers dans la fédération mais aussi dans la société. Notons que nous n'avons retenu, dans notre questionnaire, qu'une seule question ouverte dite d'opinion relative au jugement porté par les personnes interrogées sur leur fédération. Nous voulions leur laisser un espace de libre expression afin de recueillir leur avis personnel et situer les thèmes qui leur paraissaient importants.

cheval, 21 pour les dirigeants du courant poney et 28 pour les dirigeants du tourisme³¹⁵.

1. De l'amateurisme au bénévolat, une trajectoire identitaire conforme des dirigeants du cheval

Quand on aborde l'étude du mouvement cheval, on ressent tout particulièrement le poids de l'histoire qui pèse sur lui. Lorsque la délégation aux sports équestres à cheval est créée en 1987, elle s'inscrit dès le début dans la continuité du modèle sportif issu de l'ancienne FEF (d'ailleurs, les membres composant le comité directeur de la FEF en 1985³¹⁶ sont pour la plupart restés en poste au sein de la nouvelle délégation nationale après la création de la FFE, excepté un membre ou deux). « *C'était déjà une grande dame qui se prenait au sérieux* »³¹⁷ nous commente un ancien président de ligue cheval, parce qu'elle se considère alors comme la principale (voire la seule, me diront certains) héritière de toute l'histoire de la cavalerie. Cet héritage de l'histoire peut se mesurer à travers la longue persistance d'une tradition d'origine militaire, à travers également la persistance d'une culture sportive traditionnelle privilégiant le modèle du sport de haut niveau et le modèle associatif. Nous nous appliquerons à montrer que le courant cheval se caractérise aussi par le rôle prépondérant de ses anciennes ligues régionales et de leurs premiers représentants réunis au sein du Collège des présidents de ligue. Il apparaît assez distinctement que ce collège caractérisé, semble-t-il, par une très forte homogénéité sociale de ses membres, exercera un pouvoir (ou un contre pouvoir selon le cas) très important au sein de la fédération.

³¹⁵ L'échantillon sur lequel nous avons travaillé est composé à 83,5 % d'hommes. Cela n'est en réalité aucunement étonnant compte tenu du fait que, sur la totalité de la période que nous avons considérée, les membres dirigeants de la fédération sont à plus de 80 % de la gence masculine (bien que pourtant les pratiquantes soient fortement représentées dans les clubs). Seul le courant poney offre une plus grande place aux femmes puisqu'elles sont représentées à hauteur de 35 % environ. En outre, les membres de notre échantillon sont âgés de 40 à 79 ans, un tiers d'entre eux ont entre 50 et 59 ans. Notons également que notre échantillon est composé pour l'essentiel de salariés et de retraités. Il y a très peu de personnes sans emploi (seulement trois femmes issues du courant cheval) et aucun étudiant ni chômeur.

³¹⁶ Liste fournie par « Les Actualités équestres » du bulletin d'information de la FEF n° 52 de mai/juin 1985 (archives fédérales).

³¹⁷ Entretien n° 7.

1.1. Le mouvement cheval héritier de l'équitation militaire

Quand on lit des documents de l'époque ou quand on écoute les propos de nos interviewés, on ressent très vite le poids de l'histoire d'une fédération chargée de tradition militaire et dont la délégation cheval se veut être l'héritière. Comme nous le rapporte un de nos interviewés : « *L'équitation traditionnelle était issue des sports militaires et (...) c'étaient effectivement plutôt des gens nantis qui montaient à cheval. (...) Les clubs équestres, c'était un lieu où la bourgeoisie locale se retrouvait entre elle* »³¹⁸. Organisée au début par les cadres de l'armée, l'équitation acquiert progressivement, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent de notre analyse, une dimension sportive au moment où la cavalerie militaire perd de son utilité : les sports équestres, nous explique un ancien responsable technique de la fédération sont « *issus d'une conception militaire parce que l'équitation française, pendant un grand moment, a été gérée par les militaires et encadrée par les militaires* »³¹⁹. Pour un autre de nos interlocuteurs et ancien membre de la FEF de l'époque, il ne fait aucun doute que « *la fédération, à l'origine, c'était la suite de l'organisation de l'équitation militaire* »³²⁰. Chargés de réaliser cette mutation vers le sport et la compétition, les militaires dotent alors le monde équestre d'institutions fédérales nationales puis internationales. Jusqu'à ce qu'elles soient dissoutes, la FEF puis la délégation cheval vont fonctionner comme une administration avec rigueur, avec rigidité mais aussi avec lenteur. C'est « *une organisation assez rigide, un fonctionnement très rigide, très droit* »³²¹ nous commente un conseiller technique du ministère de la jeunesse et des sports. Un autre interviewé ne dit pas autre chose : c'est « *une machine ancienne avec des rouages administratifs importants* »³²². Cette organisation « classique », aux yeux de la plupart de nos interviewés, à bon nombre de fédérations sportives, fonctionne avec ses organes déconcentrés et un code électoral qui donne un pouvoir très fort aux grands électeurs siégeant à l'assemblée générale de la FFE. La tradition militaire se perçoit particulièrement bien dans les anciennes méthodes pédagogiques d'apprentissage de l'équitation. Assurant « *la jonction*

³¹⁸ Entretien n° 8.

³¹⁹ Entretien n° 4.

³²⁰ Entretien n° 11.

³²¹ Entretien n° 2.

³²² Entretien n° 8.

entre pratique traditionnelle et pratique sportive »³²³, les militaires investissent le corps enseignant et marquent de leur empreinte les contenus de l'instruction (on a pu constater d'ailleurs la forte présence d'officiers au sein de la FFSE lors de sa création en 1921). Lagoutte relève cette persistance des instructeurs militaires, « *formés dans le moule de la troupe, coups de gueule pour les novices et coups de fouets pour les chevaux* »³²⁴, à ne penser l'enseignement équestre que par la contrainte et la répétition. Pendant des décennies et jusqu'à l'entre-deux-guerres, l'équitation reste réservée à quelques pratiquants privilégiés issus des classes bourgeoises ou de la grande famille militaire. Intégrer cette dernière est souvent alors, note Alligier, « *la seule manière d'approcher l'équitation* »³²⁵ pour les classes peu fortunées, la seule façon de la pratiquer et de l'apprendre. L'apprentissage est très austère et très rigoureux. Il s'inscrit dans un cadre protocolaire immuable. Il suit scrupuleusement un ordre déterminé où la tenue, la gestuelle, la discipline doivent répondre à des normes et à des modèles qui ne laissent que très peu d'initiative à l'élève apprenant. Ces normes, nous explique un enseignant, sont à l'époque « *très draconiennes pour tout, tout est absolument réglementé* »³²⁶. L'enseignement de l'équitation, nous raconte un autre enseignant équestre « *était initialement et presque exclusivement réservé à des adultes, où, dans un temps très bref, il fallait faire en sorte que des recrues puissent tenir à cheval pendant un temps assez long, donc, toute une conception pédagogique de l'activité qui était très très militaire (...) c'était une équitation de la pédagogie du coup de gueule : « je ne veux voir qu'une tête ! », enfin de la pédagogie de la meule (...) on faisait en sorte que les gens tiennent à cheval, (...) il fallait être dans le moule, quelque part, et il y avait bien le moule, c'était pas un vain mot, (...) c'était réciter par cœur la position du cavalier à cheval, (...) y a des cases, y a des prototypes, y a des normes, y a des règlements* »³²⁷. L'important est de savoir contrôler le cheval et cela passe par une pratique intensive et peu de théorie : la doctrine en vigueur : « *pas de discours mais de la pratique*, écrit encore Alligier, *l'équitation, « ça rentre par les fesses, pas par la*

³²³ Marry. P., « L'activité équestre, un outil de l'action sociale », février 1983 (archives fédérales).

³²⁴ Lagoutte, op. cit., p. 221.

³²⁵ Alligier J., « Soixante ans d'enseignement équestre », revue *L'Eperon*, n° 153 de décembre 1996-janvier 1997.

³²⁶ Entretien n° 2.

³²⁷ Entretien n° 4.

tête » »³²⁸. Il faut tenir sur le cheval coûte que coûte. La méthode d'enseignement étant globale³²⁹, elle ne s'embarrasse pas des détails ou des connaissances pédagogiques qui commencent pourtant à se développer. Avant, nous relate encore un autre interviewé ayant exercé des fonctions importantes à la fédération : « on disait « tiens toi droit sur un cheval » et on vous donnait une photographie en la décrivant avec des mots de quelqu'un la tête droite, « tiens toi droit, les coudes comme ça, les mains comme ça, sois comme ça ! », en figeant les gens dans cette position là, on fabriquait des piquets très très raides parce que, comme le cheval bouge, il passe son temps à défaire donc on amenait les gens à la chute, on amenait les gens à la crispation »³³⁰. La plupart des cours sont dispensés dans des manèges et l'apprentissage de l'équitation est alors un art jalousement protégé. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que le programme du brevet d'Etat d'équitation, tel que défini en 1974³³¹, comporte des épreuves pédagogiques portant notamment sur la capacité du candidat à organiser une séance d'équitation, sur sa tenue, son attitude, sa place et celle des élèves. Il doit adopter un ton de voix conforme aux attentes en matière d'autorité, de correction et de « *commandements réglementaires* »³³², nous disent les textes. Et plus loin on peut lire que le candidat est jugé notamment en fonction de son « *respect de la doctrine équestre française* »³³³. On perçoit bien là l'influence du corps militaire. Cette doctrine est portée en partie par l'école de cavalerie de Saumur. Avant de devenir l'Ecole Nationale d'Equitation (ENE), l'école de Saumur incarne plus que jamais la rigueur militaire de l'enseignement de l'équitation. Tout enseignant, précise encore Alligier, se doit d'y être formé et de porter l'uniforme réglementaire. Quant à la pratique compétitive, elle reste réservée aux membres du corps militaire, notamment les officiers. Comme on peut s'y attendre, la rigueur de l'enseignement conduit à un abandon important des apprenants : « *le décalage avec les attentes des jeunes cavaliers est tel qu'un déchet énorme se produit entre les premières leçons et la fin*

³²⁸ Alligier, op. cit.

³²⁹ On pensera également à l'article de Marry P. critiquant la « doctrine équestre » et sa « *pensée descriptive* » définie par l'écuyer en chef du cadre noir dans les années 80 (Marry, 1988, p. 180).

³³⁰ Entretien n° 5.

³³¹ Il s'agit de l'arrêté du 8 mai 1974 paru au B.O. n° 23 du 6 juin 1974.

³³² Annexe de l'arrêté du 8 mai 1978, B.O. n° 9 du 6 mars 1975, p. 888.

³³³ Il s'agit de l'annexe de l'arrêté du 6 février 1987 paru au B.O. n° 5 du 18 mars 1987 portant sur le programme de l'examen final.

d'une seule année », note ainsi Lagoutte³³⁴. De plus en plus de voix s'élèvent et demandent qu'on démilitarise l'enseignement équestre³³⁵. Il devient urgent, pour un certain nombre de pédagogues, de proposer des modèles d'enseignement nouveaux et d'en finir avec « *la force de l'autorité des anciens, le poids de la tradition et le manque d'ouverture sur d'autres savoirs* »³³⁶.

Avec les années soixante et la progressive démocratisation de l'équitation, les méthodes pédagogiques vont se modifier. Elles vont devenir plus ludiques et se développer malgré les réticences de certains dirigeants qui y voient une baisse du niveau technique des pratiquants et critiquent des méthodes pédagogiques qui s'éloignent de plus en plus de la tradition équestre. Pour un de nos interviewés breveté d'Etat, si les dirigeants des sports équestres ont la volonté de développer leur sport, tout ça doit se faire « *dans le respect de la tradition, de l'équitation traditionnelle, et pas forcément le développement pour le développement* »³³⁷. C'est en partie grâce à la réforme pédagogique que les enseignants poney notamment vont parvenir à captiver un public jeune et à fidéliser toute une clientèle (Vérène Chevalier montre d'ailleurs que le public le plus fidèle est le public jeune âgé de 10 à 13 ans et le public féminin³³⁸) davantage intéressée par une pratique équestre ludique et très éloignée des enseignements rigides et stricts des militaires. C'est aussi l'avis d'une ancienne pratiquante, occupant aujourd'hui des fonctions bénévoles importantes à la fédération, qui nous exprime ses regrets que cette équitation fût de son temps trop « *académique* » et les cours trop « *rasants* » : « *quand on montait à cheval, fallait être maso, moi je sais que je suis montée avec des militaires, c'était l'engueulade permanente, « baissez vos talons, le regard lointain ! », des trucs contraignants* ». Pour elle, tout ça, c'est fini. Aujourd'hui, « *on peut bien monter et se faire plaisir* »³³⁹. Cette réforme va permettre en partie le renouveau de l'équitation. La vulgarisation de la pratique

³³⁴ Lagoutte, op. cit., p. 221. Ce thème est aussi celui de Vérène Chevalier qui montre que ces phénomènes d'abandon sont toujours d'actualité (Chevalier, 1994 et 1996).

³³⁵ Ce sera le rôle notamment de Guerinière qui s'opposera aux « adjudants » (Lagoutte, op. cit., p. 221), de Pluvinel et de l'école de Versailles qui tenteront de sortir l'équitation du modèle militaire.

³³⁶ Lagoutte, op. cit., p. 222.

³³⁷ Entretien n° 2.

³³⁸ Chevalier, 1996.

³³⁹ Entretien n° 8.

équestre va attirer de plus en plus de nouveaux adeptes qui vont grossir le rang des licenciés fédéraux.

Ainsi, le courant cheval porte, dès sa naissance, tout le poids de la tradition et de l'histoire de l'équitation française. Ce poids très lourd le conduit à maintenir les valeurs sportives issues de l'ancienne fédération équestre, au risque de ne pouvoir s'adapter à un environnement qui va pourtant se transformer.

1.2. Une vision coubertinienne des sports équestres

Le processus de sportification qui donna aux sports équestres une dimension sportive incontestable, se traduit, comme nous le rappelle un cadre administratif de la FFE, par la mise en place des règles sportives et des épreuves de compétitions : l'équitation devient un sport et « à cette époque là, s'organisent les disciplines modernes, c'est-à-dire le concours complet, le saut d'obstacles et le dressage »³⁴⁰. De l'avis de bon nombre de nos interviewés, le mouvement cheval est résolument tourné vers le sport et le haut niveau, s'intéressant peu aux activités qui sortent de ce champ. La délégation cheval, nous explique un des représentants actuels de la FFE, est alors tournée « pratiquement uniquement vers le sport, avec une orientation haut niveau »³⁴¹. L'une des missions des dirigeants des sports équestres est alors d'extraire de la masse des pratiquants l'élite sportive conformément à une logique de sélections successives départementales, régionales puis nationales. A cette époque, nous explique un enseignant, « on était vraiment orienté vers le sport, c'est la masse qui finalement faisait fonctionner le haut niveau »³⁴². Un ancien responsable technique nous dit encore à propos du mouvement cheval : « je pense que c'est une vision disons coubertinienne du sport avec des structures déconcentrées, avec des élus, avec une démocratie sportive qui a ses limites puisqu'elle passe souvent par des grands électeurs »³⁴³ (nous verrons d'ailleurs par la suite que ces grands électeurs sont alors majoritairement issus des anciennes ligues régionales). Cette vision « classique » du courant cheval rapportée dans nos entretiens nous conduit à préciser ce modèle traditionnel dit « coubertinien ». Pour Chifflet, « l'idéologie coubertinienne » peut se

³⁴⁰ Entretien n° 1.

³⁴¹ Entretien n° 8.

³⁴² Entretien n° 2.

³⁴³ Entretien n° 4.

définir par l'emboîtement de plusieurs communautés : une communauté d'objectifs orientés vers la compétition et le haut niveau, une communauté d'organisations construites sur le modèle dominant de l'association, une communauté de cultures prônant le dépassement de soi et le goût de l'effort, enfin une communauté d'idéologies revendiquant la neutralité politique et le désintéret bénévole. Pour cet auteur, cette idéologie conduit les dirigeants à ne considérer les licenciés que comme « *la seule référence, sans plus se préoccuper de l'évolution du reste de la société* »³⁴⁴. Partant de cette définition de Chifflet et à travers les questionnaires qui nous sont parvenus, peut-on mettre en évidence ce modèle « coubertinien » dans l'organisation sportive des sports équestres ? Peut-on dire que les dirigeants du cheval sont majoritairement attachés à ce modèle pyramidal dont parle Thomas³⁴⁵ ? L'exploitation des données recueillies par les questionnaires nous permet en tout cas de dégager quelques tendances : premièrement, il apparaît que les dirigeants du courant cheval ont une perception de leurs missions plutôt tournée vers le sport de haut niveau et s'attachent davantage à répondre aux demandes de leurs dirigeants de centres équestres et de leurs licenciés. Leur intérêt serait plus marqué pour les sports de compétition à cheval qu'ils pratiquent et dont ils se sentent le plus proche. Deuxièmement, ils ont une expérience de pratiquants mais aussi de gestionnaires bénévoles de centres équestres associatifs. Pour eux, les relations restent difficiles entre le modèle associatif et le modèle professionnel du sport.

Une des questions de notre questionnaire portait sur ce que doivent ou devraient être, aux yeux des dirigeants, les missions de la FFE. Treize items étaient proposés et les questionnés devaient tous les classer par

³⁴⁴ Chifflet, 1990, p. 227.

³⁴⁵ Dans son ouvrage sur l'Histoire du sport (1991, p. 110-118), Thomas propose différents stades d'évolution, dont l'un des premiers se caractérise par une vision étroite qu'il qualifie de pyramidale et fédérale positionnant verticalement le sport de masse et le sport de haut niveau, le but du pratiquant étant de passer du premier niveau au second. D'après l'auteur, un tel système aurait facilité l'émergence d'un sport beaucoup plus ludique dès lors que le niveau sportif devenait inaccessible et l'entraînement ennuyeux. Cette forme de pratique s'est très vite détachée du modèle traditionnel à partir des années 60 et surtout après les événements de 1968, en rassemblant une masse grandissante de pratiques hygiéniques et récréatives faisant abstraction de toute forme de compétition réglementée. Au vu de l'analyse de Thomas et des entretiens que nous avons conduits, on peut imaginer que, face à une évolution de la demande du public, les dirigeants du cheval n'aient pas su s'adapter. Etant restés ancrés dans le modèle pyramidal identifié par Thomas, ils auraient permis indirectement le développement du poney et du tourisme équestre dans un domaine qui connaissait une forte progression du loisir sportif.

ordre de priorité. A travers les réponses, on perçoit quelques différences entre les trois courants équestres. Parmi les missions prioritaires qui figurent dans les quatre premiers choix faits par l'ensemble des dirigeants, il y a d'abord la volonté de répondre à la demande des dirigeants des centres équestres (cela concerne 55,5 % des dirigeants cheval, 86 % des dirigeants poney et 54 % des dirigeants tourisme). Il est vrai que beaucoup d'entre eux sont ou ont été eux-mêmes des dirigeants (nous verrons par la suite que ce statut de dirigeants n'est pas nécessairement le même, certains ayant un statut de bénévole, d'autres de professionnel). En revanche, si les dirigeants du cheval ne tendent à considérer que la demande de leurs seuls licenciés, les dirigeants du poney préfèrent prendre en compte le public pratiquant (pour les dirigeants du cheval, respectivement 46,5 % et 26,5 %, pour ceux du poney, 33 et 71,5 %). Dans le premier cas, l'offre serait censée répondre à la seule demande des licenciés alors que dans le second cas, l'offre prendrait en compte une demande élargie à l'ensemble des pratiquants licenciés ou non. De la même manière, tandis que les dirigeants du cheval tendent à privilégier le sport de haut niveau (à 49 %), les dirigeants du poney (qui ne choisissent le sport de haut niveau qu'à 14 %) accordent plus d'importance à la formation sportive et à l'éducation par le sport (il est vrai que les dirigeants poney sont en majorité, nous le verrons, des enseignants d'équitation). Notons également que le choix de la défense de l'éthique sportive n'est relevé que chez les dirigeants du cheval³⁴⁶. Il faut souligner par contre que pratiquement aucun dirigeant ne classe la prise en compte de la demande des ministères de tutelle ou le respect de la tradition (à peine 10 et 5 % des réponses) parmi les missions prioritaires de la fédération, et aucun n'opte pour le spectacle. Pour les dirigeants du tourisme, le sport de haut niveau ne leur paraît être qu'une mission tout à fait secondaire (cette mission ne comptabilise que 4 % des réponses). Si on considère les pratiques sportives avec lesquelles les dirigeants se sentent proches, ceux du mouvement cheval désignent en majorité les trois disciplines traditionnelles de compétition, le concours de sauts d'obstacles (CSO) à cheval, le concours complet d'équitation (CCE) à cheval et le dressage. Ce sont d'ailleurs ces disciplines qu'ils pratiquent ou ont pratiqué régulièrement. On peut remarquer que ces mêmes disciplines pratiquées à poney connaissent peu d'intérêts parmi les dirigeants

³⁴⁶ et notamment d'ailleurs chez les anciens dirigeants en poste avant 1988. Cette éthique sportive est celle propre au modèle coubertinien que nous avons défini précédemment.

cheval. Les dirigeants du tourisme choisissent majoritairement pour leur part le TREC (Technique de randonnée équestre de compétition) et le tourisme puis l'attelage et l'endurance. Quant aux dirigeants poney, les choix apparaissent beaucoup moins tranchés. Ils vont aux activités CSO, CCE et dressage du poney mais aussi du cheval, ainsi qu'aux activités tourisme. En résumé, les dirigeants se sentent surtout proches des activités équestres gérées par leurs composantes respectives. Si ce marquage apparaît fort pour les pratiquants à cheval ou du tourisme, il est beaucoup plus diffus chez les cavaliers à poney.

Le modèle traditionnel du sport se perçoit aussi à travers sa forme associative dominante. L'analyse des questionnaires permet de mettre en évidence que, si les dirigeants du cheval déclarent à près de 57 % être ou avoir été des gestionnaires de centres équestres, ils ont majoritairement une expérience de gestionnaires d'associations (pour 53 % d'entre eux contre 27 % qui répondent avoir une expérience de gestion d'un établissement commercial, les autres répondants ne précisent pas le type de structure gérée). Bien que notre question n'ait pas été suffisamment précise (nous avons juste aménagé une case vide pour préciser les réponses), il apparaît que cette expérience de gestionnaire associatif s'est inscrite dans un engagement plus bénévole que professionnel en tant que président ou membre fondateur d'associations sportives équestres locales, départementales ou régionales (nous reviendrons sur ce point)³⁴⁷. Pour les anciens présidents des ligues de la délégation cheval, cette caractéristique est particulièrement forte puisque sur la moitié d'entre eux qui déclare être ou avoir été des gestionnaires, les structures équestres qu'ils ont gérées sont, dans 90 % des cas, des structures associatives.

Notre questionnaire comportait aussi une question ouverte dans laquelle nous sollicitons un avis personnel des dirigeants. Cette question d'opinion était relative à l'évolution de la FFE et nous invitons les questionnés à exprimer librement leur sentiment sur quelques lignes. Les critiques formulées par les dirigeants fédéraux étaient soit positives sans plus de commentaires, soit faisaient un constat négatif sur les évolutions de la FFE. Certains regrettaient la désorganisation des institutions fédérales (et reconnaissaient aussi leur propre démotivation). Au-delà de ces simples jugements de valeur, certains questionnés apportèrent plus d'éléments de réflexion et

³⁴⁷ Il faut noter d'ailleurs que bon nombre de dirigeants du cheval ont amalgamé naturellement la fonction de gestionnaire professionnel et celle de gestionnaire bénévole.

évoquèrent soit des problèmes d'intérêts personnels et de luttes de pouvoir, soit des problèmes relationnels entre sport associatif et sport professionnel³⁴⁸, soit enfin des problèmes relationnels entre sport de haut niveau et sport de masse. Il apparaît que certains thèmes reviennent plus souvent que d'autres selon les délégations. Ainsi, les dirigeants du mouvement cheval, s'ils font un bilan plutôt positif de leur fédération, regrettent que les problèmes que connaît ou a connu cette dernière, soient liés à des luttes de pouvoir et à une relation difficile entre le modèle associatif des bénévoles et le modèle commercial des professionnels. Pour les gens du tourisme, on voit de toute évidence que l'évolution de la fédération rassemble l'approbation du plus grand nombre, même s'ils ne nient pas non plus les luttes de pouvoir, les conflits d'intérêt et des rapports difficiles entre culture bénévole et culture professionnelle. Restent les dirigeants du poney qui portent un jugement globalement positif sur l'évolution de la FFE. Ils ne voient guère de conflits culturels mais plutôt des conflits entre individus aux intérêts différents.

En résumé, ces quelques exemples tendent à montrer que les dirigeants du courant cheval restent globalement attachés à certaines valeurs traditionnelles qui ont fondé leur mouvement (le sport de haut niveau, l'engagement bénévole associatif). Cette logique associative qui les caractérise semble être particulièrement forte chez les anciens présidents des ligues cheval. Si pour certains, ces ligues étaient des « *bastions* » ou encore des « *baronnies* »³⁴⁹ tenues par des notables, pour leurs présidents, elles étaient un rempart permettant de préserver le sport des intérêts économiques. Leur rôle a été, à bien des moments de la vie de la fédération, déterminant. Elles ont acquis une position privilégiée dès lors que le sommet de l'organisation bureaucratique a connu un éloignement inéluctable de sa base. Le pouvoir de ces structures intermédiaires a été renforcé au moment où la fédération et le mouvement cheval ont été fortement déstabilisés. Ainsi, à travers leur très forte présence au sein des instances dirigeantes de la délégation cheval, les présidents de ligue vont marquer durablement cette dernière de leur empreinte.

³⁴⁸ Les commentaires des répondants font le plus souvent référence aux difficultés que représente à leurs yeux la professionnalisation de l'équitation à travers notamment le caractère de plus en plus commercial des établissements équestres et leurs relations avec le modèle associatif fédéral supposé désintéressé du sport.

³⁴⁹ Ces termes que nous reprenons ont été employés par certains de nos interviewés.

1.3. Vers un renforcement des pouvoirs des ligues régionales

Ce point nous est apparu déterminant dès le début de notre étude. En effet, que ce soit à l'occasion de la lecture des documents de la fédération ou lors de nos premiers entretiens, nous avons remarqué que les présidents de ligue sont sujets à polémique. Ils ne laissent personne indifférent. Lors des conflits dans la délégation cheval même et avec les autres délégations, ces présidents réunis en collègue ont joué un rôle de premier plan. Nous nous sommes donc intéressé tout particulièrement aux ligues et à leurs représentants pour lesquels les évolutions statutaires ont permis de renforcer, dans une logique de régionalisation, leurs pouvoirs politiques. Nous montrerons que cette logique de régionalisation a trouvé sa légitimité, aux yeux des anciens dirigeants de la délégation cheval, dans une décentralisation considérée comme indispensable pour répondre à la demande des clubs et des licenciés. Enfin, nous verrons comment cette régionalisation a conduit à un accroissement de leurs moyens financiers et contribué à faire de ces ligues des « *bastions* » ou des « *baronnies* », contre lesquelles les dirigeants du poney notamment se sont battus.

Une association, dès lors qu'elle est déclarée, ne peut modifier son fonctionnement interne sans procéder, par le jeu démocratique, à une mise en conformité de ses statuts et règlements intérieurs. Dans le processus qui a conduit à accroître la représentation des dirigeants régionaux dans les instances nationales de la délégation cheval mais aussi de la FFE, les modifications statutaires et réglementaires survenues ponctuellement sont des éléments très révélateurs des stratégies des acteurs à court et long terme. Nous avons vu que lors de sa fondation en 1921, la fédération (FNSE) est composée des différentes associations qui régissent alors le monde du cheval. Ces sociétés-mères sont « L'Etrier », le « Polo », la « Société hippique française », la « Société du cheval de guerre » et « l'Union des sociétés d'équitation militaire ». Dans ce fonctionnement de type confédéral (les sociétés-mères gardent leur autonomie et leur autorité sur les associations qui leur sont affiliées), il est intéressant de noter que les membres siégeant au conseil d'administration de la FNSE sont issus non seulement de leur société-mère respective (2 de chaque société pour 10 membres au total), mais aussi qu'ils y exercent tous

les plus hautes responsabilités. En effet, les documents de l'époque³⁵⁰ montrent que le conseil d'administration de la FNSE est composé de quatre présidents de sociétés-mères, de trois membres de bureaux et de deux membres siégeant dans les comités directeurs des sociétés-mères. Cela montre que ceux qui dirigent à cette époque la FNSE sont ceux qui dirigent les sociétés-mères.

En 1946, la fédération change de nom (elle devient la FFSE) en unifiant les différentes associations existantes (unions et sociétés) mais aussi en créant des ligues qui encouragent dans les régions la pratique des sports équestres en dehors des courses. Les statuts de l'époque précisent alors que l'assemblée générale de la FFSE est constituée « *des délégués des Unions, des délégués des ligues régionales et éventuellement des délégués des associations* »³⁵¹. Les délégués équestres disposent chacun d'une voix par centaine de membres. Ils désignent en leur sein à scrutin secret leurs représentants au comité directeur comprenant entre dix et trente membres (le minimum de dix est imposé par le législateur). Là comme en 1921, nous pouvons penser que les dirigeants de la FFSE sont eux aussi issus en majorité des unions nationales et ligues régionales. Nous pouvons penser que, là comme en 1921, ceux qui dirigent à l'époque la FFSE occupent aussi des postes importants dans les unions ou les ligues régionales de la fédération. Puis les statuts de 1980 vont préciser que l'assemblée générale de la fédération (la FFSE prend le nom alors de FEF) est constituée des représentants directs des groupements ; ces représentants doivent être les présidents de ces groupements et les voix qu'ils représentent sont proportionnelles au nombre de licences qu'ils représentent (par exemple : 1 voix par fraction de 100 au-delà de 1000 licences). Ainsi, si les membres dirigeants de la fédération doivent être soit président d'association et/ou président d'un comité départemental ou d'une ligue, les archives de l'époque³⁵² montrent que le comité directeur et le bureau de la

³⁵⁰ Note au préfet de Paris du 24 juin 1921 adressée par le président de la FNSE, le Baron du Teil (archives fédérales).

³⁵¹ Article 11 des statuts de la FFSE de 1946. Pour les délégués des associations, seules sont concernées les associations de plus de cent membres (ce qui en réduit le nombre) et à condition qu'elles en fassent la demande. Soulignons que l'arrêté du 25 novembre 1946 (publié en application de l'ordonnance de 1945) laissait le choix aux fédérations (entre deux possibilités il est vrai) dans la constitution de leur assemblée générale, soit celle-ci se compose de tous les présidents (ou des délégués désignés) des ligues régionales de la fédération, soit elle est constituée des présidents (ou des délégués désignés) des associations sportives locales.

³⁵² *Guide annuaire du cavalier*, 1979/80, édité par la FEF et la GHN, Ed. CAPE, 1980 (archives de l'INSEP).

fédération équestre comprennent en 1980 une part importante de présidents de ligue (11 présidents de ligue sur 32 membres pour le comité directeur, 3 sur 7 pour le bureau) ; les présidents de ligue représentent respectivement plus de 34 % et 42 % des sièges prévus pour ces deux organes de décision.

Cette présence forte des présidents de ligue dans les instances décisionnelles de la FEF va se confirmer par la suite. Il est facile de montrer que les dispositions statutaires qui ont concerné la délégation cheval à partir de 1987 ont accru bien plus encore le pouvoir des ligues. Notons que ces dispositions ont eu lieu à des moments clés de la vie des composantes fédérales. La première évolution forte des statuts est à situer en 1987 lors de la création de la délégation cheval un mois avant celle de la FFE. Ces statuts fondateurs de 1987³⁵³ vont modifier considérablement le mode de désignation des membres du comité directeur de la FEF puisque ce dernier sera désormais constitué de sièges électifs mais aussi de sièges statutaires réservés à chacun des présidents de ligue. On peut ainsi citer l'article 16 qui stipule que le comité directeur de la délégation cheval « *se compose de 30 sièges électifs et d'un siège de droit pour chaque Président de ligue métropolitaine* ». Au total, ce sont 25 sièges statutaires³⁵⁴ qui reviennent en définitive aux présidents de ligue sur un total de 55 membres³⁵⁵ que compte le comité directeur de la délégation cheval. On voit bien de ce fait que les évolutions statutaires ont pour conséquences que le comité directeur de la délégation cheval est composé pour une part importante des présidents de ligue siégeant de droit à côté des autres représentants élus par l'assemblée générale de la DNSE ; Et par la même, chose non négligeable, les présidents de ligue se retrouvent de fait membres de l'assemblée générale de la FFE puisque cette dernière, comme nous l'avons relevé précédemment, est constituée des comités directeurs des trois délégations. Il apparaît ainsi que cette modification statutaire n'est pas anodine puisqu'elle renforce considérablement la présence des présidents de ligue au sein de la délégation cheval mais aussi et surtout au sein de la FFE naissante. C'est ce que nous explique d'ailleurs un des acteurs de l'époque montrant, à travers ces dispositions statutaires, que les présidents de ligue des sports équestres à cheval entendaient être partie prenante

³⁵³ Ces statuts ont été adoptés par l'assemblée générale de la DNSE le 28 mars 1987 (archives fédérales).

³⁵⁴ Le bulletin d'information de la FEF n° 5 d'avril 1987 fait état alors de 24 ligues existantes, auxquelles nous rajoutons le siège représentant les ligues d'Outre-Mer.

³⁵⁵ D'après le procès verbal du comité directeur de la DNSE du 29 juin 1987 (archives fédérales).

dans la nouvelle confédération : « *les présidents de ligue voulaient veiller au grain et ils ne voulaient pas rester uniquement avec un champ de responsabilité et d'autorité dans la délégation des sports équestres* »³⁵⁶. Pour notre interlocuteur, les présidents de ligue de la délégation cheval agissent alors comme des « *suzerains régionaux* » qui veulent contrôler toute la fédération. Ainsi, chaque fois que la présence et l'influence des présidents de ligue sont plus fortes au sein de la délégation cheval, elles le sont aussi dans les instances décisionnelles de la FFE. Pour confirmer cela, il n'y a qu'à considérer les sièges occupés par les présidents de ligue cheval à la FFE en 1987³⁵⁷. On constate que ces derniers y sont fortement représentés. Parmi les membres de l'assemblée générale de la FFE, on trouve logiquement les 25 présidents de ligue de la délégation cheval sur les 55 sièges réservés à cette délégation. Parmi ceux composant le comité directeur de la FFE, on note également une forte représentation des présidents de ligue qui sont au moins 10 sur un total général de 40 membres (mais on peut penser qu'ils sont plus nombreux encore et probablement 12 au total). Quant au bureau de la FFE, sur les 10 sièges prévus, 5 sont occupés par la délégation cheval dont 3 par des présidents de ligue (cette forte proportion de présidents de ligue à la délégation cheval et à la FFE se maintiendra longtemps puisqu'en 1998, l'assemblée générale de la FFE comptera encore 53 représentants de la délégation cheval dont les 25 présidents de ligue. Ces derniers seront encore 7 au sein du comité directeur de la FFE et 3 dans le bureau fédéral³⁵⁸).

Une autre modification importante va apparaître lors de l'assemblée générale de la délégation cheval du 23 février 1991. Elle va renforcer plus encore le rôle du Collège des présidents de ligues en précisant que ce sont les membres des comités directeurs des ligues qui élisent les membres de l'assemblée générale de la délégation cheval. Ainsi, le comité directeur de la délégation cheval (celui qui siège de droit, rappelons-le, à l'assemblée générale de la FFE) est composé, pour les sièges de droit, par les présidents de ligue, et pour les sièges électifs, par les membres de l'assemblée générale de la délégation cheval désignés eux-mêmes par les comités directeurs des ligues régionales. De ce fait, la conséquence de ces modifications sera une surreprésentation des dirigeants des ligues cheval et un renforcement

³⁵⁶ Entretien n° 10.

³⁵⁷ Lors de l'assemblée générale électorale du 10 octobre 1987 de la FFE.

³⁵⁸ Archives fédérales de la fédération datant du 28 mai 1998.

sans précédent des pouvoirs régionaux dans les instances nationales de la délégation cheval et donc de la FFE.

Ainsi, on voit bien que la conséquence de ces changements statutaires successifs n'est pas moindre. Le mode de désignation des dirigeants de la délégation cheval, en en réduisant l'accès aux échelons régionaux va tendre à privilégier la cooptation dans la mesure où ces dirigeants régionaux vont se désigner entre eux. Ces évolutions statutaires auront pour conséquence de renforcer plus encore le pouvoir oligarchique des premiers représentants des ligues équestres et leur capacité à influencer les décisions fédérales. C'est aussi l'avis d'un de nos interlocuteurs, lorsqu'il nous explique que « *le rôle du collège des présidents de ligue est passé de celui d'une « chambre de conseillers » dotée d'un pouvoir consultatif à celui de membres actifs dans le comité directeur doté d'un pouvoir délibératif* » : Ce collège, déclare-t-il « *s'est complètement transformé du jour où les présidents de ligue ont été intégrés à l'époque au comité directeur de facto. Avant, le Collège des présidents de ligue, c'était un peu comme une espèce de sénat où on demandait à ces messieurs dans les grandes décisions d'émettre un avis, etc. mais finalement ils n'avaient aucun pouvoir délibératif, c'est le comité directeur qui avait le pouvoir délibératif, donc c'était une chambre de conseillers. Du jour où par les statuts, ils sont devenus membres de facto du comité directeur, alors ils ont considéré le Collège des présidents de ligue comme le lieu où ils devaient comploter et noyauter le comité directeur* »³⁵⁹.

Au processus de renforcement statutaire des pouvoirs régionaux va se rajouter un processus de décentralisation des compétences en matière politique et financière. Dans les conflits qui les ont opposés aux différents présidents de la FFE et aux dirigeants du mouvement poney, les présidents de ligue vont tenter le plus souvent de se positionner comme « *les gardiens du temple* », de la tradition et de l'éthique sportive³⁶⁰. Dénonçant ce qu'ils qualifient d'intérêts économiques et mercantiles incompatibles à leurs yeux avec la logique associative de la fédération, ils vont justifier leurs décisions et prises de position par le besoin de servir l'intérêt de leurs licenciés menacés par une professionnalisation croissante de l'équitation. Le procès verbal de l'assemblée générale de la délégation cheval du 22 avril 1989 est intéressant pour éclairer ce point. Il débute avec le rapport moral

³⁵⁹ Entretien n° 10.

³⁶⁰ Celle attachée au modèle coubertinien amateur.

présenté par le secrétaire général de la délégation³⁶¹. Revenant très sommairement sur l'année écoulée et particulièrement agitée, réaffirmant « *le mépris le plus absolu aux critiques malveillantes* »³⁶², l'auteur liste les projets en cours de réalisation dont un qu'il nous faut souligner, celui qui porte sur la décentralisation du pouvoir vers les ligues régionales. Au moment où une fédération unique se structure et tente de centraliser les politiques équestres, il peut paraître étonnant qu'à l'inverse la délégation cheval organise une décentralisation en transférant certaines tâches et responsabilités aux présidents de ligue. Alors que le mouvement cheval devient une délégation nationale rattachée à la FFE, il apparaît en effet prématuré d'observer, en réaction au processus de centralisation fédérale, un processus inverse en direction des régions. Pourtant, ce mouvement de décentralisation régionale est justifié, de l'avis du secrétaire général, par la volonté de « *se rapprocher et reconsidérer la base* »³⁶³. A la lecture des documents, il ne fait aucun doute, pour son auteur, que le jeu démocratique qui consiste à mieux considérer les demandes des licenciés (on remarquera là encore que seuls les licenciés sont pris en compte et pas le public pratiquant) est de la responsabilité des ligues régionales et justifie une des motivations fondamentales des dirigeants de la délégation cheval : celle de la décentralisation. Et cette décentralisation doit, peut-on lire encore, « *complètement transformer les relations Paris/Régions, en déplaçant une partie des responsabilités* »³⁶⁴ vers les ligues présentées comme les garantes du bon fonctionnement de la délégation et comme aussi les gardiennes du bon emploi de ses finances. Elles permettent de garantir « *une gestion plus proche du terrain donc plus efficace* »³⁶⁵. Parmi ces responsabilités transférées, notons celle de la gestion informatique des licences, la gestion des examens et l'édition des diplômes. Ces projets, dont le délai de réalisation doit s'étendre jusqu'en septembre 1989, vont rallier 18 ligues sur 24 à la date de réunion de l'assemblée générale. Nous pouvons penser que, dans cette politique de régionalisation, la gestion des licenciés est une préoccupation majeure des dirigeants. Dans la mesure où le nombre de voix électives est proportionnel au nombre de licences représentées par chaque membre de l'assemblée générale de la FFE, les délégations sont donc très

³⁶¹ Rapport moral du secrétaire général lors de l'assemblée générale de la DNSE du 22 avril 1989 (archives fédérales).

³⁶² Ibid.

³⁶³ Ibid.

³⁶⁴ Ibid.

³⁶⁵ Ibid.

sensibles aux fluctuations des adhésions. Dans son rapport moral présenté lors de l'assemblée générale de la délégation cheval en 1993³⁶⁶, le secrétaire général établit le bilan du processus de décentralisation engagé en 1988. Ce rapport montre que cette décentralisation, conjuguée à l'informatisation des composantes régionales, a permis à ces dernières d'accroître de façon significative leur budget en percevant une part croissante des recettes des licences et en encaissant la totalité des recettes provenant des droits d'examen. Nous pouvons rapporter quelques chiffres fournis par les dirigeants de la délégation cheval en annexe du procès verbal de l'assemblée générale. On s'aperçoit que la part des recettes de licences réservée aux ligues a augmenté, passant de 33,6 % en 1987 à 39,1 % en 1992. Suite à l'informatisation des licences, les frais de gestion ont pu logiquement baisser, passant de ce fait de 36,6 % en 1987 à 32,6 % en 1992. En revanche, l'augmentation de la quote-part revenant aux ligues régionales s'est accompagnée d'une baisse de celle revenant au comité directeur de la délégation cheval comme le montrent les chiffres suivants : En 1987, 29,8 % des recettes des licences sont versés à la délégation cheval. En 1992, ce pourcentage n'est plus que de 27,6 %. Ainsi, le budget des ligues régionales en recettes de licences passe de 7 831 000 francs (1 193 804 euros) en 1987 à 13 151 000 francs (2 004 817 euros) en 1992 (soit une augmentation de près de 68 % en 5 ans) tandis que le budget de la délégation cheval en recettes de licences augmente moins vite passant de 6 944 000 francs (1 058 584 euros) en 1987 à 9 107 000 francs (1 388 325 euros) en 1992 (soit une augmentation d'à peine plus de 30 % en 5 ans). Ces transferts financiers confirment, dans un contexte où le rôle des ligues est déterminant dans les affaires de la fédération, le renforcement du pouvoir financier des régions en charge du mouvement cheval. On voit bien en définitive que, pour la période 1987-1992, la part des recettes provenant des licences augmente pour les ligues et diminue pour la délégation, renforçant de ce fait le pouvoir économique des ligues. Elus de leur région, chargés de développer leur sport dans les départements qu'ils gèrent, nous avons vu précédemment que les présidents de ligue siégeaient tous au comité directeur de la délégation cheval. Comme nous le déclare une des personnes interviewées, la délégation cheval est en réalité une confédération de ligues car les

³⁶⁶ Bilan de gestion des quatre années du mandat 1989-1992 rédigé par le président sortant de la DNSE, son premier vice-président chargé des finances et son secrétaire général, et remis à l'ensemble des membres de l'assemblée générale présents le 11 mai 1993 (archives fédérales).

présidents de ligue contrôlent la majorité des voix au comité directeur de la délégation des sports équestres à cheval : « *il y avait déjà les 25 élus des régions (qui) constituaient déjà pratiquement la moitié du comité de la DNSE. Evidemment, les autres élus de compléments, c'étaient des amis à eux, donc, en réalité, les présidents de ligue tenaient la DNSE et en réalité la DNSE, c'est une confédération de ligues* »³⁶⁷. On peut penser alors que les présidents de ligue réunis en collège ne représentent pas seulement une instance de concertation et de conseil (comme le précisent les statuts), mais qu'ils peuvent constituer aussi un « contre pouvoir » très puissant s'opposant au pouvoir central dès lors que ce dernier ne leur est pas favorable. Nous pouvons imaginer que ce contre pouvoir a pu notamment agir lorsque les dirigeants poney, forts de leur succès (les licences augmentaient à un rythme beaucoup plus rapide que celles des sports équestres à cheval), ont voulu peser dans les décisions fédérales. Interrogé sur ce point, un des représentants actuels élus de la FFE nous confirme que les dirigeants poney « *représentaient un danger pour toutes ces baronnies qui existaient dans toute la France. (les présidents de ligue), c'était une force considérable de résistance si ça n'allait pas* »³⁶⁸. Pour cette personne interviewée, il ne fait guère de doute que le Collège des présidents de ligue constitue un pouvoir important, soit allié, soit adversaire au pouvoir central. C'est un véritable groupe de pression. Un des acteurs forts de la FEF avant sa transformation en délégation nationale nous disait que « *le Collège des présidents de ligue avait une autorité morale, il prenait position sur certaines choses (...), le Collège des présidents de ligue, c'était, on peut dire un lobby, c'était un moyen de pression* »³⁶⁹. Cette autorité pouvait être d'autant plus menaçante pour leurs adversaires que ceux qui l'incarnaient semblaient parler d'une seule voix (excepté un président ou deux).

Ainsi, et tous ces propos nous le confirment, il ne fait pas de doute que les présidents de ligue ont longtemps pesé dans la gestion des conflits au sein de la FFE. Pour expliquer le pouvoir très important qu'ils ont exercé et la forte stabilité qui a caractérisé leur groupe, il nous faut mieux connaître ces présidents de ligue. Il nous semble possible de trouver quelques explications à leur influence persistante et déterminante dans certaines situations, à travers notamment l'analyse

³⁶⁷ Entretien n° 1.

³⁶⁸ Entretien n° 8.

³⁶⁹ Entretien n° 11.

des entretiens qu'ils nous ont accordés et des questionnaires que nous leur avons adressés. Les propos tenus par certains de nos interlocuteurs sont assez vindicatifs à leur égard. Nous en proposons des extraits ci-après. Certains de nos interlocuteurs décrivent les présidents de ligue comme des notables, des « bourgeois conservateurs héritiers d'aristocrates conservateurs »³⁷⁰. Un ancien membre du bureau de la FEF puis de la délégation cheval nous rapporte que pour lui, les présidents de ligue : « c'étaient les grands bourgeois »³⁷¹. C'étaient aussi des anciens chefs d'entreprise qui agissaient « à l'intérieur de la fédération comme ils devaient le faire dans une vraie entreprise »³⁷². Nos interlocuteurs soulignent aussi qu'ils sont alors pour la plupart à la retraite et recherchent avant tout le prestige et la notoriété : « il y a quand même là dedans une majorité de retraités et de gens qui n'ont vraisemblablement pas pu au cours de leur carrière professionnelle acquérir la notoriété qu'ils auraient souhaité avoir »³⁷³. Ils étaient « des gens qui n'exerçaient plus donc de profession, socialement ils n'existaient plus (...) c'étaient des petits barons dans leur coin »³⁷⁴. Autre point qui revient souvent, il s'agit de leur rapport à l'activité équestre. Pour nos interlocuteurs, ce ne sont pas d'anciens professionnels en équitation mais plutôt des pratiquants ou des parents ou grands-parents de pratiquants. « c'étaient tous des gens qui n'avaient aucune activité professionnelle en équitation, avaient été soit pratiquants plus ou moins occasionnels, rarement d'ailleurs des pratiquants de compétition, c'étaient souvent des pratiquants de l'équitation de loisirs (...) qui étaient venus à l'équitation par leurs enfants »³⁷⁵. Ainsi, des propos rapportés lors de nos entretiens, il ressort que les anciens présidents de ligue sont souvent mal perçus par une partie de ceux qui les ont côtoyés. Ces derniers les décrivent comme des notables à la retraite en quête de reconnaissance sociale et aussi comme des amateurs en équitation. Pour en savoir plus et nous faire notre propre opinion, il nous faut mieux les connaître et définir le profil de ces anciens présidents de ligue et aussi de l'ensemble des dirigeants du mouvement cheval.

³⁷⁰ Entretien n° 1.

³⁷¹ Entretien n° 11.

³⁷² Entretien n° 2.

³⁷³ Entretien n° 10.

³⁷⁴ Entretien n° 8.

³⁷⁵ Entretien n° 10.

1.4. Les présidents de ligue, une notabilité de retraités

Nous pouvons confirmer que les anciens présidents de ligue cheval sont en majorité des retraités au moment où ils occupent des postes à la fédération. Si nous estimons leur âge moyen durant leur(s) mandat(s) nationaux, il apparaît nettement que les présidents de ligue sont les plus âgés puisque plus de 58 % d'entre eux ont 60 ans et plus. Il est intéressant de noter qu'à leur côté, les dirigeants poney et les dirigeants tourisme sont plutôt des actifs ayant entre 40 et 49 ans pour les premiers et entre 50 à 59 ans pour les seconds.

Si l'âge est un facteur important de rapprochement, c'est, à notre sens, dans l'homogénéité socioprofessionnelle qu'il faut expliquer la forte cohésion du Collège des présidents de ligue cheval. Nous avons interrogé quelques présidents de ligues importantes ayant été en poste à l'époque, sur les origines socioprofessionnelles des membres du Collège. Pour un ancien élu, ayant présidé pendant de nombreuses années une des plus importantes ligue de la délégation cheval, le regroupement des présidents de ligue au sein du collège était une bonne chose car tous se ressemblaient et tous se comprenaient : « *nous avons beaucoup travaillé avec le Collège des présidents de ligue, commente cet ancien chef d'entreprise à la retraite, le Collège des présidents de ligue faisait du reste tous les ans une réunion de trois quatre jours, ça date depuis longtemps, pour mettre des choses en commun, pour brasser des idées, essayer de résoudre certaines choses, (...). La plupart des présidents de ligue étaient des gens quand même qui sortaient d'un milieu où on savait quand même un peu compter ou des professions libérales ou qui étaient industriels, on peut dire que la plupart, 90 %, je n'en vois pas beaucoup qui n'étaient pas, qui sortaient pas de ce milieu, donc c'était plus facile de parler avec eux* »³⁷⁶. Et plus loin, notre même interlocuteur rajoute : « *ce qu'il y avait d'intéressant dans le Collège des présidents de ligue, c'est que vous aviez surtout des médecins, pharmaciens, véto, industriels, notaires, vous aviez de tout* »³⁷⁷. Ce qui n'empêche pas, note un autre président d'une des plus importantes ligues équestres, qu'il « *y avait bien quelques présidents de ligue à la conception un peu moyenâgeuse de l'équitation* »³⁷⁸. Ainsi, les présidents de ligue semblent pour la plupart issus des classes aisées. En se reconnaissant

³⁷⁶ Entretien n° 7.

³⁷⁷ Ibid.

³⁷⁸ Entretien n° 6.

entre gens « *bien de chez nous* », comme dirait le secrétaire général de la délégation cheval³⁷⁹, ils semblent capables de maintenir une forte cohésion et stabilité au sein de ce groupe restreint qu'ils constituent. Pour détailler ce point, nous nous sommes là encore tourné vers nos questionnaires. Il apparaît bien que les présidents des ligues cheval sont surtout des anciens chefs d'entreprise pour 44 % d'entre eux (notons que ces entreprises appartiennent au secteur industriel, de l'agroalimentaire ou du BTP mais pas au secteur de l'équitation) ou des personnes ayant exercé une profession libérale pour 22 % d'entre eux. Parmi l'ensemble des dirigeants du courant cheval, les chefs d'entreprise sont également majoritaires (ils sont 30 % de notre échantillon), viennent après les directeurs de centre équestre (22,5 %) et les professions libérales (qui, avec 11 %, n'arrivent qu'en troisième position avec les cadres de la fonction publique et de l'entreprise). Par contre, il est intéressant de souligner que les dirigeants poney sont davantage des enseignants d'équitation et des directeurs de centre équestre (respectivement 33 % et 24 %). Les dirigeants tourisme sont eux-aussi des directeurs de centre équestre (22 %) et des enseignants (15 %) mais aussi des cadres et des employés d'entreprise (18,5 % chacun). Ainsi, selon le secteur économique dans lequel ils évoluent ou ont évolué, on observe une nette distinction parmi les chefs d'entreprise. D'un côté, on trouve le chef d'entreprise issu du monde de l'industrie (de cette aristocratie industrielle et financière dont parle Saint Martin³⁸⁰) et de l'autre côté le chef d'entreprise issu du monde de l'équitation. Au sein de la FFE, cette cohabitation va s'avérer bien souvent difficile car, comme le souligne un ancien industriel et ex-président d'une ligue cheval : « *Comment voulez-vous qu'un chef d'entreprise s'entende avec un chef d'écurie ?* »³⁸¹. C'est mettre côte à côte et à égalité deux catégories d'individus n'ayant pas, à leurs yeux, le même statut social, la même position sociale. Ces anciens présidents de ligue, nous raconte un de nos interviewés, « *ils préfèrent quand même n'avoir à gérer que des présidents d'association 1901, c'est-à-dire des gens qui ont peu ou prou le même profil qu'eux, et l'arrivée des professionnels, ils n'aiment pas trop* »³⁸². Lorsque les dirigeants poney vont investir l'espace politique de la fédération, les dirigeants élus du cheval vont devoir partager la place. Certains vont

³⁷⁹ Nous faisons référence à des propos tenus par cette personne envers un de ses collègues et rapportés dans le rapport moral du secrétaire général présenté lors de l'assemblée générale de la DNSE le 22 avril 1989.

³⁸⁰ Saint-Martin, 1989.

³⁸¹ Propos rapportés lors de notre entretien n° 7.

³⁸² Entretien n° 10.

vivre cette cohabitation comme une agression et une remise en cause de leur culture identitaire de notables et dirigeants bénévoles fédéraux. C'est pour cela, relève un ancien responsable technique que « *la première chose qu'a fait le milieu équestre traditionnel quand les poneys sont arrivés, ça a été de les mépriser souverainement* »³⁸³. La distance sociale séparant les individus appartenant à des classes différentes va alors alimenter les méfiances et parfois les animosités entre les dirigeants bénévoles. Il va s'ensuivre alors une perte progressive des repères identitaires jusque là dominants où la culture du dirigeant amateur du mouvement cheval va être en quelque sorte brouillée par celle du dirigeant professionnel du poney. Même si la forte homogénéisation du groupe des présidents de ligue leur garantit une réelle autorité, ces présidents de ligue vont devoir pourtant prendre en compte les dirigeants poney alors en pleine ascension et présentant un profil bien différent du leur.

Mais ce n'est pas là le seul élément qui différencie les présidents de ligue des autres dirigeants du poney et du tourisme. Le fait qu'ils aient un lien d'amateur avec le milieu équestre, le fait aussi que des membres de leur famille soient ou aient été des pratiquants d'équitation, expliquent que leurs trajectoires d'engagement militant dans le milieu équestre présentent des particularités qu'on ne retrouve pas chez les autres bénévoles.

1.5. Une identité de pratiquants amateurs en équitation

L'analyse des questionnaires montre que les présidents de ligue issus du mouvement cheval sont à près de 90 % des pratiquants ou d'anciens pratiquants (comme le sont d'ailleurs bon nombre de dirigeants cheval). En revanche, la plupart reconnaît ne pas être ou avoir été enseignant d'équitation (ils sont 83 % et on obtient, pour l'ensemble du groupe des dirigeants cheval, des non enseignants à 64 %), ni détenir de diplôme d'Etat d'équitation (67 %). De plus, parmi ceux qui néanmoins sont diplômés, très peu en définitive déclarent avoir fait un usage professionnel de leurs diplômes. Au bout du compte, sur les 18 anciens présidents de ligue de la délégation cheval qui nous ont répondu, un seul détient un diplôme d'Etat d'équitation dont il aurait fait un usage professionnel. Une autre caractéristique mérite notre attention, il s'agit des liens de parenté qui peuvent expliquer en partie l'investissement des présidents de ligue.

³⁸³ Entretien n° 5.

Le fait que leurs enfants ou petits-enfants pratiquent ou aient pratiqué un sport équestre peut ou a pu inciter ces retraités à s'investir au sein de l'institution fédérale. C'est pourquoi nous les avons interrogés sur ce point. Il apparaît que, de tous les dirigeants équestres, ce sont les anciens présidents de ligue cheval qui ont le plus de liens de parenté dans le milieu équestre. Ils sont près de 78 % à avoir eu au moins un membre de leur famille pratiquant une activité équestre. Cette parentèle, pour la plupart d'entre eux, est celle de leur épouse mais aussi et surtout celle de leurs enfants ou petits-enfants. Il semble donc, et nos entretiens tendent à le confirmer, que les motivations de l'engagement des présidents de ligue dans des postes nationaux aient pu venir à la fois de leur passé de pratiquants et de responsables bénévoles élus d'associations équestres et à la fois aussi du passé de pratiquant de leurs enfants ou petits-enfants qui, en faisant de l'équitation, les ont incités (en quelque sorte par procuration) à s'investir dans des postes fédéraux de direction.

Dès lors, à partir des données que nous avons pu recueillir, il est possible d'ébaucher une sorte de profil des dirigeants du courant cheval et en particulier des anciens présidents des ligues de la délégation cheval. Les dirigeants du courant cheval sont des hommes âgés de 40 à 69 ans. De niveau scolaire élevé, ils sont des chefs d'entreprise ou des directeurs de centre équestre. Pratiquants réguliers de CCE (concours complets), CSO (concours de sauts d'obstacles) et dressage, ils ne possèdent pas le diplôme d'Etat sportif en équitation. De ce fait, ils ont peu enseigné. S'ils ne sont pas en général des professionnels de l'équitation, ils ont des liens de parenté forts dans le milieu équestre qui peuvent expliquer leur investissement bénévole comme gestionnaires élus dans des centres équestres puis à la fédération d'équitation. Quant aux anciens présidents de ligue réunis au sein d'un collège, ils constituent un groupe identitaire très homogène par leur culture, par leur situation sociale. Ils sont des retraités se consacrant à temps plein à leurs missions de bénévole. Leur lien avec l'activité équestre apparaît davantage être un lien de sociabilité dans la mesure où il permet à ces retraités de maintenir un tissu de relations sociales entre personnes partageant un même style de vie. Cette tendance fréquente qu'a l'homme à se rapprocher de ceux qui lui ressemblent et à se méfier de ceux qui sont à ses yeux différents, explique que les individus se soient regroupés au sein d'organisations plus ou moins homogènes. Plus ces groupes sont socialement homogènes et plus ils sont stables et durables. Plus les stratégies de ces groupes servent celles des membres qui les

composent et plus ces groupes présentent une forte cohésion. Cette homogénéisation peut expliquer, comme l'écrit Pierre Bourdieu, la stabilité des pouvoirs exercés par ces groupes et une tendance naturelle à maintenir une logique de reproduction des privilèges acquis. Cette pérennisation d'un pouvoir fort qui caractérise particulièrement bien les anciens présidents de ligue réunis en Collège vient du fait qu'ils sont tous issus des catégories socioprofessionnelles supérieures. Ils veulent assurer le maintien de leur souveraineté et développer des stratégies conformes à la logique associative à laquelle ils sont pour la plupart attachés. Cela suppose un contrôle majoritaire des processus de prise de décision au sein de la fédération nationale et donc un allié fidèle en la personne du président, représentant la fédération auprès des pouvoirs publics (on ne peut qu'être étonné de voir comment certains présidents de la fédération ont pu être placés à la tête de cette dernière en étant entrés dans la délégation cheval quelques mois plus tôt et comment certains d'entre eux ont pu être conduits à la démission dès lors qu'ils entraient en conflit avec les présidents de ligue). Il ne fait guère de doute que, dans ces jeux de pouvoir, les présidents des ligues des sports équestres à cheval réunis en collège vont jouer un rôle essentiel en tant que pouvoir dominant puis contre pouvoir puissant capable d'influer fortement sur les choix politiques fédéraux. Pour cela, ils vont chercher à concentrer leurs pouvoirs au sein de la délégation cheval et à prôner la fusion des trois composantes (nous avons vu comment les modifications statutaires de 1987 et 1991 ont pu conforter notablement leurs positions). Menaçant maintes fois de quitter la FFE s'ils n'obtiennent pas gain de cause, menaçant de couper les vivres de la FFE dont la manne financière dépend en grande partie de la délégation des sports équestres (c'est quand même cette délégation qui détient massivement à ce moment le pouvoir financier), les dirigeants de la délégation vont longtemps alimenter l'incertitude sur le devenir de la fédération. Leur stratégie est d'abord celle de la fusion car, étant toujours majoritaires par le jeu démocratique (même en 1998, ils représentent encore 57,5 % des licenciés de la FFE), la mise en conformité de la fédération avec la loi sur le sport leur permet en définitive d'absorber les composantes poney et tourisme. Lorsqu'ils vont se rendre compte que le mouvement poney comptabilise de plus en plus de licenciés et gagne chaque année des voix supplémentaires à la fédération, ils vont accentuer la décentralisation régionale de leur délégation, accroître le contrôle financier des ligues pour, expliquent-ils, qu'elles soient plus proches et plus à l'écoute de leurs licenciés. C'est que leur légitimité est de plus en plus contestée. Comment peuvent-ils prétendre diriger

seuls une fédération qui regroupe de plus en plus de professionnels ? Sont-ils toujours autant représentatifs des licenciés équestres ? Le mode de fonctionnement associatif de la délégation cheval relativement fermé puisqu'il tend à ne considérer que les seuls licenciés fédéraux, a l'inconvénient de ne pas prendre en compte l'ensemble des pratiquants équestres (on compte 500 000 licenciés et 1 million de pratiquants pour la plupart recensés dans les structures équestres disposant des moyens nécessaires à l'entretien des chevaux). Il semble établi que la position occupée à ce moment ou auparavant par les dirigeants de la délégation cheval et notamment par les présidents de ligue va à certaines occasions faciliter certaines de leurs démarches dans l'espace politique et financier. Ne sont-ils pas issus des catégories socioprofessionnelles que Pierre Bourdieu dans son « Espace des positions sociales » range dans la sphère du pouvoir ? Ils cumulent à la fois un capital économique élevé (c'est le cas des chefs d'entreprise et de ceux exerçant des professions libérales), un capital culturel important (leur niveau scolaire notamment est élevé), un capital symbolique dans la mesure où ils se positionnent comme les héritiers de la tradition équestre et les gardiens des valeurs sportives, enfin un capital social puisqu'il semble bien que les anciens chefs d'entreprise vont recourir à leur réseau étendu notamment au milieu industriel (c'est le cas de ce président de ligue qui m'explique comment il a pu obtenir un prêt bancaire important grâce à sa position d'ancien chef d'entreprise et aux liens de confiance qu'il a pu établir avec certains banquiers). Pourtant, malgré cette homogénéité qui leur garantit une forte stabilité, ces présidents de ligue vont être peu à peu obligés de prendre en compte les dirigeants poney alors en pleine ascension et présentant un profil bien différent du leur. C'est ce que nous proposons de voir dès à présent.

2. Du professionnalisme au bénévolat, une trajectoire identitaire ambivalente des dirigeants du poney

Comme nous l'avons vu précédemment, les mouvements poney et tourisme se sont structurés dans les années 60/70 en marge de la fédération équestre. C'est une époque qui connaît alors une profonde remise en cause des méthodes d'enseignement équestre d'origine militaire. Dans ce contexte, les acteurs du poney notamment vont impulser les réformes pédagogiques et investir un domaine délaissé par les dirigeants du cheval ; celui de l'enfant et de l'apprentissage ludique. Ils vont se construire leur identité propre et transformer leur organisation à leur image, c'est-à-dire en une organisation regroupant

les gestionnaires des centres équestres commerciaux. En peu de temps, le mouvement poney devient une organisation au service de professionnels qui trouvent dès lors une légitimité jusqu'alors niée dans un monde sportif où l'association est la seule forme d'organisation reconnue. Comme nous le confie un de nos interlocuteurs ayant bien connu cette époque, « *c'est une époque de conversion, c'est-à-dire qu'on passe du tout sportif où l'offre domine la demande, à une réflexion sur la mise en marché* »³⁸⁴. Les dirigeants poney vont profiter de ce grand mouvement de réforme et parvenir à réaliser leur mutation dans un marché prometteur.

2.1. Le mouvement poney et la réforme pédagogique

L'enseignement va amorcer sa mutation en même temps que le monde équestre va évoluer. Cette évolution se réalise en s'alimentant de la confrontation qui met en présence d'un côté les dépositaires d'un enseignement rigoureux et militaire et d'un autre côté les tenants d'une pédagogie beaucoup plus ouverte dirigée vers des pratiquants globalement plus jeunes. Peu réceptive au monde qui l'entoure, la vieille doctrine enseignante va être ébranlée par l'évolution de la société et ses besoins nouveaux. Pour le président du poney, il s'agit là d'une « *affaire de société* »³⁸⁵ qui, avec le développement des loisirs pendant la période des trente glorieuses (1949-1979), « *va obliger les enseignants à un nouveau mode de pensée* »³⁸⁶. C'est un véritable mouvement de massification du sport qui s'enclenche et le monde équestre, en partie malgré lui, ne peut l'éviter. Le sport loisir se développe sous la demande grandissante de toutes les couches sociales et parmi elles les pratiquants les plus jeunes et les femmes. Le cheval change de statut et devient un animal d'évasion permettant la pratique sportive de loisir³⁸⁷. Les pratiquants veulent avant tout se faire plaisir. Ils n'acceptent pas de souffrir et rejettent les vues trop ascétiques des grands Maîtres, « *dont l'aura pâlit* » et qui « *n'incarnent plus l'idéal à atteindre pour le cavalier nouveau, tout simplement désireux de se faire plaisir en promenade ou en compétition* »³⁸⁸. La demande est alors tellement forte et la rigidité des contenus des cours tellement

³⁸⁴ Entretien n° 1.

³⁸⁵ Expression employée par le président de la DNEP lors de son discours de candidature à la présidence de la FFE le 30 juin 1997.

³⁸⁶ Alligier, 1997, p. 58.

³⁸⁷ Chevalier, 1998.

³⁸⁸ Alligier, op. cit.

³⁸⁹ Comme en témoignent les commentaires de certains de nos interviewés.

insupportable pour certains qu'il va devenir nécessaire de faire appel à des enseignants plus disposés à contenter les consommateurs. Rejetant les méthodes pédagogiques directives et globales, ces enseignants d'équitation ouvrent la voie d'une pédagogie plus à l'écoute du pratiquant qui devient acteur de son apprentissage. Ils vont mettre en avant l'aspect ludique des sports équestres et permettre, par ce rapprochement entre le monde équestre et le monde scolaire, d'augmenter de façon considérable les taux de fréquentation des manèges. Les « galops » apparaissent donnant à l'enfant la motivation et l'envie de progresser, en apportant à l'équitation ce qui lui manque alors le plus : l'amusement dans l'apprentissage. On a recours aux dessins, aux couleurs et à toutes les animations possibles permettant d'égayer l'enseignement. Les vieux croquis en noir et blanc ternes et peu engageants sont remplacés par des supports et illustrations essentiellement ludiques et représentatifs pour des enfants amoureux avant tout de l'animal. Assurément, la révolution pédagogique est bel et bien en marche. Cependant, l'ouverture nécessaire opérée par le monde équestre laisse certains sur leur garde³⁸⁹, notamment ceux dont la vision du sport est celle de l'éducation et l'apprentissage par l'effort, celle aussi de la finalité compétitive. A vouloir adapter l'équitation au plus grand nombre, ces tenants de la tradition craignent une baisse de la rigueur et de la technique. Si ces derniers concèdent l'impossibilité de revenir aux anciennes méthodes, ils regrettent que la massification de la pratique équestre conduise à des dérives comme la baisse du niveau technique nécessaire à la compétition et à l'excellence. Un ancien membre de la direction technique fédérale nous rapporte quelques exemples d'oppositions mettant face à face les générations de formateurs : *« celui qui a toujours appris à monter à cheval en disant : « la veste cintrée droit » etc. et vous lui répondez : « non, il faut que le gars, il ait un peu de liberté, qu'il bouge sur son cheval » etc., il vous dit : « mais, attendez, vous désapprenez les gens à monter à cheval », parce qu'il a ses propres références »*³⁹⁰. Préférant améliorer l'offre traditionnelle plutôt que de chercher à répondre véritablement à la demande grandissante du public, les anciens cadres de l'équitation ne vont pas tous parvenir à apprécier les évolutions du monde équestre qui ne font que suivre celles de la

³⁸⁹ Comme en témoignent les commentaires de certains de nos interviewés.

³⁹⁰ Entretien n° 5.

³⁹¹ Ibid.

³⁹² Entretien n° 1.

³⁹³ Ibid.

société. On comprend mieux pourquoi la pédagogie pour l'enfant prônant le jeu, l'apprentissage ludique, et dont les dirigeants poney se font très vite les porte-parole, va constituer une véritable révolution pédagogique mais aussi culturelle. Les gens du poney, en quête de reconnaissance et de légitimité, vont s'intéresser à un public fortement demandeur, jeune et aimant plus l'animal que le sport en lui-même. Devant des responsables des sports équestres dont certains sont peu disposés à revoir leur méthode pédagogique voulant apprendre l'équitation à leurs élèves comme on le leur a appris, les nouvelles approches par le poney mettant l'enfant au centre du dispositif vont connaître rapidement un succès considérable.

Pour les gens du poney, la réforme pédagogique vise à considérer d'abord l'enfant et non plus exclusivement l'adulte. Face à une réelle incompréhension de certains enseignants d'équitation, parce que « *par la passé, celui qui montait à cheval c'était déjà un adulte ou un ado, donc la pédagogie était pensée avec ce type de public* »³⁹¹, commente un ancien formateur de la fédération, d'autres trouvent de l'intérêt à proposer des activités équestres adaptées à un public jeune et très motivé par le contact avec l'animal. La comparaison entre les méthodes pédagogiques est d'ailleurs éloquente. Un de nos interviewés, qui a lui-même vécu cette réforme pédagogique, évoque cette époque où les enseignants réfléchissaient à un enseignement plus adapté au public : « *on a porté cette réforme, cette réforme pédagogique profonde du poney qui a consisté à mettre l'enfant au centre, au lieu de mettre la performance qui est toujours au centre des fédérations sportives traditionnelles. En mettant l'enfant au centre, on a finalement créé un courant équestre qui s'organisait autour de la question éducative et non plus de la question technique ; ce qui a été au fond une transformation paradigmatique et ça a fait un changement radical. Et alors, le mouvement poney a pris son identité* »³⁹². Cette vision nouvelle, qui déplace le pôle d'intérêt de l'adulte vers l'enfant et la finalité de la performance vers le loisir, se traduit aussi par une organisation différente des compétitions. Si toutes les délégations organisent très tôt leurs activités en proposant des compétitions, les finalités de ces dernières vont répondre en

³⁹¹ Ibid.

³⁹² Entretien n° 1.

³⁹³ Ibid.

³⁹² Entretien n° 1.

³⁹³ Ibid.

revanche à des logiques différentes. La personne citée précédemment met bien en évidence les deux logiques qu'on peut opposer sur la finalité compétitive de l'équitation : « *dans une logique d'une culture coopérative, on est dans la logique participation, on est dans la logique club ; dans une logique plus ce que j'appellerais traditionnelle ou coubertinienne, on est plus dans une logique de performance et donc on est plus dans une logique de sélection* »³⁹³. Cet interviewé va distinguer les « *compétitions d'animation* » et les « *compétitions d'accès au haut niveau* ». Dans le premier cas, il s'agit davantage d'organiser des rencontres de masse où tous les participants sont retenus selon des critères (des « *contrats techniques minimums* ») qui ne sont pas ceux de la performance et de l'excellence sportive. Ces rencontres sportives de masse vont rassembler une fois par an et en un même lieu plus de 5 000 participants dans 70 à 80 championnats³⁹⁴. Dans le second cas par contre, il s'agit des compétitions classiques organisées par les fédérations dès l'origine et où les participants sont soumis à des sélections successives permettant de ne garder que les meilleurs. L'élitisme est ici l'aboutissement et s'inscrit dans la politique de haut niveau du sport. Cette distinction, un autre de nos interviewés la fait aussi en opposant le courant cheval qui « *considère qu'il faut de l'excellence* » et le courant poney pour qui, « *l'essentiel, c'est la participation* »³⁹⁵. La réforme pédagogique se fait par la base, par les exploitants qui trouvent dans l'activité poney une approche différente de l'équitation mais aussi un moyen de diversifier leurs activités agricoles. Le succès du poney vient de son adéquation avec les nouvelles demandes du public. On peut dire que cette réforme des méthodes pédagogiques va contribuer à massifier l'équitation en la rendant plus accessible. D'autant qu'une nouvelle logique s'impose peu à peu, celle de la fidélisation d'une clientèle³⁹⁶ dans un secteur d'activité où la pratique et l'entretien des chevaux coûtent nécessairement chers et obligent les dirigeants équestres à rentabiliser leurs investissements. Certes, ces logiques nouvelles ne sont pas propres au mouvement poney, elles touchent aussi le tourisme équestre, mais la position de ce dernier, un peu en retrait, un peu à part, va favoriser une stigmatisation des conflits entre les dirigeants du cheval et les dirigeants du poney.

³⁹³ Ibid.

³⁹⁴ C'est à Lamotte Beuvron qu'ont lieu ces rencontres et également les championnats de France permettant de sélectionner les cavaliers de haut niveau.

³⁹⁵ Entretien n° 8.

³⁹⁶ Cf. Chevalier, 1994.

2.2. Le courant tourisme un peu à part dans la FFE

A travers les diverses rencontres que nous avons faites, il apparaît que les positions des dirigeants du tourisme équestre témoignent davantage d'une volonté de non-participation. Ils sont des observateurs distants qui, bien souvent, ne veulent pas prendre position entre les deux autres délégations en concurrence. De l'avis de nombreux interviewés, la délégation du tourisme équestre est une entité à part à la fois dans la FFE et à la fois en dehors. C'est d'ailleurs ce que nous confirme un des responsables du mouvement tourisme : « *La DNTE a toujours joué ce jeu là, c'est-à-dire que la DNTE encore une fois a toujours voulu être (...) dedans mais un petit peu à part quand même* »³⁹⁷. Les dirigeants vont cultiver leur autonomie, voire leur marginalité. Préférant une position plus confortable et plus neutre d'observateurs (et d'arbitres si nécessaire), ils veulent préserver leur indépendance et leur identité. Ainsi, les dirigeants du tourisme semblent s'être peu intéressés aux luttes de pouvoir qui vont fragiliser la fédération. Ils veulent d'abord s'occuper de leurs membres sans rechercher un développement systématique de leur délégation. L'évolution de la fédération ne semble pas concerner réellement ses dirigeants. « *Depuis le début, ça a toujours été des marginaux, ils se sont toujours placés en réaction par rapport à ce qui se passait (...) ils ont continué dans ce truc là c'est-à-dire d'être des marginaux* »³⁹⁸. Pour un autre de nos interviewés, le but des membres du tourisme équestre, c'est de garder leur identité et d'éviter les conflits avec les autres dirigeants, en essayant pour cela de ne pas trop entrer en concurrence avec eux. Pour un ancien membre, entre les dirigeants du cheval et ceux du tourisme, il y a « *une sorte d'accord non écrit* »³⁹⁹, où le mouvement tourisme n'étant pas « *le principal obstacle au développement de la délégation sportive (...), il n'est pas aussi potentiellement gênant ou tout simplement gênant que le poney* »⁴⁰⁰.

Si les responsables du tourisme s'appliquent au bout du compte à maintenir la singularité de leur organisation, méprisant parfois le sport et ses besoins « futiles » d'organiser des compétitions (notre échantillon nous confirme d'ailleurs qu'ils ne sont pas en majorité des

³⁹⁷ Entretien n° 9.

³⁹⁸ Entretien n° 3.

³⁹⁹ Entretien n° 5.

⁴⁰⁰ Entretien n° 9.

juges ou des organisateurs), un des dirigeants du tourisme équestre nous explique que les principales motivations des membres de cette délégation sont le plaisir de l'équitation sans contraintes : « *Bien peu de gens au fond ont envie de faire du sport (...), la plupart sont partisans d'une équitation de loisir pratiquée en milieu naturel avec un cheval dressé pour ça, fait pour ça et non pas avec des chevaux, comme disent les gens à l'époque, des chevaux raides dingues qui ne peuvent pas procurer le plaisir qu'on attend d'eux (...) les gens du tourisme équestre ne sont pas anti-sport, ils ne sont pas anti-sportifs, disons c'est pas leur tasse de thé, c'est pas leur premier objectif* »⁴⁰¹. Comme nous le confirme cet interlocuteur, le sport n'a au fond qu'un faible intérêt pour les dirigeants du tourisme équestre : « *ils n'aiment pas trop se lier avec le sport parce qu'ils estiment que tout ce qui se fait dans le sport, ça n'a aucun d'intérêt* »⁴⁰², nous confirme un autre interviewé. « *Sa justification n'est pas sportive, déclare encore un ancien responsable de la fédération, l'identité même de la DNTE, c'est l'équitation d'extérieur, soit dans des itinéraires bien reconnus, soit dans des itinéraires d'aventure (...) la découverte des lieux touristiques à cheval (...) c'est l'approche du loisir à cheval, donc, c'est à travers un cavalier qui maîtrise une monture adaptée, c'est découvrir des sites, découvrir des cultures* »⁴⁰³. Ce qui est notable lorsqu'on étudie l'histoire de cette délégation, c'est qu'elle s'est peu développée et ses dirigeants ont peu changé. On peut observer néanmoins une augmentation plus forte de ses licenciés depuis 1994, comme le soulignent les statistiques de la délégation en 1999. Pour un des responsables que nous avons interviewés, le mouvement tourisme n'a pas su profiter du mouvement impulsé par les gens du poney : « *ils ont beaucoup loupé le coche à cause du fait qu'ils tournent en rond à l'intérieur avec toujours les mêmes personnes depuis la nuit des temps* »⁴⁰⁴. Il semble bien que les motivations du mouvement tourisme ne sont pas une recherche systématique d'augmentation de leurs licenciés. La courbe de progression des licences tourisme montre que cette élévation du nombre de ses membres est très modérée. En définitive, les dirigeants du tourisme veulent d'abord s'occuper de leurs membres sans rechercher un développement systématique de leur délégation. Et on le voit encore aujourd'hui, si la fédération a voté

⁴⁰¹ Ibid. Notons que si les dirigeants du tourisme se déclarent peu portés sur le sport compétitif, ils ont tout de même créé le TREC qui rassemble l'ensemble des techniques de randonnées équestres de compétition.

⁴⁰² Entretien n° 3.

⁴⁰³ Entretien n° 4.

⁴⁰⁴ Entretien n° 3.

ses statuts conduisant à la création de comités remplaçant les délégations nationales, le mouvement tourisme reste toutefois une association à part entière avec un comité national (le CNTE) en convention avec la fédération. Elle est et reste à la fois dans et en dehors de la FFE. C'est pourquoi, il nous paraît plus bénéfique dans le cadre de notre étude, de nous intéresser moins aux stratégies développées par les dirigeants du tourisme qu'à leurs profils qui, de la même manière que ceux des dirigeants du poney, sont plus en mesure de souligner la professionnalisation des dirigeants bénévoles.

2.3. La professionnalisation du mouvement équestre

Si la comparaison entre le courant poney et le courant cheval montre une très nette différence dans leur perception pédagogique et utilitaire de l'activité, il est possible également d'opposer les deux visions dans leur organisation administrative. L'originalité du mouvement poney (d'où il puisera sa force) est de mettre en place un service de prestations visant à favoriser le développement des centres équestres organisés sous forme commerciale. Cette organisation de l'activité poney ne peut être anodine. Elle s'inscrit dans un processus général d'évolution des sports s'orientant vers une plus grande reconnaissance de la professionnalisation du secteur équestre⁴⁰⁵. La multiplication des structures équestres commerciales est l'une des illustrations de cette professionnalisation du milieu équestre. Comme le relate un de nos interviewés et acteur de cette professionnalisation, certains dirigeants de l'époque prennent conscience qu'une évolution est nécessaire : « *il faut arrêter de nous considérer comme des bénévoles, on est des pros et on va gérer le Pony Club comme si c'était notre centre équestre* »⁴⁰⁶.

Pour autant, il ne faut pas croire que la professionnalisation des centres équestres n'a concerné que ceux proposant des activités poney

⁴⁰⁵ La mise en place de la convention collective du personnel des centres équestres en 1975 (la première dans le sport suivie par le football en 1983 et le golf en 1995) ainsi que la constitution d'une commission paritaire (la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi des Entreprises Equestres) en 1996 ne sont pas anodines et témoignent de la professionnalisation précoce de ce secteur.

⁴⁰⁶ Entretien n° 5.

⁴⁰⁷ Notons qu'il existe différents types de sociétés parmi les établissements équestres. On compte l'établissement en nom propre, la société à responsabilité limitée (SARL), l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), la société anonyme (SA), la société par action simplifiée (SAS) ou encore la société en nom collectif (SNC).

et tourisme. Ce sont tous les courants équestres, et même le courant des sports équestres à cheval pourtant attaché à la gestion sous forme associative, qui vont connaître la professionnalisation de leurs activités à travers la transformation de leurs clubs en sociétés commerciales⁴⁰⁷. Si la fédération, en tant qu'association délégataire d'une mission de service public, ne peut reconnaître que des associations parmi ses composantes nationales, régionales et départementales⁴⁰⁸, cela n'empêche nullement que ces délégations acceptent en leur sein des organismes commerciaux. C'est ce qui va se faire. La fédération comptabilise dès lors de plus en plus de sociétés commerciales parmi ses affiliés et ce phénomène touche les trois courants équestres et s'amplifie jusqu'à inverser le rapport entre structures associatives et structures commerciales. Pour l'année 1997, la répartition entre structures associatives et structures commerciales est ainsi la suivante : pour la délégation cheval, respectivement 664 et 1324, pour la délégation poney, 455 et 1170 et pour la délégation tourisme, 350 et 808. Au total, cette répartition est d'un tiers, deux tiers, la délégation cheval comptant 66 % de structures commerciales, la délégation poney 65 % et la délégation tourisme 67 %⁴⁰⁹.

Ce n'est donc pas la proportion d'établissements équestres commerciaux parmi l'ensemble des centres équestres affiliés à leur délégation respective qui peut distinguer les trois courants équestres mais davantage, de notre point de vue, leur considération par les dirigeants nationaux. Il semble bien que les professionnels équestres vont être différemment valorisés selon leur courant d'appartenance et c'est bien dans celui du poney qu'ils vont trouver la place qu'ils souhaitent et commencer à peser sur les stratégies fédérales⁴¹⁰.

⁴⁰⁷ Notons qu'il existe différents types de sociétés parmi les établissements équestres. On compte l'établissement en nom propre, la société à responsabilité limitée (SARL), l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), la société anonyme (SA), la société par action simplifiée (SAS) ou encore la société en nom collectif (SNC).

⁴⁰⁸ Article premier des statuts de la FFE du 25 avril 1987.

⁴⁰⁹ Annuaire 1999 ECUS UNIC et la lettre fédérale n° 3 du 26 janvier 1999.

⁴¹⁰ Notons d'ailleurs que les statuts de la délégation poney de 1994 précisent ainsi que l'association se compose de groupements équestres affiliés qui peuvent être des personnes physiques ou morales exploitant un poney club ou des associations d'individuels ; pour ce qui est des membres de l'assemblée générale, ils sont élus directement par les groupements affiliés selon les dispositions suivantes : « *L'assemblée générale se compose des représentants des groupements équestres affiliés ou de leur mandataire, (...) Chaque groupement équestre affilié dispose d'un nombre de voix déterminé par le nombre de licences qu'il délivre : 1 licence = 1 voix* ». Il apparaît ainsi que la représentativité des établissements commerciaux au sein des courants équestres n'est pas la même. Si elle est particulièrement forte dans la délégation poney, c'est parce que l'élection des membres de l'assemblée générale de la délégation poney se fait

Comme le souligne Pascal Marry dans une note de 1997 où, relevant que bon nombre d'associations affiliées à la délégation cheval sont des « associations paracommerciales contraintes à la compétitivité », il constate que « les dirigeants de ces établissements sont écartés des responsabilités, mais ne peuvent être insensibles indéfiniment aux évolutions de l'environnement et à la logique de l'entreprise »⁴¹¹. Si, pour le ministère des sports, seule une modification législative « pour l'instant hypothétique » peut permettre « d'ouvrir dans des conditions qui restent à déterminer la possibilité pour les établissements sportifs professionnels de participer directement à la désignation des organes dirigeants des fédérations »⁴¹², si, pour le président de la fédération de l'époque, l'organisation associative et pyramidale du sport fédéral, « c'est une réalité » à laquelle il faut continuer de se conformer⁴¹³, force est de constater que cette position juridique et idéologique va de moins en moins correspondre à la réalité du terrain. En outre, bien que les chiffres démontrent que la professionnalisation de l'équitation touche l'ensemble du mouvement équestre, nous pensons que ce clivage entre le mouvement associatif et le mouvement professionnel se situe moins à la base de la pyramide fédérale qu'à son sommet. Il apparaît même que les conflits entre les sensibilités sportives vont concerner davantage les dirigeants politiques nationaux que les responsables locaux confrontés à des difficultés matérielles et financières qui dépassent le cadre idéologique. La variété des situations et expériences des dirigeants peut fournir une explication

selon un processus démocratique direct sans intermédiaires, qui garantit de ce fait à tous les dirigeants de centres, que ces centres soient associatifs ou commerciaux, la possibilité de s'exprimer par les urnes, c'est aussi parce que les dirigeants de cette dernière ont la particularité d'être ou d'avoir été des professionnels, enseignants et directeurs de centre équestre. C'est probablement là une différence essentielle entre eux et les dirigeants du cheval (pour qui les représentants nationaux sont élus par les grands délégués présidents de clubs, de comités départementaux et/ou régionaux de forme associative). A travers cela, ce sont deux logiques difficilement conciliables : celle associative et celle professionnelle.

⁴¹¹ Note de Marry P. du 15 avril 1997 portant sur la situation des activités équestres (archives fédérales). Ces établissements ne pouvant voter à la délégation cheval en raison de leurs statuts, le seul moyen qu'ils trouvent pour s'exprimer est alors de fonder des associations écrans qui leur donnent une légitimité au sein de la fédération.

⁴¹² Lettre du directeur des sports du ministère de la Jeunesse et des Sports du 12 décembre 1996 adressée au président de la FFE (archives du ministère). Notons que le projet de loi en cours d'étude devant modifier la loi sur le sport de 1984 prévoit d'autoriser les représentants des établissements commerciaux à siéger dans les instances dirigeantes de leur fédération à hauteur d'un pourcentage maximal qui reste à déterminer (probablement 20 %).

⁴¹³ Lettre du président de la FFE au président de la DNEP du 13 décembre 1996 (archives fédérales).

aux incompréhensions et tensions qui en résultent. Si, comme nous l'avons abordé précédemment, les dirigeants cheval ont plutôt eu la charge de gérer bénévolement des structures équestres associatives, les dirigeants du poney et du tourisme ont plutôt eu la responsabilité d'exploiter en tant que professionnels des établissements équestres commerciaux (cela concerne 44 % des dirigeants poney et 53 % des dirigeants tourisme parmi ceux qui gèrent ou ont géré un établissement équestre).

Soulignant une « vraie dichotomie »⁴¹⁴ entre des structures de moins en moins associatives et des structures de plus en plus commerciales, un de nos interviewés et ancien salarié de la fédération, justifie cette évolution vers la professionnalisation par le besoin de rentabiliser une activité qui coûte cher. Il compare le mouvement poney à « une société de service pour ses affiliés »⁴¹⁵. Pour lui, les structures équestres sont des « lieux de profit d'entreprises (...) qui elles-aussi sont confrontées à la loi économique où un cheval, de toute manière, doit gagner sa pitance pour survivre, même en terme associatif il y a automatiquement nécessité de rentabiliser l'activité autrement elle meurt »⁴¹⁶. Il ne fait pas de doute que la logique économique des responsables du poney, composés de directeurs de centre équestre et d'enseignants d'équitation tirant leurs ressources du monde équestre, va servir les intérêts des établissements commerciaux. L'organisation poney va devenir en peu de temps une société au service de ses adhérents, avec des procédures administratives simplifiées au maximum pour répondre au plus vite à leurs membres. Il s'agit alors « de simplifier au maximum tout ce qui est administratif, donc, des démarches plutôt faciles, un fonctionnement plutôt facile, que ce soit pour le passage des examens ou pour la prise de licences, (...) et au niveau de la pratique, (il s'agit) de faire en sorte de proposer des produits attrayants qui puissent attirer vraiment le plus grand nombre et adaptés bien sûr au public jeune »⁴¹⁷. Il s'agit alors de faciliter et d'encourager le fonctionnement des nouveaux centres équestres constitués sous forme commerciale et entrepreneuriale. Face aux sports équestres à cheval où les relais départementaux et surtout régionaux alourdissent considérablement la machine administrative, le mouvement poney va rechercher l'efficacité en réduisant le plus possible les procédures administratives ascendantes et descendantes.

⁴¹⁴ Entretien n° 4.

⁴¹⁵ Ibid.

⁴¹⁶ Ibid.

⁴¹⁷ Entretien n° 2.

« *Le Poney Club, nous raconte un ancien responsable, devient une sorte de mouvement organisé qui rassemble les entreprises commerciales* »⁴¹⁸. Les gérants d'entreprises équestres voient un mouvement qui leur ressemble : « *il fonctionne comme nous, parce qu'il est sur le même domaine que nous, il est sur le problème de la rentabilité* »⁴¹⁹. Le mouvement poney se met au service des professionnels en centralisant toutes les demandes, en simplifiant les relations avec les affiliés, en simplifiant les relations entre la base et le siège national, en réduisant le plus possible les délais de traitement. Pour illustrer ces propos, nous pouvons relater cette anecdote rapportée par un responsable du ministère des sports : « *je me souviens de cette bagarre où la DNSE n'était pas foutue de sortir une licence en moins de trois semaines ou un mois. (...). Alors qu'on était arrivé avec le patron d'ici, à une assemblée générale, (le président de la DNEP) nous avait demandé notre nom, notre prénom et notre date de naissance et il nous avait sorti une licence comme ça dans les cinq minutes, (...) pour bien montrer à tout le monde qu'ils étaient performants, et donc les professionnels ont beaucoup aimé ça, et c'est ça qui a fait la montée de l'équitation sur poney* »⁴²⁰. La préoccupation des professionnels étant de rentabiliser leur activité, il leur faut diversifier la clientèle et la fidéliser. Alors que le mouvement fédéral connaît une baisse générale de ses licenciés et un taux d'abandon très important (on peut se référer sur ce point aux travaux de Véréne Chevalier et à son application du diagramme de Lexis sur la population des cavaliers⁴²¹), les dirigeants des centres équestres vont se soucier beaucoup plus de satisfaire leurs clients et de les garder que de s'acquitter des contraintes administratives imposées par l'institution fédérale. Cette stratégie est une nécessité pour tous ces centres équestres exposés à des frais de fonctionnement et d'entretien des chevaux très importants. Le but est d'adapter l'offre à la demande et donc d'adapter au plus vite l'outil pédagogique à des pratiquants de plus en plus jeunes. Il s'agit « *de ne plus traiter le client comme une recrue devant tenir à cheval mais comme un client qu'il faut*

⁴¹⁸ Entretien n° 5.

⁴¹⁹ Ibid.

⁴²⁰ Entretien n° 3.

⁴²¹ Chevalier, 1994. Cet auteur s'intéresse notamment aux processus d'acculturation (en tant que rupture symbolique) et de socialisation du pratiquant novice qui définissent la longévité de son itinéraire de cavalier. Elle montre également que les taux d'abandon parfois élevés viennent de ce que la représentation qu'en a le débutant n'est pas conforme à la réalité de la pratique définie par l'institution.

conserver au sein de la structure »⁴²². Le but en définitive, c'est « de faire venir du monde à l'équitation et de fidéliser la clientèle »⁴²³.

2.4. Une identité d'enseignants professionnels en équitation

La question relative à l'expérience d'enseignant d'équitation diplômé apparaît ici déterminante. Comme nous l'avons relevé précédemment, les dirigeants des sports équestres à cheval ne sont pas en majorité des enseignants (seuls 36 % des dirigeants et 17 % des présidents de ligue déclarent être des enseignants). En revanche, les résultats diffèrent pour les autres dirigeants : ceux du poney sont ou ont été des enseignants diplômés à plus de 57 % et ceux du tourisme à près de 52 %. Il peut paraître étonnant par contre de constater que les dirigeants poney se déclarent être non pratiquants réguliers (cela concerne 57 % de notre effectif). Des entretiens complémentaires avec des responsables administratifs de la fédération sont venus confirmer ces résultats et montrer que si les dirigeants du poney sont des enseignants, ils ne sont pas pour autant des cavaliers réguliers. Pour enseigner, les dirigeants du poney possèdent le brevet d'Etat du premier ou second degré en équitation dont ils font ou ont fait un usage professionnel (à 92 %). Les dirigeants du tourisme équestre possèdent plutôt un diplôme fédéral spécifique aux activités du tourisme (celui de guide de tourisme équestre ou encore de maître randonneur), qui n'est pas le brevet d'Etat, mais qu'ils jugent équivalent et dont ils ont fait un usage professionnel (à 66 %). Les liens de ces dirigeants du poney surtout et du tourisme aussi avec le milieu équestre sont donc professionnels car ils vivent ou ont vécu en partie de l'équitation comme enseignants et directeurs de société équestre.

2.5. Un clivage politique gauche/droite ?

Lors de nos entretiens, certaines des personnes interrogées ont évoqué des raisons politiques pour expliquer les tensions entre les courants équestres. Selon eux, il y a eu un clivage gauche-droite qui a opposé les dirigeants équestres. Pour en savoir plus, nous avons donc inséré dans notre questionnaire une question relative à leur sensibilité politique. De toute évidence, cette question est celle qui a le plus gêné nos interlocuteurs (et davantage, semble-t-il, les anciens présidents de

⁴²² Entretien n° 3.

⁴²³ Entretien n° 2.

ligue de la délégation cheval). Soit que les dirigeants ne voulaient pas répondre à cette question et passaient outre ou signifiaient leur étonnement (voire un certain agacement), soit qu'ils entouraient le chiffre 4 (sur une échelle allant du niveau 1 le plus à gauche au niveau 8 le plus à droite, le chiffre 4 est celui du centre mais aussi de la neutralité) pour signifier leur volonté de ne pas nous renseigner sur leur sensibilité politique qui « *n'a pas lieu d'être dans le sport* ». Les annotations, rajoutées dans les questionnaires et que nous rapportons ci-après, témoignent des réactions pour le moins négatives de quelques questionnés sur le rapport entre le sport et la politique. Ainsi, un questionné annoté en marge du questionnaire que « *la sensibilité politique ne doit pas intervenir dans le sport* », un autre se demande si « *on parle d'équitation ou de politique* », un troisième juge la question « *déplacée, ringarde* » car la sensibilité politique, précise-t-il, « *n'a aucune importance dans le sport ou une passion* ». Parfois, la question est barrée quand elle n'est pas ignorée. C'est pourquoi, il nous est impossible de savoir parmi les dirigeants qui ont entouré le chiffre 4, s'ils ont réellement des idées centristes ou s'ils ont voulu marquer leur neutralité sur un sujet jugé déplacé ou « tabou ».

Il en ressort que sur les 103 personnes composant notre échantillon, 16 d'entre elles n'ont pas répondu et 18 ont signifié leur sensibilité centriste ou leur neutralité. Il apparaît assez clairement pour les 87 autres membres qui ont répondu à cette question, que les dirigeants de la fédération sont plutôt des gens de droite (60 % de notre échantillon). Toutefois, ce sont les dirigeants du cheval qui sont le plus fortement marqués à droite, tandis que ceux du poney et du tourisme montrent quelques affinités politiques à gauche (26 % des dirigeants poney et 33 % des dirigeants tourisme se disent à gauche). Si, par ailleurs, on croise la sensibilité politique des dirigeants avec leur catégorie socioprofessionnelle (notons également que nous avons tenté de croiser les sensibilités politiques des dirigeants avec les missions qu'ils choisissent pour la fédération, notre interrogation se résumant à la question suivante : *Pouvons-nous penser que la sensibilité politique des dirigeants peut influencer les choix politiques de la fédération ?* Au vu des résultats obtenus, il nous est apparu que les sensibilités politiques des dirigeants n'influaient pas sur les choix politiques de la fédération), nous pouvons observer que les dirigeants qui ont une sensibilité de droite sont surtout les chefs d'entreprise, les directeurs de centre équestre et ceux exerçant une profession libérale. Les dirigeants qui se déclarent politiquement à gauche sont essentiellement les enseignants d'équitation. Cette observation peut

expliquer pourquoi les courants poney et tourisme s'inscrivent sur un axe politique marqué à droite mais tirant à gauche dans la mesure où ils sont composés de nombreux professionnels de l'enseignement. Cela étant, le clivage politique souligné précédemment n'établit pas une réelle opposition entre les dirigeants équestres. La plupart de ces responsables équestres sont des gens de droite quel que soit leur courant équestre d'appartenance. Cela nous conduit à dire que les sensibilités politiques des dirigeants ne sont pas des raisons suffisantes qui permettent de comprendre leurs divergences de vue.

« L'idée que tout ce qui est associatif est parfait et que tout ce qui est commercial est suspect est désuète »⁴²⁴, écrit Henry Blanc. La principale force de la délégation poney, c'est finalement d'avoir compris que leur sport se professionnalisait, que les centres équestres devenaient des entreprises qui parlaient de rentabilité et de fidélisation de la clientèle. Très vite, les dirigeants du poney vont travailler avec ces professionnels, qui sont comme eux des professionnels gestionnaires et enseignants de l'équitation. C'est parce que la délégation poney s'est transformée peu à peu en prestataire de service pour les professionnels que ses dirigeants vont peu à peu accroître leurs pouvoirs au sein de la FFE. Leur stratégie est celle de la croissance dans un environnement qui oblige les exploitants à avoir un nombre minimal d'adhérents pour que leurs entreprises se maintiennent. Le temps joue alors en leur faveur et justifie que les dirigeants du poney, afin de parvenir à leurs fins, s'appuient sur le réseau des professionnels des loisirs équestres et de l'équitation pour enfant. Les dirigeants poney, trouvant une légitimité dans le milieu professionnel qu'ils connaissent bien, vont entrer très tôt dans une culture d'entreprise, celle qu'un de nos interviewés a dénommée la « culture coopérative » : « La coopérative se met en place, donc une culture nouvelle, une organisation nouvelle, une dynamique nouvelle et une croissance forte, et le mouvement poney prend de la vitesse »⁴²⁵. Le mouvement poney introduit peu à peu un discours novateur amenant ses dirigeants à adopter une culture managériale, une culture d'entreprise dans un environnement fortement concurrentiel. Cette croissance va progressivement modifier les rapports de force entre les composantes de la fédération et très vite, le mouvement poney va devenir un partenaire (et un concurrent) avec

⁴²⁴ Blanc H., « Lettre ouverte à Monsieur Sérandour », Lettre fédérale n° 3, 26 janvier 1999 (archives fédérales).

⁴²⁵ Entretien n° 1.

lequel il faut compter au sein de la FFE. Cela suppose que les dirigeants en place depuis longtemps acceptent de partager le terrain avec des nouveaux arrivants dont l'expérience de l'équitation, le rapport qu'ils ont cultivé avec le milieu équestre ne sont pas les mêmes. Face à la culture associative des dirigeants du cheval va répondre alors une culture d'entreprise de professionnels et enseignants de l'équitation.

3. La FFE : L'exemple d'un conflit culturel sous fond de professionnalisation des dirigeants

C'est en partie grâce aux entretiens et aux informations rapportées par nos questionnaires que nous pouvons avancer une explication culturelle et identitaire aux conflits qui ont agité et agitent encore la fédération. Mendras écrit que la culture est un facteur de partage et de clivage entre les catégories socioprofessionnelles qui tend à se renforcer⁴²⁶ et c'est bien de cela qu'il s'agit dans notre cas. Des groupes sociaux s'opposent à cause de cultures identitaires différentes se rejetant mutuellement et alimentant un besoin de différenciation entre eux. Nous pensons que cette différenciation culturelle est alimentée en partie par un processus de professionnalisation qui peu à peu modifie les profils identitaires des dirigeants bénévoles. Nous pensons que ce processus répartit le pouvoir politique de la fédération entre deux profils de dirigeants, ceux ayant un lien amateur et ceux ayant un lien professionnel avec le milieu équestre au bénéfice en définitive de ces derniers. Nous pensons également que se mêlent deux types de trajectoires, des trajectoires de bénévoles fortement marquées par un engagement de militant amateur dans l'équitation et des trajectoires de bénévoles caractérisées par un niveau de technicité et de compétence accru par une professionnalisation précoce dans le milieu équestre.

3.1. Du bénévole amateur au bénévole professionnel, des niveaux de professionnalisation et des motivations distincts

L'étude comparative des dirigeants selon leur appartenance à tel ou tel courant équestre souligne la diversité des niveaux d'implication amateur et/ou professionnelle des bénévoles. A partir des informations

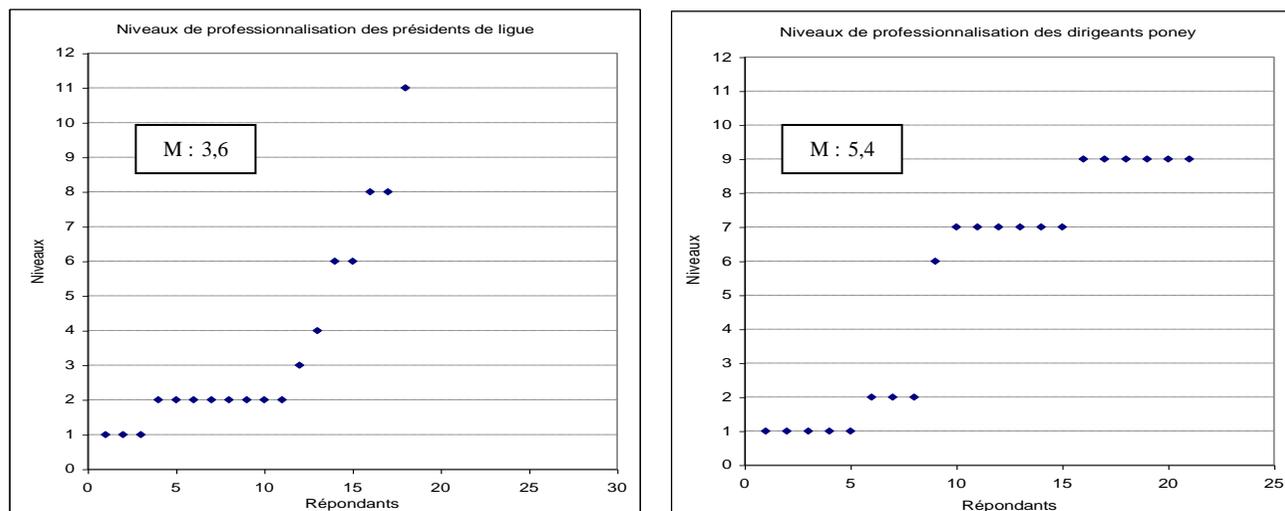
⁴²⁶ Mendras, 2002, p. 54.

collectées par nos questionnaires, nous pouvons détailler plus encore les trajectoires de professionnalisation des dirigeants bénévoles dans le milieu équestre. Pour éclairer un peu plus ce point, nous avons cherché à identifier les critères susceptibles de nous renseigner sur le niveau de professionnalisation des dirigeants. Il nous semble qu'au moins deux critères sont identifiables. Le niveau de professionnalisation peut être évalué par premièrement la profession des dirigeants exercée avant et pendant leur vie de bénévoles. Par rapport aux dirigeants du courant cheval dont la profession se situe bien souvent en dehors du champ équestre, nous avons montré que les dirigeants du poney et du tourisme sont davantage des enseignants géant surtout des structures équestres commerciales. Ce rapport est particulièrement notable lorsqu'il s'agit de comparer la population des anciens présidents de ligue cheval et celle des dirigeants des mouvements poney et tourisme. Deuxièmement, mais l'un va avec l'autre, c'est aussi par les diplômes sportifs obtenus spécifiquement dans le champ considéré qu'on peut évaluer le niveau de professionnalisation des dirigeants. Chevalier et Dussart⁴²⁷ évoquent notamment les trajectoires de professionnalisation que suivent certains pratiquants qui trouvent dans une activité au début amateur un futur débouché professionnel. Les individus, lorsqu'ils abordent l'activité, le font le plus souvent comme des pratiquants novices s'initiant dans la première étape de leur apprentissage aux techniques du sport concerné. Après cette phase d'initiation et de découverte, et pour ceux qui n'ont pas abandonné l'activité, vient celle du perfectionnement que l'élévation du niveau de pratique (par le biais souvent de la compétition) et l'acquisition de qualifications et de diplômes sportifs équestres vont attester. Ce n'est qu'après avoir atteint ces différents stades que le pratiquant va envisager d'exercer contre rémunération, consacrant alors dans sa trajectoire de sportif le passage du statut d'amateur à celui de professionnel. Au bout du compte, il nous semble possible de définir 11 niveaux de professionnalisation, depuis les niveaux relatifs au statut de pratiquant jusqu'à ceux relatifs au statut d'enseignant diplômé fédéral et/ou diplômé d'Etat. Les résultats sont présentés dans la figure n° 6 ci-après. Ils montrent d'une part une incontestable supériorité du niveau de professionnalisation, et donc du degré de compétence, des dirigeants du poney par rapport aux dirigeants cheval et d'autre part que les anciens présidents de ligue, dont nous avons montré qu'ils correspondent le plus à la culture bénévole traditionnelle et coubertinienne, sont les moins formés et ont

⁴²⁷ Chevalier et Dussart, 2002.

le plus faible niveau de professionnalisation équestre. Ainsi, les résultats indiquent que les dirigeants du poney atteignent un niveau moyen de professionnalisation de 5,4 (soit le niveau du dirigeant fédéral avec usage professionnel et/ou du diplômé d'Etat sans usage professionnel). Les dirigeants du mouvement cheval (nous y incluons les anciens présidents de ligue) sont un peu moins impliqués techniquement et professionnellement en présentant un niveau moyen de professionnalisation de 4,5 (c'est le niveau du diplômé fédéral sans

Figure n° 6 : Les trajectoires de professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFE



Légende : 1. Pratiquant occasionnel, 2. Pratiquant régulier, 3. Pratiquant 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. Diplômé BE 3 sans usage professionnel, 11. Diplômé BE 3 avec usage professionnel. M : Moyenne. Commentaires : L'étude comparative du niveau de professionnalisation des dirigeants équestres montre que ce niveau est plus élevé pour les dirigeants du poney que pour les dirigeants des sports équestres à cheval.

ou avec usage professionnel). En revanche, ce sont les dirigeants du tourisme (pourtant paradoxalement en partie des professionnels mais ne s'agit-il pas d'un groupe un peu à part ?) et les présidents de ligue qui présentent le niveau de professionnalisation le plus bas s'établissant pour ces derniers à une moyenne de 3,6 (ce qui correspond à un niveau de pratiquant compétiteur et/ou de diplômé fédéral sans usage professionnel).

En d'autre terme (et bien que les dirigeants du tourisme relativisent cette conclusion), nous pouvons confirmer qu'il y a bien une professionnalisation des dirigeants du mouvement poney qui s'exprime par une élévation du niveau de compétence et de qualification. Par ailleurs, si nous reprenons nos questionnaires, on constate que les raisons qui ont conduit les dirigeants du courant cheval à s'investir sont essentiellement liées à leur expérience de pratiquant et de gestionnaire (qu'on peut supposer associative) et aussi de juge/arbitre. Pour les dirigeants du poney, les explications sont beaucoup plus d'ordre professionnel puisque c'est l'expérience de gestionnaire (en tant que professionnel) et d'enseignant qu'ils mettent en avant pour expliquer leur investissement au sein de la fédération. Les réponses des bénévoles du tourisme sont en revanche plus diffuses et semblent mêler une influence d'amateur et de professionnel de l'équitation.

3.2. Une confrontation de deux logiques de fonctionnement

Au bout du compte, les dirigeants du poney et du tourisme sont davantage des professionnels qui opposent une culture managériale à ceux qui, peu diplômés dans le milieu équestre, n'ont eu comme seule référence culturelle qu'une référence de pratiquants et aussi de membres bénévoles occasionnels puis permanents. Les réponses à la question d'opinion posée dans notre questionnaire illustrent ces clivages entre les dirigeants équestres. Pour le dirigeant du cheval, la FFE est devenue « *un organisme administratif et financier à son propre service* », pour un autre, « *un syndicat professionnel au détriment du sport dont 80 % des professionnels n'ont que faire* ». Un autre dirigeant regrette qu'elle « *devienne professionnelle et politique* », soulignant la gravité de la situation. Dans un des questionnaires, on peut lire que « *le fossé se creuse entre les trois délégations au détriment du haut niveau* ». La fédération doit « *rester une fédération sportive* », insiste un questionné tandis qu'un autre s'emporte contre le « *pouvoir décisionnel trop important des*

salariés ». « *La FFE subit l'influence des considérations commerciales et financières au détriment de l'éthique et de l'esprit sportif* », commente encore un autre dirigeant. Les professionnels « *oublent la vraie mission de la fédération qui n'est pas d'être une société de service pour les clubs (...) mais d'organiser un enseignement de qualité et des compétitions respectant l'éthique sportive* ». Une autre personne demande avec virulence « *qu'on arrête la démagogie* » et qu'on ne néglige pas le haut niveau « *qui doit, par ses résultats, être le moteur de l'équitation* ». « *Un sport ne peut se développer que s'il produit des champions* » affirme encore un autre membre tandis qu'on peut lire ailleurs qu'il faut une « *séparation des licenciés pro et des licenciés amateurs* ». Un autre encore relève la diversité des cultures particulières dont sont imprégnés les dirigeants et qui nuit à l'unité fédérale. Il faut se tourner vers l'avenir, préconise un président de CRE⁴²⁸ et « *renforcer les liens entre les différentes familles* ». On peut mesurer, à travers tous ces commentaires, la crainte exprimée par de nombreux dirigeants du mouvement cheval de voir la fédération perdre sa vocation sportive et compétitive au profit d'intérêts économiques et commerciaux à leurs yeux incompatibles avec l'esprit sportif. Les préoccupations des dirigeants du poney sont plus axées sur le sport loisir. L'un d'eux regrette une « *politique trop sportive* » qui ne prend pas suffisamment en compte « *la dimension loisir* » de l'activité. Un autre se félicite du rapprochement des délégations mais souhaite qu'on ne privilégie pas « *le sport de haut niveau par rapport à la base* ». Un président de CRE souhaite qu'on trouve « *une médiane entre les différentes sensibilités* », un autre propose d'attendre avant de juger. Un membre du tourisme met en garde contre les « *vieux démons de la DNSE* » et regrette une démarche trop hésitante. Un autre du même comité craint pour sa part qu'« *on se dirige vers une impasse* » dès lors qu'on négligerait les professionnels qui apportent un grand nombre de licences. Pour un autre de nos interlocuteurs, ce sont « *deux idées de fonctionnement en fait complètement différentes (...) et les problèmes d'entente, bien souvent, partent de petites choses de terrain comme ça, qui sont des vues différentes des choses qui amènent les différents protagonistes à vraiment ne pas pouvoir s'entendre et fonctionner ensemble* »⁴²⁹.

⁴²⁸ Depuis la réforme fédérale de 1999, les comités régionaux d'équitation (CRE) remplacent les anciennes ligues et délégations régionales du cheval, du poney et du tourisme.

⁴²⁹ Entretien n° 2.

Il apparaît que le débat de fond porte sur un rapport de concurrence, dans un contexte de forte professionnalisation de l'organisation, alimentant une lutte de territoire et probablement de classe entre ceux qui entendent maintenir leur souveraineté et ceux qui prétendent la leur retirer. C'est d'un côté la logique associative défendant les valeurs sportives traditionnelles et de l'autre côté la logique économique suscitée par les nouvelles demandes des pratiquants. Ces deux logiques vont s'opposer et conduisent ceux qui les portent à développer des stratégies pour défendre leurs propres visions de l'équitation.

Conclusion

L'ensemble de l'étude ci-dessus exposée nous permet, en conclusion, de confirmer d'une part que la professionnalisation de la fédération est une réalité et concerne les dirigeants bénévoles et d'autre part que ce processus conduit à distinguer deux cultures identitaires bénévoles, celle professionnelle s'affirmant de plus en plus à côté de celle amateur traditionnelle (tableau ci-après). De notre point de vue, le mouvement cheval présente un système de fonctionnement fermé. Ses dirigeants nationaux, issus pour beaucoup des PCS les plus aisées, conçoivent leurs missions au sein de la fédération en fonction de la représentation qu'ils ont du milieu équestre et plus largement du milieu sportif. Dans leur vision coubertinienne du sport, ils ont la volonté de répondre à la demande des dirigeants de structures équestres qui, comme eux, sont des bénévoles pratiquants et ne considèrent essentiellement que leurs seuls licenciés. C'est la culture identitaire de l'amateur bénévole défendant les valeurs sportives et associatives traditionnelles. C'est celle du notable, du chef d'entreprise, de l'industriel, de la profession libérale (les plus représentés dans les anciennes ligues régionales) qui pratiquent en tant qu'amateurs et dirigent en tant que bénévoles dans le milieu équestre. Ces dirigeants dénoncent un « *lobbying interne* » trop important et soulignent l'ambiguïté de la fédération qui « *ne sait pas si sa mission doit être de défendre les intérêts des utilisateurs (cavaliers) ou ceux des exploitants* ». Le lien de ces dirigeants bénévoles avec le milieu équestre est un lien amateur. A l'opposé, les dirigeants du poney et du tourisme équestre sont davantage attachés à une identité d'enseignants professionnels de l'équitation. En prenant davantage en compte les demandes des dirigeants d'établissement équestres commerciaux, ce qu'ils sont eux-mêmes, ils s'attachent aussi à répondre à la demande du public pratiquant intéressé par une activité sportive de loisir. Cette

culture identitaire du professionnel résulte de la rupture avec le modèle préexistant du dirigeant amateur. C'est celle de l'enseignant d'équitation, du directeur de société équestre qui, en accédant à des postes d'élus, acquièrent une légitimité jusque là contestée et parviennent à modifier la politique fédérale. Bénévoles de la fédération mais professionnels de l'équitation, ils tendent à transformer le modèle fédéral associatif en un modèle d'entreprise. Ils privilégient ainsi un système de fonctionnement ouvert sur le marché de l'équitation qui les fait vivre. Ils conçoivent d'autant mieux ce marché économique que celui-ci leur ouvre des perspectives d'ascension sociale. Ils tendent alors à transformer le modèle fédéral associatif en un modèle d'entreprise, où la politique fédérale ne peut être cantonnée à une politique du haut niveau mais doit être ouverte au secteur des loisirs sportifs. Dans un environnement fortement marqué par une demande de consommation sportive, les professionnels de l'équitation vont peu à peu accéder à des postes de dirigeants élus au sein des instances décisionnelles de la fédération et siéger à côté des dirigeants traditionnels jusqu'à parvenir à réellement influencer sur la politique de la fédération. La rivalité entre ces deux catégories de bénévoles ainsi que le besoin de se différencier entre eux vont conduire les individus à marquer leur appartenance à tel ou tel groupe de référence. Cette distanciation alimentée par un besoin de distinction va opposer les groupes et en quelque sorte les catégories socioprofessionnelles voulant occuper les mêmes positions dans l'organisation. Il est très intéressant de noter que beaucoup de nos interviewés n'ont su précisément nous donner des raisons permettant d'expliquer l'opposition persistante entre les dirigeants du cheval et ceux du poney. Chaque fois que nous posions la question « *mais alors, pourquoi ces conflits ?* », beaucoup de nos interlocuteurs répondaient ne pas trop savoir « *l'opposition, elle venait pas des clubs, elle vient de la direction (...) c'est là que ça ne marche pas* »⁴³⁰. Toute notre étude a donc été de comprendre l'origine de ces conflits. Nous avons ainsi tenté de montrer que ces conflits trouvent une explication dans la crise identitaire que génère la professionnalisation de dirigeants bénévoles. Cette crise est aussi alimentée par les rapports de forces et de pouvoirs entre des dirigeants présentant des profils différents, certains ayant un lien amateur avec le milieu équestre et d'autres un lien professionnel.

⁴³⁰ Entretien n° 7.

Tableau n° 1 : Les cultures identitaires des dirigeants bénévoles de la FFE

Caractéristiques	Dirigeants bénévoles ayant un lien amateur avec le milieu équestre		Dirigeants bénévoles ayant un lien professionnel avec le milieu équestre	
	Dirigeants du cheval	Anciens présidents de ligue cheval	Dirigeants du poney	Dirigeants du tourisme équestre
Nombre de réponses	36	18	21	28
Quelle est ou a été leur profession ?	Chefs d'entreprise (30,2 %) Directeurs de centre équestre (22,6 %) Professions libérales (11,3 %)	Chefs d'entreprise (hors secteur de l'équitation) (44,4 %) Professions libérales (22,2 %)	Enseignants d'équitation (33,3 %) Directeurs de centre équestre (23,8 %)	Directeurs de centre équestre (22,2 %) Cadres d'entreprise (18,5 %)
Sont-ils ou ont-ils été des pratiquants réguliers ?	Oui (77,3 %)	Oui (88,8 %)	Non (57,1 %)	Oui (81,4 %)
Sont-ils ou ont-ils été des enseignants d'équitation ?	Non (64,1 %)	Non (83,3 %)	Oui (57,1 %)	Oui (51,8 %)
Sont-ils diplômés en équitation ?	Non (52,8 %)	Non (66,6 %)	Oui (61,9 %) Brevet d'Etat	Oui (55,5 %) Brevet fédéral
Sont-ils ou ont-ils été des gestionnaires de centre équestre ?	Oui (56,6 %) (structure associative à 53,3 %)	Oui (55,5 %) (structure associative à 90 %)	Oui (85,7 %) (structure commerciale à 44 %)	Oui (62,9 %) (structure commerciale à 53 %)
Ont-ils ou ont-ils eu des liens de parenté dans le milieu équestre ?	Oui (54,4 %)	Oui (77,7 %)	Non (61,9 %)	Non (66,6 %)
Quelles sont pour eux les missions prioritaires de la FFE ?	Demande des dirigeants bénévoles d'association – Demande des licenciés – Sport de haut niveau		Demande des dirigeants d'établissement professionnel – Demande du public pratiquant - Education	
La culture identitaire des dirigeants équestres	Identité de pratiquants amateurs et de dirigeants bénévoles d'association		Identité d'enseignants professionnels et de directeurs de société équestre	

L'histoire de la FFE est l'histoire de la construction d'une fédération devenue depuis l'une des premières fédérations sportives de France en nombre de licenciés. Les agitations internes qu'elle connaît encore actuellement, montrent que les crises ne sont toujours pas éteintes et que la cohabitation entre les cultures bénévoles reste difficile. Pourtant, l'issue des conflits semble résider dans la capacité des dirigeants à reconstruire un projet fédérateur autour d'un modèle nouveau qui pourrait prendre la forme d'une « entreprise-associative »⁴³¹. Cela traduirait un nouvel ordre fédéral entre culture associative et culture managériale, entre culture amateur et culture professionnelle et donnerait les moyens à la fédération de faire de sa diversité culturelle une force plutôt qu'une faiblesse.

⁴³¹ Cf. infra quatrième partie.

Troisième partie

Etude de la Fédération Française de Tennis

Le tennis est, selon une enquête récente, l'un des sports les plus pratiqués par les Français⁴³². Il est aussi l'un des plus appréciés⁴³³. La Fédération Française de Tennis (FFT) est chargée de son développement. Association régie par la loi de 1901 et délégataire d'une mission de service public par décision ministérielle, la FFT a pour mission de promouvoir, d'organiser et de développer le tennis en France, de diriger l'enseignement, l'entraînement, la compétition individuelle et par équipe et les championnats de France, de réunir les clubs affiliés, d'encourager et soutenir leurs efforts, de coordonner leurs activités. Elle représente la France par l'engagement de ses équipes nationales dans les grandes rencontres officielles (Coupe Davis, Fed Cup, Jeux Olympiques...) et assure l'organisation de grands tournois comme les Internationaux de France de Roland Garros et le « BNP Master's Series »⁴³⁴ de Paris. La FFT, en 2003, c'est 1 065 000 licenciés dont 382 500 compétiteurs, c'est aussi 3 500 enseignants professionnels, 280 000 joueurs classés, 15 000 initiateurs de clubs et 33 400 courts⁴³⁵. Elle est administrée par près de 300 salariés permanents dont 80 pour le seul tournoi de Roland Garros auxquels il faut rajouter plus de 1 500 vacataires embauchés pendant la période des Internationaux de France. Elle se compose de 36 ligues, de 84 comités départementaux et de 9 100 clubs affiliés. Son assemblée générale comprend près de 200 délégués élisant les 45 membres du comité directeur et les 12 membres du bureau. Ses services fédéraux sont organisés autour de 5 directions selon 3 axes : un axe pour la technique, la formation, l'entraînement et la compétition avec les cadres techniques, un axe pour le développement, l'équipement et l'animation avec les conseillers en

⁴³² L'enquête MJS/INSEP de juillet 2000 montre que le tennis est le 9^{ème} sport le plus pratiqué par les Français âgés de 15 à 75 ans (3,6 millions de pratiquants) dont 32 % de femmes.

⁴³³ Selon une étude de la société de conseil « média Carat Sport » portant sur les sports auxquels les Français portent le plus d'intérêt (4068 enquêtes conduites d'avril à juillet 2001 auprès de personnes de 15 ans et plus), le football intéresse 43% des Français, le tennis arrive en deuxième position avec 35% de la population française intéressée (à égalité avec le patinage artistique). Le tennis devance notamment la natation (31%), la Formule 1 (30%), le cyclisme (27%), et l'athlétisme (27%).

⁴³⁴ Suite à l'arrêt du contrat entre la FFT et le groupe ISL, la BNP devient, à partir d'octobre 2002, le partenaire principal du tournoi qui prend désormais le nom de « BNP Master's series ».

⁴³⁵ Informations tirées du site officiel de la FFT.

développement, enfin, un axe pour l'administration et la gestion avec les responsables administratifs. La FFT est née en 1888 sous le nom de « *Commission de Lawn Tennis* » rattachée à l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA). Ce n'est qu'en 1920 (au moment de la disparition de l'Union) que la commission prend le nom de « *Fédération Française de Lawn Tennis* » (FFLT) puis définitivement celui de « *Fédération Française de Tennis* » (FFT) en 1976. Comme beaucoup d'autres fédérations sportives, la FFT a connu une forte accélération du nombre de ses licenciés dans les années 60-80. Dans les années 75, il s'agit même d'un « *développement explosif* »⁴³⁶. Depuis 1987 toutefois, la progression s'est stabilisée et le mouvement tennis connaît le même phénomène que connaissent la plupart des fédérations : une progression des licenciés beaucoup moins forte et une pratique qui se développe hors institution.

Pour aborder l'étude de cette fédération, il nous faut d'abord connaître son histoire et préciser les grandes étapes de son évolution. C'est ce que nous proposons de faire dans le premier chapitre. Notre intention est aussi de vérifier notre première hypothèse. En tentant d'élaborer un modèle de cycle de vie adapté à la fédération de tennis, nous souhaitons conduire notre démarche vers une réflexion sur sa professionnalisation et à travers cela, sur les formes qu'elle a pu prendre depuis que le tennis s'est institutionnalisé voilà plus d'un siècle. Cette analyse macro-sociologique constitue la première étape d'une étude qui s'intéressera davantage ensuite aux individus et aux groupes d'intérêt qu'ils constituent (chapitre 2).

Chapitre 1 : Histoire politique et institutionnelle de la fédération de tennis

Dans ce chapitre, nous souhaitons aborder les grandes étapes marquantes de l'histoire du tennis et de sa fédération. Le tennis est la forme moderne d'un jeu beaucoup plus ancien d'origine anglaise qui connaît ses premiers développements dans la France monarchique. Jeu populaire au début, sa pratique dans des lieux clos va conduire au marquage social de ses pratiquants et donner durablement au lawn tennis naissant l'image d'un sport élitiste réservé aux classes sociales élevées. La forme moderne du tennis est d'abord marquée par son institutionnalisation et la spécialisation de l'organisation fédérale

⁴³⁶ Reneaud et Rollan, 1995, p. 12.

chargée de le développer. Pour aborder l'étude de la FFT, notre premier travail a été, de la même manière que pour la FFE, de consulter les archives fédérales. Rassemblés au siège de la fédération sur le stade de Roland Garros, les documents les plus anciens datent des années 1900. La consultation n'étant pas libre, nous avons pris plusieurs rendez-vous et précisé chaque fois les documents que nous voulions consulter. Le personnel sur place et la photocopieuse étant gracieusement mis à notre disposition, nous avons pu assez facilement reconstituer les grandes étapes de développement de la fédération de tennis.

1. Du jeu de paume au tennis moderne : Les étapes de l'institutionnalisation fédérale

Le tennis a pour ancêtre le jeu de paume. C'est un homme, le Major Wingfield qui va inventer et breveter en 1874 le lawn tennis. Ce dernier est importé en France un an plus tard par les Anglais puis réglementé à partir de 1880.

1.1. Le jeu de paume, ancêtre du lawn tennis

« Le tennis est une forme remaniée par les Anglais de l'ancien jeu français : le jeu de paume »⁴³⁷.

Le jeu de paume est très ancien. Les auteurs Reneaud et Rollan rapportent qu'au 13^{ème} siècle, Paris compte 8 libraires, un seul marchand d'encre mais déjà treize paumiers fabriquant les balles de la paume. Ce jeu est alors très populaire et pratiqué par tous : *« du roi aux vilains en passant par les religieux »⁴³⁸*. Lors de la mise en jeu et en criant « tennetz » (d'où le mot tennis), les joueurs utilisent alors leurs mains à nu ou parfois protégées par des gants. Puis peu à peu se généralise l'emploi des raquettes, en bois, rondes ou carrées munies de cordage en chanvre ou en boyau. Aux paumiers, dont la composition des balles qu'ils fabriquent est réglementée par Louis XI, s'ajoutent maintenant les raquetiers constitués en corporation. Lorsqu'on a l'idée de faire pratiquer le jeu de paume en intérieur, pour permettre une pratique toute l'année, on se met à utiliser les murs pour faire rebondir la balle. On invente alors la « *courte paume* » en opposition à la « *longue paume* » en extérieur. La construction de ces salles (ou

⁴³⁷ Ibid., p. 29.

⁴³⁸ Ibid.

« *tripots* » de l'ancien verbe français « *triper* » voulant dire bondir) a des conséquences socioculturelles très importantes car non seulement d'y pratiquer la courte paume, on y organise des pièces de théâtre et autres activités culturelles. Pour Renaud et Rollan, c'est à travers ces deux formes de pratiques, la courte et la longue paume, que va se réaliser réellement la différenciation de classes ; les coûts différents qu'engendre l'utilisation de locaux et de matériels vont accélérer le « *processus de séparation des classes sociales* »⁴³⁹, la pratique de ce sport en intérieur nécessitant un coût supérieur à la pratique de plein air. Ainsi, la noblesse et la bourgeoisie se mettent à pratiquer la courte paume dont elles reconnaissent le rôle éducatif, tandis que les classes populaires vont continuer à s'adonner à la longue paume, accentuant ainsi le phénomène de différenciation sociale et l'appropriation durable du tennis naissant par les classes aisées.

Le lawn tennis va naître du jeu de paume aménagé. On reconnaît la paternité du lawn tennis (ou tennis sur pelouse) à deux hommes. Harry Gem, clerc à la cour de justice de Birmingham est le premier à ouvrir un terrain de jeu dans sa propriété et à permettre la fondation du premier club de tennis de l'histoire, le « *Leamington lawn-tennis club* » en 1872. Mais c'est le Major Wingfield que l'histoire retient pour avoir codifié le jeu de tennis. Il dépose un brevet à la Chambre des métiers de Londres le 22 février 1874 pour un jeu qu'il vient d'inventer et qu'il décide d'appeler « *sphairistique* » signifiant en grec jeu de balles. Dès lors, le tennis va s'organiser. Les règles sont précisées. Dès la fin des années 1870, le lawn tennis débarque sur les côtes françaises. Les Anglais construisent les premiers courts de tennis en France notamment à Dinard où ils fondent le tennis club de Dinard mais aussi sur l'île de Puteaux à l'initiative du Racing Club de France et du Stade français. En 1875, J.H. Walsh, directeur du journal « *The Field* » et H. Jones, son rédacteur en chef, louent une prairie à Wimbledon pour y fonder le « *All England Club* ». Ils y installent des terrains de jeu et organisent en 1877 le premier championnat de lawn tennis. Wimbledon vient de naître. Les rencontres en double font leur apparition en 1879 pour les hommes et en 1884 pour les femmes. Des règles fixes sont données par le *All England Club* dès 1877 et vont clarifier notamment les dimensions du terrain, des balles et du filet. Les règles changeront peu par la suite (l'apparition du tie-break ne

⁴³⁹ Ibid., p. 32.

survient qu'en 1970⁴⁴⁰). En 1881, l'US Open apparaît. Installés à Forest Hill depuis trois ans, les organisateurs de ce tournoi américain décident de déménager pour se poser définitivement à Flushing Meadow. Situé à proximité d'un aéroport, le tournoi va peu à peu se développer. La première compétition internationale de tennis en France se déroule en 1889 sur l'initiative du Racing. En 1891, malgré les contestations des tenants des jeux français, l'USFSA organise les premiers championnats français de lawn tennis sur l'île de Puteaux (le premier championnat de France féminin a lieu pour sa part en 1897). En 1900 apparaît la Coupe Davis du nom de son créateur Dwight Davis (sa version féminine, la Fed Cup naît en 1963⁴⁴¹). Puis en 1905 apparaît l'Open d'Australie à Melbourne. Victime pendant longtemps de son extrême éloignement qui rebute les joueurs internationaux, l'Open va rester un tournoi à dimension nationale jusque dans les années 1980. Avec le développement du tournoi de Roland Garros créé en 1925 se constitue le carré des grands tournois du grand Chelem⁴⁴². Progressivement, le tennis se développe en France, d'abord sur la Côte d'Azur (Cannes, Nice, Menton, Monte-Carlo) puis en région parisienne.

1.2. Les premiers clubs de tennis réservés à l'aristocratie

Au début du 20^{ème} siècle, le tennis est largement répandu sur tout le territoire national, mais il reste réservé aux gens de bonne société : « *les accessoires, le cadre de la pratique et l'allure de ses pratiquants (...) font du tennis (à côté du golf, du ski et des bains de mer) un signe de distinction sociale* »⁴⁴³. Le tennis est comme le golf, le tir ou le polo, un sport noble « *ouvert à un monde choisi* »⁴⁴⁴. La diffusion du tennis dans la première moitié du 20^{ème} siècle se fait de manière sélective. C'est à l'occasion des vacances qu'ils viennent passer notamment sur la côte dieppoise mais aussi à Biarritz, à Cannes ou à Menton que les bourgeois et aristocrates anglais introduisent le tennis

⁴⁴⁰ Notons également les propositions à titre expérimental de la modification de la troisième manche transformée par un jeu décisif et d'aménagement des tie-breaks dans le but de rendre le jeu plus attractif.

⁴⁴¹ Sous le nom alors de « Coupe de la Fédération », la Fed Cup est une réponse à une forte croissance du tennis féminin. Cette compétition est la descendante d'une coupe féminine plus ancienne ; la « Wigtman Cup » née en 1923.

⁴⁴² Wimbledon, l'US Open, l'Open d'Australie et Roland Garros forment désormais les quatre grands tournois incontournables du grand Chelem.

⁴⁴³ Renaud et Rollan, op. cit., p. 45.

⁴⁴⁴ Ibid., p. 55.

en France. Ce sont parmi ces gens, note Saint Martin, qu'on trouve les plus « *actifs propagateurs* »⁴⁴⁵ du tennis. C'est à ce moment que naissent les premiers clubs très fermés et sélectifs. Dans les années 1880, on en recense déjà quelques dizaines dont notamment le club de l'île de Puteaux qui rassemble, souligne Waser⁴⁴⁶, tout ce que le « *bottin mondain* » compte de membres prestigieux, adhérents également au Jockey-club et à l'Automobile club. Le tennis n'est pas la seule activité de ces clubs, on s'y retrouve pour discuter, pour s'échanger des services et se distraire entre gens de même condition sociale et partageant un même style de vie. « *Lieux de sociabilité, ces clubs sont l'occasion de rendez-vous mondains. Le raffinement de la technique, l'harmonie des gestes, l'élégance des tenues (...) et la courtoisie des échanges sont des qualités par lesquelles se reconnaissent les « fines raquettes* »⁴⁴⁷. Le sport est vécu comme une démonstration de bienséance où l'effort est maîtrisé et dénué de toute brutalité. « *C'est en quelque sorte un jeu dans le jeu où l'objectif n'est ni de démontrer sa compétence technique, ni même de s'imposer comme en témoigne le fait que les joueurs ne comptent pas les points. Le jeu consiste plutôt à donner l'occasion au joueur le moins fort de se mettre en valeur par des coups réussis involontairement qui surprennent le partenaire en le mettant en difficulté. Le rapport entre les joueurs est ici inversé par rapport à la logique proprement sportive. C'est le plus fort qui se met au niveau du plus faible en lui offrant l'occasion de le dominer, alors que dans la compétition sportive, le plus fort protège son jeu afin de ne pas s'exposer aux agressions du plus faible* »⁴⁴⁸. Veblen, en son temps, avait déjà souligné ce jeu de bienséance qui veut que l'on utilise les arts, les cultures ou les sports pour se montrer et accomplir des exploits qui font la réputation de l'homme de la bonne société cultivant son savoir-vivre. « *Fortement imprégné des idées, des mentalités et du système d'habitudes d'un groupe social d'une époque*⁴⁴⁹, le tennis de la bourgeoisie va pourtant se démocratiser (contrairement au golf apparu à la même époque). Ces compétitions en public, ces rencontres sur les plages vont faciliter en partie sa diffusion dans les couches sociales. En partie car si le tennis se démocratise, il ne touche pas pour autant les classes ouvrières, largement absentes dans ce sport. Et même pour

⁴⁴⁵ Saint Martin, 1989, p. 27.

⁴⁴⁶ Waser, 1995.

⁴⁴⁷ Ibid., p. 16.

⁴⁴⁸ Ibid., p. 22.

⁴⁴⁹ Reneaud et Rollan, op. cit., p.13.

les classes moyennes qui se mettent au tennis, le rapprochement avec les classes les plus élevées est loin d'être réel.

Au lendemain de la première guerre mondiale, dans un contexte où la jeunesse doit être sportive, le mouvement ouvrier revendique l'accès du sport pour tous. Il a l'appui de Pierre De Coubertin qui réclame des terrains municipaux ouverts gratuitement. Pourtant, la diffusion du tennis en dehors de l'élite sociale reste peu évidente. « *Dans les années vingt, il est très difficile de faire admettre l'ouverture sociale des sports en général, du tennis encore plus* »⁴⁵⁰. Le tennis participe comme bon nombre d'autres sports « *au processus global de filtrage, de classement social par le sport* »⁴⁵¹. L'augmentation du temps libre, déjà effectuée en 1919 (la journée de travail passe à huit heures et la semaine de travail à quarante-huit heures), est à nouveau à l'ordre du jour sous le Front populaire. C'est la semaine de quarante heures et les quinze jours de congés payés. Ces nouvelles conditions de vie vont faciliter le processus général de diffusion des sports. Si le tennis notamment est de plus en plus prisé par les classes moyennes, les classes populaires se passionnent davantage pour le football, le cyclisme, la boxe ou la gymnastique. Les politiques publiques et notamment municipales sont pour beaucoup dans ce processus de vulgarisation du tennis en permettant de réduire le coût de la pratique. Mais l'acteur public n'est pas le seul à favoriser la démocratisation du sport. Le rôle des patronages catholiques affiliés à la Fédération Gymnastique et Sportive des Patronages de France (FGSPF) créée en 1898 et des écoles libres affiliées à l'Union Générale et Sportive de l'Enseignement Libre (UGSEL) créée en 1908 est aussi considérable. De l'aristocratie, on passe à la haute et moyenne bourgeoisie puis c'est le tour des employés et des ouvriers. Le tennis classé par Bourdieu parmi les sports chics va peu à peu s'ouvrir et contribuer à renforcer le rôle de la fédération chargée de le gérer. Comme le note Saint Martin, c'est à mesure qu'arrive une clientèle plus diversifiée et surtout de plus en plus populaire que « *la plupart des aristocrates s'en excluent ou sont exclus, y compris des fonctions de dirigeants ou de présidents de sociétés dans lesquelles pourtant ils tendent à rester plus longtemps* »⁴⁵². Pourtant, si la démocratisation du tennis semble attestée, il reste qu'elle apparaît aujourd'hui encore inachevée. La différenciation persiste mais sous des formes différentes. Comme le

⁴⁵⁰ Ibid., p. 62.

⁴⁵¹ Ibid., p. 17-18.

⁴⁵² Saint Martin, op. cit., p. 28.

note Waser, les effets de la diffusion du tennis dans les couches sociales « *semblent davantage repérables au niveau des modalités de pratique : les groupes se démarquant les uns des autres en s'appropriant une façon de faire, une manière d'être, un type de langage, un lieu, etc.* »⁴⁵³. Le tennis est certes pratiqué par tous mais le processus de différenciation sociale reste fort encore aujourd'hui et l'étude sociologique des dirigeants nationaux va d'ailleurs le confirmer.

Ainsi, le développement du tennis se caractérise par une croissance d'abord contenue dans quelques clubs très fermés réservés à l'aristocratie et à la grande bourgeoisie. Cultivant les traditions et les bonnes manières, les missions de ces organisations locales sont de rassembler des personnes de mêmes conditions sociales et partageant les mêmes styles de vie. Ces organisations, porteuses d'une idéologie forte, réservent l'accès à des personnes répondant à une même préoccupation de distinction sociale et dont les intérêts sont convergents et les profits similaires. L'activité tennistique comme celle équestre représentent alors un loisir très apprécié où le but n'est pas de gagner ou de montrer sa force physique mais bien davantage de savoir se mouvoir avec grâce et élégance. Comme le dit Bourdieu, le tennis à ses origines « *doit sans doute une part de son intérêt (...) aux profits de distinction sociale qu'il procure* »⁴⁵⁴. Ce n'est que progressivement que le tennis va connaître un essor dans les couches sociales de plus en plus populaires. L'apparition du tennis sur les côtes françaises (à Dinard ou à Cannes) puis en région parisienne s'inscrit, donc, de notre point de vue, dans la première étape du cycle de vie de l'organisation fédérale alors naissante qui n'obtiendra son autonomie qu'un peu plus tard à l'issue d'un conflit qui l'opposera à l'USFSA.

1.3. Les débuts de la sportivisation du lawn tennis : La Commission Centrale de Lawn Tennis de l'USFSA

« *Le développement du tennis va de pair avec son organisation administrative* » peut-on lire dans un document réalisé par le Tennisclub de Roland Garros⁴⁵⁵. C'est parce que les compétitions nationales puis internationales se développent qu'il faut une

⁴⁵³ Waser, op. cit., p. 45.

⁴⁵⁴ Bourdieu, 1984, p. 182.

⁴⁵⁵ « 1900-2000... un anniversaire » document réalisé par le Tennisclub de Roland Garros en octobre 2000, p. 4.

organisation de plus en plus centralisée et fédératrice capable de produire des règlements uniques et d'assurer la promotion des tournois auprès du grand public. Cet organisme centralisateur est d'abord une confédération avant d'être une fédération sportive. Quand les grandes compétitions se mettent en place dans les années 1880-1900, l'organisation administrative du tennis incombe alors à l'USFSA. Cette dernière s'inspire du modèle anglais pour publier les règles de ce sport. L'Union est administrée par un conseil comprenant plus de cent membres. Ces membres sont les présidents des comités régionaux (institués par l'Union, le rôle de ces comités est de la représenter localement) et de leurs délégués (entre deux et cinq délégués selon le nombre de sociétés affiliées). A cette époque (on est à la veille de la première guerre mondiale), le conseil est présidé par le directeur de l'école préparatoire à l'Ecole centrale, M. Duvigneau de Lanneau⁴⁵⁶. En 1912, l'Union compte 32 comités régionaux (en 1893, elle n'en comptait qu'un seul), dont un à Alger et un à Tunis. Ces comités régionaux sont subordonnés au conseil qui a tout contrôle sur leur comptabilité⁴⁵⁷. Dans sa mission d'association omnisports, l'Union désigne des commissions centrales chargées de développer les sports fédérés en son sein et de constituer un code sportif pour chacun d'entre eux (c'est le cas du football, du rugby, de l'équitation et bientôt du tennis). Les moyens notamment financiers sont distribués par l'Union. Face au développement prometteur du tennis, l'USFSA va ainsi créer, en 1888, une commission centrale chargée de promouvoir cette discipline ; elle s'appelle la « *Commission Centrale de Lawn-Tennis* ». Elle est présidée par Henry Wallet. L'annuaire de 1912 de l'USFSA comptabilise 1 226 clubs affiliés dont 133 clubs pratiquant le tennis⁴⁵⁸). En 1920, il y aura environ 11 000 joueurs pour 170 clubs puis en 1924, 17 600 joueurs évoluant dans 268 clubs. Pourtant, malgré la volonté affichée par l'Union de rassembler les acteurs du tennis, sa commission centrale n'a pas le succès escompté. La plupart des clubs pratiquant le tennis continue à s'autogérer et préfère adhérer à la fédération anglaise, « *la Lawn-Tennis-Association* » plus prestigieuse et qui incarne pour eux « *l'autorité du*

⁴⁵⁶ L'Union réunit un congrès une fois par an et établit à cette occasion les rapports moraux et financiers de l'association. En cas de besoin et si l'ordre du jour le justifie, l'Union peut convoquer une assemblée générale extraordinaire dont la composition est la même que celle du congrès.

⁴⁵⁷ Article 9 du règlement intérieur de l'USFSA de 1913.

⁴⁵⁸ Données rapportées par Reneaud et Rollan, op. cit., p. 69.

tennis en Europe »⁴⁵⁹. N'ayant guère besoin de l'USFSA, les clubs continuent de définir leurs propres règles de jeu et de fonctionnement et organisent des compétitions amicales entre eux. C'est en partie parce que les dirigeants locaux ne reconnaîtront jamais vraiment la commission de l'USFSA que celle-ci n'aura en définitive qu'une existence brève et ne pourra empêcher la naissance d'une fédération sportive française indépendante et autonome qui adhèrera à la fédération internationale créée quelques années plus tôt.

1.4. L'acheminement vers une fédération sportive autonome

Au lendemain de la première guerre mondiale, l'Union est en difficulté et ne peut faire face aux vellétés d'indépendance de ses commissions sportives. Pour ces dernières, il est temps de prendre leurs distances avec l'Union « *dont les visées hégémoniques*, notent Arnaud et Riordan, *handicapent jusqu'en 1920 le développement du sport en France* »⁴⁶⁰. L'Union est perçue comme un frein pour ces passionnés qui réclament sa transformation pour qu'elle soit, non plus une union des sports, mais une union de fédérations sportives. Le 25 janvier 1919, le rapport « *Reichel* » (du nom d'un des vice-présidents de l'USFSA et partisan de l'indépendance fédérale) va être le point de départ de la révolution qui va ébranler l'USFSA et conduire à son éclatement. La Commission Centrale de Lawn Tennis demande alors à percevoir directement les cotisations de ses clubs et sociétés affiliés. Elle réclame aussi à pouvoir se représenter elle-même au Comité National des Sports et au Comité Olympique International⁴⁶¹. Sous la pression, l'USFSA fait des concessions et reconnaît à ses commissions des pouvoirs plus étendus. En modifiant ses statuts en juillet 1919, elle accepte que chaque commission forme son propre comité directeur chargé de la représenter au conseil de l'Union. C'est ainsi qu'on peut lire dans son exposé introductif au code de lawn tennis de 1920 que « *l'Union est administrée par un conseil composé des représentants des comités directeurs et de ceux des comités régionaux* »⁴⁶². La direction de chaque sport et l'organisation des concours et des

⁴⁵⁹ Waser, op. cit., p. 46-47, avant toutefois que ne soit créée la fédération internationale en 1913 à Paris et qui rassemblera alors une douzaine de fédérations nationales affiliées dont les deux tiers disposeront de sièges de droit à l'assemblée générale de la fédération internationale.

⁴⁶⁰ Arnaud et Riordan, op. cit., p. 33.

⁴⁶¹ Voir « Tous les sports » du 11 juillet 1919 », procès verbal de la réunion de la commission centrale du 8 juillet 1919 (cité par le Tenniseum, p. 5 - archives fédérales).

⁴⁶² Exposé du code de lawn tennis, annuaire 1920 de l'USFSA, p. 5.

épreuves sont confiées aux comités directeurs dans leurs sports respectifs. La répartition des compétences entre les comités directeurs des commissions sportives et les comités régionaux de l'USFSA est également précisée. Les comités directeurs des commissions sportives sont composés de membres proposés d'un côté par chacun des comités régionaux de l'Union et de l'autre côté par les membres des clubs affiliés aux commissions sportives⁴⁶³. Si on prend pour exemple l'année 1920, la répartition des membres au sein du comité directeur de Lawn tennis se fait comme suit : 36 membres sont issus des comités régionaux de l'Union dont le président Henry Wallet (région de Paris) et sept membres sont nommés par les clubs. Quant au bureau, cinq des sept membres viennent des comités régionaux. A la lecture de l'organigramme, on voit tout de suite la très forte représentation des comités régionaux de l'USFSA au sein du comité directeur de la Commission Centrale de Lawn Tennis. Cette disproportion est, sans qu'on s'en étonne, rapidement contestée par les membres minoritaires du comité directeur et représentants des clubs. L'apparente concession acceptée par les dirigeants de l'USFSA, qui avait permis la création d'un comité directeur pour chaque sport, est vite jugée insuffisante par les commissions sportives qui contestent l'autorité hégémonique de l'Union. Lors de son premier congrès le 30 octobre 1919, l'Union doit faire face à une contestation de plus en plus ouverte de ses commissions sportives. Celles-ci notamment s'en prennent aux comités régionaux qu'elles accusent d'être « *soudés par une entente régionaliste (et qui) refusent de perdre leur influence au profit d'un nouveau pouvoir central* »⁴⁶⁴. Les commissions exigent que leurs représentants au sein de leur comité directeur respectif disposent de pouvoir en proportion du nombre de licenciés qu'ils représentent (ce qui impliquerait alors un poids plus fort des clubs face aux comités régionaux de l'USFSA). Le conseil de l'Union refuse de céder aux pressions des commissions sportives conduisant ces dernières à officialiser leur séparation avec l'association mère. C'est d'abord la commission du rugby qui décidera lors du congrès de Lyon de créer sa propre fédération. Puis, les dirigeants du tennis décident à leur tour, lors de leur séance du 25 juin 1920, de réunir leur assemblée générale extraordinaire pour le mois d'octobre afin de poser les bases statutaires de la première fédération de lawn tennis. Leurs actions, par un vote unanime lors d'une assemblée générale extraordinaire des sociétés et clubs de lawn tennis (on en compte plus

⁴⁶³ Article 2 du code de lawn tennis, annuaire de 1920, p. 9.

⁴⁶⁴ Tennisium, op. cit., p. 6.

de soixante), vont donner naissance à la Fédération Française de Lawn Tennis (FFLT) le 30 octobre 1920. L'indépendance des commissions sportives est désormais prononcée et conduit ces dernières « *à se former en fédérations sportives distinctes* »⁴⁶⁵. Pour l'USFSA, la scission devient inévitable et sa position intenable. Elle n'a plus d'autres choix que de procéder à son tour à une modification importante de ses statuts. Son assemblée générale extraordinaire se réunit le 9 octobre 1920 et vote les nouveaux statuts de l'Union transformant celle-ci en une Union des Fédérations Françaises de Sports Athlétiques (UFFSA). Face à la forte croissance que connaissent alors les sports en général, les structures de l'USFSA sont devenues insuffisantes pour organiser leur développement. Elles ne peuvent empêcher la création des premières grandes fédérations sportives unisports. Ainsi, l'année 1920 marque la naissance de la fédération de tennis. Elle est désormais autonome même si elle maintient encore son affiliation à l'UFFSA. Les statuts fondateurs sont publiés au Journal Officiel dans le courant du mois de novembre.

La dimension sportive des compétitions s'impose de plus en plus et consacre un rôle prédominant à la nouvelle fédération. Le processus de fédéralisation se met en place notamment après la seconde guerre mondiale, en même temps que se réalise une « *uniformisation de la définition du jeu qui est un des effets de la concentration du pouvoir de l'instance centrale* »⁴⁶⁶. Les premières distinctions françaises en 1911 lors notamment du tournoi de Wimbledon⁴⁶⁷ et les victoires de l'élite française (« *les mousquetaires* ») en coupe Davis jusque là remportées par les Anglais, les Américains et les Australiens, vont considérablement accélérer la diffusion de ce sport en France. Les résultats français vont conduire à la construction à Paris d'un grand stade de tennis digne des compétitions les plus prestigieuses. Le stade Roland Garros est achevé en 1928 et contribue à susciter pour ce sport, l'engouement de plus en plus de français parmi lesquels de nombreux jeunes. Les mousquetaires Borotra, Lacoste et Cochet remportent plusieurs fois le trophée. C'est sous la présidence d'Albert Canet qu'ils enlèvent la Coupe Davis en 1927 à Philadelphie et la gardent jusqu'en 1933. Puis il y aura Bernard en 1946 et Noah en 1983. Quant aux femmes, on compte parmi les vainqueurs de Roland

⁴⁶⁵ « Autonomie !!! L'USFSA est morte, vive l'UFFSA ! », Tennis et Golf, 15 octobre 1920 (cité par le Tenniseum, p. 7).

⁴⁶⁶ Waser, op. cit., p. 46 et 47.

⁴⁶⁷ C'était la première victoire française dans ce tournoi remporté en double par Gobert et Decugis.

Garros, Lenglen en 1925 et 1926, Mathieu en 1938 et 1939, Landry en 1948 et Durr en 1967.

1.5. Un principe immuable : L'amateurisme

Un des principes fondamentaux qu'il nous faut noter et qui est réaffirmé dans chacun des annuaires annuels de l'Union et de la fédération, est celui de l'amateurisme. L'article premier du règlement intérieur de l'USFSA de 1913 stipule qu'aucune personne ne peut être admise dans quelque société adhérente à l'Union si elle n'est pas amateur. La définition de l'amateurisme donnée par les dirigeants de l'Union est alors clairement exposée. Lorsque la FFLT voit le jour, elle maintient la règle de l'amateurisme. Ainsi, on peut lire dans ses statuts fondateurs de 1920 que « *nul ne peut faire partie de la Fédération Française de Lawn Tennis, ni d'une société à elle affiliée, s'il n'est amateur. Tout joueur de tennis est amateur (...) s'il ne retire, directement ou indirectement, de la pratique du sport, aucun avantage pécuniaire* »⁴⁶⁸. Nous verrons par la suite que ce principe fort de l'amateurisme sur lequel se sont bâties et appuyées l'Union et ensuite la fédération aura des répercussions importantes notamment dans les années 60-70, quand l'ouverture des compétitions aux professionnels sera à l'origine d'un des conflits les plus intenses qui secouera durablement le monde du tennis. Notons aussi que les divergences de vue sur l'amateurisme seront aussi à l'origine de l'exclusion du tennis des Jeux Olympiques durant un demi-siècle⁴⁶⁹.

⁴⁶⁸ Article 3 des statuts de la Fédération Française de Lawn Tennis, annuaire de la FFLT de 1922, p. 6.

⁴⁶⁹ En effet, pendant 60 ans, le tennis est resté en dehors du mouvement olympique. Lors des premiers Jeux Olympiques en 1896, le lawn-tennis est inscrit au programme. Alors peu connu, il est représenté par 13 joueurs. D'abord masculin, le tennis est ouvert aux femmes lors des JO de Paris en 1920. En 1924, Paris accueille à nouveau les JO mais les tournois de tennis se déroulent dans de mauvaises conditions. En désaccord sur les règles de l'amateurisme, la FILT et le CIO se brouillent. Ce dernier demande à ce que Wimbledon dont les épreuves ont lieu une semaine avant les JO soit supprimé. La FILT refuse et préfère se retirer des épreuves olympiques. Au bout du compte, elle en sera exclue pendant 64 ans. Mais l'essor considérable du tennis dans les années 70 conduit légitimement à ce que ses représentants demandent leur réintégration dans l'olympisme. En 1976, le CIO reconnaît officiellement la FIT. Lors des JO de 1984 à Los Angeles, le tennis est inscrit comme épreuve de démonstration et il faudra attendre 1988 et les Jeux de Séoul pour qu'il revienne enfin dans le cercle olympique. Le président de la FFT de l'époque deviendra membre du CIO deux ans plus tard.

2. Entre régionalisation et professionnalisation, un pouvoir partagé

« Je partais en guerre contre un « système » fédéral en contradiction totale avec ce qui me semblait être l'esprit de notre jeu »⁴⁷⁰.

La FFLT va connaître dès le début un processus de centralisation des pouvoirs permettant à la région de Paris de diriger durant des décennies la politique fédérale du tennis. Jusque dans les années 70 et avant que le pouvoir des autres régions ne s'affirme, la fédération est gérée par un comité directeur très centralisé et parisien. Peu à peu, dans un contexte de très forte professionnalisation du tennis et de l'institution fédérale, la décentralisation va s'opérer en conférant aux présidents de ligue un pouvoir de plus en plus autonome. Cette décentralisation régionale apparaît alors de plus en plus comme une réponse de l'organisation associative face aux pressions croissantes exercées par les promoteurs privés.

2.1. Une direction très centralisée et un certain « parisianisme fédéral »

Notre étude sur l'appartenance régionale des dirigeants de la fédération de tennis montre une forte concentration parisienne des pouvoirs durant les quarante premières années d'existence. Pour le démontrer, il faut revenir aux origines de l'institutionnalisation fédérale. Déjà en 1920, cette surreprésentation parisienne est attestée. En effet, à l'époque de la Commission Centrale de Lawn Tennis de l'USFSA, le comité directeur comprend alors 43 membres. Si ces derniers représentent les 36 commissions régionales, nous pouvons remarquer la forte proportion de ceux qui sont issus de la commission régionale de Paris (11 sur 43 soit le quart). De même pour le bureau, 3 dirigeants sur les 7 siégeant appartiennent à la région de Paris. Lors de l'assemblée générale extraordinaire des sociétés et clubs de lawn tennis (fondatrice de la fédération) qui se tient le 30 octobre 1920, le compte rendu mentionne le nombre de voix attribué aux 48 délégués régionaux. Sur un total de 130 voix, 24 reviennent à la région de Paris qui compte alors à elle seule 14 délégués, talonnée ensuite par la région Côte d'Azur (18 voix) et par celle du Nord (14 voix). Toutes les autres régions comptent moins de 10 voix. Les statuts de 1922

⁴⁷⁰ Chatrier P., « Le changement nécessaire », *Tennis de France* n° 182 de juin 1968, p. 5.

stipulent que la fédération est divisée en régions. Chaque région est administrée par un comité régional regroupant tous les clubs et sociétés affiliés du territoire correspondant⁴⁷¹. Le rôle des comités régionaux est précisé par l'article 7 du règlement intérieur. Ils ont pour missions « *d'administrer leurs régions en faisant respecter les statuts et règlements et les principes d'amateurisme* »⁴⁷². Ils sont les intermédiaires entre les clubs et le siège fédéral notamment dans le suivi des procédures administratives des associations locales et dans l'organisation des compétitions régionales. Leur budget vient en partie de la perception d'un tiers des recettes de licences (les deux autres tiers revenant à la fédération). Chaque comité régional est chargé de désigner en son sein ses représentants à l'assemblée générale de la fédération (dont le nombre dépend du nombre de licenciés). Cette assemblée désigne le comité directeur (ou conseil fédéral) qui administre la FFLT. Ce dernier est constitué des délégués des comités régionaux mais aussi de membres désignés directement par la fédération. Ainsi en 1922, on observe que parmi les 55 personnes siégeant au comité directeur, une région apparaît toujours en position de force, c'est celle de Paris. De même, trois des 7 membres du bureau fédéral sont membres de cette région (dont le président et le secrétaire du comité régional de Paris). Au total, ce n'est pas moins de 10 dirigeants sur les 55 siégeant au comité directeur de la fédération qui sont membres de la région de Paris (alors que les autres régions comptent en moyenne un seul délégué). Il est vrai que cette surreprésentation de la région de Paris peut s'expliquer par le fait qu'elle comptabilise énormément de licenciés en englobant alors les départements de Paris, Hauts-de-Seine, Seine-et-Marne, Val-de-Marne, Val d'Oise, Yvelines, Seine-Saint-Denis et Essonne. Quarante années plus tard, cette représentation parisienne s'observe toujours. L'Almanach « Smash » de 1964 précise alors que le comité de direction de la FFLT est composé à la fois des délégués de chaque région dont en principe le président « *au prorata des licences prises l'année précédente* »⁴⁷³ et de quelques membres hors-ligues (ces sièges sont « *réservés à quelques dirigeants dont l'activité s'exerce principalement à l'échelon central* »⁴⁷⁴). En 1960, les documents d'archives témoignent toujours du fort parisianisme fédéral puisque

⁴⁷¹ Le règlement administratif de la fédération précise que le nombre de délégués accordé à chaque groupement est fonction du nombre de courts qu'il possède (1 délégué pour 1 court, 4 délégués au-dessus de 9 courts).

⁴⁷² Article 8 du règlement intérieur de la FFT.

⁴⁷³ Annuaire Almanach « Smash » 1964, p. 15, point 2, alinéa 2.

⁴⁷⁴ Ibid., alinéa 3.

sur les 22 membres du bureau, 10 sont résidents dans la région parisienne dont au moins 2 appartiennent à la ligue de Paris. De la même manière, sur les 56 sièges que comporte le comité directeur, 20 sont occupés par des membres habitant Paris ou la banlieue (dont au moins 10 membres de la ligue de Paris). Nous pouvons observer ces mêmes tendances en 1964. La plupart des membres du comité régional de Paris occupe des postes clés au sein de la FFLT (c'est le cas du président de la région de Paris qui occupe un poste de vice-président à la FFLT).

En résumé, cela nous conduit à dire que durant les quarante premières années d'existence de la fédération, celle-ci connaît un très fort parisianisme de ses dirigeants. Cette situation conforte la position hégémonique de la ligue de Paris qui apparaît être la plus puissante au sein de l'organisation fédérale. Cela semble attester également de la forte centralisation des pouvoirs dans la capitale française. La bureaucratisation fédérale se traduit par un nombre de licenciés qui passe de 11 000 en 1920 à 167 110 en 1970 (pour atteindre un sommet de 1 391 229 licenciés en 1986), par un nombre de clubs en forte croissance dépassant à peine le chiffre de 170 en 1920 pour atteindre celui de 1 607 en 1970 et 9 067 en 2002, par une masse salariale qui croît fortement passant d'une trentaine de permanents en 1973 à 200 en 1997 et à plus de 300 aujourd'hui⁴⁷⁵. Si les statuts comptent 16 articles en 1922, ils en contiennent le double en 1976. Peu à peu, la fédération gonfle en volume et concentre ses pouvoirs à son sommet parisien. Elle se situe alors dans le deuxième état de notre cycle de vie, celui de la bureaucratie centralisée. Cette centralisation du pouvoir ne va d'ailleurs pas faciliter le renouvellement de l'équipe de direction. En 1968, la moitié des membres du comité directeur de la fédération cumule les mandats nationaux sur au moins les trois dernières Olympiades. Un tiers est membre de la ligue de Paris. Lorsque de nouveaux arrivants décident de changer la politique fédérale, ils choisissent alors de changer les têtes au siège fédéral. Ils vont marquer leur opposition aux dirigeants de la région de Paris, la plus représentée. Le renversement de pouvoir qui se produit et qui conduit au démantèlement de la ligue de Paris quelques années plus tard ne fait que suivre la réforme de la politique fédérale internationale

⁴⁷⁵ Le compte rendu de l'assemblée générale du 10 janvier 1981 par exemple rapporte que pour le seul exercice 80, la direction générale connaît une augmentation de + 27 %, la direction technique de + 48 % et la direction de Roland Garros de + 25 %.

dont le débat sur la professionnalisation va provoquer l'une des plus importantes crises qu'a jamais connu le tennis mondial.

2.2. Amateurs et professionnels entre tradition et modernité : La bataille de l'Open

Le débat amateur/professionnel déjà ancien trouve une nouvelle vitalité dans les années 60. A l'heure où quelques grands champions contribuent au rayonnement du tennis international, certains dirigeants du tennis vont engager une bataille difficile contre les défenseurs de l'amateurisme pour permettre aux sportifs de briller sur le devant de la scène. Leurs revendications vont conduire à une véritable révolution du tennis et marquer l'entrée de ce sport dans une ère nouvelle, celle du sport professionnel. Un homme, Philippe Chatrier va incarner cette révolution du tennis et devenir une figure déterminante qui marquera le monde du tennis. Sportif de haut niveau, journaliste, président de la fédération nationale puis internationale de tennis pendant plusieurs mandats consécutifs, il reste surtout l'homme qui a modernisé la structure fédérale française et l'a fait rentrer de plain-pied, avec les autres grandes nations sportives, dans l'ère de la professionnalisation. Champion de France et champion de Paris en junior en 1945, il dispute de nombreuses fois des tournois nationaux et internationaux. En 1951, il est même classé sixième français. C'est peu de temps après qu'il se détourne de sa brillante carrière sportive pour celle de journaliste. En 1953, il fonde une revue qui sera le fer de lance de sa campagne de rénovation du tennis fédéral. Cette revue s'appelle « *Tennis de France* ». Pendant quinze années, ce mensuel sera son meilleur moyen pour contester la politique des fédérations nationale et internationale et notamment l'amateurisme dont ces deux fédérations se réclament. Entre amateurisme et professionnalisme, la bataille ne va pas tarder à s'engager.

Dès 1946, les Américains envisagent la mise en place des tournois « open ». La Fédération Internationale de Lawn Tennis (FILT) classe sans suite le dossier, acceptant toutefois que les joueurs soient dédommagés pour leurs frais de participation aux tournois. De nouveau relancé en 1958, le principe de la professionnalisation des tournois est rejeté de justesse deux ans plus tard par la FILT par un petit écart de 5 voix. Consciente des compensations financières que touchent ses joueurs amateurs, ne pouvant nier ce système officieux, elle finit toutefois par prendre des mesures visant à enrayer le phénomène. Elle décide de plafonner le montant des frais de déplacements et des dépenses de séjours occasionnés par les joueurs à

5 000 francs. Elle demande à chaque fédération nationale de limiter strictement les remboursements accordés à ses joueurs pour qu'ils continuent à exercer une profession en dehors du tennis. Pour Philippe Chatrier, ce n'est pas suffisant. Le problème reste posé et aucune avancée n'est faite. Il veut en finir avec cet amateurisme d'apparence en dénonçant « *les dessous de table* » et les « *cachets* »⁴⁷⁶ déguisés versés aux joueurs amateurs. Voulant « *mettre un terme à la ridicule comédie amateurs-professionnels* »⁴⁷⁷, il réclame l'ouverture des tournois et compétitions officiels à tous les joueurs qu'ils soient amateurs ou professionnels. Il continue à dénoncer un système qu'il juge obsolète à une époque où l'amateurisme, pour lui, ne signifie plus rien. Mais, malgré ses protestations relayées par les professionnels du tennis, rien ne peut changer la FILT qui s'obstine à refuser toute forme de professionnalisation qui nuirait à la tradition d'amateurisme sur laquelle s'est bâti le sport. Elle réagit avec plus de fermeté encore contre toute idée de tournois « open » qui ouvriraient leurs portes aux joueurs professionnels. Pour le journaliste de « *Tennis de France* », cette évolution est pourtant inévitable. Le sport se médiatise et les revenus s'accroissent. Le seul moyen de moderniser le tennis, c'est de remplacer les dirigeants actuels, en place depuis longtemps, par des hommes nouveaux. Il s'en prend à cette « *génération de dirigeants aveugles, complètement dépassés et unis dans un entêtement tragique* »⁴⁷⁸. Le débat s'engage et promet d'être long. Au début des années 60, les professionnels sont toujours interdits de participation dans les compétitions officielles de la fédération internationale.

Il faut attendre l'année 1967 pour que la situation se mette réellement à changer. L'homme qui va déclencher « *une véritable révolution* »⁴⁷⁹ s'appelle alors Herman David. Il est le président du célèbre « *All England and Croquet Club* » de Wimbledon. Ce lieu mythique, berceau du tennis de compétition, va être « *à l'origine d'une révolution dans les mentalités du monde tennistique* » notent Chombart et Thomas⁴⁸⁰. Déclarant vouloir en finir avec le débat amateur/professionnel qui nuit à son sport, David annonce au mois de mars 1967 son intention d'ouvrir le tournoi de Wimbledon aux joueurs professionnels dès l'année suivante. Pour lui, « *le tennis amateur est*

⁴⁷⁶ Chatrier P., « Editorial », *Tennis de France*, n° 8, décembre 1953, p. 1.

⁴⁷⁷ Chatrier P., « Tony Trabert professionnel : un pas vers les tournois Open », *Tennis de France*, n° 31, novembre 1955, p. 1.

⁴⁷⁸ Chatrier P., « Les irresponsables », *Tennis de France*, n° 88, août 1960, p. 1.

⁴⁷⁹ Titre du dossier publié dans *Tennis de France*, n° 168, avril 1967, p. 4.

⁴⁸⁰ Chombart et Thomas, 1990, p. 9.

devenu un mensonge vivant »⁴⁸¹. Les amateurs gagnent de l'argent de leur sport de la même manière que les professionnels. Ce qui les différencie, dénonce le président de Wimbledon, c'est que les premiers le font de manière cachée et pas les seconds. Cette annonce va faire l'effet d'un électrochoc. « *Il ne doit plus y avoir de professionnels ni d'amateurs à l'échelon de la compétition internationale* », lance David, mais « *des joueurs et c'est tout* »⁴⁸². Réclamant l'appui de sa fédération, il se dit prêt à aller jusqu'au bout et même jusqu'à l'exclusion de son tournoi par la fédération internationale. Il demande à toutes les nations organisant des compétitions de le rejoindre pour faire front contre la fédération internationale. L'Australie est la première à emboîter le pas et suivre le chemin tracé par le président de Wimbledon en optant le 21 mars 1967 pour le tennis « open » pendant une période d'essai de deux ans. Réuni le 5 mars 1967, le conseil de la fédération anglaise apporte son soutien au président de Wimbledon et décide le 14 décembre 1967, avec l'approbation des 3000 clubs membres de son assemblée générale, de supprimer toute distinction entre amateurs et professionnels du tennis (bravant ainsi la décision de la fédération internationale qui, réunie le 12 juillet 1967, avait pourtant fermement condamné par 139 voix contre 83 l'attitude des anglais et menacé de les exclure des compétitions). C'est « *le coup d'état* »⁴⁸³ tant attendu, titre « *Tennis de France* » en couverture de son numéro de décembre. Pourtant, la réaction de la fédération internationale ne se fait pas attendre. Refusant de céder à la pression anglaise, son président depuis peu, De Stefani, annonce le 8 janvier 1968 la suspension de la fédération anglaise, suite à la réunion de son comité de direction. Cette suspension devient effective à compter du 22 avril. Pour Alain Bernard, ancien tennisman de renom, cette décision était prévisible, soit les dirigeants de la fédération internationale décidaient de se ranger du côté des anglais et de procéder à une modification historique de leurs statuts, soit ils votaient la suspension de la fédération anglaise au risque de provoquer « *la scission qui serait déplorable pour le tennis* »⁴⁸⁴. La FILT opte pour la deuxième solution, rendant le conflit

⁴⁸¹ Déclaration de Herman David, « Les amateurs sont des professionnels mais c'est la faute des dirigeants », *Tennis de France*, n° 168, avril 1967, p. 4.

⁴⁸² Interview de Herman David par Philippe Chatrier, *Tennis de France*, n° 176, décembre 1967, p. 8.

⁴⁸³ Chatrier P., « Le coup d'état de Wimbledon », *Tennis de France*, n° 176, décembre 1967.

⁴⁸⁴ Bernard A., « Et maintenant que va-t-il se passer ? », *Tennis de France*, n° 176, décembre 1967, p. 12.

inéluçtable et l'avenir du tennis mondial incertain. De nombreuses voix vont s'élever contre ce coup dur porté à la patrie du tennis. Philippe Chatrier va dénoncer cette décision prise par « *le petit groupe de tartuffes (...) une poignée de gens pourtant responsables et complices depuis vingt ans de l'effroyable gabegie actuelle* »⁴⁸⁵. Il fustige cet aveuglement de quelques dirigeants qui, au lieu d'essayer de construire le tennis de demain, écrit-il, s'accrochent surtout à leurs sièges. Comme le soulignent les auteurs du *Tenniseum*, « *l'heure s'annonce décisive* »⁴⁸⁶ car la réforme est bel et bien en marche. Le 3 février 1968, la fédération américaine décide d'emboîter le pas de son homologue anglais. Par une écrasante majorité (16 voix contre une), elle en appelle au « *principe d'autodétermination* »⁴⁸⁷ en lançant un ultimatum à la FILT : soit cette dernière laisse à chaque fédération nationale la liberté de choisir les modalités d'accès de ses joueurs à ses compétitions, soit elle perd les Américains et les Anglais qui feront cause commune. Les dirigeants américains se disent même prêts s'il le faut à créer une nouvelle fédération avec leurs alliés anglais. Quant à la fédération française, son attitude est plus réservée, préférant, de l'avis des commentateurs de l'époque, l'abstention à une prise de position. Cette retenue est critiquée par ceux qui veulent passer à l'action. Philippe Chatrier dit sa honte face à l'attitude qu'il juge complaisante des dirigeants de la fédération française qui, moins que des leaders, sont, fustige-t-il, « *des suiveurs accrochés au vent qui tourne* »⁴⁸⁸. Il s'indigne notamment de la « machination » qui va conduire au limogeage du capitaine de l'équipe de France, Marcel Bernard par la commission sportive de la fédération. Il dénonce la décision des dirigeants de vouloir se séparer d'un homme en prétextant les mauvais résultats sportifs de ses athlètes français alors que la véritable raison est, pense l'auteur, de sanctionner ses prises de position en faveur de la fédération anglaise. Exposée à toutes les critiques, la situation de la FILT devient de plus en plus inconfortable. L'Angleterre et les Etats-Unis sont rejoints par l'Afrique du Sud, la Nouvelle-Zélande, la Suède, le Canada et la Suisse et même l'Australie (dont le vote reste encore incertain) se dit prête à se ranger du côté des dissidents. Il est de plus en plus difficile pour les dirigeants internationaux de maintenir une ligne de conduite qui risque

⁴⁸⁵ Chatrier P., « Et vos consciences, messieurs ? », *Tennis de France*, n° 177, janvier 1968, p. 1.

⁴⁸⁶ « Philippe Chatrier », *Tenniseum de Roland Garros*, mai 2001, p. 18.

⁴⁸⁷ Déclaration de Herman David, « Les amateurs sont des professionnels mais c'est la faute des dirigeants », *Tennis de France*, n° 168, avril 1967, p. 4.

⁴⁸⁸ Chatrier P., « Et vos consciences, messieurs ? », *Tennis de France*, op. cit., p. 3.

de provoquer la fuite de ses plus grandes fédérations nationales. C'est lors de la réunion de son assemblée générale extraordinaire qu'elle tient le 30 mars 1968 à Paris, que tout doit se jouer. La décision va être historique car elle marque le point de départ de l'ère moderne du tennis. En effet, le 30 mars 1968, place de la Concorde à Paris, l'assemblée générale de la FILT réunit ses membres pour une décision lourde de conséquences. Dans l'auditoire, 47 pays sont représentés sur les 65 ayant droit de vote. L'heure est à la négociation et aux concessions pour éviter la scission imminente. Au sein du comité de l'amateurisme, quatre hommes vont réfléchir au moyen de sortir d'un conflit qui dure depuis trop longtemps. Représentant tous les courants de l'amateurisme et du professionnalisme, Pierre Geelhand (Etats-Unis), Ben Barnett (Australie), Giorgio De Stefani (Italie) et Jean Borotra (France) vont tenter de trouver des solutions qui contentent toutes les parties. « *Certains ont fait des sacrifices idéologiques pour concilier tout le monde* »⁴⁸⁹, déclarera par la suite Jean Borotra. Ces solutions au nombre de trois sont approuvées par le comité de direction puis à l'unanimité par l'assemblée générale le lendemain. Les points adoptés sont premièrement le maintien symbolique dans les statuts de la FILT de la notion d'amateurisme pour préserver l'idéal sportif sur lequel s'est construite la fédération, deuxièmement, la reconnaissance du principe d'autodétermination des fédérations nationales pour adapter leurs statuts aux réalités de la professionnalisation, enfin troisièmement, une limitation du nombre de tournois open restant sous l'autorité de la fédération internationale. Autre nouveauté défendue par Jean Borotra, la reconnaissance à côté des joueurs amateurs et des joueurs professionnels de joueurs dits « autorisés ». Ils ont un statut semi-professionnel, maintiennent une activité professionnelle autre que le tennis mais sont autorisés désormais à officiellement tirer des profits matériels et pécuniaires des tournois auxquels ils participent. Ainsi, la fédération internationale, dont le choix se résume à « *s'incliner ou mourir* »⁴⁹⁰, finit par fléchir sous les pressions de ses principales fédérations nationales. En ce début d'année 1968, le pas est définitivement franchi dans la professionnalisation du tennis (beaucoup de sports avant et surtout après suivront). La révolution engagée un an plus tôt voit le triomphe des réformateurs, partisans du professionnalisme sur les défenseurs de

⁴⁸⁹ Rapporté par Bernard A., « Une assemblée historique renverse le mur de la honte », *Tennis de France*, n° 180, avril 1968, p 13.

⁴⁹⁰ Chatrier P., « Révolution place de la Concorde », *Tennis de France*, n° 179, mars 1968, p. 7.

l'amateurisme et de la tradition sportive. L'année 1968 fait date dans le monde sportif en autorisant l'entrée du tennis dans l'ère du professionnalisme et l'accès « open » des tournois aux joueurs professionnels. Pour Chatrier, c'est enfin l'aboutissement de quinze années de combats et de revendications : « *L'ère moderne du jeu de tennis a pris son départ officiel le 30 mars à Paris. C'est une grande date, une victoire considérable... et un commencement* »⁴⁹¹, écrira-t-il dans son journal. Et ce commencement de la professionnalisation du tennis sur le plan international va être aussi celui du renouvellement des dirigeants de la fédération française. En effet, si une bataille se termine, une autre lui succède et aboutit au renouvellement total de l'équipe dirigeante de la fédération française. Les réformes engagées vont se poursuivre.

2.3. Oui à la professionnalisation mais sous contrôle renforcé des ligues

Encouragé par son succès si attendu, Philippe Chatrier annonce son intention de changer l'équipe dirigeante de la fédération nationale. « *La réforme à accomplir est simple, écrit-il, il faut changer les quelques hommes qui prétendent depuis si longtemps faire de notre tennis une affaire personnelle sous le prétexte qu'ils ont beaucoup de temps à lui consacrer* »⁴⁹². Ces quelques hommes, dont parle Chatrier, sont en place depuis longtemps. Plus de la moitié au moins cumule les mandats sur les trois dernières Olympiades. L'attitude de la fédération française (lors du bras de fer entre la fédération anglaise et la fédération internationale) ayant irrité un certain nombre de dirigeants français, ces derniers en appellent désormais à une nouvelle politique fédérale et rassemblent, derrière Philippe Chatrier, une équipe de campagne. On compte parmi eux beaucoup de présidents de ligue dont à leur tête le président de la première région de province, la Normandie. Beaucoup de ces présidents entament alors un premier mandat et constituent la nouvelle génération des dirigeants « *qui ne comprennent rien aux jeux surannés de la politique fédérale* »⁴⁹³. Il y a également des professionnels écartés par les dirigeants en place à la fédération (c'est le cas notamment de l'ancien capitaine de l'équipe de

⁴⁹¹ Chatrier P., « Les portes qui ne se refermeront plus », *Tennis de France*, n° 180, avril 1968, p. 3.

⁴⁹² Chatrier P., « Le changement nécessaire », *Tennis de France*, n° 182, juin 1968, p. 5-7.

⁴⁹³ Editorial de Paul Haedens, « Le « come back » de Marcel Bernard », *Tennis de France*, n° 188, décembre 1968, p. 13.

France de Coupe Davis). Leur programme politique énonce quelques grandes orientations devant permettre une augmentation substantielle des courts de tennis et des enseignants professionnels, une modernisation de la fédération, une décentralisation des pouvoirs en direction des régions « *en donnant aux ligues régionales une grande autonomie* »⁴⁹⁴ ou encore un développement de la politique sportive de haut niveau en s'en remettant « *à la compétition la plus dure pour former des champions* »⁴⁹⁵. Ils affichent leur intention de laisser les pleins pouvoirs au comité de direction pour qu'il traite des problèmes de politique sportive avec l'appui de quelques joueurs nationaux (dès son élection, il se réunira tous les deux mois et le bureau chaque semaine). Ils vont multiplier les rencontres avec les acteurs locaux pour expliquer leurs intentions et vont recueillir l'approbation de 21 présidents de ligue sur les 23 que compte la fédération (seules les ligues de Paris et de Bourgogne marquent leur désaccord). La préparation des élections prévues pour le 7 décembre 1968 est menée tambours battant. Pour Chatrier et ses proches, « *il reste six mois pour accomplir la révolution* »!⁴⁹⁶. C'est là que tout va se jouer. C'est là aussi que la nouvelle équipe conduite par Chatrier va remporter son premier grand succès. Le président sortant ne souhaitant pas se représenter, la voie est ouverte. La veille de l'assemblée générale, la plupart des présidents de ligue se réunissent et décident d'appuyer l'équipe de Chatrier. « *Jeunes pour la plupart, les nouveaux présidents de ligue votèrent pour les jeunes* », écrira plus tard Alain Bernard⁴⁹⁷. Chatrier et les siens sont élus avec une confortable majorité. Conformément à leurs intentions, c'est un ancien sportif de haut niveau, Marcel Bernard (vainqueur des Internationaux de France en 1946), qui est élu président de la fédération par 426 voix pour, 21 contre et 112 bulletins nuls. Après son éviction un an plus tôt, il est de retour sur la plus haute marche de l'organisation fédérale. Philippe Chatrier devient l'un des trois vice-présidents et pour éviter toute ambiguïté, il se retire du journal qu'il avait créé quinze années plus tôt. Au total, le comité de direction compte 28 membres dont 4 femmes et une moyenne d'âge en dessous des 50 ans plus jeune que précédemment. La nouvelle direction compte des délégués de 17 régions mais la région de Paris reste encore majoritaire avec 7

⁴⁹⁴ Politique générale présentée par Paul Haedens « Pour une fédération neuve », *Tennis de France*, n° 187, novembre 1968, p. 11.

⁴⁹⁵ Ibid.

⁴⁹⁶ Chatrier P., « Le changement nécessaire », *Tennis de France*, n° 182, juin 1968, p. 7.

⁴⁹⁷ Bernard A., « La FFLT a 50 ans », *Tennis de France*, n° 207, juillet 1970, p. 12.

délégués. La fin de l'année 68 particulièrement agitée pour le pays va être le point de départ d'une rénovation en profondeur des instances fédérales du tennis. Pourtant, les débuts sont difficiles notamment sur le plan sportif. Cumulant les charges de vice-président et de capitaine de l'équipe de France (après la démission rapide de son prédécesseur), Chatrier doit essuyer les défaites successives de son équipe en Coupe Davis battue à la surprise générale par les Yougoslaves puis ensuite par les Espagnols. Déjà, certaines critiques émanent de dirigeants de clubs qui se plaignent de « *l'emprise fiscale, paperassière et autoritaire de la FFLT* »⁴⁹⁸. A l'issue de son mandat, le président de la FFLT, Bernard, peut néanmoins afficher un bilan positif. Pourtant, il ne souhaite pas se représenter, évoquant « *les raisons d'ordre professionnel et familial qui lui interdisent de continuer à assumer la charge de président de la fédération* »⁴⁹⁹. Deux listes sont candidates pour la présidence. Elles incarnent deux conceptions opposées du tennis. A leur tête, ce sont « *deux personnages, deux styles, deux conceptions, deux générations* »⁵⁰⁰ qui vont s'affronter. La liste soutenue par la ligue de Paris conteste « *l'idée du profit provenant du sport* »⁵⁰¹ et s'oppose à ce que le tennis puisse tomber entre les mains des « *marchands* ». La liste conduite par Philippe Chatrier, dont les positions pour la professionnalisation du tennis ont toujours été affichées, rappelle la nécessité de contrôler l'argent du sport sans nier son existence. C'est cette liste qui remporte les élections. Sur proposition du nouveau comité directeur comprenant 27 membres, l'assemblée générale désigne Philippe Chatrier, par 513 voix pour et 73 contre, pour occuper le siège de président de la fédération. Quelques années plus tard, la ligue de Paris (elle comptabilise alors 100 000 licenciés⁵⁰²) est découpée en sept nouvelles ligues réduisant considérablement son poids et celui de son président. Commence alors pour Philippe Chatrier une nouvelle ère qui va durer deux décennies. Philippe Chatrier va présider la FFLT de 1972 à 1993. Pour chacun de ses mandats, il obtient une majorité confortable et les oppositions au sein même de la fédération restent faibles. Aussitôt élu, il s'attache à rénover la fédération. Le nouveau comité directeur crée des groupes d'étude chargés de réfléchir à la modernisation de l'institution. Les réformes portent sur l'administration, l'équipement ou encore la

⁴⁹⁸ Haedens P., Editorial « Un œil neuf », *Tennis de France*, n° 194, juin 1969, p. 13.

⁴⁹⁹ Extrait du procès verbal de l'assemblée générale du 16 décembre 1972 (archives fédérales).

⁵⁰⁰ Ibid.

⁵⁰¹ Ibid.

⁵⁰² Voir le journal officiel de la FFT n° 28, 1976, P. 2.

formation et l'enseignement. Les pouvoirs du comité de direction sont renforcés. Aux membres siégeant au comité viennent s'ajouter des représentants des joueurs professionnels chargés de donner leur avis. Outre l'informatisation des classements et l'amélioration des procédures administratives, le comité s'engage dans un processus de décentralisation des pouvoirs vers les ligues régionales. Le nombre de comités départementaux est augmenté pour renforcer les missions des présidents de ligue et des postes régionaux de cadres administratifs et techniques sont financés pour appuyer le nouveau dispositif. La fédération, déclare son président, doit porter ses efforts sur « *le renforcement des pouvoirs des ligues régionales* »⁵⁰³. Pour Chatrier, il faut que le pouvoir descende du siège national vers les régions, il faut augmenter leurs capacités d'action, pour que les présidents de ligue (ce sont eux qui l'ont élu) soient « *les interlocuteurs directs (...) les patrons des régions* »⁵⁰⁴. Pour cela, il procède à une forte augmentation du budget des régions. Suite à la décision d'augmenter la part des ligues sur les recettes des licences (le montant global des recettes devant être partagé à part égale entre les ligues et le siège fédéral), les ligues voient leur budget global croître entre 1981 et 1982 de près de 10 millions de francs, en raison également de l'augmentation du prix de la licence (celle-ci passe en effet à partir du 1^{er} novembre 1981 de 40 à 50 francs pour les adultes et de 20 à 25 francs pour les jeunes). Entre 1981 et 1986, l'augmentation du budget régional dépasse les 500 %. En comparaison, le budget de la fédération croît sur cette même période de 347 %. Le compte-rendu de l'assemblée générale du 10 janvier 1981 montre d'une part la répartition en part égale des recettes de licences entre le siège fédéral et les ligues à compter de l'exercice 1982 et d'autre part la croissance importante des recettes due à l'augmentation régulière du prix des licences entre 1982 et 1986. Le président de la FFLT en profite également pour clarifier le rôle des bénévoles qui sont, explique-t-il, chargés de définir les grandes lignes de la politique fédérale tandis que les administratifs, cadres et employés, sont eux chargés de l'exécution des décisions votées par les élus. Reconnaisant la professionnalisation et la montée de l'argent dans le tennis, son souci est en même temps de protéger le tennis pour qu'il ne tombe pas sous le contrôle des groupes d'intérêt économiques. Pour cela, il veut

⁵⁰³ Article « Tennis : plan de quatre ans pour renforcer les ligues régionales et augmenter le nombre de terrains couverts », La dépêche du midi du 15 mars 1973 (archives fédérales).

⁵⁰⁴ Ibid.

renforcer le pouvoir des dirigeants élus et réaffirmer le rôle prépondérant de la fédération dans le contrôle du tennis et de son évolution. La nouvelle équipe restructure les procédures administratives. Une association chargée d'aider les associations locales à financer de nouveaux équipements est créée en 1975 ; c'est l'Association pour le développement de tennis (ADT). Dans la foulée de l'immense succès des Internationaux de France, le stade de Roland Garros est étendu. Les travaux d'agrandissement et de rénovation, qui dureront jusqu'en 1992, vont contribuer à amplifier le rayonnement mondial de ce lieu mythique. Avec l'aide de l'Etat (dont les contributions atteignent près de deux cents millions de francs sur dix ans), la fédération peut en 1990 se vanter d'avoir multiplié par six le nombre de ses courts de tennis (en 1970, on comptait 5 500 courts, en 1990, il y en aura plus de 33 500). En matière d'enseignement, la politique fédérale entend développer de front sport de masse et sport de haut niveau, car « *l'un ne va pas sans l'autre* »⁵⁰⁵. Des écoles de tennis se multiplient, un lycée sport-études ouvre ses portes en 1970 à Nice. Jean-paul Loth est nommé directeur technique national en 1976 et bénéficie d'une marge de manœuvre confortable pour développer la politique de haut niveau. Une politique de formation va permettre également d'accroître le nombre d'enseignants professionnels. Ceux titulaires d'un brevet d'Etat passent de 345 en 1968 à 821 en 1975 et les brevetés fédéraux de 230 à 3 200 sur la même période.

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, l'histoire politique de la fédération montre maintes fois, lors de votes déterminants en assemblée générale, l'importance des présidents de ligue. C'est le cas lors de l'élection de Marcel Bernard en 1968 puis de Philippe Chatrier en 1972. De la même manière, lors des élections de 1997, le candidat à sa réélection et lui-même ancien président de ligue doit en partie son maintien à la présidence grâce à l'appui d'une majorité de ligues. L'équipe qui se met en place en 1972, bien que favorable au tennis professionnel, affiche toutefois son souci de le contrôler et tend notamment à renforcer le pouvoir de la fédération et de ses ligues. Les statuts actuels, votés par l'assemblée générale de la FFT les 1^{er} et 2 février 1997, confirment le rôle primordial des ligues dans le processus d'élection des membres de l'assemblée générale et du comité directeur de la fédération. Ils nous renseignent notamment sur la composition de l'assemblée générale de la fédération. Celle-ci « se

⁵⁰⁵ Extrait de l'article de Laborderie R., « Tennis : Chatrier en quête de techniciens professionnels » *Le Parisien Libéré*, 20 décembre 1972.

*compose de représentants des groupements sportifs (...) à raison d'une délégation par ligue. Ils sont élus par l'assemblée générale de la ligue »*⁵⁰⁶. Chaque ligue, peut-on lire dans les statuts, « *constitue l'unité administrative de la fédération. Elle bénéficie, à ce titre, d'une gestion autonome »*⁵⁰⁷. Chaque délégation de ligue comprend à la fois des délégués issus directement de cette ligue (trois au total dont le président) et des délégués issus directement des comités départementaux (à raison d'un représentant par comité départemental). Quant aux nombre de voix que représente l'ensemble des membres des délégations de ligue (ce nombre est proportionnel au nombre de licences détenues par chaque ligue), les 3/5e sont attribués aux trois délégués de ligue répartis en trois parts égales et les 2/5e restant sont attribués aux délégués des comités départementaux.

De ce fait, les ligues restent majoritaires en nombre de voix dans chaque délégation composant l'assemblée générale de la FFT. Ce sont les membres siégeant à l'assemblée générale qui élisent à scrutin secret ceux qui constituent le comité de direction. Ce dernier comptabilise 45 sièges, mais un petit nombre d'entre eux est réservé à des représentants de certaines catégories ; on compte les représentants des femmes (4 sièges), les représentants corporatifs (2 sièges), les représentants des sportifs de haut niveau (2 sièges) et un représentant des éducateurs sportifs. Il en découle des statuts que l'assemblée générale et à fortiori le comité directeur de la FFT sont composés en majorité de membres siégeant dans les ligues dont les présidents de ligue. En fait, cette représentation des présidents de ligue devient forte dès l'arrivée de Philippe Chatrier à la tête de la fédération. Elle ne fera que s'amplifier depuis. C'est d'ailleurs ce que rapporte le magazine Tennis info de 1979 quand il écrit que « *les assemblées générales des fédérations sportives ne sont guère animées qu'une fois tous les quatre ans, c'est-à-dire l'année des élections »*⁵⁰⁸. La raison évoquée est que ceux qui siègent à l'assemblée générale sont les mêmes que ceux qui siègent au comité de direction, c'est-à-dire les présidents de ligue et leurs proches : « *l'assemblée générale est le reflet strict du comité de direction dont sont membres, en fait, 28 présidents de ligue sur 30, étant entendu que les deux présidents de ligue non membres assistent avec voix consultative aux séances du comité de direction. (...) Il va de soi qu'un président de ligue, lui-même véritable*

⁵⁰⁶ Article 9 des statuts de la fédération du 1^{er} et 2 février 1997 (et modifiés les 15 et 16 février 2000).

⁵⁰⁷ Article 7 du règlement administratif de 1997.

⁵⁰⁸ Tennis info n° 5 du 1^{er} février 1979.

administrateur de sa ligue, ne va pas avoir deux attitudes, l'une au comité de direction, l'autre à l'assemblée (ni) que les deux assesseurs d'un président de ligue votent différemment de leur président »⁵⁰⁹. Ainsi, si les présidents de ligue occupent 16 % des sièges au comité directeur de la fédération en 1922, ils en occupent 37 % en 1973 et 74 % en 1977. Depuis, le pourcentage de sièges détenus par les présidents de ligue au comité directeur de la fédération se situe entre 64 % et 71 %. Ainsi, le rôle des présidents de régions est essentiel dans la vie fédérale. Ils sont chargés de représenter la fédération dans toutes les régions de France, mais le nombre de licenciés, que chacun d'entre eux peut se prévaloir de détenir, conditionne également leur poids politique dans l'institution fédérale.

Au final, l'année 1968, c'est la rupture dans la gestion administrative et politique de la fédération. Une équipe nouvelle prend les rênes du pouvoir, elle se compose pour beaucoup de jeunes présidents de ligue qui veulent renforcer la régionalisation des pouvoirs contre le centralisme parisien. Après s'être battu pour la professionnalisation de leur sport, ses nouveaux dirigeants veulent en limiter maintenant la portée pour mieux la contrôler. Ils veulent également limiter la centralisation bureaucratique et être plus proches des associations locales. La fédération va modifier son fonctionnement et ses statuts pour tendre vers plus de décentralisation régionale. Nous y voyons là les caractéristiques de notre deuxième état avancé du cycle de vie fédéral où l'organisation sportive, trop centralisée et trop éloignée de sa base, va tendre vers la forme d'une bureaucratie de plus en plus décentralisée et concentrée à son niveau régional. Cette décentralisation aujourd'hui est bien établie et consacre aux ligues ce rôle d'« *éminence grise* » dont parle un de nos interviewés : « *On est déjà très décentralisé à partir du moment où nous sommes 36 ligues et autant de départements qu'il y en a dans la France, des ligues qui ont leur autonomie, on leur demande, et c'est un peu le problème dans le cadre des actions fédérales justement qui sont votées, que les ligues répercutent les actions fédérales pour qu'elles aillent dans les départements et dans les clubs, c'est les clubs qui mettent en place les actions fédérales, pas les ligues. Les ligues, c'est l'éminence grise de la fédération, une fois que c'est voté ici, elles doivent permettre dans les clubs ces actions fédérales*⁵¹⁰. Cette régionalisation des compétences apparaît d'autant plus importante pour la fédération que

⁵⁰⁹ Ibid.

⁵¹⁰ Entretien n° 14.

les revenus des joueurs professionnels, dont les intérêts sont défendus par l'ATP (cf. infra), vont exploser. Les grands tournois « open » vont être de mieux en mieux dotés en prix. Face à une professionnalisation rapide du tennis, l'organisation fédérale tente de garder le contrôle du sport de compétition et s'oppose de plus en plus ouvertement aux investisseurs et organisateurs commerciaux de tournois privés qui veulent concurrencer l'institution fédérale et mettre à mal son pouvoir.

2.4. Les groupes d'intérêt économiques dans le tennis ou les revers de la professionnalisation

L'accès des joueurs professionnels aux grandes compétitions de tennis va ouvrir une ère nouvelle. Inéluctablement, le tennis va alors générer de plus en plus d'argent et le risque d'une prise de pouvoir par quelques groupes économiques va devenir chaque jour plus prégnant. Avec cette nouvelle période qui commence, souligne un journaliste du Monde, c'est un nouveau combat qui s'annonce, « *un combat (qui va) s'engager pied à pied contre le dévoiement du jeu par le dollar* »⁵¹¹, un combat aussi qui va conduire à une répartition nouvelle des pouvoirs entre les acteurs associatifs et les acteurs économiques pour le contrôle du tennis mondial.

Dans les années 70, la fédération prend conscience du risque que représentent les groupes d'intérêt économiques. Ils sont des associations de joueurs, des managers, des promoteurs privés. Quand en 1970, un homme d'affaire crée le World Championship Tennis (WCT), les dirigeants fédéraux, relève un journaliste du Monde, sont « *pris au piège* »⁵¹² car la menace de voir les meilleurs joueurs se tourner vers ce circuit privé plus lucratif et de délaisser les circuits traditionnels se concrétise. Pourtant, l'entente entre la WCT et la FILT est bonne au début et les deux organisations cohabitent. Les joueurs professionnels, gagnant de mieux en mieux leur vie, créent alors l'*Association of Tennis Professionals* (ATP) en 1972 pour défendre leurs intérêts et établir leur classement mondial. Ce syndicat est présidé par Jack Kramer (le premier joueur classé numéro 1 sera Ilie Nastase). Mais très vite, les relations vont s'envenimer. En 1973, un joueur membre de l'équipe yougoslave va refuser de participer à la

⁵¹¹ Giraud A., « Tennis : succession à la présidence de la Fédération française de tennis. Le combat de Philippe Chatrier », *Le monde*, 6 février 1993.

⁵¹² Mathieu B., « Philippe Chatrier, le précurseur du tennis moderne », *Le Monde*, 25 juin 2000.

Coupe Davis préférant s'inscrire au tournoi de Las Vegas richement doté de 150 000 dollars. Il est aussitôt suspendu par sa fédération nationale suite à la défaite de ses joueurs en Coupe Davis. L'ATP menace de boycotter Wimbledon et de priver cette compétition de près de 80 de ses joueurs si la FILT n'annule pas la décision de la fédération yougoslave. Dans ce bras de fer qui oppose la FILT et l'ATP, cette dernière va prendre conscience de sa force en obligeant les instances fédérales à composer avec elle. Dans une interview donnée beaucoup plus tard par l'ex-président de la FILT, ce dernier déclarera : « *A partir de ce moment là, il a fallu compter avec eux* »⁵¹³. Un Conseil professionnel international regroupant les représentants des joueurs, ceux des grands tournois et la FILT est créé peu de temps après. Mais il ne peut empêcher une concurrence de plus en plus mal vécue par les fédérations nationales et la montée en puissance de nouveaux groupements économiques. La FILT, de plus en plus menacée, tente de réagir. En 1977, son assemblée générale se réunit à Hambourg afin d'élire son nouveau président. Chatrier, qui préside la fédération française, se porte candidat et l'emporte face à un américain avec 70 % des voix⁵¹⁴. La FILT devient la FIT en votant le retrait du mot « lawn » dans son appellation. Pourtant, le changement de direction ne peut empêcher des échanges parfois houleux entre la FIT et l'ATP. Le tennis professionnel s'enrichit de plus en plus et conduit les joueurs à s'entourer d'agents et de managers chargés de gérer leur carrière⁵¹⁵. Parmi ces agences de marketing, l'une des plus importantes est l'International Management Group McCormack. Elles vont peu à peu voir leur rôle s'accroître jusqu'à pouvoir influencer sur le déroulement des grands tournois en négociant une garantie financière pour la participation de leurs stars du tennis⁵¹⁶. La FIT est bien obligée de reconnaître son impuissance à enrayer le système et tente un rapprochement avec ces groupements économiques. Lorsque l'ATP annonce la création d'un nouveau circuit, l'ATP Tour, en 1990 et la mise en place d'un Conseil chargé de gérer le circuit professionnel, le

⁵¹³ Propos rapporté par Delessalle J.C., Navarro G., Rebière G. et Chami L., Profession Président, Les Ed. du sport, 1992, p. 137.

⁵¹⁴ Suite à son élection en 1979 à la tête du Conseil Professionnel International, Philippe Chatrier devient dès lors le numéro un du tennis mondial.

⁵¹⁵ Des sociétés vont se spécialiser comme agents des sportifs professionnels comme Proserv (Professionnel services) ou l'International Management Group (IMG) de McCormack.

⁵¹⁶ Cette pratique occulte conduira à « l'affaire Vilas », du nom de ce joueur qui empochera avec son agent 60 000 dollars pour participer au tournoi de Rotterdam en mars 1983.

président de la FIT, « *enserré dans un étau* »⁵¹⁷, ne peut que constater sa perte de contrôle sur les compétitions de tennis et les joueurs qui en font leurs succès. Désormais, « *ce sont eux*, nous rapporte un de nos interlocuteurs, *qui régissent le circuit masculin (...) l'ensemble des tournois, des soixante tournois actuels hors grand chelem est sous l'ATP* »⁵¹⁸. Seuls les tournois du grand chelem restent contrôlés par la fédération internationale. Face à cette situation de plus en plus inconfortable, le président de la FIT tente alors de réagir. Affirmant vouloir se battre « *pour les empêcher de prendre le contrôle du jeu* »⁵¹⁹, il annonce à son tour la mise en place de la Coupe du Grand Chelem. Ce tournoi « *le plus richement doté de l'histoire* »⁵²⁰ est doté de 13 millions de francs. Contre les lobbies financiers, la réaction du président de la FFT est de répondre avec les mêmes armes. En créant cette « *caricature de tout ce contre quoi le président de la FFT avait lutté sa vie durant* »⁵²¹, il va s'attirer les critiques de nombreux dirigeants sportifs. Si les initiatives de la FIT « *fissurent la coalition des joueurs* » disposés à revenir dans le circuit fédéral, elles attirent aussi les plus vives oppositions contre son président accusé de faire le jeu des promoteurs « *en utilisant l'arme la moins noble (...) mais qui fait toujours son effet dans le monde du tennis professionnel : le dollar* »⁵²². Finalement, si la Coupe du Grand Chelem disparaît en 1999, elle va laisser des traces. Beaucoup reprochent au président de la FIT de vouloir imposer son pouvoir unique sur la totalité du tennis mondial. Bien que la politique fédérale conduise à privilégier le jeu plus que l'argent, la difficile articulation « *entre l'éthique et le fric* »⁵²³ rend « *le combat inégal* »⁵²⁴ et le bilan prévisible : Les dirigeants fédéraux du tennis ne peuvent que constater l'emprise croissante de l'économie dans leur sport. Ceux qui les remplacent à partir de 1993 vont aussitôt adopter une logique plus managériale et concilier les impératifs associatifs et les impératifs économiques.

⁵¹⁷ Cypel S., « Les surenchères de Roland Garros », *Le Monde*, 3 juin 1999.

⁵¹⁸ Entretien n° 13.

⁵¹⁹ Tennis infos n° 46 du 15 octobre 1980.

⁵²⁰ L. R. « L'argent de la fédé sème le trouble chez les joueurs », *Libération*, 6 novembre 1989.

⁵²¹ Giraud A., « Tennis : succession à la présidence de la Fédération française de tennis. Le combat de Philippe Chatrier », *Le monde*, 6 février 1993.

⁵²² Deflassieux A., « Jeu de massacre », *Tennis de France*, n° 440, décembre 1989.

⁵²³ Giraud A., op. cit.

⁵²⁴ Ibid.

C'est lors du dernier mandat de Philippe Chatrier à la présidence française qu'un futur champion va se distinguer et donner au tennis français quelques-uns de ces plus beaux succès. En 1982, l'équipe de France conduite par un jeune joueur encore peu connu parvient en final de la coupe Davis. Un champion se découvre, il s'appelle Yannick Noah. En 1983, il gagne les Internationaux de France. Huit années plus tard, l'équipe de France remporte la Coupe Davis face aux Américains et concrétise le rêve tant convoité par Philippe Chatrier, celui de rapporter le saladier d'argent en France. Henri Lecomte déclarera plus tard : « *Le plus beau cadeau qu'on lui a jamais fait, c'est de gagner la Coupe Davis avant qu'il ne décide de se retirer* »⁵²⁵. Le 6 novembre 1992, Philippe Chatrier annonce qu'il laisse sa place à la fédération nationale après vingt années d'engagement pour le développement du tennis mondial⁵²⁶. C'est alors toute une époque qui s'achève, nous dit un des nos interviewés avec nostalgie, celle des « *grands moments du tennis* »⁵²⁷, celle aussi d'une certaine vision fédérale. « *Nous devions être entre 30 et 40 personnes, nous rapporte notre interlocuteur précédemment cité, c'est-à-dire que c'était vraiment une famille, une famille du sport, ce n'était ni une PME, ni une grande société au sens propre du terme, c'était vraiment la famille du tennis, on se connaissait tous* »⁵²⁸. Philippe Chatrier s'éteint le 22 juin 2000 à Dinard à l'âge de 72 ans. Pour lui rendre hommage, la FFE décide de baptiser le court central de Roland Garros « le court Philippe Chatrier ». Le 7 février 1993, trois candidats se présentent en remplacement du président sortant. C'est le président de la ligue Midi-Pyrénées qui, avec 1 079 voix favorables sur 1 879 suffrages exprimés, est élu à la tête de la FFT. Ce pharmacien de Toulouse, membre du comité directeur de la fédération depuis 1976 et vice-président de 1984 à 1992, est aussi le directeur du troisième tournoi en France, celui de Toulouse. Lors des élections suivantes, il a, face à lui, un seul prétendant, un ex-numéro 4 français, ancien président du Tennis-club de Paris et ancien directeur général des Editions Amaury puis d'Air Inter Europe. Ce dernier propose d'aider davantage les clubs « *souvent exsangues* » et de conduire « *une vraie régionalisation ; car la ligue, précise-t-il, c'est la fédération au niveau*

⁵²⁵ Article de Delamarre G., « Philippe Chatrier : les années Central », Roland Garros Magazine n° 7, 1993, p. 112.

⁵²⁶ Au bout du compte, il aura présidé la FFT de 1972 à 1993, la FIT de 1977 à 1991 et le conseil professionnel masculin de 1979 à 1985.

⁵²⁷ Entretien n° 14.

⁵²⁸ Ibid.

régional »⁵²⁹. Pour lui, il faut préparer les champions à devenir des modèles plutôt que des vedettes afin d'améliorer l'image de marque de la fédération et de son sport. Il a le soutien du capitaine de l'équipe de France de Coupe Davis, dont « *le côté bousculeur de convention, volontariste (...)*, écrit un journaliste, *se heurte de plein fouet au conservatisme show-biz du président* »⁵³⁰. Il est vrai que le bilan du président, à l'issue de son premier mandat, ne fait pas l'unanimité et un certain nombre de dirigeants dénonce un tennis à deux vitesses, un tennis de salon et un tennis de rue. « *On se plante parce qu'on ne veut que des mômes qui ont un beau coup droit, un beau revers. Mais le môme qui joue avec des pompes trouées, la rage au ventre, celui-là, on le regarde même pas* »⁵³¹. Les opposants au président actuel lui reprochent d'incarner « *une présidence paillette* »⁵³² en invitant les tops models du show-biz plutôt que les vieilles gloires du tennis. Un ancien vice-président de la fédération lui reproche de confondre ses fonctions de dirigeant bénévole et celles d'actionnaire dans une société proche de monde du tennis⁵³³. Durant la campagne où pèse un « *climat délétère (qui) ne contribue pas à la sérénité des débats* »⁵³⁴, le président sortant va pourtant bénéficier de l'appui de la majorité des ligues régionales (22 ligues sur 36). Cet appui va être déterminant. Comme le rappelle le président sortant, « *j'ai la presse et les joueurs contre moi, mais ce ne sont pas eux qui votent. Et j'ai le président de ligue pour moi* »⁵³⁵. A l'issue de la campagne électorale, il est réélu de justesse, le 2 février 1997, par les membres du comité directeur avec 24 voix pour lui et 21 pour son rival. Quant à l'assemblée générale, elle n'approuve la proposition du comité directeur que par 896 voix pour et 811 contre. Dans « *ce combat des chefs ou plutôt ce match au sommet* »⁵³⁶, la réélection du président, souligne le journaliste de

⁵²⁹ Artigala M., « Tennis : élections fédérales. Un match au sommet », *Le Figaro*, 1^{er} février 1997.

⁵³⁰ Losson, « un fauteuil pour deux à Roland Garros. [] le tenant, [] le challenger », *Libération*, 1^{er} février 1997.

⁵³¹ Propos du capitaine de l'équipe de France de l'époque et rapportés par Losson, *ibid.*

⁵³² Losson, *ibid.*

⁵³³ Le président de la FFT est le patron du tournoi ATP de Toulouse et l'actionnaire de la société chargée de sa régie publicitaire.

⁵³⁴ Van Kote G., « [] réélu président de la Fédération Française de Tennis », *Le Monde*, 4 février 1997.

⁵³⁵ Van Kote, *op. cit.*

⁵³⁶ Artigala M., « Tennis : élections fédérales. Un match au sommet », *Le Figaro*, 1^{er} février 1997.

Libération, fait « *tousser l'équipe de France* »⁵³⁷. Pourtant, lors de l'assemblée générale du 4 février 2001, le président en exercice est réélu pour la deuxième fois. Le comité directeur compte alors quelques grands champions comme Arnaud Clément, Cédric Pioline, Nathalie Tauziat, Amélie Mauresmo et Sarah Pitkowski. Dans son discours introductif très orienté sur la politique sportive de haut niveau, tenu lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002, le président affirme vouloir « *renforcer le triangle : joueur-club-fédération qui constitue l'une de nos forces* »⁵³⁸. Louant le rôle essentiel des bénévoles dont la reconnaissance constitue une des priorités pour l'année 2002, le premier représentant fédéral veut rester vigilant et continuer à défendre avant tout « *l'intérêt du sport et des pratiquants* »⁵³⁹. Cette vigilance est aussi demandée par son secrétaire général pour qui les dirigeants de clubs sont les « *seuls et vrais interlocuteurs* »⁵⁴⁰ pour une fédération qui est avant tout « *une fédération de clubs* » où « *seule la compétition fidélise* »⁵⁴¹. Pour lui, l'organisation fédérale doit « *trouver le bon équilibre entre la recherche de nouvelles ressources financières et le respect d'une certaine éthique fédérale qu'il faut préserver* »⁵⁴². Affirmant enfin que « *le bénévolat est le postulat de base* »⁵⁴³, son discours n'est pas sans signification à une époque où la montée en puissance des professionnels dans le sport est indéniable et susceptible de nuire au pouvoir bénévole qui se maintient au commandement d'une fédération devenue, au terme de son cycle de vie, une entreprise très prospère.

3. La FFT, une PME florissante

La FFE, c'est aujourd'hui 300 salariés à temps plein, c'est cinq directions très hiérarchisées, c'est aussi et surtout le tournoi de Roland Garros qu'elle gère comme une entreprise.

⁵³⁷ Losson C., « Nos faiblesses sont ressorties. La défaite met au jour les causes structurelles de tennis français » *Libération*, 10 février 1997.

⁵³⁸ Discours du président de la FFT lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002 au stade Roland Garros (archives fédérales).

⁵³⁹ Ibid.

⁵⁴⁰ Rapport moral du secrétaire général de la FFT lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002 au stade Roland Garros (archives fédérales).

⁵⁴¹ Ibid.

⁵⁴² Ibid.

⁵⁴³ Ibid.

3.1. Roland Garros, une entreprise extraordinairement rentable

Roland Garros, c'est « *le temple du tennis en France* »⁵⁴⁴, c'est aussi la propriété de la FFT. Il ne représente aujourd'hui pas moins de 80 % de ses recettes. Si la fédération fait vivre énormément de monde, commente un de nos interlocuteurs, « *c'est grâce au tournoi de Roland Garros (...) qui s'est développé d'une façon considérable* »⁵⁴⁵. Il ne fait aucun doute que les Internationaux de France sont une véritable aubaine financière, comme on peut en juger à travers les chiffres ci-après, ces chiffres qui, souligne le directeur exécutif de Roland Garros, « *ne sont importants que dans la mesure où ils nous donnent les moyens de nos ambitions* »⁵⁴⁶. Si les recettes de la FFT en 1997 sont estimées à 83 millions d'euros (550 MF), Roland Garros rapporte à lui seul 65 millions d'euros (425 MF)⁵⁴⁷. « *Lorsque je suis arrivé à la tête de la fédération, précise son président, le tournoi faisait 300 millions (de francs) de chiffre d'affaires, et tout le monde pensait qu'il était à son apogée. Aujourd'hui, c'est plus du double, la preuve qu'il y avait beaucoup à faire au niveau des droits de télévision, des nouvelles technologies, du marketing* »⁵⁴⁸. L'édition 2000 de Roland Garros, précise un article de Libération⁵⁴⁹ va ramener quelque 82 millions d'euros (538 MF) à la fédération et l'édition 2001 environ 97 millions d'euros (640 MF). Cette « *mutation de Roland Garros en une véritable PME du tennis* »⁵⁵⁰ rapporte Le Figaro voit aussi, pour 2002, une forte progression des dotations versées aux joueurs (+ 13 % en moyenne pour les joueurs de simple). Au total, ces derniers se partagent plus de 10 millions d'euros (65 MF)⁵⁵¹. Parmi les recettes que rapportent les Internationaux de France, il y a les droits de retransmissions à la télévision, la publicité et la location des espaces

⁵⁴⁴ Propos du président de la FFT rapportés par Ervan et Couturie, Ibid.

⁵⁴⁵ Ibid.

⁵⁴⁶ Déclaration du directeur exécutif de Roland Garros et rapportée par Olivier Aubry, « *Marques. Le florissant business de Roland Garros* », *Le Parisien*, 6 juin 2002.

⁵⁴⁷ Hennion B., « *Le village ne fait plus recette. Grâce aux droits télévisuels, le tournoi reste très rentable mais les entreprises ne s'y bousculent plus* », *Libération*, 2 juin 1997.

⁵⁴⁸ Ervan et Couturie, op. cit.

⁵⁴⁹ Froissart L., « *Une terre de contrats* », *Libération*, 28 mai 2001.

⁵⁵⁰ Lagoutte C. et Forestier N., « *Roland-Garros : une PME qui cherche à vivre toute l'année* », *Le Figaro*, 25 mai 2002.

⁵⁵¹ La dotation 2002 des Internationaux de France s'est élevée à 4,2 millions d'euros pour les simples messieurs (+12,67 % par rapport à 2001), à 1,1 millions d'euros pour les doubles messieurs (+ 2,91 %), à 3,9 millions d'euros pour les simples dames (+ 13,62 %) et à 1 million d'euros pour les doubles dames (soit une progression de 4,56 % par rapport à l'année précédente). Ces chiffres ont été communiqués par la fédération lors de son Assemblée générale du 2 mars 2002 au stade de Roland Garros.

de réception ou encore la billetterie. Les droits de retransmissions représentent près de la moitié du budget et sont vendus à 160 pays dans le monde. « *Notre budget a doublé en huit ans (...). Quant aux droits TV, ils ont été multipliés par six depuis mon arrivée* »⁵⁵² précise le président de la fédération, reconnaissant que le montant de ces droits reste encore très inférieur à ceux de Wimbledon. Avec la publicité, c'est près de 30 millions d'euros (200 MF) qui sont perçus par la fédération. Ces recettes proviennent notamment des opérations promotionnelles et de relations publiques de la trentaine de partenaires des Internationaux. « *Tout est à vendre* », souligne la journaliste Hennion, que ce soit « *la publicité par affichage, sponsoring, partenariat et autres espaces de réception* »⁵⁵³.

Si toute cette masse financière sert à financer la fédération et l'organisation du tournoi, elle permet aussi, s'empresse de nous expliquer tous nos interlocuteurs, de servir l'intérêt du sport et des très nombreux clubs de tennis. En 1999, c'est plus de 15 millions d'euros qui sont attribués au développement du tennis⁵⁵⁴. « *80 % des recettes de billets vont aux licenciés et moins de quinze aux sponsors* »⁵⁵⁵ précise le responsable fédéral interrogé par le journaliste de Libération. Une partie des sommes, peut-on lire dans le journal Libération, est redistribuée aux ligues et aux clubs. Les aides aux clubs augmentent rapidement et passent de 880 000 euros (5,8 MF) en 1992 à 3,3 millions d'euros (22 MF) en 1996, précise un autre journaliste du Figaro⁵⁵⁶. Quant aux ligues, le budget qui leur est alloué passe de 5,3 millions à 7,6 millions d'euros (35 MF à 50 MF) durant cette même période. Au total, l'aide financière apportée aux ligues, comités départementaux et clubs atteint aujourd'hui plus de 15,5 millions d'euros (102 MF)⁵⁵⁷, ce qui représente 40 % des recettes des ligues et des comités départementaux. Cette aide conséquente permet en définitive aux ligues et aux comités départementaux notamment de se développer et de recruter des professionnels salariés (dont on

⁵⁵² Lagoutte C. et Forestier N., « Roland Garros : une PME qui cherche à vivre toute l'année », *Le Figaro*, 25 mai 2002.

⁵⁵³ Hennion B., « Le village ne fait plus recette. Grâce aux droits télévisuels, le tournoi reste très rentable mais les entreprises ne s'y bousculent plus », *Libération*, 2 juin 1997.

⁵⁵⁴ Propos rapportés par Froissart L., « Une terre de contrats », *Libération*, 28 mai 2001.

⁵⁵⁵ Soler C., « Roland-Garros, bienvenue à tennisland », *Le Figaro*, 8 juin 2000.

⁵⁵⁶ Artigala M., « Tennis : élections fédérales. Un match au sommet », *Le Figaro*, 1^{er} février 1997.

⁵⁵⁷ Discours introductif du président de la FFT et rapport moral du secrétaire général lors de l'assemblée générale du 2 mars 2002 au stade Roland Garros (archives fédérales).

estime actuellement le nombre d'emplois à temps plein à 190 dans les fonctions administratives, 140 dans les fonctions techniques et 120 dans les fonctions de développement⁵⁵⁸). Une partie des recettes sert aussi à l'entretien des équipements. Par exemple, les grands travaux de modernisation du stade réalisés récemment ont coûté près de 38 millions d'euros (250 MF). On le voit bien et pour reprendre les propos d'un de nos interviewés, « *s'il n'y avait pas les Internationaux de France, la fédération ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui* »⁵⁵⁹, en tout cas pas cette entreprise du sport devenue aujourd'hui très puissante.

Pour autant, cette puissance n'est pas qu'économique, elle est aussi politique. Les Internationaux de France ne représentent pas que l'apport principal des recettes de la fédération, ils sont aussi une force extraordinaire et une arme politique exceptionnelle contre les organisateurs et promoteurs privés. C'est une chance pour la FFT d'être propriétaire d'un des tournois du Grand Chelem devenu depuis longtemps incontournable. C'est ce que nous explique la plupart de nos interviewés : même si « *on se demande à chaque fois si ça va pas passer dans le secteur privé, (...) la volonté est de rester au sein de la fédération, je pense que c'est vraiment une force* »⁵⁶⁰. Ce lien entre la fédération et le tournoi est d'ailleurs réaffirmé par le président de la fédération qui déclare lors de l'assemblée générale de la FFT qu'il faut « *amarrer le vaisseau Roland Garros au paquebot fédéral* »⁵⁶¹. C'est là une des premières directives qu'il va confier aux responsables du tournoi et à la nouvelle direction générale créée depuis peu. La volonté de développer plus encore le tournoi de Roland Garros s'accompagne aussi de l'ambition annoncée de faire du tournoi de Bercy « *le plus grand tournoi indoor du monde* »⁵⁶² ; ce qui conduirait l'organisation fédérale à contrôler en définitive deux tournois majeurs dans le circuit international et s'assurer des subsides financiers considérables.

⁵⁵⁸ Pigeassou C., « Les loisirs de raquettes » *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, p. 167.

⁵⁵⁹ Entretien n° 14.

⁵⁶⁰ Entretien n° 12.

⁵⁶¹ Discours introductif du président de la FFT lors de l'assemblée générale du 2 mars 2002 au stade Roland Garros.

⁵⁶² Discours du directeur général de la FFT lors de l'assemblée générale de la fédération le 2 mars 2002.

3.2. L'institution tennis, une professionnalisation accomplie

Ainsi, comme nous le confirme un de nos interlocuteurs, « *tout s'est professionnalisé (...) entre le début des années 80 et maintenant* »⁵⁶³. Cette professionnalisation pourtant concerne davantage les joueurs (on compte 80 hommes et 40 femmes) et l'organisation fédérale que les structures locales. En effet, si la fédération comptabilise quelque 9 000 clubs en 2001, les structures commerciales restent néanmoins peu nombreuses puisqu'on estime qu'elles ne représentent que 10 % de l'ensemble des structures permettant la pratique du tennis⁵⁶⁴. Quant aux permanents qui travaillent à la fédération, il faut s'attendre à ce que leur nombre s'accroisse encore : « *on devrait arriver dans les dix ans à quatre cents, quatre cent cinquante avec des actions encore plus professionnelles* »⁵⁶⁵, précise un des responsables de la fédération. La bureaucratisation se traduit le plus souvent par l'accroissement des charges administratives. Cet accroissement, comme le souligne le secrétaire général de la fédération en 2002, est de 9 % entre 2001 et 2002, alors que les charges consacrées à l'éducatif et au sportif progressent de seulement 6 %⁵⁶⁶. La FFE, aujourd'hui, et de l'avis de ceux qui en vivent, est devenue une société qui génère beaucoup d'argent et le gère avec professionnalisme. « *on s'est également structuré comme toute société, aujourd'hui on peut considérer qu'on est une très grosse PME, informatisée avec les moyens modernes de communication* »⁵⁶⁷. Le nombre de salariés a fortement augmenté sans qu'on puisse y voir (et c'est peut-être là le grand succès de l'institution fédérale du tennis) des conflits de pouvoirs majeurs entre les bénévoles et les professionnels salariés. Il semble même que cette mutation de l'organisation associative en organisation professionnelle se soit opérée sans heurt parce que « *la professionnalisation était un peu une suite logique* »⁵⁶⁸, parce que l'intérêt de tous est davantage de préserver l'indépendance de la fédération vis-à-vis des organisateurs commerciaux de tournois dans la mesure où, comme le souligne un de nos interlocuteurs, « *c'est pas la fédération en tant que telle, c'est l'institution tennis qui est devenue professionnelle* »⁵⁶⁹.

⁵⁶³ Entretien n° 12.

⁵⁶⁴ Pigeassou, 2002, p.165.

⁵⁶⁵ Entretien n° 12.

⁵⁶⁶ Rapport moral du secrétaire général lors de l'assemblée générale de la FFT le 2 mars 2002 au stade de Roland Garros.

⁵⁶⁷ Entretien n° 14.

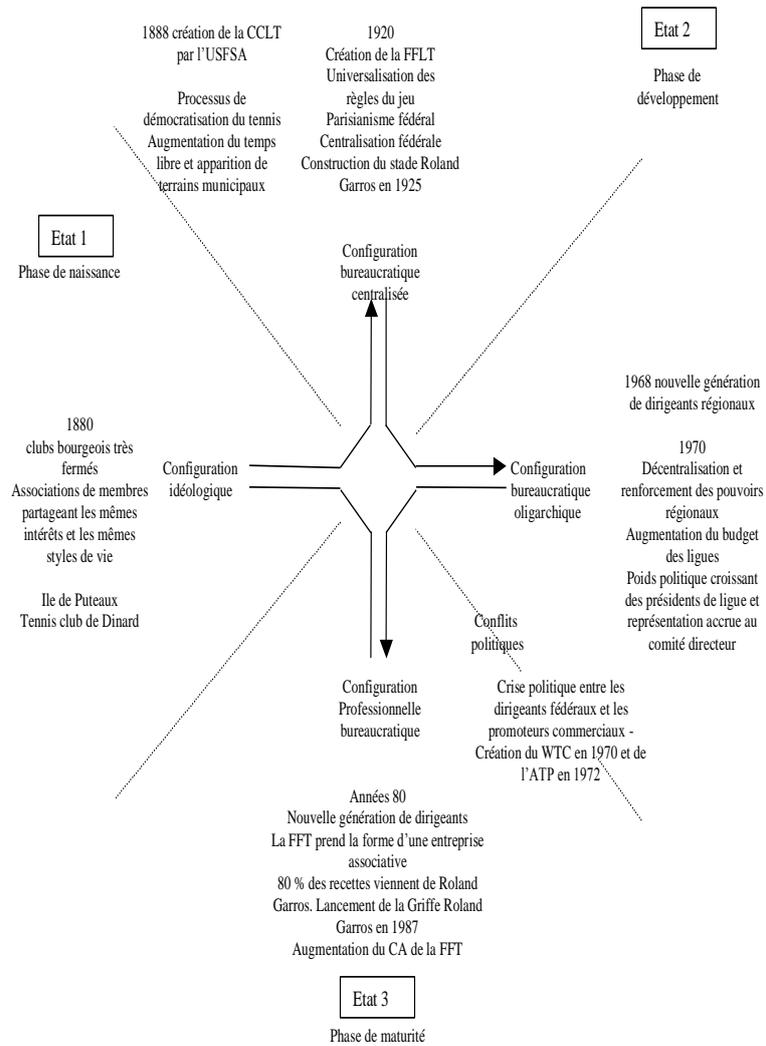
⁵⁶⁸ Ibid.

⁵⁶⁹ Ibid.

La professionnalisation de la Fédération Française de Tennis marque, de notre point de vue, l'état final du cycle de vie de l'organisation associative et le passage accompli de la bureaucratie associative à la bureaucratie professionnelle. Avec un budget colossal et la marque Roland Garros qui assure sa notoriété, la fédération achève sa progressive mutation vers sa forme managériale en conciliant, avec succès mais non sans ambiguïté, le modèle de l'association et le modèle de l'entreprise. C'est une organisation qui s'est professionnalisée, c'est aussi une nouvelle génération de dirigeants qui s'est mise en place (comme nous le verrons par la suite) et la déclaration du président de la fédération va dans le sens de cette marche vers une forme originale d'entreprise associative alliant logique associative et logique économique. Pour ce dernier, « *la fonction de président de fédération évolue vers celle d'un chef d'entreprise associative, voilà pourquoi il est devenu indispensable de définir un nouveau profil du président fédéral, qui lui offre les moyens de remplir au mieux ses missions. Ce soutien pourrait se matérialiser par un système d'aides similaires à celles versées aux maires de France* »⁵⁷⁰. La comparaison avec les élus locaux peut représenter cette forme nouvelle de bénévolat associatif et confirmer le développement d'organisations sportives dotées d'un statut mi-associatif, mi-entrepreneurial qui reste à créer.

⁵⁷⁰ Potet F., « Le mouvement sportif veut professionnaliser le statut de ses dirigeants », *Le Monde*, 19 décembre 2000.

Figure n° 7 : Le modèle de cycle de vie de la FFT



Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFT, vers une génération plus technicienne

Après l'approche historique que nous avons conduite précédemment, ce deuxième volet de notre étude sur la fédération de tennis se propose d'analyser plus en détail les conditions de la professionnalisation des bénévoles élus qui la dirigent. Dans un premier temps, notre intention est de nous intéresser aux relations parfois conflictuelles entre les dirigeants bénévoles et les enseignants professionnels de tennis. Si cette étude peut sembler s'éloigner de notre thème de recherche, elle se justifie pourtant par l'intérêt que suscite le point de vue des syndicats dont la liberté d'expression rompt avec le devoir de réserve affiché par un certain nombre de salariés fédéraux. Notre intention est de montrer que les relations entre bénévoles et salariés sont devenues depuis longtemps des relations professionnelles employeurs/employés conférant aux dirigeants bénévoles le statut de patrons et de chefs d'entreprise. Dans un second temps, nous aurons recours pour l'essentiel à nos questionnaires pour montrer que la professionnalisation autorise l'identification de deux profils ou cultures bénévoles. Leurs différences sont générationnelles. Elles sont liées à leur degré de professionnalisation. Il convient pour cela de tester nos hypothèses de départ postulant l'émergence d'un bénévolat beaucoup plus impliqué techniquement et professionnellement dans le milieu du tennis institutionnel et présentant des trajectoires d'engagement militant autres que celles des dirigeants traditionnels jusque là en place. Enfin, la dernière partie sera consacrée à une réflexion sur la capacité du monde sportif et tennistique à concilier deux modèles d'organisation distincts, deux logiques de fonctionnement devant articuler tradition et modernité, respect des valeurs identitaires et nécessité d'adaptation au changement.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté une démarche méthodologique d'investigation similaire à notre précédente étude de cas. En complément de notre recherche documentaire, nous avons procédé à quatre entretiens exploratoires. Tous nos entretiens exploratoires se sont déroulés au siège de la fédération ou de la ligue régionale. La fédération étant très bien structurée et l'organigramme très détaillé, nous avons pu contacter facilement nos différents interlocuteurs, tous exerçant des responsabilités importantes au sein de la fédération. Certains ont été des pratiquants de haut niveau. Le guide d'entretien a repris les thèmes dominants retenus pour la précédente étude de cas. Ces thèmes étaient l'approche historique des institutions,

les rôles et jeux des acteurs institutionnels, la compétition et ses finalités, le domaine de la formation et de l'enseignement et enfin un thème relatif à l'évolution de la fédération. Nous avons complété ces quelques thèmes généraux par d'autres questions pouvant nous aider à relancer les débats. Chaque entretien a duré entre une heure et une heure trente et a été enregistré. Après retranscription intégrale des entretiens, nous avons réalisé des résumés et des analyses longitudinales et transversales qui nous ont permis de construire une grille d'analyse dans laquelle des thèmes ont pu être identifiés (la structure interne de l'institution, la stratégie des acteurs, l'identité des dirigeants et le processus de prise de décision). Pour les entretiens principaux (réalisés pendant le troisième trimestre 2002), nous avons contacté des dirigeants ou ex-dirigeants élus de la fédération mais aussi les représentants syndicaux des enseignants dont les relations avec la fédération apparaissaient conflictuelles. Le choix d'ouvrir notre panel d'interviews aux principaux représentants syndicaux n'était pas anodin et s'expliquait à la fois par le besoin de rompre avec le consensus général qui semblait s'affirmer entre les dirigeants élus en poste (nous verrons d'ailleurs que ce consensus ne s'établit qu'avec les dirigeants actuellement en poste mais pas avec ceux qui ont quitté leurs fonctions électorales il y a quelques années) et à la fois parce qu'il nous semblait que les relations souvent tendues entre syndicats et dirigeants fédéraux pouvaient constituer une illustration des tensions dues au processus de professionnalisation de la fédération. Les entretiens ont eu lieu soit au siège fédéral (dans les bureaux des interviewés), soit dans des lieux publics (brasseries, terrasses de café). Dans le plan d'entretien, nous avons retenu deux consignes, une relative aux stratégies et positions des acteurs et des groupes d'intérêt dans un contexte d'entrepreneuriat fédérale, l'autre relative à leurs domaines d'intervention, à la gestion des licences et à l'organisation des compétitions et des formations. Notons que nous avons effectué, à la fin de notre analyse, un entretien complémentaire. Cet entretien plus ou moins formel a eu pour objectif d'enrichir la compréhension des données recueillies précédemment et de vérifier la crédibilité de nos interprétations et analyses des faits. Après les entretiens principaux, nous avons procédé à l'envoi des questionnaires. Le questionnaire comportait douze questions réparties en deux grandes parties⁵⁷¹. Pour constituer l'échantillon, nous sommes remonté jusqu'à 1989, ce qui

⁵⁷¹ Une partie relative aux rapports entre l'acteur et sa fédération et une partie portant sur le statut social de l'individu. Notons que nous avons posé une question ouverte dite d'opinion relative au jugement porté par les personnes interrogées sur leur fédération.

correspond aux quatre dernières olympiades. Au total, 234 questionnaires ont été envoyés par courrier (en réalité, nous en avons envoyé 276 mais 42 sont revenus en raison d'adresses erronées) sur une base de sondage estimée à 300 membres. Le taux de retour est néanmoins élevé puisqu'il atteint 49,1 %. L'échantillon se compose de 115 dirigeants bénévoles fédéraux⁵⁷². Tous sont ou ont été membres d'un bureau de ligue et membres de l'assemblée générale de la fédération. Parmi ceux-ci, on compte 45 personnes siégeant ou ayant siégé au comité directeur de la fédération et 36 présidents ou anciens présidents de ligue.

1. Du monde sportif au monde du travail, une évolution des rapports entre les acteurs

Les entretiens exploratoires ont pour objectif d'orienter notre domaine de recherche. Comme pour notre étude précédente, nous en avons réalisés quatre durant l'été 2002. Trois des personnes contactées sont des administrateurs salariés de la fédération. Le quatrième interviewé est un responsable administratif d'une ligue de tennis. Au vu des informations collectées dans ce contexte général de forte professionnalisation, il est possible de positionner plusieurs groupes d'acteurs dont les intérêts divergent. Ce sont ces groupes d'intérêt aux logiques, stratégies et profils différents que nous allons étudier maintenant.

1.1. Un pouvoir bénévole réellement fort mais des relations entre groupes d'intérêt peu développées

Ces premières observations sont issues de l'analyse thématique des entretiens exploratoires qui nous permet de distinguer les groupes d'acteurs ou groupes d'intérêt évoluant dans la fédération. Il y a premièrement l'ensemble des acteurs salariés et bénévoles qui oeuvrent au sein de l'institution fédérale. Pour eux, l'objectif de la fédération est de promouvoir le tennis par les compétitions mais aussi d'augmenter le nombre de ses licenciés. Cela passe par le contrôle d'un des tournois les plus prestigieux au monde ; celui de Roland

⁵⁷² Il s'agit à 92 % d'hommes. Ce pourcentage est proche de celui de l'ensemble des hommes composant notre liste initiale. Ils sont âgés entre 50 et 74 ans. Il apparaît qu'une forte proportion de notre échantillon est aujourd'hui retraitée puisqu'on en dénombre plus de 60 %. Les questionnés en situation de salariés sont un bon quart puis viennent ensuite ceux qui exercent une profession libérale (ils ne sont que 10 %).

Garros dont une partie des recettes permet d'aider les ligues et les clubs. Parmi ces dirigeants, nous rapportent nos différents interlocuteurs, il semble que ceux élus et composant la direction politique de la fédération sont davantage des retraités et des fonctionnaires. Ils auraient accentué leur contrôle sur l'institution et dans une moindre mesure sur les dirigeants salariés de la fédération. Les ligues sont « *le relais de la fédération auprès des clubs* »⁵⁷³. La décentralisation de la fédération leur reconnaît une grande autonomie de fonctionnement. Cela étant, elles dépendent de la fédération sur le plan financier. Comme la fédération, leur politique est celle de la recherche de licenciés. Les dirigeants de ligues sont des présidents ou anciens présidents de clubs souvent en poste depuis longtemps. Deuxièmement, on trouve les grands joueurs professionnels rassemblés au sein de l'ATP et troisièmement les organisateurs de tournois professionnels. Tous sont des professionnels dont la principale motivation est économique. « *Les gens qui pèsent, ce sont les dirigeants, les directeurs de tournois et les joueurs* »⁵⁷⁴, souligne un responsable de la fédération. Les relations entre les dirigeants fédéraux et les dirigeants de l'ATP sont peu développées (si ce n'est à travers Roland Garros et la Coupe Davis) tant la logique « associative » des dirigeants fédéraux semble éloignée de la logique « business » des promoteurs professionnels. Pour un des nos interviewés, « *l'association des joueurs a un peu plus une connotation business que n'a pas vraiment la fédération* »⁵⁷⁵. Quatrièmement, il y a les enseignants et éducateurs de tennis dont les intérêts sont défendus par deux organisations syndicales. « *Les relations sont assez difficiles, (...) entre les dirigeants et les syndicats qui s'entendent pas du tout* »⁵⁷⁶. Si leurs intérêts peuvent sur certains points converger, les difficultés de leurs relations semblent relever plus de conflits de personnes. Il faut souligner que les liens entre les dirigeants bénévoles et les enseignants sont de plus en plus des liens de travail, des liens entre employeurs et employés qui priment, semble-t-il, sur le projet associatif fédérateur. Cette première enquête qualitative nous permet en définitive de situer quatre groupes d'acteurs dont les relations entre eux restent peu étendues. Les dirigeants bénévoles apparaissent comme des acteurs déterminants au sein de la fédération dont ils définissent seuls les grandes orientations politiques. A la fédération,

⁵⁷³ Entretien n° 15.

⁵⁷⁴ Entretien n° 12.

⁵⁷⁵ Entretien n° 13.

⁵⁷⁶ Entretien n° 12.

ils sont les employeurs d'une équipe importante de permanents salariés et ils ont le même lien hiérarchique vis-à-vis du personnel administratif et technique au sein des ligues et des clubs qu'ils président. Ils sont les « patrons » dont l'autorité est régulièrement contestée par les syndicats d'enseignants. Ils sont aussi les interlocuteurs incontournables pour les promoteurs, les joueurs et les sponsors parce qu'ils contrôlent Roland Garros. Grâce au succès de ce tournoi, leur pouvoir politique et financier est réellement fort. Les réponses à notre questionnaire (notamment à la question : *Parmi toutes les institutions dont les noms suivent ci-après, avec lesquelles avez-vous ou aviez-vous plutôt des affinités et plutôt pas ?*) montrent d'ailleurs que les dirigeants bénévoles de la fédération ont des affinités fortes avec l'institution fédérale (ils sont 78 % à se déclarer proches de l'assemblée générale, 76 % pour le comité directeur, 72 % pour le bureau, 93 % pour les présidents de ligue et 74 % pour Roland Garros) et les directions déconcentrées du ministère des Sports (ils sont 62 % à déclarer avoir des affinités avec la direction régionale de la Jeunesse et des Sports et 71 % avec la direction départementale de la Jeunesse et des Sports). En revanche, une majorité d'entre eux ne se sent proche ni des organisations de joueurs (10,5 % des répondants seulement se disent proches de l'ATP et 15 % de la WTA), ni des organisations syndicales des enseignants (ils ne sont que 5 % à déclarer avoir des affinités avec les deux syndicats d'enseignants - cf. infra). Ce que l'on observe, c'est une faible proximité existant entre les dirigeants bénévoles de la fédération et l'ensemble des acteurs évoluant dans le tennis hors de l'organisation fédérale (à l'exception toutefois des fonctionnaires du ministère des sports).

1.2. L'organisation syndicale : Un contre pouvoir face à la puissance fédérale ?

Notre étude de la Fédération Française de Tennis nous conduit à accentuer nos recherches sur les relations, semble-t-il difficiles, entre les dirigeants bénévoles de la fédération (et par la même des ligues) et les enseignants professionnels de tennis. Pourquoi ce choix ? Parce qu'il nous semble que l'une des formes pouvant illustrer la professionnalisation de l'organisation fédérale est l'évolution des relations entre les acteurs sportifs notamment bénévoles et salariés. Or, ce que nous voulons montrer ici, c'est que ces relations se sont transformées aujourd'hui en des liens de subordination entre employeur et employé relevant de ce fait d'une législation plus proche de celle du travail que de celle proprement sportive. Les rapports entre

ces deux groupes d'acteurs se sont notamment radicalisés à propos de la gestion des initiateurs fédéraux dont l'exercice contre rémunération sera autorisé temporairement avant de revenir à la situation antérieure leur interdisant toute activité rémunérée. La situation de ces diplômés fédéraux, illégale dans bien des cas, va accentuer les rapports de forces d'une part entre les enseignants fédéraux non professionnels très nombreux et les enseignants brevetés d'Etat professionnels et d'autre part entre les représentations syndicales de plus en plus actives dans la défense des intérêts des professeurs de tennis et les élus politiques de la fédération et des ligues de tennis. A travers cela, nous voulons souligner que l'organisation syndicale va s'affirmer très tôt comme un contre-pouvoir voulant contrebalancer le pouvoir des bénévoles fédéraux et qu'elle va contribuer en définitive à réduire les relations entre les dirigeants bénévoles et les enseignants aux seules relations professionnelles liées par contrat de travail.

Pour expliquer cela, il nous faut revenir en arrière. Suite au fort développement du tennis survenu dans les années 70, la fédération décide à l'époque de créer un nouveau corps d'enseignants : les éducateurs fédéraux titulaires du brevet fédéral de tennis. L'objectif, explique le directeur technique national de la FFT⁵⁷⁷, est alors de répondre à la demande croissante des pratiquants et au nombre insuffisant d'enseignants professionnels brevetés d'Etat⁵⁷⁸ qui ne peuvent seuls, précise encore le directeur technique, couvrir l'ensemble des besoins. Il est envisagé alors de les seconder par des éducateurs fédéraux. Au regard de la loi, ces éducateurs sont des enseignants non professionnels qui, contrairement aux brevetés d'Etat, ne peuvent exercer contre rémunération⁵⁷⁹. Ils sont chargés, dans les clubs affiliés à la FFT et aux côtés des brevetés d'Etat, d'enseigner au sein des écoles de tennis de jeunes (ou clubs juniors) et peuvent intégrer l'équipe pédagogique du club. Pourtant et bien que la réglementation soit très claire, les présidents de club, face à la pénurie de professeurs de tennis, vont se mettre à rémunérer ce personnel fédéral. Cette situation, longtemps passée sous silence, est pourtant

⁵⁷⁷ Massias J.CL, Dossier enseignement, Tennis infos, supplément au n° 294, juin 1997, p. 2 (archives fédérales).

⁵⁷⁸ On dénombre actuellement quelque 3 700 brevetés d'Etat dont environ 2 500 à temps plein.

⁵⁷⁹ La formation comprend une formation au brevet fédéral 1^{er} degré de 75 heures et une formation 2^{ème} degré de 45h. Elle est organisée par la fédération. En comparaison, la formation au brevet d'Etat de tennis est de 800 à 1100 heures (800 heures pour le monitorat BE 1, 1100 heures pour le professorat BE 2).

illégal puisque interdiction est faite par la loi de 1984 de rémunérer les brevetés fédéraux dans la mesure où ils ne figurent pas alors dans la liste des diplômés homologués publiée en application de l'article 43 de la loi sur le sport. Cette situation, de plus en plus mal acceptée par les enseignants professionnels, va entraîner au bout de quelques années un conflit dur entre d'un côté les dirigeants bénévoles et administratifs de la fédération et de l'autre côté les professeurs de tennis regroupés notamment dans un syndicat nouvellement créé pour défendre leurs intérêts et qui va contester ouvertement l'ordre sportif fédéral. Jusqu'en 1995, il n'existe que deux organisations censées représenter les professeurs de tennis. Il y a d'un côté une amicale créée dans les années 80 par Jean-Paul Loth et devenue depuis peu un club fédéral. Ce club fédéral des enseignants professionnels de tennis (le CFEPT) est inauguré le 24 mai 1999 à Roland-Garros sur l'initiative du directeur technique national de la FFT. Pour ce dernier, l'objectif est de favoriser le développement des valeurs morales et pédagogiques parmi lesquelles on compte le respect de la réglementation et de l'esprit sportif. La volonté de la fédération est alors d'améliorer la communication « *du siège vers les enseignants* »⁵⁸⁰, mais aussi de réunir tous ceux « *qui développent dans leurs clubs les actions sportives proposées par la FFT* »⁵⁸¹. Cette volonté de rapprochement est confirmée par un de nos interlocuteurs faisant partie du club fédéral. Le club fédéral est né, nous explique ce dernier, de la volonté de « *renforcer les liens entre les gens de la direction technique, les gens du siège et les gens des clubs, les gens qui sont sur le terrain tous les jours* »⁵⁸². Il regroupe environ la moitié des enseignants brevetés d'Etat en activité en France, c'est-à-dire quelque 1 750 adhérents pour un peu plus de 4 000 enseignants en activité. En plus de ces membres adhérents, il y a environ 250 membres de droit. Ce sont tous les cadres techniques, les conseillers techniques régionaux, les conseillers sportifs départementaux, les entraîneurs nationaux, les entraîneurs fédéraux, ceux qui travaillent soit au sein de la direction technique nationale de la fédération soit dans les ligues. Pour s'inscrire, l'enseignant doit être licencié, titulaire du brevet d'Etat et exercer dans un club affilié. Par rapport aux syndicats, le club fédéral entend marquer sa différence et son attachement à l'organisation fédérale mère : « *On se situe*

⁵⁸⁰ Massias J.C., DTN de la FFT, Politique sportive 2002-2003, document interne de la FFT, p. 19 (archives fédérales).

⁵⁸¹ Ibid.

⁵⁸² Entretien n° 19.

complètement à côté (...). Nous n'avons aucun pouvoir syndical et aucune action syndicale (...) on appartient à la fédération »⁵⁸³ précise notre interlocuteur qui, par ailleurs, n'approuve pas l'action des syndicats qui « se placent sur un plan de défense (...) pure des enseignants »⁵⁸⁴. Pour ce salarié de la fédération (sa situation professionnelle peut expliquer sa position), si les syndicats prétendent défendre les enseignants, en réalité ils les desservent en rendant difficiles leurs relations avec la fédération et les clubs : « A partir du moment où l'enseignant se met en porte à faux vis-à-vis du développement du club, il ne peut pas s'en sortir. De toute façon, c'est tout son combat syndicaliste qui est voué à l'échec parce que c'est le club aujourd'hui qui fournit du travail à l'enseignant (...) quand les relations entre un président de club et son enseignant professionnel sont bonnes, le club se développe, tout le temps. Quand elles sont mauvaises, le club chute, le club a des problèmes et personne n'est heureux »⁵⁸⁵. A travers ces propos, on voit bien que la position hiérarchique du dirigeant employeur est réelle. Pour notre interlocuteur, les intérêts du bénévole et du salarié sont les mêmes ; ils oeuvrent pour le développement de l'organisation associative mais, rajoute-t-il, à condition qu'ils respectent la hiérarchie en place conférant au bénévole une autorité incontestable. De l'autre côté, on trouve la Fédération Nationale des Enseignants Professionnels de Tennis (la FNEPT) qui se veut être une organisation censée représenter l'ensemble des brevetés d'Etat⁵⁸⁶. Créée dans les années 80 et issue de plusieurs associations dont la première date des années 30, cette fédération compte à peu près 400 adhérents. Pour l'un de ses responsables que nous avons interviewé, cette organisation syndicale est chargée « de la défense des intérêts moraux et professionnels de ses adhérents »⁵⁸⁷. Ses relations avec la fédération sont « en dents de scies » pour des raisons essentiellement politiques. Reprochant que la fédération veuille jouer « un petit peu trop le rôle de pouvoir absolu »⁵⁸⁸, notre interlocuteur souligne les divergences d'intérêts entre les dirigeants fédéraux et son syndicat. Pour lui, les dirigeants fédéraux « rentrent complètement dans la logique d'opposition

⁵⁸³ Ibid.

⁵⁸⁴ Ibid.

⁵⁸⁵ Ibid.

⁵⁸⁶ Notons que cette fédération ne devient réellement une organisation syndicale officiellement déclarée qu'en 1996.

⁵⁸⁷ Entretien n° 21.

⁵⁸⁸ Ibid.

employeurs et salariés »⁵⁸⁹. Ils s'inscrivent dans une logique propre au monde du travail. La volonté des élus de la fédération de tennis, rajoute-t-il, c'est de faire en sorte que le salarié « *ne prenne pas trop d'importance en terme de pouvoirs* »⁵⁹⁰. Les professeurs de tennis restent des salariés qui entrent « *dans une logique de subordination totale vis-à-vis du club* »⁵⁹¹ qui les emploie. Notre interlocuteur conclut en définitive que l'évolution actuelle confère une place accrue au paritarisme où « *ce sont des employeurs et les salariés, donc les partenaires sociaux, qui maintenant vont de plus en plus décider (...) on va vers une forme de prise de pouvoirs des partenaires sociaux* »⁵⁹² et cette configuration nouvelle doit à terme limiter le pouvoir des élus au bénéfice des syndicats. On voit que notre interlocuteur, en insistant sur le paritarisme qui, pour lui, est la forme d'organisation de demain⁵⁹³, exprime sa volonté de voir le pouvoir bénévole partagé et limité par le pouvoir salarié dans un contexte qui, à ses yeux, est devenu professionnel et salarial. Si, en définitive, durant de nombreuses années, les professionnels de l'enseignement du tennis sont représentés par deux organismes (un ayant son siège à la fédération mais n'ayant que la vocation de rapprocher les enseignants de leur fédération ou de les maintenir dans le giron fédéral, l'autre figurant dans les statuts fédéraux et ayant pour mission de défendre les intérêts des enseignants), la situation va évoluer quelques années plus tard avec l'arrivée d'un nouveau syndicat dont les actions vont avoir des répercussions importantes dans le monde du tennis et au-delà. C'est en 1995⁵⁹⁴ qu'est créé le Syndicat National des Brevetés d'Etat de Tennis (le SNBET). Il naît en réaction au fait, explique un de ses représentants, qu'à l'époque, « *les dirigeants (fédéraux) avaient aboli tout système représentatif pour exercer un pouvoir dégagé de tout contrôle démocratique* »⁵⁹⁵. Ce syndicat se veut indépendant des institutions fédérales et revendique une vocation démocratique et

⁵⁸⁹ Ibid.

⁵⁹⁰ Ibid.

⁵⁹¹ Ibid.

⁵⁹² Ibid.

⁵⁹³ On se souvient que la constitution d'une commission paritaire dans le secteur équestre date de 1996.

⁵⁹⁴ Le dépôt mentionnant la création du SNBET à la Direction de la réglementation publique de Montpellier est attesté par signature du Maire le 14 février 1995 (archives fédérales).

⁵⁹⁵ Mot du secrétaire général du SNBET le 10 juin 2002 à Montpellier, p. 1 (archives syndicales).

solidaire pour « *contribuer à l'unité des brevetés d'Etat* »⁵⁹⁶. Pour le représentant syndical que nous avons interrogé, c'est parce que « *les professionnels de tennis n'avaient aucun moyen de s'exprimer et bien entendu aucun moyen de participer à des réunions où tout se décidait, (que) c'était un système en trompe l'œil (...), c'était un système de bâilonnement* »⁵⁹⁷ qu'il était devenu nécessaire de créer un syndicat indépendant affilié à l'UNSA (Union Nationale des Syndicats Autonomes). Ce syndicat va se positionner dès l'origine comme un « *contre pouvoir puissant vis-à-vis de la FFT (et le) seul syndicat légitime* »⁵⁹⁸ capable de défendre les intérêts des professeurs de tennis brevetés d'Etat. C'est quelques années après son apparition qu'il va tenter un procès retentissant contre la fédération et le ministère des sports.

1.3. Entre bénévoles et professionnels, une relation de subordination employeurs/employés : L'exemple des enseignants de tennis

Pour clarifier le statut des éducateurs fédéraux devenu « *désuet et propre à être confondu avec les « éducateurs sportifs » que sont les brevetés d'Etat* »⁵⁹⁹, le comité de direction de la FFT décide en avril 1995 de déposer une demande d'homologation des brevets fédéraux auprès du ministère des sports. Les dirigeants fédéraux choisissent, pour éviter toute confusion, de remplacer l'appellation « éducateur fédéral » par celle d'« initiateur fédéral ». Leur but, explique le directeur technique de la fédération, c'est « *de faire en sorte que les clubs, les brevetés d'Etat et les initiateurs vivent en bonne harmonie* »⁶⁰⁰ et non plus en situation de concurrence. Le but aussi est de clarifier une situation contraire à la loi sur le sport. Après un avis favorable de la CNEAPS (Commission Nationale de l'Enseignement des Activités Physiques et Sportives) rendu le 20 juin 1996, le ministre des sports décide d'inscrire le brevet fédéral d'initiateur de tennis dans la liste des diplômes homologués donnant droit à exercice contre rémunération. Cette décision est rendue officielle par une instruction ministérielle du 8 juillet 1996 qui accorde l'homologation

⁵⁹⁶ Mot du secrétaire général du SNBET, Editorial du SRBET de l'Hérault et de l'Aude de novembre 1993, p. 2 (archives syndicales).

⁵⁹⁷ Entretien n° 16.

⁵⁹⁸ Mot du secrétaire général du SNBET lors de la réunion d'information du 16 février 2001 à Montpellier (archives syndicales).

⁵⁹⁹ Massias, *ibid.*, p. 1.

⁶⁰⁰ *Ibid.*, p. 3.

pour trois ans à titre provisoire. Les règles d'exercice assorties à cette homologation sont imposées par la Commission Nationale de l'Enseignement (CNE) du ministère des sports. Elles précisent que l'initiateur ne peut exercer au maximum que huit heures par semaine, le mercredi ou le samedi et auprès des groupes de jeunes. En revanche, l'entraînement, les cours individuels et les cours collectifs auprès d'adultes restent la prérogative des brevetés d'Etat. Seuls ces derniers peuvent enseigner le tennis et le mini-tennis dans toutes les structures d'accueil et pour tous les publics. Ce sont eux seuls qui organisent et coordonnent les actions et programmes d'enseignement. Ce sont aussi ces derniers qui sont chargés de contrôler l'activité des brevetés fédéraux recrutés par les clubs. Pourtant, cette décision du ministre des sports, prise sur proposition de la fédération, va être à l'origine d'un conflit qui va opposer les dirigeants bénévoles et administratifs de la fédération et les professeurs de tennis regroupés au sein du SNBET. Le 30 octobre 1996, ce syndicat, par l'intermédiaire de son secrétaire général, dépose une requête au Conseil d'Etat pour obtenir l'annulation (« *pour excès de pouvoir* »⁶⁰¹, précise son secrétaire général) de l'homologation des brevets fédéraux de tennis accordée par le ministre des sports. Son principal argument est l'article 43 de la loi sur le sport de 1984 qui précise que « *seuls peuvent être homologués les diplômes correspondant à une qualification professionnelle qui n'est pas couverte par un diplôme d'Etat* »⁶⁰². Dans la mesure où le brevet d'Etat de tennis existe déjà, la décision ministérielle est contestable. Pour le secrétaire national du SNBET, « *le seul but de cette homologation n'est autre que celui de permettre aux dirigeants de payer en toute légalité les initiateurs fédéraux (...) pourtant bénévoles dans ses statuts, en foulant au pied les droits des brevetés d'Etat* »⁶⁰³. C'est également à cette époque que le SNBET (par une lettre en date du 28 juillet 1995 adressée au président de la Commission fédérale des statuts et règlements de la FFT), demande la mise en conformité du Conseil National de l'Enseignement (CNE) et de ses antennes régionales (les Conseils Régionaux de l'Enseignement ou CRE)⁶⁰⁴ jusqu'alors officieuses et

⁶⁰¹ Document interne au SNBET datant de 1999 et référencé 21/99/SNBET, p. 1 (archives syndicales).

⁶⁰² Alinéa 4 de l'article 43 de la loi de 1984 sur l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives (l'article sera modifié notamment en 2000).

⁶⁰³ Document référencé 21/99/SNBET, op. cit., p. 1.

⁶⁰⁴ Les missions du CNE, peut-on lire dans le règlement administratif de la fédération (article 46) sont de faire des propositions au bureau fédéral en matière de préparation des candidats aux épreuves spécifiques du brevet d'Etat et aux épreuves du brevet

rarement réunies, malgré leurs existences attestées depuis longtemps par les statuts fédéraux (le syndicat veut alors dénoncer un fonctionnement où les représentants des enseignants de tennis ne sont pas en réalité élus par leurs pairs mais désignés par les dirigeants fédéraux). Sous la pression syndicale, des élections ont lieu pour la première fois en 1996. A l'issue des élections, 62 représentants des brevetés d'Etat sont élus, permettant un renouvellement de plus de 90 % des membres chargés de représenter les enseignants au sein des Conseils Régionaux de l'Enseignement. C'est toutefois quelques années plus tard que se produit le coup de théâtre. A la surprise générale et par lecture en séance publique le 7 juin 1999, le Conseil d'Etat donne raison au SNBET. Il déclare que la décision du ministre procède d'une méconnaissance des dispositions législatives et « *que, dès lors, la décision d'homologuer les diplômes d'initiateurs 1^{er} et 2^{ème} degrés délivrés par la Fédération Française de Tennis doit être annulée* »⁶⁰⁵. Un moratoire est immédiatement effectué pour estimer les conséquences financières auprès des clubs⁶⁰⁶. Suite à des négociations entre le Ministère des Sports, les syndicats des enseignants professionnels de tennis et les dirigeants de la fédération, une instruction ministérielle du 16 février 2000 instaure des commissions régionales tripartites (comprenant des représentants de la Direction Régionale Jeunesse et Sports, des enseignants professionnels et de la ligue) chargées de réfléchir aux aménagements

fédéral. Il peut aussi exercer une mission de conciliation entre les professeurs de tennis et les dirigeants de la fédération en cas de litige. L'article 45 du règlement administratif prévoit le fonctionnement de ce Conseil national. Il doit comprendre huit membres représentant pour moitié la FFT (parmi les représentants de la fédération, on y trouve essentiellement des présidents de ligue), pour moitié les professeurs brevetés d'Etat et les initiateurs fédéraux de tennis disposant de deux sièges chacun (avant que ne se constitue le SNBET, les représentants des enseignants de tennis étaient de droit ceux de la FNEPT et de l'Amicale fédérale des enseignants professionnels). De plus, le directeur technique national et le ministre des sports peuvent y assister avec voix consultatives. Le CNE est présidé par le secrétaire général de la fédération. Il est représenté dans chaque région par un Conseil régional (CRE) présidé par le président de la ligue. Le CRE se compose de trois représentants de la ligue désignés par le bureau, de deux représentants des professeurs brevetés d'Etat exerçant sur le territoire de la ligue et de deux représentants des initiateurs fédéraux. Les membres des CRE sont élus pour quatre ans et leur renouvellement suit celui des comités directeurs des ligues.

⁶⁰⁵ Décision du Conseil d'Etat n° 183382 du 5 mai 1999 lue en séance publique le 7 juin 1999.

⁶⁰⁶ Les chiffres rapportés par la FFT et le MJS, lors de ce moratoire, dénotent d'ailleurs une profonde contradiction entre les 14 000 initiateurs recensés par la fédération (dont entre 30 et 80 % seraient rémunérés) et les quelques 350 d'entre eux qui ont déclaré leur activité auprès du ministère des sports.

nécessaires. Malgré cela, les relations entre les différents partenaires restent tendues.

Ces tensions, nous avons pu les mesurer durant nos entretiens. Bien souvent, les propos se sont durcis dès lors qu'il a s'agit d'évoquer les relations entre les dirigeants élus fédéraux et les enseignants notamment brevetés d'Etat. Ces relations sont apparues davantage être des relations professionnelles entre l'employeur (le bénévole) et l'employé (l'enseignant), conférant en réalité un rôle différent au dirigeant bénévole qui, de simple militant amateur, a désormais un statut d'employeur dans un champ assimilable à celui du monde du travail. Les résultats d'une enquête conduite récemment par le club fédéral viennent confirmer ces propos. Durant le premier semestre 2000, le Club Fédéral des Enseignants Professionnels de Tennis (CFEPT) va procéder à l'envoi de 1 400 questionnaires à l'ensemble des enseignants de tennis brevetés d'Etat. Ce questionnaire comporte 74 questions. Le CFEPT enregistre 430 questionnaires en retour⁶⁰⁷ qu'il va analyser et dont nous présentons quelques résultats. L'enquête révèle ainsi que les enseignants brevetés d'Etat de tennis travaillent pour la plupart d'entre eux dans des clubs. Si près de la moitié (47 %) travaille dans un seul club, ils sont 27 % à exercer dans deux clubs et encore 24 % à exercer dans au moins trois clubs. Ces clubs sont de taille moyenne puisque plus de 68 % comptent entre 100 et 500 licenciés (un quart des enseignants exerce dans des clubs ayant entre 100 et 200 licenciés). En revanche, les clubs de moins de 100 licenciés emploient peu de professeurs puisque seuls 4 % de ces derniers travaillent dans ces structures. De même, la plupart des clubs évoluent à un niveau moyen départemental ou régional. Pour ce qui est du statut des enseignants, 55 % d'entre eux déclarent être en situation de salariés dans un ou plusieurs clubs contre seulement 14 % qui ont un statut de travailleur indépendant. L'enseignement du tennis constitue la plupart du temps leur seul emploi. A la question relative à leur degré de satisfaction quant au statut qu'ils ont au sein des clubs, il est intéressant de noter que 76 % d'entre eux se disent satisfaits de leur situation. Seuls 16 % répondent le contraire. Il semble que parmi les insatisfaits, on trouve essentiellement des enseignants indépendants (à 65 %) qui déclarent préférer le statut de salarié parce qu'il leur

⁶⁰⁷ L'échantillon de base comprend 85 % d'hommes et 15 % de femmes, âgés en moyenne de 35 ans. Ces enseignants possèdent pour la plupart (82 %) le brevet d'Etat du premier degré contre 18 % qui déclarent posséder le brevet d'Etat du second degré de tennis. Plus de la moitié d'entre eux est mariée et a en moyenne un enfant.

procure plus de sécurité. Il est intéressant de noter également qu'une forte majorité d'entre eux se dit impliquée dans la politique sportive du club (83 %). Ils assistent en majorité aux réunions de bureau (70 %). Parmi les principales sources de satisfaction que leur procure leur métier, ils mettent en tête les contacts humains avec les jeunes (94 %) et les adultes (87 %). Ils sont également sensibles aux résultats des joueurs qu'ils entraînent (pour 83,7 % d'entre eux) ainsi qu'au développement de leur club (74 %). Notons aussi que leur métier leur apporte un épanouissement personnel et qu'ils sont intéressés par les responsabilités que les dirigeants leur confient. En revanche, à la question relative aux problèmes que les enseignants rencontrent dans l'exercice de leur profession. Plusieurs difficultés sont soulevées. Parmi les citations qui reviennent le plus souvent, figure en premier la stagnation du revenu (dans 63 % des cas). Le manque d'évolution de la fonction et les mesures gouvernementales en faveur de l'emploi sont cités dans 50 % des cas. Viennent ensuite les difficultés relationnelles que les enseignants rencontrent avec les dirigeants (50 %) et l'exercice illégal de l'enseignement (43 %). En définitive, si 70 % des enseignants envisagent d'augmenter leurs responsabilités hors terrain dans le club, si 66 % souhaitent plus de responsabilités départementales et régionales, ils sont en revanche 56 % à envisager une reconversion (plutôt vers l'âge de 40 ou 45 ans) et 37 % à déclarer n'attendre aucun changement dans l'avenir. Un de nos interlocuteurs va d'ailleurs dans le sens de cette étude. Pour lui, la profession a du mal à se stabiliser et à s'organiser : *« C'est une profession qui n'est pas organisée encore, (...) c'est une profession de jeunes avec un tournant assez net vers quarante ans, soit les gens se sont installés dans la profession avec une certaine qualité de vie et ils y restent, soit ils n'ont pas réussi à s'intégrer et à ce moment là, ils cherchent autre chose. Ils changent d'orientations entre trente et quarante ans »*⁶⁰⁸. A travers les réponses faites par les enseignants sur leurs relations avec les dirigeants de clubs, un point revient particulièrement : c'est celui portant sur la reconnaissance de la profession d'enseignant par les dirigeants bénévoles. Les répondants à l'enquête du club fédéral évoquent *« l'indifférence des présidents de clubs, le manque de reconnaissance des parents et des dirigeants, le mauvais jugement des dirigeants bénévoles sur la profession, le manque de pouvoir de décision ou encore la dépendance vis-à-vis des élus »*. Beaucoup d'enseignants expriment le sentiment d'être déconsidérés par leurs dirigeants, soit qu'ils sont perçus comme de simples prestataires de

⁶⁰⁸ Entretien n° 19.

service, soit qu'ils sont considérés comme des hommes à tout faire ou encore comme de simples exécutants n'ayant aucun pouvoir de décision. « *on s'est aperçu, commente notre interlocuteur du club fédéral, que « le travail en dehors du court, d'organisation, d'animation, de développement parfois est fondamental pour l'évolution du club (...). Et il n'est pas reconnu à sa juste valeur par les dirigeants, soit qu'ils ne se rendent pas compte du véritable travail fourni en dehors du court par l'enseignant, soit qu'ils ne veulent pas le prendre en compte estimant que ça doit faire partie d'une activité bénévole au même titre que leur activité propre*⁶⁰⁹ ». Ce sentiment est largement repris par le SNBET. Pour ce dernier, ce qui ressort de l'enquête est symptomatique du manque de coopération et du traitement inégal entre les bénévoles dirigeants et les salariés enseignants. Pour un des représentants de ce syndicat, « *la Fédération Française de Tennis est une fédération qui depuis le début a exclu les brevetés d'Etat de leurs préoccupations* »⁶¹⁰. Les enseignants ne sont pas considérés, ils « *n'ont pas le droit au chapitre* »⁶¹¹. Notre interlocuteur rajoute avec virulence que le problème vient du fait que les dirigeants veulent « *avoir la main-mise et le pouvoir absolu* »⁶¹². Les dirigeants décident de tout, nous explique notre interviewé, sans demander l'avis des professeurs de tennis. Pour le représentant de l'autre syndicat enseignant, la FNEPT, il y a des divergences d'intérêts parce que « *sur le terrain, la logique, c'est l'aspect financier* ». Le monde du sport n'est pas différent de n'importe quelle entreprise, précise encore notre interlocuteur. La volonté des élus de la fédération de tennis, c'est de s'assurer que le permanent salarié qui gère Roland Garros « *ne prene pas trop d'importance en terme de pouvoirs* ». Pour un de nos interviewés qui est aussi un professeur de tennis, la profession reste très « *cloisonnée* ». Malgré la nécessité de faire évoluer la profession vers plus de responsabilité 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* »⁶¹³. « *Le dirigeant, répond un autre de nos interviewés, (...), c'est le patron, c'est le président, c'est lui qui a le pouvoir de décision final* »⁶¹⁴. Un autre de nos interlocuteurs, ancien président de ligue et

⁶⁰⁹ Ibid.

⁶¹⁰ Entretien n° 16.

⁶¹¹ Ibid.

⁶¹² Ibid.

⁶¹³ Entretien n° 20.

⁶¹⁴ Entretien n° 19.

donc employeur ne dit pas autre chose. Pour lui, c'est le statut employeur/salarié qui prime, « *y a quand même une hiérarchie qu'il faut peut-être respecter* »⁶¹⁵. Ces employeurs, ce sont, à l'image du dernier interlocuteur que nous avons cité, des présidents de clubs, des dirigeants bénévoles des ligues et de la fédération. Ce sont ces derniers à qui il nous faut maintenant donner la parole.

C'est à travers les commentaires des dirigeants bénévoles de la fédération lors de nos entretiens et dans les questionnaires que nous leur avons adressés que nous voulons maintenant développer le point suivant et montrer notamment que l'évolution professionnelle du tennis a modifié progressivement le profil des dirigeants bénévoles de la fédération. Ils sont employeurs, ils sont patrons et nous voulons montrer que l'évolution de la professionnalisation du sport conduit ces dirigeants fédéraux à être de moins en moins des bénévoles amateurs en augmentant leur niveau de compétence et de qualification.

2. Les dirigeants bénévoles de la fédération, d'une génération à l'autre

L'étude ci-après se base essentiellement sur le traitement des questionnaires que nous avons adressés aux dirigeants bénévoles de la fédération et que nous avons complété avec les entretiens approfondis. Tous les membres qui forment notre échantillon (N=103) sont ou ont été membres de bureau de ligue en tant que présidents ou vice-présidents et également membres de l'assemblée générale de la fédération. On comptabilise 45 personnes siégeant ou ayant siégé au comité directeur de la fédération. On recense également 36 présidents ou anciens présidents de ligue. Si, comme nous nous proposons de le démontrer, l'analyse des questionnaires révèle dans un premier temps une relative homogénéité des dirigeants et un consensus apparent sur les missions fédérales, une étude plus approfondie nous permet de mettre en évidence des divergences de profils et de trajectoires entre les dirigeants ayant exercé leurs mandats fédéraux à des périodes différentes.

2.1. Un consensus apparent sur les missions fédérales

Contrairement à notre précédente étude de cas, l'analyse première des questionnaires souligne une relative homogénéité des dirigeants de la

⁶¹⁵ Entretien n° 17.

fédération de tennis. Il semble se dessiner un consensus autour des missions que doit réaliser l'organisation fédérale. Mais ce consensus est apparent et cache, en réalité, une politique sportive qui ne fait pas l'unanimité sur les questions d'éthique et les relations de ce sport avec l'argent. Les dirigeants qui forment notre échantillon déclarent à plus de 96,5 % être ou avoir été des pratiquants, soit comme simple joueur (19 %), soit comme compétiteur (à plus de 77 %). Si nous détaillons leur niveau sportif (on distingue en tennis des niveaux de jeu correspondant à des séries : La quatrième série représente le niveau de compétition le plus bas et la première série et celle internationale les niveaux les plus élevés), nous constatons que les dirigeants de la fédération ont évolué pour la moitié d'entre eux en 3^{ème} série et ceci quel que soit leur niveau de responsabilité. A l'exception d'un seul, aucun d'eux n'est ou n'a été un salarié de la fédération. De plus, la plupart déclare n'avoir été membre d'aucun syndicat d'enseignants (seuls trois membres dérogent à la règle). C'est aussi dans le choix des missions qu'on peut apprécier l'homogénéité du groupe des dirigeants. Parmi les quatre premiers choix des missions que les dirigeants jugent prioritaires pour la FFT, 66 % de l'ensemble des membres de notre échantillon 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 en revanche qu'en sixième position en ne réunissant que 42 % des votes. De la même manière que pour les dirigeants de la fédération d'équitation, les missions qui occupent les dernières places dans l'ordre de priorité sont la prise en compte des demandes du ministère des sports (11 %), le respect de la tradition (3 %) et le spectacle (cette mission est rejetée massivement par tous les dirigeants qu'ils soient de l'équitation ou du tennis). En outre, un croisement entre les choix des missions prioritaires et les professions des répondants ne permet pas d'établir une corrélation significative (les choix du chef d'entreprise, par exemple, ne sont pas très différents de ceux de l'enseignant). Si on distingue le groupe des fonctionnaires de celui des non-fonctionnaires, on constate tout au plus que les premiers sont plus axés sur la formation tandis que les seconds tendent à privilégier l'éducation. Il semble donc que les dirigeants de la fédération forment un groupe homogène qui, comme le soulignent les présidents de ligue que nous avons interviewés, entretient entre ses membres de bonnes relations : *« Nous sommes élus dans une fédération extrêmement structurée et*

tout se passe extrêmement bien »⁶¹⁶, nous rapporte l'un d'eux. Cette apparente bonne entente ne semble pas être perturbée par les situations professionnelles des dirigeants. Comme nous allons le voir, certains sont issus du secteur privé, d'autres du secteur public et une bonne part est constituée de retraités sans que cela vienne alimenter des tensions entre eux.

Les dirigeants qui constituent notre échantillon sont tous issus des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) supérieures puisqu'on recense pour l'essentiel des chefs et cadres d'entreprise, des professions libérales, des enseignants et cadres de la fonction publique. Les cadres d'entreprise sont toutefois les plus nombreux. Ils représentent le quart des dirigeants de l'assemblée générale et du comité directeur et plus de 20 % des présidents de ligue. Viennent ensuite les professions de l'enseignement (pour lesquelles aucune matière ne semble prédominer) avec un taux de représentativité qui s'élève à environ 22 % de notre effectif. Les membres exerçant ou ayant exercé une profession libérale sont environ 16 % à l'assemblée générale. Peu nombreux en définitive, ils sont encore moins représentés au comité directeur et parmi les présidents de ligue. C'est en revanche le contraire pour les chefs d'entreprise car s'ils ne représentent que 10 % des membres élus à l'assemblée générale, ils sont nombreux à exercer des responsabilités bénévoles au comité directeur et à la présidence des ligues (où on en dénombre tout de même 20 %). Soulignons d'ailleurs que les chefs d'entreprise sont aussi nombreux que les enseignants et cadres d'entreprise dans ce dernier groupe (mais nous verrons par la suite que l'évolution depuis quinze ans conduit à fortement privilégier les seconds au détriment des premiers). De plus, la sensibilité politique des dirigeants de la FFT est à droite. A côté des 15 % d'entre eux qui se déclarent, sur l'échelle des affinités politiques, au centre ou neutres et des 14 % qui refusent de répondre à cette question (cette question politique dans notre questionnaire n'a pas été mieux perçue par les dirigeants du tennis que par ceux de l'équitation), ils sont 56 % à se dire de droite contre 14 % à afficher une sensibilité à gauche. Le croisement entre leurs sensibilités politiques et leurs professions ne montre pas, là non plus, de fracture (soulignons juste que les gens de gauche sont plutôt des enseignants). Notons que le niveau d'étude de l'ensemble des membres est élevé et dépasse, pour la moitié d'entre eux, le niveau bac plus 3. Quant à l'âge moyen des dirigeants lorsqu'ils effectuent

⁶¹⁶ Entretien n° 22.

leur(s) mandat(s) national(aux), ceux qui ont moins de 54 ans durant leurs mandats représentent 40 % de notre effectif, ceux qui ont entre 55 et 59 ans sont 25 % et ceux qui ont atteint l'âge de la retraite ou de la préretraite forment le tiers restant.

Ainsi, cette première analyse nous conduit à la conclusion que les dirigeants de la fédération de tennis s'entendent sur les missions prioritaires de leur fédération et ne semblent pas avoir de conflits ou discordes entre eux. Comme nous le confirme un président de ligue et membre du comité directeur, 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* »⁶¹⁷. Pourtant, au-delà d'une première approche globale qui conclurait trop hâtivement à une forte osmose du groupe de direction, une analyse plus approfondie permet de souligner des divergences entre les membres. Le traitement de la question d'opinion sur la politique de la fédération apparaît notamment très significatif et doit nous conduire à différencier trois groupes principaux de dirigeants présentant des trajectoires et des profils un peu différents.

2.2 Des trajectoires et des profils différents entre générations

Si, durant un même mandat, les dirigeants fédéraux semblent afficher une forte cohésion de groupe, notre étude va permettre de souligner des clivages entre les membres ayant exercé leur mandat sur des périodes différentes. Il est souvent constaté que le changement de présidence entraîne un renouvellement important de l'équipe de direction. Quand le président s'en va, ses plus proches collaborateurs partent bien souvent avec lui. Si la politique fédérale vient à changer avec le nouveau président, elle provoque alors une instabilité du groupe de direction qui tend à se renouveler fortement durant les années qui suivent, jusqu'à ce qu'il retrouve une nouvelle stabilité. Dans le cas de la fédération de tennis, l'année 1968 annonce l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle génération de dirigeants (et de présidents de ligue) conduite par Marcel Bernard. Après une longue période de simple reconduction des dirigeants en place, le taux de renouvellement des membres du comité directeur atteint, cette année là, 83 % ! Lorsque le président en exercice, à l'issue de son mandat, décide de ne pas se représenter, c'est Philippe Chatrier qui le remplace à la tête de la fédération. Le taux de renouvellement des membres du comité

⁶¹⁷ Entretien n° 22.

directeur n'est alors que de 37 %. Ce taux devient à nouveau important en 1976 puisqu'il s'élève à 54 % (suite à l'élection d'une douzaine de nouveaux présidents de ligue), mais les années qui suivent constituent une période de très forte stabilité de l'équipe dirigeante. En 1981, on ne compte que 15 % de nouveaux membres et en 1985, seulement 17,5 %. En revanche, lorsque l'assemblée générale élit un nouveau président en 1993, 45 % des effectifs du comité de direction se renouvellent et ce taux de renouvellement atteint 50 % en 1997 (quant au bureau, il change à 83 % en 1993 et à 58 % en 1997). Les élections de 2001 semblent indiquer un retour à la stabilité. On observe, au total, trois années d'important renouvellement de l'équipe de direction : il s'agit de 1968, de 1976 et dans une proportion moindre de 1997. Cette dernière date, qui se caractérise par un renouvellement notable des dirigeants siégeant au comité directeur de la fédération, constitue donc une date charnière pour l'échantillon que nous avons constitué par questionnaires. Nous pouvons nous demander dès lors si le profil identitaire des dirigeants arrivés à partir de 1997 est le même que celui des dirigeants en poste avant 1997. Ne peut-on démontrer l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants ? Et dans ce cas, qu'est-ce qui différencie 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 va être en partie une étude comparative des dirigeants, selon la période de leur mandature fédérale. Elle va distinguer trois groupes : celui des dirigeants ayant été en poste avant 1997 (olympiades 89/93 et/ou 93/97) que nous appelons groupe A (N = 48), celui des dirigeants ayant été en poste à partir de 1997 (olympiades 97/01 et/ou 01/04) que nous appelons groupe C (N = 26) et un groupe intermédiaire dénommé groupe 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).

Dans notre questionnaire, une question ouverte d'opinion était posée aux dirigeants bénévoles. Cette question était celle-ci : « *Décrivez en quelques mots ce que vous pensez de l'évolution de la FFT* ». L'analyse des résultats (nous avons comptabilisé 102 réponses) montre que 63 % des répondants sont favorables à la conduite de la politique fédérale, confirmant ainsi ce relatif consensus évoqué par nos interlocuteurs précédemment cités. 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 différencier ce groupe des autres dirigeants. Il est intéressant de noter que les sujets de mécontentements évoqués par ce tiers 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 pouvoir exercé par les dirigeants bénévoles (et notamment par les présidents de ligue). Si nous considérons ces mécontents selon la période durant laquelle ils ont effectué leur mandat, nous observons que les mécontents sont plus nombreux lorsqu'ils appartiennent au groupe A que lorsqu'ils appartiennent au groupe C. Dans le groupe A, on comptabilise 54 % d'avis positifs mais 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 %), 8 % seulement d'entre eux jugent l'argent excessif dans leur sport et 13,5 % rejettent la professionnalisation excessive à leurs yeux. Nous pouvons donc penser 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 sont plus nombreux dans le groupe des anciens dirigeants en poste avant 1997, partant aussi des informations rapportées lors de nos entretiens, nous proposons d'approfondir l'étude comparative des dirigeants selon leurs périodes de mandature. Cette analyse apparaît d'autant plus nécessaire que les personnes que nous avons interrogées font souvent le constat que les dirigeants ont changé. Ils prétendent que les dirigeants 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'un d'eux, (...) 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 »⁶¹⁸. D'autres personnes soulignent que le niveau sportif des anciens dirigeants était bien supérieur à celui des membres actuels ou encore que le dévouement des bénévoles était bien plus important auparavant. Avant, c'étaient tous des anciens bons joueurs de tennis, nous dit encore l'un d'eux, « *des passionnés qui avaient fait beaucoup de compétition, qui étaient impliqués, qui étaient dans le milieu* ». Aujourd'hui, précise-t-il, les présidents de ligue ne sont plus des joueurs ou des anciens compétiteurs, ce sont des « *vieux présidents de ligue (qui) n'ont jamais joué au tennis, qui n'ont jamais fait de compétition, qui ne sont pas passionnés* »⁶¹⁹. Ce qui caractérisent les anciens dirigeants, précise encore un autre de nos interlocuteurs qui en faisait partie, c'était leur « *gros dévouement* » : « *Nous étions des pauvres amateurs dévoués* » ; 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 de génération, nous avons cherché à construire les trajectoires des personnes figurant dans notre échantillon. Les dirigeants actuels sont-ils des militants moins engagés sportivement et bénévolement que ceux d'hier comme le prétendent certains de nos interlocuteurs ? Pour nous permettre de vérifier cette hypothèse, une étude comparative des dirigeants en poste depuis 1989 se révèle indispensable.

Pour déterminer les niveaux de professionnalisation des groupes de dirigeants, nous pouvons retenir certains critères (en partie les mêmes que ceux relevés dans notre première étude de cas) tels que les niveaux sportifs atteints en compétition (classements par série), les qualifications professionnelles et les diplômes obtenus par les dirigeants (les brevets fédéraux de juge, d'arbitre ou d'initiateur et les brevets d'Etat d'éducateur) et les usages professionnels qu'ils en ont faits. Nous avons dit précédemment que les dirigeants de la FFT étaient tous des pratiquants et anciens compétiteurs. Peu en définitive (seulement 3,5 %) ne sont pas des pratiquants de tennis. Si nous comparons le nombre de pratiquants et le nombre de non pratiquants par période de mandature, nous observons que c'est le groupe des dirigeants actuels qui compte le plus de non pratiquants (on passe de 0 % de non pratiquant 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 se modifier. Si, comme nous l'avons vu, la plupart évolue en 3^{ème}

⁶¹⁸ Entretien n° 13.

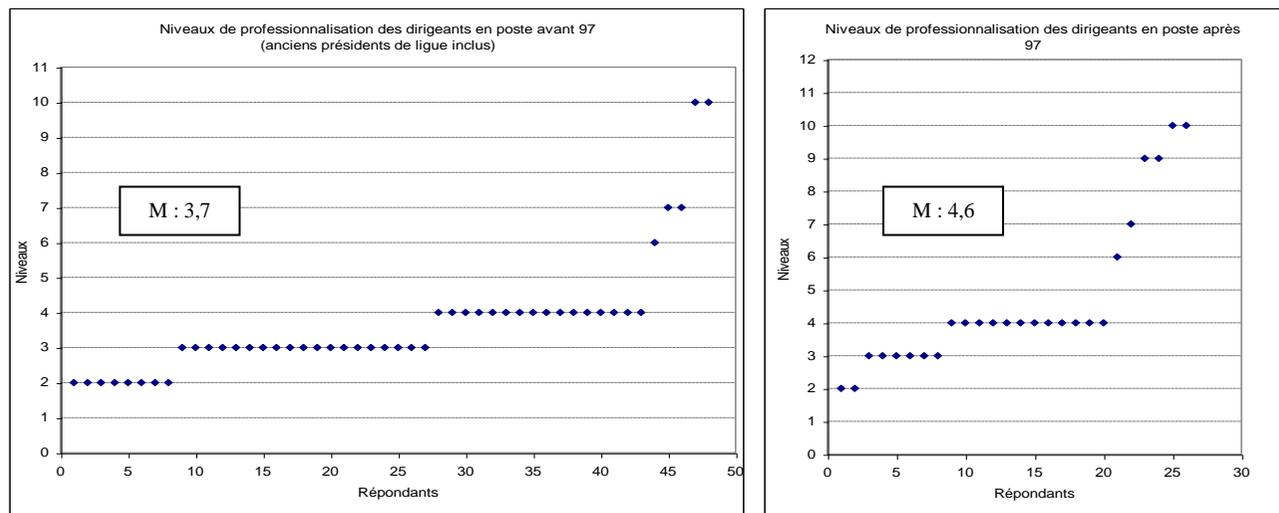
⁶¹⁹ Entretien n° 16.

série, on constate que les dirigeants du groupe A sont 16,5 % à avoir évolué en seconde série alors qu'ils ne sont plus que 9 % dans le groupe C. A l'inverse, ce groupe compte plus de dirigeants de 4^{ème} série que le premier groupe (respectivement 26 et 4 %). A travers ces résultats, il semble donc que le taux de pratique et le niveau sportif des dirigeants tendent à baisser entre 1989 et 2003. Cela étant, au regard de la faible variation des statistiques, nous ne pouvons affirmer avec certitude que la génération actuelle est moins engagée sportivement que la génération précédente. La comparaison d'autres données s'impose, et en particulier, des données relatives aux diplômés des dirigeants bénévoles. Il est intéressant de souligner que l'évolution des professions depuis 1989 montre que le nombre de cadres d'entreprise, et en proportion moindre d'enseignants, a progressé au détriment des chefs d'entreprise et des professions libérales. Tandis que les cadres passent de 21 % 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 depuis (ils ne représentent que 4 % de l'effectif actuel). Cette évolution des professions s'accompagne en même temps d'une baisse du niveau d'étude. Fixé auparavant au niveau bac plus 3/4, le niveau de scolarité est plus proche aujourd'hui du niveau bac plus 2. En revanche, 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 %). Par ailleurs, le nombre plus important de dirigeants actuels déclarant être ou avoir été enseignant de tennis (ils sont 38,5 % dans le groupe C contre 16,5 % dans le groupe A) nous laisse supposer qu'ils sont aussi plus diplômés. L'analyse de nos questionnaires vient confirmer en partie ce point. Les dirigeants des groupes B et C sont effectivement en plus grand nombre titulaires de diplômes sportifs de tennis que ceux du groupe A. Ils sont 34 % dans le groupe B et 23 % (on aurait pu s'attendre à un pourcentage plus élevé, il est vrai) dans le groupe C à être diplômés contre 21 % 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 de brevets fédéraux). Notons enfin que la possession de diplôme d'Etat s'accompagne de plus en plus 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 actuel a exercé professionnellement avec le diplôme de tennis.

En déterminant les différents niveaux de qualification et de compétence repérables dans le secteur du tennis, nous pouvons dessiner les trajectoires de professionnalisation des dirigeants. Les premiers niveaux de compétence 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 de chacun des groupes de dirigeants en fonction des périodes de mandature permet de montrer que le niveau général de compétence et donc de professionnalisation des dirigeants de la fédération a augmenté entre 1989 et aujourd'hui. Les dirigeants actuels sont mieux formés et plus diplômés que leurs prédécesseurs. Ce constat vient confirmer, là aussi, ce que d'autres études avaient déjà constaté ; la professionnalisation du secteur associatif se traduit par une élévation du niveau des compétences des dirigeants bénévoles. La figure ci-dessous indique que, sur cette dernière décennie, le niveau de professionnalisation passe ainsi de l'indice 3,7 à l'indice 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 compose davantage de dirigeants titulaires de diplômes fédéraux et de diplômes d'Etat dont ils font ou ont fait en plus grand nombre un usage professionnel.

Si nous portons notre analyse sur les liens de parenté que les dirigeants ont avec des pratiquants ou acteurs évoluant dans le milieu du tennis, il apparaît que ce sont les dirigeants les plus anciens qui ont le plus de liens de parenté. En effet, le groupe A déclare avoir des liens de parenté à 66 %. Ces liens sont ceux des descendants à 25 %, de toute la famille à 21 % et aussi ceux des ascendants à 16,5 %. Par contre, les dirigeants du groupe C ne sont plus que 54 % à répondre favorablement à cette question. Les liens de parenté sont ceux de la famille et des descendants (19 % chacun). S'il semble donc possible d'expliquer les motivations des dirigeants par l'implication sportive de leurs proches (épouses, enfants et petits-enfants), on peut supposer que la tradition de l'investissement sportif et associatif communiquée par les ascendants soit un facteur incitatif non négligeable pour les dirigeants les plus anciens. Un autre point intéressant mérite d'être souligné : il s'agit de celui relatif aux expériences d'organiseurs de tournois et de gestionnaires de clubs sportifs. On observe ainsi que les dirigeants actuels sont en moins grand nombre des organisateurs de tournois (on passe de 71 % pour le groupe A à 58 % pour le groupe C). En outre, les dirigeants en poste avant 97 déclarent à 87,5 % être

Figure n° 8 : Les trajectoires de professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFT



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. **M :** Moyenne. **Commentaires :** Entre la période 1989 à 1997 et la période 1997 à aujourd'hui, le niveau de professionnalisation a augmenté. Si les dirigeants étaient auparavant davantage des pratiquants possédant un diplôme fédéral sans en faire un usage professionnel, ils sont aujourd'hui davantage titulaires de diplômes fédéraux et d'Etat dont ils font un usage professionnel.

ou avoir été des gestionnaires dans le domaine du tennis. Ce pourcentage est moins fort chez les dirigeants qui forment le groupe intermédiaire (75,5 %) et moins fort encore chez ceux en poste après 1997 (65 %). 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 %. Ces associations sont souvent des clubs locaux, mais aussi des structures départementales ou régionales.

Si on compare enfin toutes les raisons qui peuvent expliquer l'investissement des dirigeants bénévoles, on peut observer quelques différences. A partir des questionnaires et de l'analyse des réponses à la question : « *Pourquoi vous êtes-vous investis au sein de la fédération ? (si vous avez plusieurs réponses, numérotez-les du plus important au moins important)* », on constate que pour l'ensemble de notre échantillon, c'est l'expérience de pratiquant et de gestionnaire associatif local que les bénévoles mettent en avant pour expliquer leur engagement au sein de la fédération. Il est intéressant de souligner que seuls les dirigeants du groupe C avancent, comme autre explication, leur expérience d'enseignant de tennis, signe que les motivations de ces derniers sont à la fois liées à leur trajectoire d'amateur mais aussi de professionnel.

L'ensemble des résultats exposés ci-avant nous permet en définitive de définir les profils identitaires des trois groupes de dirigeants en poste à des périodes différentes (tableau n° 2).

3. La FFT, le modèle d'une entreprise associative

A travers l'étude de la FFT, nous avons voulu vérifier nos hypothèses de départ. Comme dans le cas étudié précédemment, la professionnalisation de l'organisation en tant qu'étape finale du cycle de vie fédérale semble se vérifier. Ce qui constitue l'originalité de la fédération de tennis, c'est sa capacité à avoir su concilier (en partie, il est vrai, grâce au tournoi de Roland Garros qu'elle s'est toujours attachée à garder sous son aile) les exigences du fonctionnement associatif et les exigences d'un sport devenu un produit qui se vend. Contrairement à d'autres organisations sportives qui, parce qu'elles se professionnalisent, connaissent des conflits à répétition, la fédération de tennis est l'exemple d'une transition réussie. Mais, l'apparence

Tableau n° 2 : Les profils identitaires des dirigeants bénévoles de la FFT

Caractéristiques	Groupe A Dirigeants en poste avant 1997	Groupe B Dirigeants en poste pendant 1997	Groupe C Dirigeants en poste après 1997	Total Dirigeants FFT
Nombre de réponses	48	41	26	115
Quelle est ou a été leur profession ?	Cadres d'entreprise (20,8 %), Enseignants (20,8 %), Professions libérales (20,8 %), Chefs d'entreprise (14,5 %)	Cadres d'entreprise (23 %), Enseignants (23 %), Professions libérales (12,8 %), Chefs d'entreprise (10,2 %)	Cadres d'entreprise (38,4 %), Enseignants (23 %), Professions libérales (11,5 %), Chefs d'entreprise (3,8 %)	Cadres d'entreprise (25,6 %), Enseignants (22,1 %), Professions libérales (15,9 %), Chefs d'entreprise (10,6 %)
Sont-ils ou ont-ils été des pratiquants réguliers ?	Oui (100 %) de 3 ^{ème} série et plus (75 %)	Oui (97,5 %) de 3 ^{ème} série et plus (62,5 %)	Oui (88,4 %) de 3 ^{ème} série et plus (60 %)	Oui (96,5 %) de 3 ^{ème} série et plus (67,5 %)
Sont-ils ou ont-ils été des enseignants de tennis ?	Oui (16,6 %)	Oui (21,9 %)	Oui (38,4 %)	Oui (23,5 %)
Sont-ils diplômés en tennis ?	Oui (20,8 %)	Oui (34,1 %)	Oui (23%)	Oui (26,6 %)
Font-ils ou ont-ils fait un usage professionnel de leur diplôme sportif ?	Oui (30 %)	Oui (28,5 %)	Oui (50 %)	Oui (33 %)
Sont-ils ou ont-ils été juges ?	Oui (50 %)	Oui (65,8 %)	Oui (69,2 %)	Oui (60 %)
Sont-ils ou ont-ils été des gestionnaires de structure de tennis ?	Oui (87,5 %) comme gestionnaires bénévoles d'associations (97,6 %)	Oui (75,6 %) comme gestionnaires bénévoles d'associations (96,7 %)	Oui (65,3 %) comme gestionnaires bénévoles d'associations (94,1 %)	Oui (78,2 %) comme gestionnaires bénévoles d'associations (75,6 %)
Ont-ils ou ont-ils eu des liens de parenté dans le milieu du tennis ?	Oui (66,6 %) par les descendants à 37,5 %	Oui (51,2 %) par les descendants à 38,1 %	Oui (53,8 %) de toute la famille à 38,4 %	Oui (58,2 %) de toute la famille à 40,8 %

peut-être trompeuse et il serait faux de prétendre pour autant que sa professionnalisation a les faveurs de tous ceux qui la font ou l'ont fait vivre.

3.1. De la logique associative à la logique économique

Le choix d'étudier la fédération de tennis est venu en partie du fait que cette dernière présentait une forme d'organisation professionnelle très avancée. Elle n'avait rien de la petite association amateur. Sa gestion était managériale et notre étude a confirmé en partie ce que nous pensions. Dès nos premiers contacts, nous avons pu mesurer le degré d'efficacité administrative atteint par cette association. Tout est informatisé, chaque interlocuteur a un poste téléphonique, une adresse Internet et peut être joint à tout moment. Le siège de la fédération est impressionnant. Franchir la porte de Roland Garros, c'est entrer dans un lieu imposant, c'est pénétrer dans le temple du tennis français. Nos premières impressions se sont vite confirmées, la fédération est une entreprise très bien huilée. Elle semble avoir parfaitement concilié logique associative et logique commerciale à travers notamment ce qui constitue probablement sa plus grande réussite, Roland Garros. Quand en 1968, une nouvelle équipe de dirigeants, considérablement rajeunie, arrive au pouvoir, son intention est de moderniser l'organisation fédérale. C'est ce qu'elle entreprend de faire aussitôt. La fin des années 60 est le point de départ d'une rénovation en profondeur des instances fédérales du tennis. Ces nouveaux hommes forts renforcent considérablement leur contrôle sur le tennis institutionnel et assoient durablement le pouvoir des régions qu'ils président au sein du comité directeur. Certains clubs se plaignent déjà de l'emprise autoritaire et bureaucratique de la fédération. L'ouverture des tournois aux joueurs professionnels va permettre à la fédération de se développer considérablement et augmenter de façon exponentielle le nombre de ses licenciés qui passent en l'espace de dix années de 130 000 à plus de 500 000 pour atteindre dans les années 85 des sommets inégalés depuis. En dix ans, la fédération triple le nombre de ses professeurs diplômés d'Etat et multiplie par quinze le nombre de ses éducateurs fédéraux. En vingt ans, le nombre de courts de tennis est multiplié par six. Pourtant, en permettant l'entrée du professionnalisme dans le tennis, ce sont aussi les groupes d'intérêt économiques qui franchissent la porte de Roland Garros. La fédération internationale ne peut dès lors empêcher une confrontation vive avec ces promoteurs qui vont tenter à plusieurs reprises de prendre le contrôle du circuit international. Il faudra beaucoup de temps avant

que finalement ne s'installe un statu quo entre les différentes parties et une délimitation de leur territoire respectif. Les grands travaux qui s'ouvrent assurent le succès de Roland Garros et du tennis international. Lorsqu'en 1993, Chatrier décide de se retirer, il laisse derrière lui une fédération rayonnante qui pèse plus de 70 millions d'euros. Avec son successeur, l'argent pénètre le monde du tennis à un rythme encore plus soutenu. En 1997, la fédération détient un budget de 83 millions d'euros. Les recettes que procurent les Internationaux de France augmentent de manière vertigineuse. En 1988, elles se montent à 22 millions. En 1993, elles ont doublé. En 1997, elles ont triplé. En 2001, elles ont quintuplé et avoisinent les cent millions d'euros. Avec une masse salariale qui s'alourdit considérablement et les primes aux joueurs qui relèvent plus de la surenchère, la fédération affiche une santé exceptionnelle. Elle est devenue une entreprise extrêmement rentable qui associe avec succès le modèle associatif et le modèle de l'entreprise.

3.2. La professionnalisation du tennis ou l'entrepreneuriation fédérale

Lorsque nous avons commencé nos investigations, il nous est apparu que l'ensemble des salariés et des élus s'entendait très bien. Ils ne montraient aucune difficulté relationnelle. Nous avons bien noté les propos souvent très mesurés des salariés administratifs ou techniques que nous avons rencontrés mais si ces réserves rappelaient très clairement le lien hiérarchique qui s'imposait entre les salariés et les élus, elles ne semblaient pas exagérées et anormales. Bien sûr, les dirigeants administratifs n'ont pas la liberté d'expression qu'on trouve davantage chez les fonctionnaires mis à disposition par l'Etat (leur employeur) ou chez les enseignants exerçant en profession libérale. Certes, de l'avis de la plupart de nos interviewés, les élus occupent pleinement l'espace politique. Il semble même que leur autorité se soit renforcée depuis quelques années. Quant à leurs préoccupations, elles portent sur le nombre de licences et sur la renommée de Roland Garros. Les élus fédéraux sont conscients que la baisse des licenciés qu'ils ont connue dans les années 95 n'est pas le fruit du hasard mais s'inscrit dans une conjoncture où la médiatisation de leur sport joue un rôle essentiel pour attirer et fidéliser les pratiquants. C'est pour cela qu'ils veulent absolument contrôler l'un des tournois les plus prestigieux au monde. Ils savent que leur fédération a la chance extraordinaire d'être propriétaire d'une manifestation qui fait partie du cercle très restreint des tournois du Grand Chelem. Longtemps, nous

avons pensé que la perte de Roland Garros était un risque majeur pour l'organisation associative parce qu'elle était peu préparée à faire face à la professionnalisation intensive du sport et il n'en est rien. La fédération est une entreprise bien structurée et qui fonctionne. Même si ses nombreux salariés sont les employés des dirigeants élus, même si leur rôle est d'appliquer la politique fédérale définie par les bénévoles, pour autant, nous n'avons pas perçu de conflits latents ou cachés au sein de la fédération. Celle-ci renvoie l'image d'une société qui prospère. Contrairement à ce que nous pensions au début, les groupes d'intérêt qui évoluent dans l'environnement fédéral et à partir desquels nous avons pu analyser les effets de la professionnalisation du tennis, n'ont guère de relations ni entre eux, ni avec la fédération. La bataille de l'Open des années 60 et les tensions qui ont opposé par la suite la fédération et l'association des joueurs professionnels soutenue par les promoteurs privés semblent être rangées définitivement dans les archives fédérales. Les joueurs professionnels sont dans un monde à part et gèrent ou laissent à des agences spécialisées le soin de gérer leur carrière. Il apparaît que les seuls liens qui unissent les professionnels et la fédération soient les quelques grands rendez-vous sportifs de l'année (Roland Garros, Paris-Bercy et la Coupe Davis). Contrairement à l'équitation, il n'existe pratiquement pas de structures commerciales qui puissent concurrencer les clubs locaux et déstabiliser la fédération. Nous pensions que la fédération était en relation directe et constante avec tous les interlocuteurs du tennis, là aussi, il n'en est rien. Nous pensions que la professionnalisation était source de tensions entre bénévoles et professionnels, là encore, ce n'est pas le cas. Les tensions, elles existent bel et bien mais de manière plus diffuse et concernent pour l'essentiel les syndicats d'enseignants et les bénévoles de la fédération. Nous cherchions à comprendre comment cette fédération avait pu si bien concilier son projet associatif et les intérêts économiques gigantesques que suscitaient les Internationaux de France. Ce que nous ont raconté nos interlocuteurs, c'est entre autres que les dirigeants ont bien changé, qu'ils sont beaucoup plus présents qu'avant. Pour certains, ils sont beaucoup moins passionnés et dévoués que leurs prédécesseurs, pour d'autres, ils sont beaucoup plus intéressés par le pouvoir et l'argent. Au bout du compte, en approfondissant nos recherches, nous pouvons voir émerger deux générations de dirigeants bénévoles, une en place dans les années 85-90, une autre en place aujourd'hui. Au bout du compte, la professionnalisation du tennis a conduit à privilégier l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants plus en phase avec l'évolution

actuelle du sport et mieux adaptée à la professionnalisation tout azimut.

Conclusion

Le consensus apparent affiché par les dirigeants de la fédération de tennis masque des tensions sur les choix politiques et le rapport à l'argent. Nos entretiens ainsi que nos questionnaires ont relevé des divergences de vue entre notamment les dirigeants et les syndicats d'enseignants (dont le développement témoigne de la professionnalisation du milieu) et aussi entre les dirigeants eux-mêmes. S'il semble vérifié que le consensus existe autour d'une politique fédérale commune entre les dirigeants durant une même olympiade, il nous est apparu en revanche qu'un certain nombre de divergences opposait les dirigeants en poste sur des périodes différentes. C'est ainsi que nous avons distingué trois groupes d'élus selon qu'ils avaient effectué leur mandat avant 1997, après 1997 ou à cheval sur les deux périodes. Sans pour autant conclure à une opposition forte et conflictuelle, nous avons essayé de caractériser ces groupes d'individus. La professionnalisation de l'organisation fédérale influant sur ceux qui la gouvernent, nous avons souligné les trajectoires variées des dirigeants bénévoles. Ceux en poste dans les années 85/95 sont avant tout des amateurs pratiquants disposant de peu de qualification dans leur sport si ce n'est celle que leur procure une expérience riche en tant que gestionnaire bénévole d'association locale. 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. Ceux qui les ont remplacés à la tête de la fédération depuis une dizaine d'années ne sont pas complètement différents. Ce sont aussi des gestionnaires associatifs, ce sont aussi des pratiquants. Pourtant, l'évolution de la courbe des niveaux de professionnalisation montre qu'ils sont mieux formés parce que plus diplômés dans le champ sportif spécifique. Leur trajectoire semble moins marquée par un engagement associatif prolongé que par une professionnalisation acquise souvent précocement. Ils sont à l'origine des pratiquants souvent de niveau modeste. Puis, ils deviennent des diplômés fédéraux et des diplômés d'Etat et se mettent à exercer de manière occasionnelle contre rémunération.

A l'issue de ces travaux qui nous amènent à conclure que le processus de professionnalisation des dirigeants fédéraux bénévoles est en cours,

doit-on annoncer la fin du bénévolat traditionnel dont l'identité s'est construite autour de l'amateurisme et de la gratuité ? Entre tradition et modernité, il ne fait guère de doute qu'une certaine forme de bénévolat, mieux adaptée au modèle de l'entreprise associative, est en train de s'imposer. L'étude des fédérations d'équitation et de tennis nous a permis de confirmer l'émergence d'une configuration bénévole et militante plus professionnelle. Notre intention a été alors de montrer que cette configuration devenait aujourd'hui dominante et capable de modifier en profondeur le schéma traditionnel de l'association et du bénévolat amateur. La quatrième et dernière partie de notre étude va être une réflexion sur l'engagement associatif. Elle va être l'occasion de revenir sur l'ensemble de nos hypothèses de départ et de proposer quelques conclusions plus générales. En toile de fond, il s'agit d'élargir le débat et de nous interroger sur les nouvelles formes de militantisme que la professionnalisation du milieu sportif ne fait au fond qu'annoncer.

Quatrième partie

Bénévolat, professionnalisation et militantisme

S'il fallait nommer une des tendances lourdes d'évolution des organisations associatives et en particulier des organisations sportives, nous citerions en premier la professionnalisation, celle des acteurs dirigeants, celle des moyens de gestion dont ils usent, celle aussi des projets politiques qu'ils définissent. A l'issue de notre étude et sur la base des enquêtes que nous avons conduites dans deux grandes fédérations sportives, force est de constater que la bureaucratisation et le recours à des professionnels salariés pour rationaliser les procédures administratives, organiser les programmes pédagogiques ou encore optimiser une véritable politique du sport de haut niveau ne font que précéder la professionnalisation des dirigeants bénévoles. Nous pensons que cette professionnalisation, qui se traduit par une élévation du niveau de qualification et de compétence des dirigeants bénévoles, doit être perçue comme une mesure contingente d'adaptation de l'organisation à son environnement. Nous pensons également que ce phénomène est en partie à l'origine de la crise des cultures bénévoles en perte de repères identitaires dans un milieu qui n'échappe plus à la rationalité économique, en perte aussi de repères politiques tant les projets organisationnels semblent diffus et relever de logiques d'intérêts plus ou moins conciliables. Nous pensons enfin que la professionnalisation des dirigeants bénévoles a également pour conséquence de mettre en avant un militantisme plus utilitaire et réaliste. Ce nouveau militantisme procède-t-il, comme le relèvent certains sociologues, de ce « *désenchantement du monde* »⁶²⁰ travaillé par l'individualisme et la perte des grandes utopies ? Faut-il voir alors la fin d'une certaine forme d'engagement porté par un discours idéaliste et quelque peu stéréotypé et que la réalité rendrait de plus en plus obsolète en raison du décalage prégnant entre le discours et l'action, entre le projet et son application ? En somme, et pour reprendre les propos de Ion, à une époque où nous observons une dépolitisation massive et une désyndicalisation importante de la population, « *l'engagement a-t-il encore un avenir ou s'épuise-t-il avec la fin des grands récits ?* »⁶²¹.

⁶²⁰ Expression employée par Weber à propos de la rationalité montante propre à la société moderne du début de 20^{ème} siècle (Weber, (1920) 1964.

⁶²¹ Ion, 2001, p. 10.

Le débat que nous ouvrons dans cette dernière partie de notre étude et qui est l'aboutissement de l'ensemble de notre réflexion, veut s'élargir à l'ensemble du monde associatif et montrer que la rationalité bureaucratique et marchande est devenue un principe de réalité auquel aucun dirigeant associatif ne peut plus désormais échapper. Il semble que, dans le cycle de vie des organisations fédérales, ce soit bien la raison utilitaire qui prime progressivement sur la raison communautaire et pousse les dirigeants à plus de compétences et de technicité (chapitre 1). Ce processus conduit à modifier les configurations identitaires des bénévoles qui connaissent alors des périodes de crise entre générations mais aussi entre catégories sociales, au fur et à mesure que l'organisation voit ses projets se détourner de la seule logique associative (chapitre 2). De moins en moins sensible à la défense des grandes causes, de moins en moins transcendé par un idéal de société, l'engagement militant d'aujourd'hui devient dès lors l'affaire des professionnels qui transforment le modèle associatif en un modèle managérial et l'éthique sportive en une déontologie professionnelle⁶²². C'est sur ces nouvelles formes d'engagement moins portées semble-t-il sur l'idéal coubertinien que nous nous interrogerons dans la dernière partie de notre travail (chapitre 3). Pour cela, nous nous appuyons sur l'analyse de la totalité de nos questionnaires (N = 218) en distinguant deux groupes d'intérêt dominants, chacun porteur d'une culture identitaire qui lui est propre. Nous proposons de ranger dans le premier groupe de bénévoles (N1 = 102) les dirigeants des sports équestres à cheval et du tennis en poste avant 1997 et dans le second groupe de bénévoles (N2 = 116) les dirigeants du poney, du tourisme et ceux du tennis en poste pendant et après 1997. La comparaison sociologique de ces deux groupes de dirigeants ayant des liens plutôt amateurs pour les premiers (en tant que pratiquants pour l'essentiel) et plutôt professionnels dans le champ sportif pour les seconds (ils vivent ou ont vécu de ce même milieu sportif en tant qu'éducateurs sportifs ou gestionnaires salariés de structures) doit nous permettre de confirmer les différences culturelles et générationnelles relevées par ailleurs et de mettre en évidence, en tout cas dans les organisations sportives fédérales, l'émergence de formes nouvelles d'engagement militant.

⁶²² Ce que nous voulons montrer, c'est que l'éthique sportive en tant que morale attachée au modèle coubertinien est peu à peu remplacée par un ensemble de devoirs moraux et de principes attachés à la profession.

Chapitre 1. De l'explication communautaire à l'explication utilitaire

Tout au long de notre étude, nous avons voulu souligner ce qui nous semblait être l'irrévocabilité du processus de professionnalisation de l'organisation sportive et de ses dirigeants. C'est là le point soulevé dans notre première hypothèse. Nous avons alors avancé l'idée que les organisations sportives pouvaient s'inscrire dans un cycle de vie qui les conduisait à passer par plusieurs stades d'évolution, depuis la forme idéologique puis bureaucratique jusqu'à celle professionnelle. C'est cette approche que nous avons adoptée dans les premiers chapitres de nos études de cas. En abordant la Fédération Française d'Équitation et la Fédération Française de Tennis, nous avons tenté d'adapter le modèle type de cycle de vie des organisations sportives fédérales que nous avons construit préalablement, à l'histoire spécifique à la fois institutionnelle et politique de ces deux organisations.

1. L'inéluctable professionnalisation de la bureaucratie fédérale

L'étude des associations et sociétés naissantes qui ont précédé les organisations fédérales nous a permis de souligner leur caractère à la fois très idéologique et très fermé, attestant, s'il en était besoin, des origines élitistes des sports modernes. Que ce soit pour l'équitation avec le Jockey club de France fondé en 1834, la société équestre de l'Etrier fondée en 1895 ou pour le tennis avec l'apparition vers la fin des années 1870 du tennis club de Dinard et du club de l'île de Puteaux, toutes ces associations, tous ces cercles ont pour point commun d'être marqués par une forte notabilité (au sens de Weber, c'est-à-dire composés de notables dont la situation économique leur permet de s'investir dans une activité secondaire sans salaire ou contrepartie mais qui également jouissent d'une estime et d'une considération sociales dues à leur rang et leur position⁶²³). A cette époque, comme le souligne Saint Martin, les notables se retrouvent entre eux pour s'adonner à des pratiques qui se doivent d'être gratuites et désintéressées car l'important n'est pas la victoire, encore moins le mercantilisme mais « *la manière d'être, de paraître et de faire* »⁶²⁴. C'est pourquoi ces associations ne réunissent que des membres issus des classes sociales les plus élevées (nobles, aristocrates, officiers

⁶²³ Weber, (1922) 1971, p. 378.

⁶²⁴ Saint Martin, 1989, p. 22.

mais aussi professions libérales et industriels) ayant tous leur nom dans ce « bottin mondain » dont parle Waser⁶²⁵. Dans sa distinction entre classes travailleuses et classes oisives, Veblen explique qu'à cette époque, il est de rigueur que « *les classes supérieures soient exemptes des travaux d'industries (en raison) de leur supériorité de rang* »⁶²⁶. Le loisir, précise cet auteur, n'est pas la paresse ou l'inaction mais exprime davantage « *la consommation improductive du temps* »⁶²⁷. Pour Veblen, les classes oisives se retrouvent au sein du gouvernement, à la guerre, dans la vie religieuse et aussi dans le sport. Dans le cycle de vie des fédérations, nous avons rapproché ces sociétés fermées des organisations idéologiques du premier état de l'évolution, dans le sens où leurs membres constituent des groupes partageant une même idéologie autour de la défense de leurs intérêts de classe. Ces organisations très idéologisées apparaissent aussi très fermées parce qu'elles imposent un système de parrainage et de filtrage des nouveaux entrants. Lorsque ces groupes décident de se fédérer, ils vont tendre à s'autoreproduire en maintenant la distinction sociale. Au sein de la fédération d'équitation qui naît en 1921, ceux qui vont composer son premier comité directeur sont des généraux, des commandants, des comtes et des ducs issus de ces cercles très fermés. La fédération de tennis créée en 1920 n'est pas non plus un modèle d'ouverture. Faisant partie de ces sports « chics » décrits par Bourdieu, on y trouve aussi des comtes, des marquis et des officiers. Même si, par la suite, la massification du tennis se fera avant l'équitation par la construction de courts municipaux notamment, l'accès des classes populaires à ces sports ne se fera jamais réellement. La spécialisation en cours de ces fédérations émergentes s'accompagne d'une volonté d'unifier les pouvoirs et de regrouper toutes les sociétés et associations oeuvrant pour un même sport. Cela va conduire à une centralisation très forte des pouvoirs au sommet fédéral déjà très parisien. Nous avons pu ainsi observer que la plupart des membres du conseil d'administration de la FFE sont, en 1920, des habitants de la capitale. Ce parisianisme s'observe aussi à la FFT dont les délégués les plus représentés en nombre de voix sont ceux de la région de Paris. Ce parisianisme d'ailleurs ne se dément pas par la suite même s'il s'étend à la banlieue puisque ce sont toujours les ligues d'Ile-De-France qui comptabilisent le plus de licences et donc de voix. Dès lors, les fédérations connaissent un développement

⁶²⁵ Waser, 1995, p. 14.

⁶²⁶ Veblen, 1970 (1899), p. 3.

⁶²⁷ Ibid., p. 31.

régulier (excepté pendant les périodes de guerre) et entrent dans une phase de bureaucratisation centralisatrice, marquant le deuxième état de l'évolution. Cette centralisation bureaucratique suit celle de l'Etat, structurellement mais aussi idéologiquement à travers la volonté d'instaurer un pouvoir unique fort. Comme l'écrit Brohm, « *le sport reproduit donc organisationnellement sur le plan des superstructures idéologiques, le modèle bureaucratique de la société capitaliste d'Etat* »⁶²⁸. Cette institutionnalisation, note Saint Martin, qui avait déjà été celle de Coubertin avec l'olympisme, se traduit irrémédiablement, pour le mouvement fédéral, par « *une organisation quasi bureaucratique des institutions et des pratiques* »⁶²⁹. Dès le début, la fédération de tennis s'entoure de commissions régionales (elle reproduit en cela le découpage régional institué précédemment par l'USFSA avec ses 36 comités régionaux). Quant à la fédération d'équitation, on trouve trace de l'existence des ligues régionales d'équitation dans les statuts de 1946 (mais probablement existaient-elles déjà avant). Chargées de représenter leur fédération en province et de faire appliquer ses décisions auprès des associations locales, ces ligues régionales déconcentrées vont avoir un rôle de plus en plus croissant jusqu'à se positionner comme les interlocuteurs intermédiaires indispensables entre le sommet et la base de l'organisation fédérale. La bureaucratisation fédérale et l'alourdissement progressif des procédures administratives vont accompagner l'augmentation du nombre des associations affiliées et des adhérents. L'unification des trois courants équestres permet à l'organisation fédérale de passer de 40 000 licenciés en 1949 à plus de 200 000 en 1987 et 400 000 en 1999. Quant à la FFT, elle passe de 11 000 licenciés en 1920 à plus de 167 000 en 1970 et c'est le chiffre du million de licenciés qui est dépassé en 1986. Le nombre de clubs de tennis atteint les 9 000 en 2002 contre seulement 170 lors de la création de la fédération. Tout cela conduit à ce que les ligues deviennent progressivement autonomes et décentralisées, prennent en charge l'organisation des compétitions et des formations et perçoivent directement une part croissante des cotisations des licenciés et des clubs. Pour limiter les distances qui se créent entre la direction et les adhérents et pour éviter aussi que, par la suite, les pratiquants consommateurs ne se détachent plus encore des structures fédérales (Mintzberg y voit d'ailleurs là un problème récurrent qui conduit, dès lors que l'organisation devient trop importante, à ce que le sommet de

⁶²⁸ Brohm, 1976, p. 49.

⁶²⁹ Saint Martin, op. cit., p. 31.

l'organisation se détache progressivement de sa base rendant la communication de plus en plus difficile), les dirigeants bénévoles de la fédération vont renforcer le rôle des structures intermédiaires en organisant une progressive décentralisation des pouvoirs (une décentralisation qui restera toutefois limitée aux régions). Dans ce deuxième état avancé de l'évolution, après le fort parisianisme observé précédemment, le groupe de direction va s'étendre à l'ensemble des présidents de ligue. Rassemblés dans un collège au sein de la fédération (selon les circonstances, ce collège servira de pouvoir parallèle ou de contre pouvoir), les présidents de ligue vont cumuler des responsabilités régionales mais aussi, et de manière quasi-systématique, des responsabilités nationales. Que ce soit la FFE ou la FFT, nous avons pu ainsi mesurer le poids et le rôle politique considérables de ces présidents de ligue (c'est d'un côté le collège des présidents de ligue de la délégation des sports équestres à cheval qui conduit à la démission en 1988 du président de la FFE et qui ensuite s'oppose fortement à la direction centrale, c'est de l'autre le collège des présidents de ligue de tennis qui permet l'élection d'une nouvelle équipe de dirigeants en 1972 ou celle du président actuel de la fédération). Si jusqu'à tout récemment (avant la loi modificative de 2000 sur le sport), le choix des membres de l'assemblée générale des fédérations sportives peut se faire de trois manières (ils peuvent être élus soit par les présidents des groupements affiliés (les associations locales), soit par les assemblées générales des comités départementaux, soit enfin par les assemblées générales des comités régionaux), le rapport du Député Asensi rendu public en avril 2000 établit que la plupart des fédérations utilise le mode de démocratie le plus indirect où ce sont les membres des comités régionaux (ces grands électeurs sont notamment les présidents de ligue) qui élisent, parmi eux, ceux qui siègent à l'assemblée générale et au comité directeur de la fédération. Le rapport souligne que cette concentration du pouvoir par un groupe restreint favorise l'autoreproduction des dirigeants en limitant leur renouvellement⁶³⁰. Dans nos études de cas,

⁶³⁰ Notons que la loi sur le sport, modifiée en 2000, va suivre les recommandations du Député Asensi. Elle impose désormais que le comité directeur des fédérations soit « élu par les associations affiliées à la fédération (...) chaque association affiliée dispose d'un nombre de voix égal au nombre de licenciés adhérents » (article 16 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée par la loi du 6 juillet 2000 relative à l'organisation et la promotion des APS). Il en est de même pour les organes déconcentrés des fédérations (comités régionaux et départementaux). Notons qu'avant la publication de ces dispositions législatives, certaines fédérations avaient déjà décidé d'étendre la représentation électorale. C'est le cas de la Fédération Française de Cyclisme où les 2 700 clubs

nous avons pu ainsi montrer que les statuts fédéraux avaient facilité un système d'élection garantissant la représentation systématique des présidents de ligue et de leurs plus proches collaborateurs au comité directeur fédéral. Dans le cas de l'équitation, il s'agissait de sièges de droit réservés aux présidents de ligue (ils représentaient en moyenne le quart des sièges au comité directeur) et de sièges électifs réservés aux autres membres des ligues. Pour le tennis, le comité directeur est composé en majorité des présidents de ligue (à plus de 65 %) élus par leurs pairs, membres eux aussi des bureaux de ligue et siégeant à l'assemblée générale de la fédération. Nous avons pu constater qu'un tel système avait conduit à favoriser, en certaines circonstances, un fonctionnement au bout du compte peu démocratique car facilitant la cooptation en permettant, à travers le prisme électoral, d'asseoir aux commandes de l'organisation fédérale le pouvoir oligarchique des présidents de ligue⁶³¹. Comme le souligne Koebel, cette « *fraction, plutôt dominante, de l'espace social* » a pu organiser, selon le cas, la « *confiscation du pouvoir associatif* »⁶³² à son bénéfice.

Le pouvoir est celui des urnes, mais il est aussi économique. Nous avons vu aussi que le budget des ligues s'était considérablement accru par rapport au budget fédéral. De 1987 à 1992, la part des recettes des licences intégrée au budget des ligues des sports équestres à cheval passe de 7,8 millions de francs (1,2 millions d'euros) en 1987 à 13 millions de francs (2 millions d'euros) en 1992 tandis que la part des recettes intégrée au budget des ligues de tennis passe de 10,6 millions de francs (1,6 millions d'euros) en 1980 à 53 millions de francs (8 millions d'euros) six ans plus tard. Quand Aristote⁶³³ explique que

désignent désormais les 43 membres du conseil fédéral, de la Fédération Française de Tennis de Table qui dès 1995 élargit son corps électoral aux représentants départementaux passant de 72 délégués (ou grands électeurs) issus des régions à 167 délégués au total. Pour toutes les autres fédérations, les modifications doivent être faites pour les prochaines Olympiades en 2004. Il faut s'attendre à ce que cela conduise à une modification importante de la composition des organes de direction.

⁶³¹ Dans la terminologie de Merton, on y voit là les effets pervers d'un mode de fonctionnement dont les fonctions latentes sont de couper plus encore les dirigeants nationaux de leurs adhérents, les premiers répondant de moins en moins aux attentes des seconds.

⁶³² Koebel, 2000, p. 166.

⁶³³ Aristote, 1993, notamment Livre III, chapitre 7, p. 229-230. Dans son analyse des types de constitutions, Aristote distingue les constitutions droites qui servent l'intérêt commun et les constitutions déviées qui servent l'intérêt personnel des dirigeants. Lorsqu'il n'y a qu'un seul dirigeant, il s'agit respectivement d'une royauté ou d'une tyrannie. Lorsqu'il y a un petit nombre de dirigeants, il s'agit d'une aristocratie ou d'une oligarchie. Lorsque les dirigeants sont le plus grand nombre, il s'agit d'un gouvernement constitutionnel ou d'une démocratie.

l'oligarchie est la forme déviée de l'aristocratie, quand Michels⁶³⁴ formule ce qu'il a appelé « *la loi d'airain de l'oligarchie* » à propos des grandes organisations qui se bureaucratisent, tous deux veulent souligner que ceux qui gouvernent tendent naturellement à s'éloigner de la base et des préoccupations des populations pour ne plus servir que leurs intérêts de groupe. La fracture qui se crée progressivement entre les dirigeants fédéraux et les adhérents peut s'expliquer en partie par ces divergences d'intérêts. Aux pratiquants qui vont préférer des finalités beaucoup plus hédonistes et ludiques, va répondre une politique fédérale et associative des dirigeants nationaux reproduisant les finalités compétitives et élitistes du sport. Les licenciés vont alors se détourner des formes institutionnalisées pour préférer pratiquer plus librement⁶³⁵, provoquant rapidement la déstabilisation de l'organisation fédérale et accentuant, par la même, sa professionnalisation dans la mesure où les bénévoles vont devoir faire appel à des professionnels pour adapter leur politique et limiter la baisse de leurs effectifs. Cette professionnalisation est d'abord celle des techniciens qui, davantage diplômés, investissent les fédérations pour modifier les programmes d'enseignement obsolètes en équitation, pour mieux former également les élites dont a besoin le système fédéral (et aussi l'Etat) en quête de prestige et de médiatisation. Peu à peu, des corps professionnels se constituent, attestant de la stabilisation des emplois sportifs. C'est le corps des enseignants⁶³⁶ et employeurs en équitation qui adhèrent au Groupement hippique national dès 1969 (dont la mission, rappelons le, est d'être un groupement professionnel chargé de représenter les employeurs et les gestionnaires équestres) et mettent en place la première convention collective dans le secteur sportif en 1975. C'est le corps aussi des enseignants de tennis qui se regroupent dans des syndicats de plus en plus actifs (on pense à la FNEPT et au SNBET apparus dans les années 80 et 95) et qui s'opposent plus ou moins ouvertement aux présidents de ligue. Plus les organisations fédérales deviennent complexes et plus elles doivent faire appel à du personnel administratif et à des cadres gestionnaires chargés de rationaliser leur fonctionnement, d'autant que la professionnalisation et la marchandisation du sport qui se généralisent dès la fin des années 80 leur font du tort et les conduisent à plus d'efficacité et de performance. C'est d'un côté la multiplication des structures

⁶³⁴ Michels, 1971.

⁶³⁵ Cf. notamment Haumont, 1987.

⁶³⁶ Ils formeront en 1972 la Section Nationale des Cadres d'Equitation (SNCE).

commerciales qui supplantent localement les associations équestres (en 1997, nous avons vu que le rapport est de deux tiers/un tiers), c'est également le recrutement massif de salariés à la fédération de tennis (qui d'une trentaine dans les années 70 sont plusieurs centaines aujourd'hui). Il s'ensuit que les fédérations se trouvent au carrefour de deux modèles qui historiquement s'opposent (en tout cas dans les finalités), celui associatif et celui de l'entreprise. Le rapprochement de ces deux modèles donne à l'organisation fédérale, comme l'avait déjà relevé Slack à propos des fédérations canadiennes⁶³⁷, la forme d'une bureaucratie professionnelle (troisième état) de plus en plus dominée par les salariés mais aussi et surtout par les dirigeants bénévoles (car le pouvoir reste toujours aux mains des dirigeants bénévoles) bien plus professionnalisés qu'auparavant. Progressivement, on observe l'arrivée de dirigeants bénévoles disposant d'un niveau de compétence et de qualification plus important que leurs prédécesseurs (c'est le cas du tennis) et ayant même, pour certains, une forte implication professionnelle dans le même milieu sportif (c'est le cas de l'équitation). Progressivement, le processus s'inverse et ce sont les professionnels, probablement plus aptes à s'adapter à un environnement exposé à la concurrence commerciale, qui deviennent plus capables que les amateurs d'assurer la pérennité de l'organisation associative.

2. La spécialisation des bénévoles comme mesure d'adaptation

Nous avons eu l'occasion de rappeler que la professionnalisation, dans la définition qu'en donne Weber, suppose spécification et spécialisation. Pour Chelladurai, le terme de professionnalisation renvoie aussi aux notions de compétences. Il rappelle que la connaissance et la compétence constituent les éléments centraux des professions (et ne s'agit-il pas, dans notre cas, de nous interroger en définitive sur le bénévolat en tant que profession émergente ?). En tentant de mesurer le processus de professionnalisation, nous avons voulu montrer (et répondre de ce fait à notre seconde hypothèse) que les niveaux de qualification et de compétence tendaient à augmenter chez les dirigeants bénévoles attestant de leur adaptation progressive à un environnement de plus en plus complexe et segmenté. Dans son système d'analyse du fonctionnement de la société, Parsons identifie

⁶³⁷ Slack, 2001.

plusieurs fonctions⁶³⁸ dont en particulier la fonction d'adaptation qui est celle qui favorise le rapport entre le système social (pour nous, il s'agit de l'organisation fédérale) et son environnement. Cette fonction définit les compétences requises par les agents pour garantir l'adaptation de leur système de relation aux contraintes imposées par un environnement évolutif. Comme le souligne Boulte, la fonction d'adaptation ou technico-économique est « *d'ordre opératoire* »⁶³⁹. Elle peut être rapprochée de l'analyse socio-technique réalisée notamment par Sainsaulieu dans le milieu de l'entreprise, en tant que cette fonction « *traite des comportements d'adaptation aux problèmes internes des structures et conditions de travail* »⁶⁴⁰. Nous pensons que cette fonction peut se concrétiser dans notre cas par un degré progressivement plus élevé de technicité et de spécialisation atteint par les dirigeants bénévoles de la fédération. Comme le souligne Barbusse⁶⁴¹, l'apparition et le développement d'actions de formation à l'intention des bénévoles attestent de la nécessité pour ces derniers d'être mieux préparés à un environnement concurrentiel plus favorable aux professionnels salariés. Ce que souligne Boncler dans son étude sur l'éducation populaire s'observe également dans notre cas. L'analyse de l'ensemble de notre échantillon de dirigeants issus de nos deux études de cas confirme ce que nous avons eu l'occasion de souligner précédemment : des anciens dirigeants aux nouveaux, le niveau de professionnalisation tend à s'élever. Cette élévation devient particulièrement notable si on compare les anciens présidents de ligue (et à l'époque principaux détenteurs du pouvoir) et les dirigeants actuels. On constate alors que le niveau de professionnalisation des dirigeants passe du niveau 3,6 de pratiquant compétiteur et/ou diplômé

⁶³⁸ Parsons distingue quatre types de fonctions ou dimensions : l'adaptation, la poursuite de but, l'intégration et la latence. Un système doit constamment chercher à s'adapter en allant puiser dans son environnement les ressources dont il a besoin et en allant offrir les produits qu'il fabrique. L'adaptation permet de maintenir les rapports entre le système et l'environnement. Mais l'action ne peut se faire sans des buts. La poursuite des buts caractérise la deuxième fonction du système et différencie ce dernier des systèmes de non action. Plus que l'adaptation, le système doit aussi se prémunir de changements trop brutaux. La fonction stabilisatrice du système devant maintenir sa cohérence est appelée intégration. Reste enfin que le système d'action a besoin de l'énergie et de la motivation des acteurs pour se développer. Parsons appelle cette fonction la latence. Elle s'identifie dans les symboles, les idées, les modes d'expressions qui permettent d'agir sur la motivation. A partir de ces quatre fonctions, Parsons établira un paradigme fonctionnel du système de l'action appelé AGIL (A pour adaptation, G de *Goal-attainment* pour poursuite de buts, L pour latence et I pour intégration).

⁶³⁹ Boulte, 1991, p. 128.

⁶⁴⁰ Laville et Sainsaulieu, 1997, p. 272.

⁶⁴¹ Barbusse, 2002.

fédéral sans usage professionnel au niveau 4,6 de diplômé fédéral avec usage professionnel (voir la figure ci-dessous).

Il n'est d'ailleurs pas anodin si, depuis quelques années, l'Etat affiche sa volonté de soutenir les bénévoles tout en reconnaissant la nécessité de mieux les former. Les célébrations du centenaire de la loi sur les associations ont été l'occasion de proposer un certain nombre de mesures visant à mieux répondre aux besoins des bénévoles. La loi sur le sport notamment a introduit des dispositions nouvelles visant à aider les personnes s'investissant bénévolement dans les associations. Ces mesures complétées par divers textes émanant notamment du Code du travail et du Code général des impôts doivent faciliter à la fois l'engagement des bénévoles exerçant parallèlement une activité professionnelle dans l'entreprise ou la collectivité publique et à la fois l'accès aux formations initiales ou continues. Les mesures portent notamment sur l'aménagement du temps du bénévole entre l'activité professionnelle et l'action bénévole (les congés de représentation⁶⁴², les mesures de réduction du temps de travail⁶⁴³) sur l'accès à la formation (le droit à la formation⁶⁴⁴, le congé cadre jeunesse⁶⁴⁵, la validation des acquis de l'expérience⁶⁴⁶) et sur les aides fiscales et

⁶⁴² Afin de permettre aux bénévoles, exerçant par ailleurs une activité professionnelle, de siéger au sein des instances associatives, le législateur a prévu un congé de représentation pouvant s'étendre jusqu'à neuf jours ouvrables dans l'année (en l'application de la loi du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique).

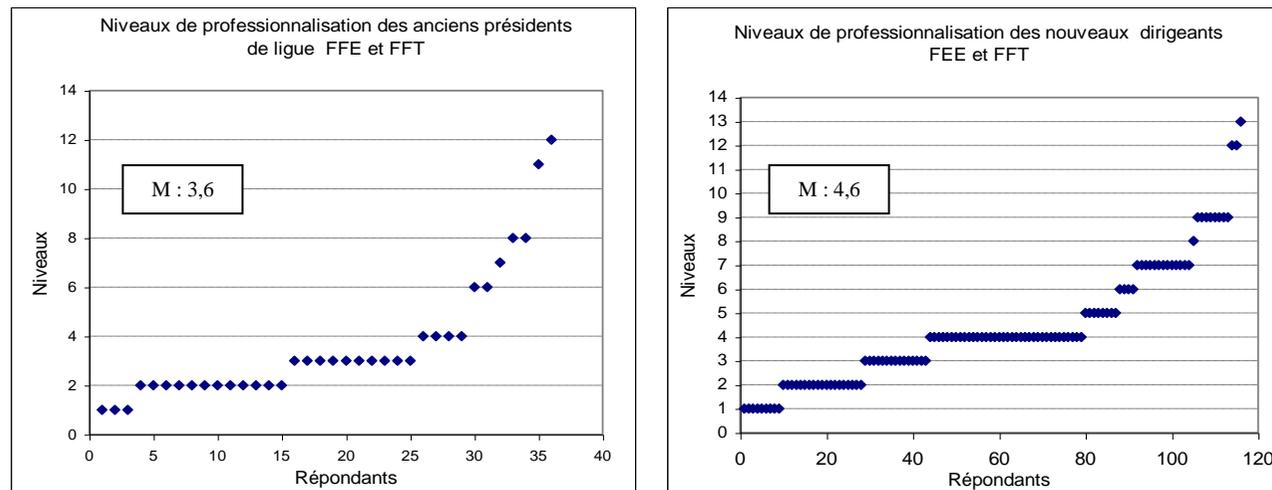
⁶⁴³ Ces mesures, soumises à négociation entre l'employeur et son personnel, doivent permettre d'adapter au mieux les obligations professionnelles que l'employé a le devoir de respecter envers son employeur et ses obligations bénévoles qui réclament une présence régulière.

⁶⁴⁴ L'article 39 de la loi sur le sport du 6 juillet 2000 modifie l'article 45 de la loi du 16 juillet 1984. Il rappelle que les fédérations sportives agréées assurent la formation et le perfectionnement de leurs cadres. Pour cela, les bénévoles peuvent au même titre que les salariés bénéficier des mesures d'aide à la formation.

⁶⁴⁵ Cela concerne les personnes âgées de moins de 25 ans à condition de justifier d'au moins trois années d'expérience d'encadrement dans une association.

⁶⁴⁶ L'article 37 de la loi du 6 juillet 2000 modifiant l'article 43 de la loi du 16 juillet 1984 précise « *les conditions et les modalités de la validation des expériences acquises dans l'exercice d'une activité rémunérée ou bénévole ayant un rapport direct avec l'activité concernée et compte tenu des exigences de sécurité* ». L'article 45 de la loi sur le sport modifiée en 2000 stipule également que « *les diplômes concernant l'exercice d'une activité à titre bénévole, dans le cadre de structures ne poursuivant pas de buts lucratifs, peuvent être obtenus soit à l'issue d'une formation, soit par validation des expériences acquises* ».

Figure n° 9 : Les trajectoires de professionnalisation des dirigeants bénévoles fédéraux



Légende : 1. Praticant occasionnel 2. Praticant régulier, 3. Praticant compétiteur, 4. Diplômé fédéral sans usage professionnel, 5. Diplômé fédéral avec usage professionnel, 6. Diplômé BE1 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. Diplômé BE 3 sans usage professionnel, 11. Diplômé BE 3 avec usage professionnel, 12. Enseignant EPS, 13. Cadre sportif gestionnaire. **M :** Moyenne. **Commentaires :** On observe que le niveau de professionnalisation augmente entre les anciens dirigeants et les nouveaux attestant d'un usage professionnel des diplômes sportifs plus important aujourd'hui.

financières (allègements d'impôts). Entre idéalisme et réalisme, les dispositions législatives tentent d'un côté de soutenir le bénévolat tout en reconnaissant d'un autre côté les limites de son amateurisme. C'est cette ambiguïté qui alimente aujourd'hui les débats sur la rémunération des dirigeants élus jusqu'alors bénévoles. La loi de 1901 ne mentionnant aucune interdiction à ce sujet, il est question depuis peu de rémunérer les dirigeants de grandes associations à l'image des élus des collectivités territoriales (sous la forme d'un forfait parfois conséquent selon le nombre d'adhérents). La position rappelée par la Cour de cassation reconnaît d'ailleurs la possibilité de rémunérer les dirigeants d'association⁶⁴⁷. C'est aussi la position du Conseil d'Etat qui, dans la doctrine qu'il préconise, tente néanmoins de limiter le rôle politique des salariés. Par un jugement rendu en 1970⁶⁴⁸, la plus haute juridiction administrative autorise la présence de salariés dans le conseil d'administration de l'association, mais en y imposant dans le même temps deux conditions ; que ce nombre n'excède pas le quart des membres du conseil (ce qui suppose que les trois quarts des dirigeants soient des bénévoles) et que les postes les plus importants (ceux de présidents, de trésoriers et de secrétaires) soient occupés par des bénévoles. Une circulaire du Premier ministre de 1975 viendra d'ailleurs réaffirmer cette position (circulaire qui est toujours, notons-le, en vigueur aujourd'hui) en précisant que la présence trop importante de salariés dans les instances élues de l'association aurait « *pour conséquence d'entraîner les organes de l'association, et plus spécialement le conseil d'administration, dans des débats qui pourraient les détourner de l'objet même de l'association* »⁶⁴⁹. En d'autres termes, si les salariés peuvent siéger au comité directeur d'une association et participer aux votes, ils ne peuvent être majoritaires sans que cela conduise, sur un plan fiscal et juridique, à remettre en cause le but non lucratif de l'association.

Si, en définitive, la plupart des dispositions législatives a pour but de soutenir le bénévolat comme fondement de la vie associative tout en actualisant son statut, n'est-ce pas parce que la réalité tend à attester du poids de plus en plus important que prennent les salariés dans l'association ? N'est-ce pas parce que les valeurs de gratuité et de désintérêt semblent en perte de vitesse aujourd'hui ? N'est-ce pas

⁶⁴⁷ Cassation 2^{ème} civ., 4 novembre 1988, n° 87-16 436, Bull. II, n° 202.

⁶⁴⁸ Avis CE, section de l'intérieur, 22 octobre 1970, n° 304 662, 3^{ème} considérant.

⁶⁴⁹ Circulaire n° 2010 du 27 janvier 1975 relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général.

parce que des niveaux minimaux de compétence et de qualification sont de plus en plus requis en fonction du poste et des responsabilités assumées par les dirigeants bénévoles des fédérations sportives ? Nous pensons que cette plus grande technicité traduit l'apparition, dans un secteur associatif longtemps épargné, de logiques managériales propres à celles du monde de l'entreprise où en quelque sorte, aux valeurs de l'amateurisme sont préférées celles de la compétence, de l'efficacité et de la rationalité professionnelles des dirigeants. « *Avec la montée du professionnalisme, écrit Boncler, un renversement s'opère. Le bénévolat devient signe d'incompétence* »⁶⁵⁰. Les nouvelles formes de management repérées dans l'entreprise par Boltanski et Chiapello⁶⁵¹ et qui remplacent la gestion de type familial, se traduisent dans l'association par une gestion plus professionnelle et technique. C'est le rapprochement de deux champs jusque là opposés, celui de l'association et celui de l'entreprise, qui se concrétise. Ce rapprochement, précise Barbusse, s'opère moins dans les finalités (bien qu'on puisse douter que la fédération de tennis en particulier ne recherche pas aussi le profit) que dans leur mode de gestion. Ainsi, peu à peu, c'est la raison utilitaire qui prend le pas sur la raison communautaire, c'est le principe de la rationalité économique qui se substitue à celui de l'idéalisme associacionniste. Au bout du compte, n'est-ce pas ce processus de professionnalisation qui est à l'origine de la crise probablement la plus grave que connaît le bénévolat associatif ?

Chapitre 2. La crise des identités bénévoles face à la professionnalisation

Une telle évolution, qui conduit irrémédiablement à professionnaliser le bénévole élu, alimente les tensions et stigmatise les oppositions entre l'amateur supposé peu compétent mais désintéressé et le professionnel supposé compétent mais intéressé. 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) que nous avons souhaité développer dans notre travail. A travers cela, c'est l'avenir du bénévolat en tout cas dans sa culture amateur et dans sa logique associative que nous voulons questionner. L'analyse comparative des groupes d'intérêt évoluant au sommet des organisations fédérales

⁶⁵⁰ Boncler, 1994, p. 245.

⁶⁵¹ Boltanski et Chiapello, 1999.

permet de confirmer les différences déjà relevées dans nos études de cas. Selon que leurs liens avec le champ sportif considéré sont plutôt amateurs ou plutôt professionnels, on observe que les dirigeants se différencient et s'opposent dans leurs cultures bénévoles et dans leurs identités. Ces différences, de notre point de vue, sont culturelles, sociales et aussi politiques.

1. Une crise culturelle entre groupes d'intérêt

Nous avons eu l'occasion précédemment de souligner que les dirigeants du mouvement cheval de la même manière que les dirigeants du tennis en poste avant 1997 étaient davantage ancrés dans une vision coubertinienne du modèle associatif et amateur. Leur culture s'exprime à travers le refus de la professionnalisation qui, à leurs yeux, dénature leur fédération et en modifie les finalités. On constate ainsi que 55 % de ceux qui évoquent les problèmes relationnels entre le sport amateur et le sport professionnel ainsi que près de 59 % de ceux qui font un bilan négatif sur l'évolution de leur fédération appartiennent à ce groupe. L'analyse des catégories socioprofessionnelles montre que c'est aussi dans ce groupe des anciens dirigeants qu'on trouve le plus de chefs d'entreprise (61 % de ces derniers en sont issus) et aussi de professions libérales (61,5 %). En revanche, les enseignants sont majoritairement représentés dans le second groupe des bénévoles professionnalisés (65 % d'entre eux en font partie), ainsi d'ailleurs que les professions intermédiaires (à 69 %). C'est également dans ce groupe professionnalisé qu'on comptabilise le plus de dirigeants ayant enseigné leur sport (62,5 %). Si, par contre, la possession de diplômes sportifs ne semble pas clairement distinguer les dirigeants bénévoles, c'est dans la nature du diplôme qu'on observe les plus gros écarts (les titulaires de diplômes sportifs d'Etat et fédéraux appartiennent à plus de 60 % au groupe professionnalisé). Ce sont aussi les dirigeants les plus récents qui déclarent en plus grand nombre avoir usé professionnellement de leur diplôme, marquant ce plus haut degré de professionnalisation déjà repéré. En outre, les dirigeants qui ont un lien amateur avec le milieu sportif sont aussi ceux qui y ont le plus fort lien familial (nous aurons l'occasion de revenir sur les corrélations qui semblent émerger entre l'influence du milieu familial et/ou professionnel et la culture militante des dirigeants). Si 61 % des dirigeants amateurs ont ou ont eu des membres de leur famille qui ont pratiqué l'équitation ou le tennis, c'est aussi dans ce groupe qu'on trouve le plus de liens ascendants attestant d'une probable logique de reproduction de la

pratique et de l'engagement. Pour ce qui est de l'expérience gestionnaire de tous ces dirigeants, ceux qui gèrent ou ont géré un établissement commercial ou ont été des salariés d'entreprise évoluent surtout dans le deuxième groupe (notons qu'il s'agit néanmoins pour l'essentiel des dirigeants équestres qui ont connu une professionnalisation de leurs structures locales, passant du statut de gestionnaire d'association à celui de gestionnaire de structure commerciale, ce qui n'est pas le cas du tennis). L'âge apparaît également un critère de différenciation entre les anciens dirigeants amateurs dont l'âge moyen durant leurs mandatures avoisine la soixantaine et les dirigeants actuels plus jeunes que leurs aînés de dix à vingt ans.

Pourtant, s'en tenir à une explication d'ordre strictement culturel ne peut suffire. Les conflits entre les dirigeants viennent bien entendu de leurs perceptions en tant qu'amateurs ou professionnels, de leurs situations d'actifs ou de retraités ou encore de leurs expériences sportives et bénévoles, mais les distinctions observées ne peuvent occulter une autre source de conflit qui est, de notre point de vue, un conflit de classes et de positions sociales. Cette étude serait en effet incomplète si nous ne considérions pas davantage les anciens présidents de ligue de nos deux fédérations. Dans le système oligarchique que ces derniers avaient constitué, n'y trouvons-nous pas aussi une situation de classe ? N'était-ce pas en réalité une « *administration de notables* » (pour reprendre l'expression de Loirand) qui s'opposait à la prise de pouvoir des professionnels issus davantage des classes moyennes ? Nos deux études de cas n'ont-elles pas maintes fois souligné la résistance des collègues des présidents de ligue à l'engagement politique des dirigeants du poney ou des enseignants de tennis ? N'est-ce pas parce que ces présidents de ligue, agissant dans leur fédération comme ils agissaient dans leur région, ont voulu défendre leur culture de classe et leur position dominante en opposant une longue résistance à la professionnalisation qui travaillait leur organisation et risquait de confisquer durablement le pouvoir fédéral ? Certains auteurs (c'est le cas de Walter mais aussi de Chifflet, de Defrance, de Loirand ou de Bayle) n'ont-ils pas regretté que « *l'investissement des responsabilités bénévoles dans une association sportive (soit) effectivement très inégalement réparti selon le statut social et professionnel, l'âge, les antécédents sportifs, le*

Tableau n° 3 : Les cultures amateur et professionnelle des dirigeants bénévoles fédéraux

Caractéristiques		Echantillon Total	Dont dirigeants bénévoles Amateurs	Dont dirigeants bénévoles professionnels	
Nombre de réponses		N = 218	N1 = 102	N2 = 116	
Quelle est ou a été leur profession ?	Chefs d'entreprise	20,5 (1)	<u>61,3</u>	38,6	100
	Professions libérales	12,1	<u>61,5</u>	38,4	100
	Cadres de la fonction publique	8,4	55,5	44,4	100
	Cadres d'entreprise	22,4	45,8	<u>54,1</u>	100
	Professions de l'enseignement	20	34,8	<u>65,1</u>	100
	Professions intermédiaires	7,5	31,2	<u>68,7</u>	100
Sont-ils ou ont-ils été des pratiquants réguliers ?	Oui	84,4	48,3	<u>51,6</u>	100
Sont-ils ou ont-ils été des enseignants d'équitation ou de tennis ?	Oui	33	37,5	<u>62,5</u>	100
Ont-ils ou ont-ils eu des liens de parenté dans le milieu équestre ou du tennis ?	Non	47,2	38,8	<u>61,2</u>	100
	Si oui :				
	Ascendants	8,2	<u>77,8</u>	22,2	100
	Descendants	22,9	54	46	100
	Toute la famille	18,3	50	50	100
Sont-ils ou ont-ils été des gestionnaires de structures équestres ou de tennis ?	Non	28,4	46,8	53,2	100
	Si oui :				
	Etablissements professionnels	11,9	30,8	<u>69,2</u>	100
	Associations	54,1	<u>49,1</u>	50,9	100

Tableau n° 3 (suite)

Caractéristiques		Echantillon Total	Dont dirigeants bénévoles Amateurs	Dont dirigeants bénévoles professionnels	
Nombre de réponses		N = 218	N1 = 102	N2 = 116	
Quel âge ont-ils durant leur(s) mandat(s) national(aux) ?	30 à 39	7,2	40	60	100
	40 à 49	28,1	39,6	60,4	100
	50 à 59	33,5	44,9	55,1	100
	60 à 69	26,7	60	40	100
	70 à 79	3,4	57,1	42,9	100
Sont-ils diplômés en équitation ou en tennis ?	Non	61,9	49,6	50,4	100
	Si oui :				
	Brevet d'Etat	12,4	37	63	100
Brevet fédéral	13,7	30	70	100	
Font-ils ou ont-ils fait un usage professionnel de leur diplôme sportif ?	Oui	22,7	40,8	59,2	100
		100			

Explications : (1) Sur 218 répondants, 20,5 % sont ou ont été des chefs d'entreprise. Parmi ceux-ci, 61,3 % appartiennent au groupe des dirigeants bénévoles amateurs et 38,6 % au groupe des dirigeants bénévoles professionnels.

sexe »⁶⁵² ? Si nous ne considérons que les anciens présidents de ligue des sports équestres à cheval et de tennis en poste avant 97, nous pouvons définir les contours de cette culture bénévole qui est aussi une culture de classe dominante. Nous observons ainsi que ce groupe est composé pour un tiers de chefs d'entreprise. On compte aussi un nombre important de cadres supérieurs (du privé et du public) et des professions libérales. Notons en revanche qu'on ne comptabilise que 8 % de professions de l'enseignement. En somme, par rapport à l'ensemble de l'échantillon, on observe une surreprésentation des chefs d'entreprise et des cadres supérieurs, marquant un peu plus le caractère de notabilité de ce groupe (il s'agit, il est vrai, de deux fédérations proposant des activités situées plutôt en haut de l'espace des positions sociales). Près de la moitié d'entre eux est à la retraite ou en passe de l'être lorsqu'ils se font élire à la fédération. Notons qu'ils sont bien souvent plus âgés que l'ensemble de leurs collègues. Leurs trajectoires sportives sont celles de pratiquant régulier dont beaucoup (83 %) n'ont jamais enseigné, dont l'expérience dans leur milieu sportif est marquée par un fort engagement de responsable bénévole dans des associations locales (tableau ci-après). A partir de ces résultats, nous pouvons penser que les motivations qui ont poussé ces dirigeants à s'investir viennent à la fois du désir de rompre avec l'inaction qu'induit leur situation de jeunes retraités (en cela, comme le souligne Boncler, ils veulent garder une utilité sociale⁶⁵³ ou comme le relève un de nos interviewés, ils veulent rompre avec le sentiment que socialement, ils n'existent plus⁶⁵⁴) et à la fois s'expliquent par les liens affectifs et notamment familiaux particulièrement forts qu'ils ont ou avaient dans le milieu sportif considéré (ils sont près de 70 % à déclarer avoir ou avoir eu des liens de parenté avec le milieu sportif contre à peine 50 % pour l'ensemble de notre échantillon). Reste que les motivations peuvent venir aussi du besoin pour tous ces anciens entrepreneurs de retrouver, au sein de l'organisation sportive, la position sociale de domination qu'ils occupaient auparavant dans la société. N'est-ce pas Weber qui écrivait que l'homme qui vit pour la politique le fait « soit parce qu'il trouve un moyen de jouissance dans la simple possession du pouvoir, soit parce que cette activité lui permet de trouver un équilibre interne et d'exprimer sa valeur personnelle en se mettant au service d'une « cause » qui donne un

⁶⁵² Walter, 2001, p. 27.

⁶⁵³ Boncler, op. cit., p. 243.

⁶⁵⁴ Entretien n° 8.

sens à sa vie »⁶⁵⁵ ? Si on peut interpréter les conflits entre les dirigeants par un décalage culturel et une inadaptation de plus en plus prononcée du modèle associatif traditionnel, l'explication en terme de luttes de classes ou de confrontations catégorielles doit aussi être retenue.

Tableau n° 4 : La culture de classe des anciens présidents de ligue fédérale

Critères	Caractéristiques	Homogénéité
Nombre de réponses	36	*
Age moyen durant leurs mandats nationaux	30 à 39 (2,8 %) 40 à 49 (17,1 %) 50 à 59 ans (34,3 %) 60 à 69 (42,8 %) 70 à 79 (2,8 %)	
Statut	- Retraités (60 ans et plus à 45,6 %)	
PCS	Chefs d'entreprise (30,5 %) Professions libérales (13,9 %) Cadres fonction publique (16,6 %) Cadres d'entreprise (25 %) Professions de l'enseignement (8,3 %) } 86%	(notabilité) ++
Niveau scolaire	- Bac + 3 et plus (60 %)	+
Lien avec le milieu sportif		
Sportif	- Pratiquants (94,5 %)	++
Parenté	- Lien (69,5 %) et ce lien est plutôt celui de toute la famille	++
Administratif	- Gestionnaires (69,5 %) comme dirigeants bénévoles d'associations (66,7 %)	++
Pédagogique	- Non enseignants (83,3 %) - Non diplômés sportifs (75 %)	++ ++

* Si les questionnés relèvent de la même caractéristique à plus de 65 %, nous considérons que l'homogénéité est très forte (++) . Si les questionnés sont entre 50 et 65 % à avoir la même caractéristique, l'homogénéité est dite forte (+).

Lorsque la professionnalisation va s'étendre à l'ensemble du monde fédéral déjà perturbé par une fuite importante des licenciés et la montée des pratiques sportives hors institution, on va voir s'opposer de plus en plus ouvertement le pouvoir oligarchique des présidents de ligue issus des classes sociales traditionnellement dominantes et le pouvoir montant des enseignants professionnels appartenant pour la plupart aux classes moyennes. Pour Gaxie, l'approche weberienne de

⁶⁵⁵ Weber, (1919) 1959, p. 137.

la politique (au sens de la recherche du pouvoir) est à rapprocher de celle de Michels dans sa perception de l'oligarchie et permet de déceler dans la position des dirigeants « *les moyens de domination politique par et pour leur groupe dirigeant* »⁶⁵⁶. Cela peut concerner dans notre cas autant les anciens dirigeants s'accrochant au pouvoir que les nouveaux qui s'installent aux postes de direction. Tout cela revient à dire que le champ associatif sportif, comme les autres champs sociaux, n'est rien d'autre qu'un espace reproduisant la hiérarchie des positions sociales et organisant les rapports de pouvoir et de domination entre les classes et les groupes sociaux.

2. Vers une professionnalisation du projet fédéral

S'inspirant des travaux de Bourdieu, Walter⁶⁵⁷ étudie les logiques de l'engagement bénévole dans les associations. Elle établit une « *homologie structurale* » entre la trajectoire sociale du bénévole (PCS, position sociale, capital sportif) et la logique qu'il donne à son engagement bénévole. Elle veut montrer qu'il existe un lien de causalité entre l'histoire de vie du bénévole (sa trajectoire) et la logique de son engagement (ce que Bourdieu appelle l'« *illusio* »). Nous pouvons prolonger l'analyse de Walter à propos des *illusio* bénévoles, en montrant qu'il existe aussi un lien de causalité entre les cultures identitaires des dirigeants bénévoles et les orientations politiques (le projet) qu'ils donnent à leur fédération. Si les dirigeants bénévoles s'entendent pour attribuer à l'organisation fédérale la mission de servir ses pratiquants en leur proposant des actions de formation ou d'éducation, il apparaît que ce qui différencie nos deux groupes, c'est à la fois la définition sociale du mot « pratiquant » et à la fois la finalité sportive. Le pratiquant est perçu dans une dimension qui est plus ou moins restrictive selon le cas. Pour les dirigeants bénévoles amateurs, il s'agit des licenciés, pour les autres, il s'agit de l'ensemble du public pratiquant (licenciés inclus). En effet, si les dirigeants choisissent parmi les quatre missions qu'ils jugent les plus prioritaires pour leur fédération, celle de répondre à la demande des licenciés (ils sont près de 50 % dans le groupe des bénévoles amateurs et près de 55 % dans celui des bénévoles professionnalisés), la prise en compte du public pratiquant est surtout le fait des dirigeants actuels qui choisissent cette mission à près de 50 % (contre seulement 22 % pour les autres dirigeants). Pour ce qui est des finalités, le sport de

⁶⁵⁶ Gaxie, 1977, p. 124.

⁶⁵⁷ Walter, op. cit.

haut niveau est une mission très prisée par le groupe des anciens dirigeants mais beaucoup moins par le groupe plus récent (respectivement 52 et 35 %). Remarquons aussi que ce dernier groupe composé de techniciens et de pédagogues accorde une attention particulière à la finalité éducative (on peut imaginer que les enseignants diplômés d'Etat et les fonctionnaires de l'Education nationale sont particulièrement sensibles aux valeurs éducatives du sport qu'ils encadrent). Cela est beaucoup moins vrai pour les anciens dirigeants qui optent davantage pour la formation, un thème probablement plus conforme à la logique associative dont la finalité est l'amélioration de la technique et de la performance. On peut, à la vue de ces quelques observations, se risquer à quelques rapprochements avec les systèmes de formation liés aux situations professionnelles identifiés par Collardin et Lantier.⁶⁵⁸ Pour Chifflet, le système de formation fédéral tend encore trop à rester dans un rapport simple homme/technique ne prenant en compte qu'une relation enseignant/élève dans un cadre de spécialisation. Les savoirs apportés tendent à ignorer les situations changeantes et entrent dans « *une référence-modèle immédiatement transmissible à des élèves* »⁶⁵⁹. Il s'agit alors d'acquérir des savoirs immédiatement réinvestissables dans les situations professionnelles données. Face à cette vision techniciste du système éducatif fédéral présente chez ceux qui privilégient la formation sportive comme finalité éducative, on peut percevoir dans une perception plus large de l'éducation par le sport, le

⁶⁵⁸ Collardin et Lantier, 1982. Ces auteurs identifient trois générations de problématiques correspondant chacune à des modes de relations particulières entre les systèmes de formation et les systèmes de travail : Le rapport homme/machine ou la continuité entre situations de formation et situations de travail se caractérise par un système de formation qui ne s'intéresse qu'à l'acquisition de connaissances immédiatement transférables et utilisables en situation de travail. Il s'agit de transmettre des savoirs ou savoir-faire immédiatement disponibles et applicables. Le rapport homme/organisation ou la dissociation entre situations de formation et situations de travail se préoccupe davantage de favoriser la mobilité des individus par la polyvalence. Dans un rapport homme/organisation, la formation considère davantage la famille ou branche d'activités que le métier spécialisé. « *On cerne ce qu'il faut apprendre, sans préjuger des diverses façons de l'apprendre* » (p. 9). Le rapport homme/environnement est la symbiose entre situations de formation et situations de travail. Dans cette perspective, il s'agit de former l'individu à exercer dans des situations de travail très différentes et fluctuantes. Pour cela, l'individu doit acquérir des savoirs lui permettant de transférer ses compétences dans un champ professionnel imprévisible et instable. Pour les auteurs, c'est la troisième génération qui est amenée de plus en plus à se développer. Les systèmes de formation ne peuvent pas ignorer les mutations des situations de travail. Ce n'est plus l'activité professionnelle spécifique qui importe mais davantage les situations de travail.

⁶⁵⁹ Chifflet, 1989, p. 139-140.

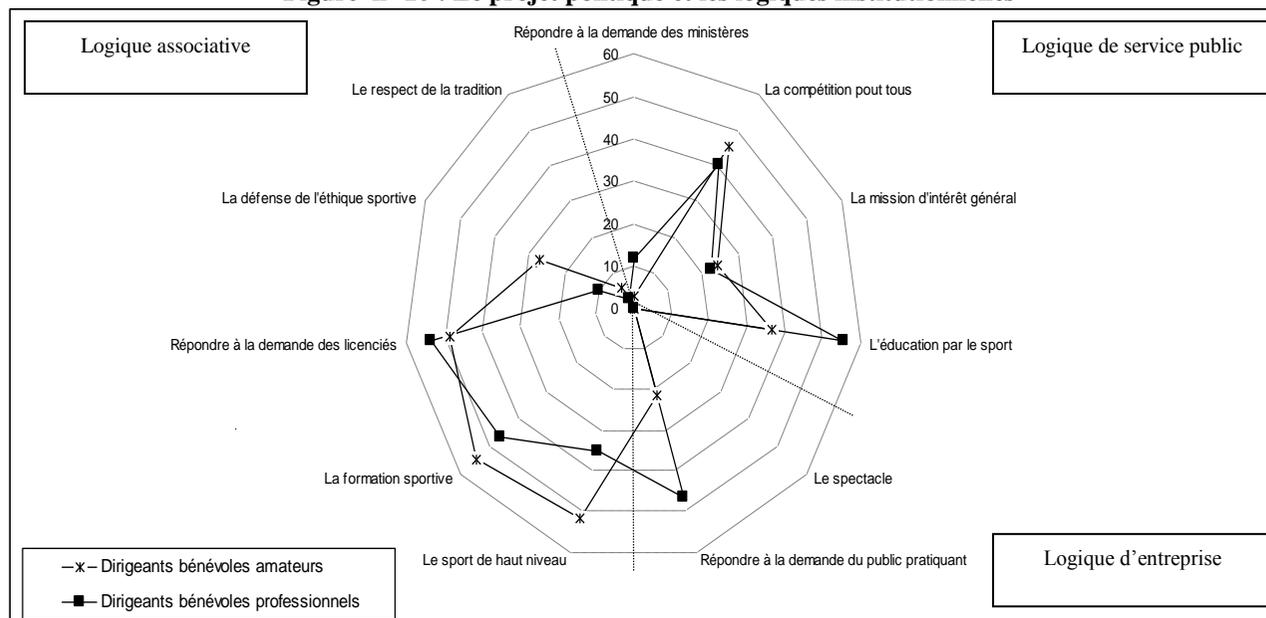
rapprochement avec le rapport homme/environnement. Dans ce cas, les contenus de formation incitent le stagiaire à innover et adapter son enseignement à la variété du public en dépassant « *une conception positiviste des relations entre la formation et ses applications professionnelles* »⁶⁶⁰. La prise en compte d'un environnement instable est facilitée par l'acquisition préalable de connaissances devant être nécessairement transférables et transversales dans une variété de situations. En ce sens, on est tenté non seulement de rapprocher le groupe des dirigeants amateurs de la relation homme/technique et le groupe professionnalisé de la relation homme/environnement mais aussi de penser que l'évolution des contenus pédagogiques et des programmes de formation a pu être à certaines occasions le lieu de fortes tensions entre les tenants de tel ou tel système de formation. Enfin, il reste un point qu'il nous faut souligner, c'est celui relatif à la défense de l'éthique. Cette caractéristique n'apparaît pratiquement pas chez le groupe des dirigeants professionnalisés, alors que c'est le contraire chez les anciens dirigeants qui y voient une mission importante que doit remplir leur fédération (respectivement 11 et 28 %). Il est intéressant de constater que la défense de l'éthique revendiquée par certains ne s'accompagne nullement de la défense de la tradition, comme si cette dernière avait une connotation péjorative, comme si elle stigmatisait à elle seule toute la difficulté qu'éprouvait le mouvement sportif à trouver sa place dans la société actuelle. Ainsi, en privilégiant la finalité compétitive et élitiste caractéristique du sport de haut niveau et en voulant défendre l'éthique du sport (leur propre définition de l'éthique du sport) dont ils voudraient que la fédération soit garante, les anciens dirigeants se représentent leurs missions et leurs rôles conformément à leur ethos bénévole (ou la forme intériorisée et plus ou moins consciente de la morale et de l'éthique du groupe auquel ils appartiennent) inscrit dans la logique associative la plus classique. Leur vision du monde sportif va se confronter à celle du dirigeant en cours de professionnalisation et dont la perception des missions que doit remplir sa fédération est celle du technicien, du pédagogue soumis à une déontologie professionnelle en intégrant le modèle managérial dans un sport qui ne peut rester à ses yeux totalement associatif. Suaud⁶⁶¹ écrit que la monopolisation du pouvoir par un groupe social dirigeant permet à ce dernier d'imposer ses propres valeurs et formes de pratiques conformément à son ethos de classe. Cet ethos est dans notre cas, soit celui du bénévole pratiquant

⁶⁶⁰ Collardin et Lantier, op. cit., p. 10.

⁶⁶¹ Suaud, 1996.

amateur qui longtemps a monopolisé le pouvoir et imposé une conception très coubertinienne et moraliste des sports, soit celui du bénévole enseignant professionnel légitimé par un contexte de forte marchandisation et consommation des loisirs sportifs qu'il ne désavoue pas. Dans le radar présenté ci-après, on constate en quelque sorte le rapprochement des dirigeants actuels de la logique d'entreprise ou tout au moins leur éloignement des valeurs propres à la logique associative (celles d'un sport éthique, d'un sport associatif réservé aux seuls licenciés, d'un sport à finalité compétitive). Cela étant, ce rapprochement vers le modèle économique reste modéré, voire contenu, comme le montre le rejet quasi-systématique observé chez tous nos répondants de la dimension spectaculaire du sport. Même s'ils reconnaissent l'intérêt de sa médiatisation, ils rejettent son corollaire, c'est-à-dire sa spectacularisation jugée sans doute trop incontrôlable parce qu'elle fait la part belle aux marchands du sport. Quant à la logique publique du sport, elle est surtout perçue par les fonctionnaires et témoigne encore aujourd'hui de la forte influence des pouvoirs publics dans ce secteur. Comme nous avons tenté de le montrer dans nos études de cas, chaque groupe d'intérêt définit ses stratégies et développe sa politique selon sa propre perception des finalités de l'organisation et des moyens pour y parvenir. Le fait que les dirigeants actuels soient plus portés sur la dimension économique du public pratiquant identifié à une clientèle à fidéliser, le fait encore de leur moindre préoccupation pour la défense de l'éthique sportive (ce qui est loin, à notre sens, de signifier la perte de valeurs, simplement ces valeurs sont différentes) montrent que l'entrepreneuriat de l'organisation fédérale est en cours. Le projet fédéral tend à intégrer les valeurs de la professionnalisation en s'éloignant de celles plus idéalistes et moralistes qui sont au fondement des sports modernes. Au fond, la professionnalisation du sport ne fait que suivre celle de la société, plus technicienne, plus rationnelle, plus individualiste et ce n'est pas la vacuité des mœurs dénoncée par certains qu'il faut retenir mais davantage le changement des repères que le champ sportif subit au même rang que l'ensemble de notre société et dont il n'en est que l'expression. On le voit bien, la professionnalisation du sport est un sujet qui pose problème depuis longtemps et en filigrane, ce sont les cultures bénévoles qui s'en trouvent transformées à une époque de forte dilution des configurations identitaires traditionnelles, à une époque aussi où l'individualisme et l'économie prennent une place prédominante dans la société. Finalement, la montée inéluctable et irréversible de la

Figure n° 10 : Le projet politique et les logiques institutionnelles



Commentaires : Dans le radar présenté ci-dessus, on constate en quelque sorte le rapprochement des dirigeants actuels de la logique d'entreprise (prise en compte du public pratiquant consommateur) ou tout au moins leur éloignement des valeurs propres à la logique associative (celles d'un sport éthique, d'un sport associatif réservé aux licenciés, d'un sport à finalité compétitive).

professionnalisation que l'on constate aujourd'hui dans les organisations sportives fédérales n'est-elle pas liée à la montée des individualismes tant décriée dans nos sociétés modernes ? Cette question, nous proposons de la poser au terme de cette étude car s'il est attesté que l'individualisation est un des phénomènes marquants de nos sociétés modernes, s'il semble bien que ce fait concerne désormais le monde associatif en cours de professionnalisation, cela n'induit-il pas aussi l'émergence de formes nouvelles d'engagement militant ?

Chapitre 3. Le « désenchantement » du militantisme associatif

Constatant « *le désenchantement du monde* », Weber voit dans la société du début du siècle une évolution vers une rationalisation croissante des actions sociales amenant l'individu à prendre en main sa propre existence (qui ne relève plus d'une détermination transcendante, religieuse ou métaphysique) et à prendre des décisions de plus en plus individualistes par « *le pur jeu des intérêts* »⁶⁶². C'est en partie pour atténuer ce « *désenchantement du monde qui se traduit par la perte du sens dans lequel les hommes étaient immergés* »⁶⁶³ que de nombreux sociologues tentent d'expliquer la naissance du phénomène associatif. Pourtant, même si l'utilité sociale de l'association est aujourd'hui réaffirmée avec force, cela n'occulte pas le constat actuel d'un certain essoufflement de la participation bénévole traditionnelle. Pour ceux qui sont imprégnés de cette « *culture du lien social* »⁶⁶⁴ et d'un militantisme bâti sur un imaginaire collectif et un idéal à construire, l'association parvient difficilement à s'adapter à un environnement de crise sociale et connaît des difficultés à trouver sa place face « *aux perturbations induites par les modifications extérieures* »⁶⁶⁵. Pourtant, malgré les discours ambiants, les études récentes ne démontrent pas une baisse du bénévolat ni de l'activité associative, bien au contraire⁶⁶⁶. En

⁶⁶² Weber 1922, p. 82.

⁶⁶³ Laville, 1997, p. 40.

⁶⁶⁴ Ibid., p. 293.

⁶⁶⁵ Ibid., p. 294.

⁶⁶⁶ Il est intéressant de mentionner une étude publiée en 1999 par le CREDOC (Fourel C., Loisel J.P., « Huit français sur dix concernés par la vie associative », Consommation et modes de vie, CREDOC, n° 133, 20 février 1999. L'enquête a été réalisée à partir d'un échantillon de 1500 personnes de 15 ans et plus) et dont les résultats tendent à démontrer que le secteur associatif se porte bien. Le nombre de personnes membres d'associations est en progression avec une représentation accrue des moins de 25 ans et des plus de 49 ans. L'enquête souligne également que si, en 1975, le nombre

revanche, il est intéressant de rapporter l'enquête du CREDOC de 1999⁶⁶⁷ qui conclut que si l'association a toujours une bonne image dans le public, les valeurs sociales attribuées au bénévolat associatif tendent à évoluer. En effet, cette étude révèle que huit français sur dix se disent concernés par la vie associative dont ils ont une bonne image. Ils sont aussi nombreux à considérer que l'association est une idée d'avenir. Pour eux, l'association constitue un élément important de la démocratie et les mots qu'ils y associent (à plus de 85 %) sont ceux de bénévole, de solidarité, de temps libre. Il faut toutefois noter que l'idée de professionnalisme dans l'association est avancée par quand même 52 % des répondants et qu'un français sur trois considère que les responsables d'associations ont trop de pouvoir. Notons surtout qu'une majorité de français déclare également qu'« association » ne rime pas nécessairement avec « militantisme ». A travers cette étude, il apparaît que les représentations de l'association et du bénévolat se sont quelque peu brouillées avec le temps et qu'elles ne sont plus systématiquement associées à celles du militantisme et du désintéressement. Alors, si le bénévolat se porte bien, ne serait-ce pas davantage dans ses modes d'expression qu'il faudrait y déceler une transformation profonde liée à la montée des individualismes ? C'est ce que pense Ion écrivant que « *le processus d'individuation*⁶⁶⁸ *caractéristique des sociétés démocratiques n'implique pas forcément une diminution du militantisme mais plutôt une transformation des modes d'engagement des individus* »⁶⁶⁹. C'est ce que nous pensons percevoir, pour notre part, à travers la professionnalisation des bénévoles qui exprimerait une des formes d'individualisation repérée dans l'association sportive comme ailleurs.

d'associations créées chaque année était de 20 000, aujourd'hui, le nombre de créations annuelles s'élève à 60 000. Concernant les bénévoles, on estime leur nombre actuel à 10 millions dans l'ensemble du secteur associatif s'investissant à des degrés très divers. En comparaison, deux enquêtes réalisées il y a quelques années (Archambault E., Bon C., Le Vaillant M., « Les dons et le bénévolat en France », enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavialle (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1991. Archambault E., Boumendil J., « Le secteur sans but lucratif en France », enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavialle (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1994) établissaient que les bénévoles étaient 7,9 millions en 1991 et 9 millions en 1993 ; ce qui montre une progression continue de cette population.

⁶⁶⁷ Fourel, Loisel, op. cit.

⁶⁶⁸ En tant que chaque être présente une singularité et une existence propre qui le distingue des autres êtres.

⁶⁶⁹ Ion, 2001, p. 11.

1. Professionnalisation et individualisme, vers une nouvelle culture militante ?

Les enquêtes se multiplient depuis quelques années tendant à démontrer que l'individualisation du milieu associatif est une tendance qui se confirme désormais. Une enquête de l'INSEE de 1997⁶⁷⁰ relève ainsi une tendance forte vers l'évolution de la participation associative centrée sur l'accomplissement individuel. Constatant qu'entre 1983 et 1997, il n'y a pas de recul de la participation des individus dans les associations, l'auteur constate néanmoins que ce sont les associations sportives et culturelles qui profiteraient de l'évolution des individualismes au détriment des associations de défense des intérêts communs. Si entre 1983 et 1997, le taux d'adhésion dans les clubs sportifs est passé de 14 à 18 %, celui dans les syndicats et groupements professionnels a chuté pour la même période de 14 à 8 %. D'après l'auteur, il faut voir dans ce phénomène « *la marque d'un monde associatif davantage tourné vers l'accomplissement individuel et réclamant, par conséquent, une plus grande implication personnelle* »⁶⁷¹. Pour Mayer et Perrineau, la chute de l'engagement partisan traditionnel est aussi la conséquence d'une représentation de plus en plus négative des projets portés par les grandes organisations. Les citoyens « *s'émancipent peu à peu des élites ou des groupes de référence qui jadis les guidaient* »⁶⁷². Ils veulent désormais contrôler eux-mêmes les modalités de leur engagement. Une autre étude conduite en 1998⁶⁷³ parvient à la même conclusion, à savoir que l'engagement des bénévoles est motivé par l'épanouissement personnel que leur procure l'activité. Pour les auteurs de cette enquête, ce sont les signes de la montée d'une citoyenneté à tendance hédoniste plutôt qu'une citoyenneté traditionnellement tournée vers le devoir. Dubar montre, pour sa part, que la chute du militantisme religieux, politique et associatif qu'il constate depuis les années 70 ne fait que précéder une forme nouvelle de participation. Constatant que la configuration militante des trente glorieuses a perdu aujourd'hui de son intensité, cet auteur note que le nouveau militantisme apparaît plus limité dans le temps, plus spécialisé et surtout plus pratique et

⁶⁷⁰ Crenner E., « Le milieu associatif de 1983 à 1996, plus ouvert et tourné vers l'intérêt individuel », Division Conditions de vie des ménages, INSEE, n° 542, septembre 1997.

⁶⁷¹ Ibid., p. 4.

⁶⁷² Mayer et Perrineau, 1992, p. 148.

⁶⁷³ Hatchuel G., Loisel J.P., « L'adhésion aux associations reste à un niveau élevé. Plus de seniors, moins de militants », CREDOC-Consommation et Modes de vie n° 123, janvier 1998.

distancié. Pour lui, « *de nouvelles formes d'engagement et de participation sociale* » semblent être à l'œuvre ou, du moins, en gestation »⁶⁷⁴. Ces formes nouvelles se distingueraient des formes plus anciennes par le fait qu'elles s'exprimeraient davantage par « *des mobilisations locales, circonstanciées, souvent liées à des engagements conditionnels et provisoires* »⁶⁷⁵. C'est aussi ce qu'explique Ion qui a beaucoup travaillé dans ce domaine. Pour lui, l'engagement collectif et anonyme cèderait la place à des interventions plus personnelles, à des implications plus ponctuelles. A la vision d'un militantisme comme expression d'un mouvement collectif organisé, il faut privilégier dorénavant la vision d'un engagement au service d'intérêts personnels. En employant l'expression « *du timbre au post-it* », l'auteur veut souligner que l'adhésion aujourd'hui est beaucoup plus ponctuelle et répond davantage à des intérêts individuels concrets et à court terme. C'est aussi ce que perçoit Ferrand-Bechmann, qui écrit « *un type de bénévolat voit ainsi le jour, bénévolat où l'on ne veut ni entretenir une relation qui engage, ni s'en tenir à un travail qui reste désincarné. On ne veut plus (...) d'un modèle trop militant et abstrait* »⁶⁷⁶.

A travers ces constats et les conclusions avancées par les auteurs précédemment cités, que pouvons-nous en conclure dans notre cas ? On entend régulièrement les dirigeants se plaindre du manque de bénévoles, de l'excès d'individualisme qui fait que les gens se comportent comme des consommateurs et s'investissent de moins en moins dans les associations ou trop spontanément. Certains voient dans cette « crise du militantisme » les conséquences de la crise sociale et du repli sur soi, d'autres que « *l'éthique du bénévolat s'estompe* »⁶⁷⁷. Que faut-il en penser ? Doit-on conclure pour autant qu'avec la professionnalisation et l'affirmation des individualismes dans le monde associatif, c'est la fin annoncée des bénévoles et des grands projets militants ? Nous pouvons supposer que le militantisme de nos dirigeants bénévoles fédéraux, en raison notamment de la très forte professionnalisation qu'il connaît, est en passe de se transformer et de fortement s'individualiser. A travers les entretiens que nous avons eus, il apparaît que si les avis sont partagés sur l'évolution que prend le sport fédéral, il semble néanmoins qu'une certaine prise de

⁶⁷⁴ Dubar, 2000, p. 145.

⁶⁷⁵ Ibid., p. 145-146.

⁶⁷⁶ Ferrand-Bechmann, 2000, p. 134-135.

⁶⁷⁷ Halba et Le Net, op. cit., p. 138.

conscience se fasse de la part des dirigeants bénévoles. D'un côté, on trouve les bénévoles qui regrettent une époque passée où le sport avait à leurs yeux un visage plus humain. C'est le cas de cet ancien dirigeant bénévole de tennis qui regrette le temps où le tennis, « *c'était vraiment une famille, une famille du sport. Ce n'était ni une PME, ni une grande société au sens propre du terme, c'était vraiment la famille du tennis. On se connaissait tous* »⁶⁷⁸. On retrouve une même nostalgie chez cet ancien président de ligue commentant l'individualisme dans son sport : « *Nous, y avait quand même encore un nom, un homme, un être humain alors que maintenant on devient presque un numéro sur une machine* »⁶⁷⁹. C'est encore cet autre bénévole désabusé qui condamne sévèrement le développement du tennis qui ne correspond plus à l'idéal que lui et une partie des anciens dirigeants se font du sport parce qu'il « *a donné des appétits à d'autres catégories de dirigeants* » dont le but est « *de se servir plus que de servir le tennis* »⁶⁸⁰. De l'autre côté, on trouve le bénévole qui reconnaît que la professionnalisation est une suite logique et que cela nécessite que les bénévoles agissent comme des chefs d'entreprise. Ce réalisme du discours militant peut se percevoir dans les propos de certains de nos interviewés comme chez cet ancien président de ligue pour qui « *les associations vont perdre progressivement de leur poids parce que c'est un vrai métier qu'il faut faire* »⁶⁸¹. Mettant en avant la professionnalisation des dirigeants, il associe le président de ligue à un chef d'entreprise qui, s'il gère mal sa société, « *il se casse la gueule comme une entreprise* »⁶⁸². C'est aussi ce rapprochement que fait le président de la fédération de tennis dans la presse lorsqu'il assimile le président d'une fédération à un véritable chef d'entreprise associative⁶⁸³. Pour un autre dirigeant de ligue pourtant fervent défenseur du modèle fédéral, « *il y a une vraie réflexion quand même à mener sur les adaptations nécessaires* »⁶⁸⁴. Dans le cadre des entretiens complémentaires que nous avons souhaité conduire sur le thème spécifique de l'évolution du militantisme, nous avons interviewé un acteur du sport ayant eu une très forte implication à la fois comme sportif de haut niveau, comme dirigeant fédéral et au sein

⁶⁷⁸ Entretien n° 14.

⁶⁷⁹ Entretien n° 17.

⁶⁸⁰ Entretien n° 18.

⁶⁸¹ Entretien n° 7.

⁶⁸² Ibid.

⁶⁸³ Potet F., « Le mouvement sportif veut professionnaliser le statut de ses dirigeants », *Le Monde*, 19 décembre 2000.

⁶⁸⁴ Entretien n° 22.

du ministère des sports⁶⁸⁵. Pour notre interlocuteur, la professionnalisation des bénévoles est une « *situation nouvelle (qui) va nécessiter des rééquilibrages, des nouvelles logiques avec les permanents* ». Pour lui, cette élévation de compétence et de technicité des dirigeants n'est pas condamnable à condition que cette « *recherche d'excellence (...) prépare des hommes de prospective et d'orientation* ». Les fédérations, rajoute-t-il, ont surtout besoin d'hommes « *qui aient la capacité, en tout cas aujourd'hui, d'exporter leur sport, c'est-à-dire de le faire comprendre, de le faire connaître, être présents auprès des décideurs dans différents domaines* ». A la question que nous lui posons à propos de l'évolution des formes d'engagement des dirigeants bénévoles, ce dernier reconnaît qu'avant « *il y avait une capacité des dirigeants français (...) à s'extraire de leur fédération pour porter les dossiers communs au sport* ». Il constate qu'aujourd'hui, les fédérations tendent à se replier sur elles-mêmes et à défendre leur propre intérêt et leur pré carré plutôt que de se battre pour « *des intérêts supérieurs* ». En somme, il voit dans l'évolution actuelle « *un appauvrissement de l'investissement des dirigeants sur l'ensemble du sujet sportif* » et, face à la montée des individualismes, il constate que « *le dirigeant associatif traditionnel qui s'investit toute l'année, tous les week-ends, tous les jours pour faire fonctionner son association aurait tendance à disparaître au profit d'un militantisme associatif plus ponctuel* ». Mais ce phénomène, précise-t-il, touche l'ensemble de la société. Si le bénévolat, conclut notre interlocuteur, « *a encore de l'avenir* », c'est bien de cet avenir dont il est question dans notre étude lorsqu'on constate que l'engagement aujourd'hui est tout autant le fait du bénévole amateur que du professionnel qui accepte de prendre des responsabilités et de militer bénévolement pour son sport en dehors de son temps de travail.

Cela revient à voir, dans le processus de professionnalisation des dirigeants bénévoles, la mise en place d'un engagement aujourd'hui plus individualiste et aussi plus réaliste dans la mesure où désormais « *c'est l'individu qui établit lui-même la cohérence de ses diverses participations* »⁶⁸⁶. C'est l'affirmation de ce que Ehrenberg dénomme le « *gouvernement de soi* »⁶⁸⁷ où chaque individu est le meilleur expert de sa propre existence qu'il se doit de prendre en charge lui-même.

⁶⁸⁵ Les propos ci-après rapportés sont tirés de l'entretien n° 23.

⁶⁸⁶ Ion, 1997, p. 106.

⁶⁸⁷ Ehrenberg, 1995.

Pour cet auteur, il est faux de croire que la société est devenue passive et que les gens se désintéressent des sujets de société, « *c'est seulement l'action et ses référents qui ont changé* »⁶⁸⁸. Comme Ehrenberg et Sue, nous pensons que le soi-disant désintéressement social voire la passivité des individus ne sont que des idées reçues. Le militantisme collectif a baissé en même temps que « *le degré d'implication individuel dans l'association a augmenté* »⁶⁸⁹. Cela veut dire qu'il ne faut pas conclure trop hâtivement à la fin des bénévoles ou des militants et qu'il est plus judicieux de rechercher, parmi les symptômes de l'individualisme moderne, les formes nouvelles d'engagement présentant des niveaux de compétence plus élevés et en même temps des préoccupations plus concrètes, plus utilitaires et moins portées sur la défense des grands idéaux de société.

2. Entre idéalisme et pragmatisme, un militantisme plus professionnel

Il apparaît bien aujourd'hui que le militantisme associatif n'est plus un critère exclusif réservé à l'amateur bénévole. Ce constat est aussi celui des auteurs d'une enquête menée en 1998/1999 dans le cadre du CEREQ. Cette étude portant sur les associations intermédiaires montre que le militant se recrute aussi parmi les salariés qui sont retenus pour leur « *fibres sociale* ». Dans ce cadre, précisent les auteurs, une « *dichotomie* » entre professionnalisme et militantisme n'a pas de sens puisque les modalités de recrutement illustrent « *une forme de professionnalité particulière, fondée sur l'engagement militant* »⁶⁹⁰. Cela ne veut pas dire que le militant ne se recrute plus parmi les bénévoles amateurs, mais cela signifie que le militantisme désormais est aussi l'affaire des professionnels qui s'investissent et entendent défendre leur passion en même temps que leur profession⁶⁹¹. De ce fait, la baisse supposée du militantisme des bénévoles n'exclut pas qu'elle soit compensée en partie par un plus

⁶⁸⁸ Ehrenberg, 1991, p. 285.

⁶⁸⁹ Sue, 2001, p. 151.

⁶⁹⁰ Guitton C., Legay A., « La professionnalisation de l'emploi associatif, l'exemple des associations intermédiaires », CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), Bref n° 180, novembre 2001 (étude conduite en 1998/1999 sur un panel de quatorze associations intermédiaires en Lorraine, Pays de la Loire et PACA).

⁶⁹¹ Dans un article paru récemment, les auteurs Chevalier et Dussart expliquent d'ailleurs que les activités de loisirs tendent de plus en plus à influencer les carrières professionnelles notamment chez les jeunes. Il semble qu'un lien plus fort (et original par les recherches qu'il suscite) s'établisse désormais entre amateurisme et professionnalisme (Chevalier et Dussart, 2002).

fort engagement militant des professionnels (ce qui peut expliquer cette professionnalisation du projet social soulignée par Boulte). C'est, de notre point de vue, ce qui se réalise dans nos deux fédérations sportives où, de plus en plus, le militantisme devient celui des professionnels. Dorénavant, on observe que dans une gestion devenue moins familiale, les acteurs fédéraux, issus jusque là du vivier où ils avaient fait « leurs classes » et étaient passés par « *le moule de la militance* »⁶⁹², sont aujourd'hui de plus en plus des professionnels recrutés pour leurs compétences et leurs spécialisations. Il s'ensuit que les formes nouvelles de militantisme bénévole sont plus le fait de l'influence du contexte professionnel que du contexte familial et ludique. Pour illustrer ce point et souligner cette évolution qui s'est opérée du militantisme amateur influencé par le contexte familial vers le militantisme plus individualiste influencé par le contexte professionnel, nous pouvons croiser le capital familial (ou les liens de parenté que possèdent les bénévoles dans le champ sportif considéré et qui sont susceptibles de motiver leur engagement) et le capital professionnel (il s'agit dans ce cas d'évaluer le niveau de professionnalisation à travers la possession de diplômes sportifs). Dans ce que nous pouvons dénommer un « espace des positions militantes » tel que présenté dans la figure ci-dessous⁶⁹³, on observe très distinctement une opposition entre ces deux volumes de capitaux. Ceux qui possèdent un capital familial important dans le champ sportif considéré (c'est-à-dire ceux dont les ascendants, les descendants ou les conjoints pratiquent ou ont pratiqué le même sport qu'eux) ont à l'opposé un capital professionnel faible et ne possèdent au mieux que des diplômes fédéraux d'initiateurs, d'arbitres ou de juges. Ce phénomène accepte très bien la réciprocité démontrant de ce fait deux formes opposées de militantisme. En quelque sorte, dans l'évolution professionnelle que nous nous sommes employé à démontrer, on passe de la configuration militante de la première génération, c'est-à-dire celle influencée par le contexte familial, voire même qui se reproduit

⁶⁹² Ion, 1997, p. 64.

⁶⁹³ Pour construire ce schéma, nous nous sommes référé aux résultats des analyses issues de l'ensemble des questionnaires. Sur l'axe vertical (capital familial), les groupes sont positionnés en fonction des pourcentages obtenus à la question relative à la pratique des membres de la famille de chacun des dirigeants. Sur l'axe horizontal (capital professionnel), les groupes sont positionnés en fonction des pourcentages obtenus à la question relative à la possession d'un diplôme sportif (d'équitation ou de tennis). Par exemple, les dirigeants exerçant ou ayant exercé une profession libérale sont 58 % à déclarer avoir au moins un membre de leur famille qui pratique ou a pratiqué l'équitation ou le tennis et 27 % à avoir un diplôme d'équitation ou de tennis.

par filiation, à la configuration militante de la seconde génération beaucoup plus individualisée parce qu'elle émane d'une initiative influencée par le contexte professionnel ; dans la première situation, on retrouve essentiellement des bénévoles amateurs (présidents de ligue, dirigeants du tennis avant 97, professions libérales, gestionnaires associatifs, etc.) alors que dans la seconde situation, on retrouve les dirigeants bénévoles professionnalisés (dirigeants du poney, du tourisme équestre, enseignants et directeurs de structures sportives commerciales). Cela nous conduit à dire avec Sue que dorénavant « *on est plus proche d'un investissement de type professionnel fondé sur l'action et la compétence* »⁶⁹⁴. Au fond, la chute du militantisme classique n'exclut pas que l'engagement associatif (ce « capital personnel » dont parle Montlibert⁶⁹⁵) s'exprime sous des formes différentes à la fois plus professionnelles et relevant (pour reprendre l'expression de Ion) d'un « idéalisme plus pragmatique ».

Conclusion

La professionnalisation des dirigeants bénévoles fédéraux souligne l'émergence de nouvelles formes de militantisme. Lorsque Boulte écrit qu'« *il n'y a plus synonymie entre bénévoles et militants* »⁶⁹⁶, lorsque Ferrand-Bechmann affirme que « *la proximité entre militants et bénévoles est certaine et en même temps niée car le militant a un projet sur le monde que n'a pas toujours le bénévole* »⁶⁹⁷, ces auteurs veulent signifier que le militant se retrouve autant chez le bénévole que chez le professionnel. Ce projet politique, cette attitude contestataire, cette immersion dans une logique de lutte et de conflit dont parle Ferrand-Bechmann pour caractériser le militant ne sont pas nécessairement l'exclusivité du bénévole qui peut simplement vouloir donner un peu de son temps. Pour cet auteur, « *le militantisme est une option politique, particulière du bénévolat* »⁶⁹⁸, et à ce titre, doit être

Figure n° 11 : L'espace des positions militantes des dirigeants bénévoles fédéraux (en fonction du capital familial et professionnel)

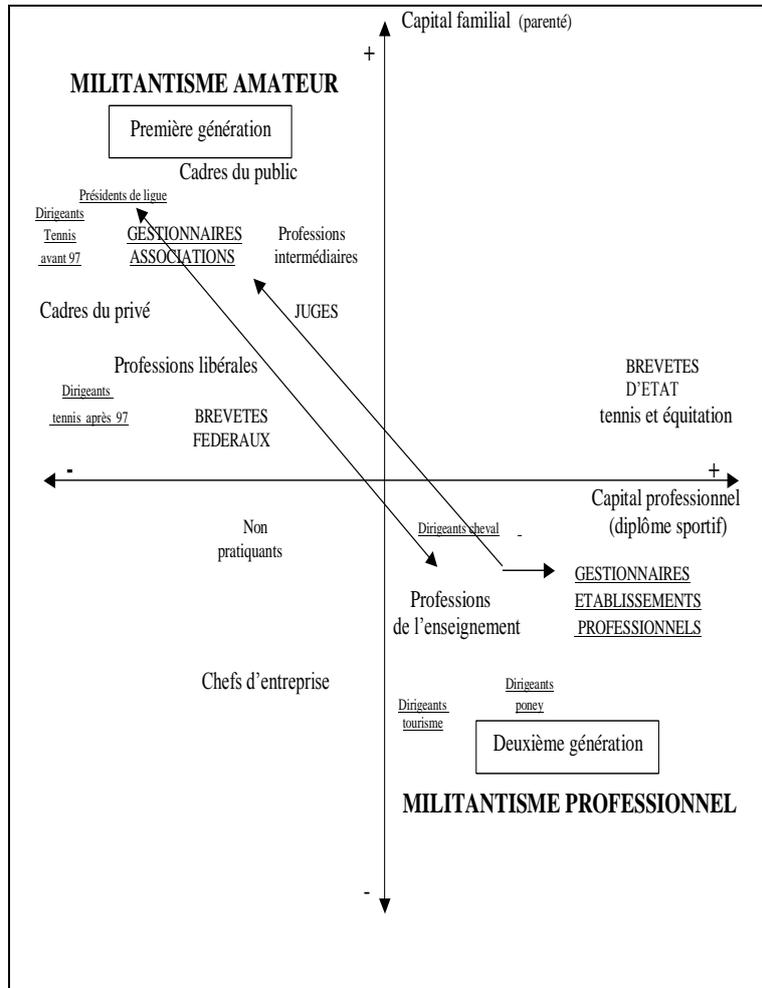
⁶⁹⁴ Sue, 2001, p. 153.

⁶⁹⁵ Montlibert, 1997 (cité par Koebel, 2000, p. 167).

⁶⁹⁶ Boulte, 1991, p. 105.

⁶⁹⁷ Ferrand-Bechmann, 1990, p. 97.

⁶⁹⁸ Ibid., p. 75.



Commentaires : Cette figure montre une opposition entre la capital familial (liens de parenté) et le capital professionnel (diplômes sportifs) possédés par les dirigeants bénévoles. A capital familial fort correspond un capital professionnel faible et réciproquement.

distingué du statut spécifique de l'individu dans l'organisation. Les propos, que nous rapportons ci-après concernant l'humanitaire, valent pour le secteur associatif sportif et témoignent, s'il en était encore besoin, de la généralisation du processus de professionnalisation des

militants. « *L'humanitaire a évolué, il est devenu progressivement un métier où le bénévolat a trouvé ses limites. (...) L'humanitaire aujourd'hui s'est forgé une image certes moins aventurière mais plus pragmatique, plus professionnelle et où la dimension éthique demeure très forte* »⁶⁹⁹. Dans nos deux études de cas, c'est en quelque sorte le constat d'un militantisme où la déontologie professionnelle remplace progressivement l'éthique sportive, où l'adhésion au projet organisationnel est aujourd'hui prisée par les professionnels qui, tout en gardant à l'esprit des objectifs politiques à long terme pour leur fédération, intègrent la dimension moderne à la fois économique et marchande du gestionnaire pour développer leur sport.

⁶⁹⁹ Propos de l'ancien secrétaire général de l'Institut de l'humanitaire recueillis par Guimont F., « Plus de professionnalisation, moins de charity business », *Le Monde*, 13 mai 2003.

Conclusion : Association et bénévolat, quel avenir ?

Au-delà de cette étude qui a été avant tout une réflexion sur la professionnalisation dans le milieu sportif fédéral, 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. Dans les organisations sportives fédérales, nous avons vu que le rapprochement de ces deux logiques se traduisait en quelque sorte par le passage de l'association idéologique et communautaire à l'association bureaucratique et professionnelle. En toile de fond, c'est la remise en cause, comme le rappelle Laville, des fondements traditionnels de l'action collective dans les associations et des projets militants qu'il convient désormais de gérer. Quels projets organisationnels faut-il construire pour sortir du débat passionnel entre tradition et modernité et faire en sorte de concilier le mode de fonctionnement associatif avec les impératifs de la gestion managériale ? Lorsque Reynaud écrit que « *le projet d'entreprise est un problème, ce n'est pas une solution* »⁷⁰⁰, il veut souligner ce que Crozier et Friedberg avaient fait avant lui, à savoir qu'il n'existe pas un projet commun ou une unicité de projet organisationnel partagé par tous (en réalité, ce projet dit commun est avant tout celui des détenteurs du pouvoir et peut être contesté par d'autres prétendants porteurs de projets différents). Donc, plutôt que de définir un projet commun pour les organisations sportives fédérales, il s'agit davantage de poser les bases d'un compromis susceptible de contenter tous les acteurs de l'association et susceptible aussi de transcender les intérêts particuliers pour servir au final l'intérêt de l'organisation et la cause qu'elle défend. Hors de toute hypocrisie, ce compromis doit être une combinaison entre le modèle associatif et le modèle d'entreprise. C'est ce que propose Sainsaulieu en fondant la notion d'entreprise à but social qui concilie un mode de gestion entrepreneurial mais en préservant la finalité sociale du mouvement associatif. Pour cet auteur, attribuer à l'association un intérêt social, c'est lui reconnaître une utilité en lui permettant de répondre à des besoins non pris en compte ni par l'Etat, ni par le marché économique. Comme l'exprime également Chifflet, à côté de la gestion associative, c'est « *la gestion professionnelle de la fédération-entreprise* »⁷⁰¹ qui s'affirme de plus en plus dans un espace fortement concurrentiel. L'Etat, en reconnaissant une mission de

⁷⁰⁰ Reynaud, 1997, p. 117.

⁷⁰¹ Chifflet, 1990, p. 100.

service public aux fédérations sportives, a depuis bien longtemps cherché à distinguer les activités associatives dites d'intérêt général et les activités commerciales gérées le plus souvent par des ligues professionnelles⁷⁰². Il a aussi imaginé deux modes de fonctionnement fédéral. A coté de la forme classique, il a proposé aux fédérations sportives qui le souhaitent d'organiser leurs statuts sous la forme d'un directoire assorti d'un conseil de surveillance, selon un mode de fonctionnement très proche de celui de l'entreprise. Bien que cette possibilité offerte aux fédérations ait « *l'avantage, par une simple adaptation des statuts, de permettre une rémunération de certains dirigeants sans remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'association* »⁷⁰³, il est à noter que très peu de fédérations à ce jour ont adopté ce système de fonctionnement⁷⁰⁴. Le peu d'empressement des dirigeants fédéraux montre à quel point ces derniers sont encore réticents à adopter un fonctionnement plus entrepreneurial. Cette entrepreneurisation des organisations fédérales, où leur pénétration par les techniques managériales utilisées dans les organisations commerciales, nécessite pourtant de trouver un équilibre entre culture associative et culture d'entreprise. S'il ne fait plus de doute que le rapprochement entre la logique associative et la logique entrepreneuriale est réel aujourd'hui, il est essentiel d'ouvrir le débat sur l'avenir du statut associatif et cela nécessite que l'on sorte de l'opposition réductrice entre l'association et l'entreprise, entre le bénévole et le salarié, entre l'amateur et le professionnel. Comme le rappelle Sue, revoir le statut de l'association ne suffit pas, il faut aussi repenser le bénévolat dont nous avons vu que la configuration est en train de changer. Cette mutation se fait bien souvent au prix de conflits longs et coûteux. Ces conflits éclatent parce que les groupes d'acteurs s'opposent dans leurs cultures, leurs valeurs, leurs croyances, parce que ces groupes sont porteurs d'identités distinctes et

⁷⁰² Ces ligues peuvent revêtir différentes formes, soit il s'agit d'une commission spécialisée placée sous la tutelle directe du comité directeur de la fédération, soit (comme c'est le plus souvent le cas) il s'agit d'une entité associative contrôlée par une convention fédérale ou un protocole d'accord. Mais, quel que soit le statut adopté, la ligue professionnelle reste, par la volonté du législateur, sous le contrôle de la fédération.

⁷⁰³ Rapport Derosier, « Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée », octobre 2000, p. 36.

⁷⁰⁴ Notons que les dispositions de la loi du 1^{er} août 2003 modifiant la loi sur le sport de 1984 conduisent à assouplir considérablement le cadre statutaire imposé notamment aux fédérations. Le législateur entend toutefois limiter à 20 % le taux de représentativité des structures professionnelles affiliées dans les instances décisionnelles des fédérations.

parfois antagonistes. L'émergence d'une logique d'entreprise dans le monde associatif, rejetée par certains au nom de l'éthique et de la moralité, revendiquée par d'autres au nom du principe de réalité, contribue à perturber durablement les cultures identitaires bénévoles et préfigure ce « désenchantement » d'un monde associatif qui se veut être pourtant un rempart contre la montée des individualismes propres à nos sociétés modernes de consommation. Ne pouvant s'entendre, ne pouvant composer ensemble, les acteurs associatifs connaissent des périodes de crise. Le croisement de leurs trajectoires identitaires individuelles et collectives devient source de conflit. Si le constat d'une montée en puissance des professionnels semble attesté en tout cas dans les grandes associations, pouvons-nous affirmer pour autant que c'est la fin annoncée des bénévoles ou pour le moins la fin d'une certaine forme de bénévolat, celle des amateurs ? Cette professionnalisation des dirigeants bénévoles, marquant le passage d'une situation d'amateur à celle de professionnel, est, de notre point de vue, nécessaire et inéluctable dans les grandes organisations parce qu'elle est une réponse contingente à la bureaucratisation associative et à sa rationalisation qui exigent des niveaux de spécialisation bien plus élevés aujourd'hui à poste équivalent. Mais, en même temps, il convient d'être vigilant sur les risques d'une confusion d'intérêts entre la finalité associative et la finalité économique. Nous avons vu que pour les fédérations d'équitation et de tennis, il y avait un phénomène similaire de professionnalisation des dirigeants bénévoles (au sens où nous l'avons défini, c'est-à-dire une implication technique et professionnelle plus forte dans le champ sportif concerné). Si, pourtant, il s'agit, dans ces deux cas, de mesures d'adaptation indispensables pour répondre à un environnement plus concurrentiel et plus sensible au marché de la consommation de masse, nous pensons néanmoins que ces dirigeants bénévoles, même plus professionnels, doivent être en mesure de préserver l'utilité sociale de l'association contre toute dérive commerciale. Cela revient à dire qu'il faut que cette professionnalisation soit contrôlée (par un cadre juridique ?) pour que le bénévolat, même sous une forme plus professionnelle, reste la valeur fondatrice donnant du sens au modèle fédéral associatif. A défaut de quoi, les risques sont réels de voir les bénévoles disparaître et avec eux les fédérations sportives et l'utilité sociale qu'elles représentent.

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

Archambault E., *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations de France*, Paris, Economica, 1996.

Aron R., *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, Tel, 1967.

Augustin J.P. et Garrigou A., *Le rugby démêlé. Essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables*, Bordeaux, Le Mascaret, 1985.

Augustin J.P., « Espace et histoire des sports collectifs : rugby, football, basket ball. L'exemple des Landes 1890-1893 », *Histoire sociale des pratiques sportives, travaux et recherche en EPS*, Paris, INSEP, n° 8, p. 84-94, décembre 1985.

Bagla-Gokalp L., *Sociologie des organisations*, Paris, La Découverte, Repères, 1998.

Ballé C., *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n° 2499, 1990 (4^{ème} édition).

Barbusse B., *Sport et entreprise : Des apports réciproques en matière de gestion des ressources humaines*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Paris, n° 9010151S, 1996.

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

Bayle E., *Management et performance des organisations à but non lucratif ; le cas des fédérations sportives nationales*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Limoges, n° 99LIMO00467, 1999.

Bayle E., « Le processus de professionnalisation des fédérations sportives nationales », *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats* (textes réunis et présentés par Chantelat P.), Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p. 149-172, 2001.

Bernardeau Moreau D., *Professionnalisation et militantisme dans les organisations associatives. L'exemple des dirigeants bénévoles des fédérations sportives d'équitation et de tennis*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Paris, n°0002049C, 2003.

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

Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985.

Blanchet A. et Gotman A., *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*, Paris, Nathan Université, Sociologie 128, 1992.

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

Boncler J., *Les organisations non marchandes privées : Analyse théorique et examen de quelques pratiques*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Bordeaux I, n° 94BOR10003, 1994.

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

Bourdieu P., *La distinction*, Paris, Minuit, Le sens commun, 1979.

Bourdieu P., *La noblesse d'Etat*, Paris, Minuit, p. 375-396, 1989.

Brohm J.M., « La théorie critique de l'institution sportive », *Actes des journées d'étude sciences sociales et sport. Etat et perspectives*, Strasbourg, Laboratoire APS et sciences sociales, 1988.

Callède J.-P., « Les premiers clubs sportifs à Bordeaux, la « vocation » de dirigeant et le renouvellement des élites locales », *Sport, relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993, Bordeaux, éditions de la MSHA, p. 529-540, 1993.

Cauvin P., « Illusion, désillusion et mécanismes de défense dans le fonctionnement des organismes de service à but non lucratif »,

Economie et sociétés, n° 1, Sciences de gestion, n° 13, p. 139-161, 1989.

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

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

Chevalier V., *Démographie sportive : Itinéraires et abandons dans les pratiques de l'équitation*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Paris 7, n° 94PAO0072, 1994.

Chevalier V., « Une population de pratiquants sportifs et leurs parcours : les cavaliers titulaires d'une licence », *Population*, n° 3, p. 573-608, 1996.

Chevalier V. et Dussart B., « De l'amateur au professionnel : Le cas des pratiquants de l'équitation », *Sociologie du sport en France aujourd'hui, L'Année sociologique*, volume 52, n° 2, p. 459-476, 2002.

Chifflet P., « Les fédérations sportives, politiques et stratégies », *Sciences sociales et sports*, états et perspectives Actes des journées d'études de Strasbourg des 13 et 14 novembre 1987, USHS, laboratoire APS et sciences sociales, p. 287-297, 1987.

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

Clément J.-P., Defrance J., Pociello C., *Sports et pouvoirs au XX^{ème} siècle*, Grenoble, PUG, 1994.

Collardin D. et Lantier F., « L'analyse des contextes professionnels. Quelle problématique, pour quels objectifs de formation ? », *Revue française de pédagogie*, n° 61, p. 7-16, oct nov déc 1982.

- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, Points, 1977.
- Dahl R., *L'analyse politique contemporaine*, Paris, Robert Laffont, Sciences nouvelles, 1973.
- Dortier J. F. et Ruano-Borbalan J. C., « Les théories de l'organisation : un continent éclaté ? », *Les organisations. Etat des savoirs* (coordonné par Cabin P.), Auxerre, Editions Sciences Humaines, p. 27-38, 1999.
- Dubar C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, Le lien social, 2000.
- Durand C., *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Caen, n° 94CAEN0553, 1994.
- Ehrenberg A., *L'individu incertain*, Paris, Calman-levy, Essai : Société, 1995.
- Elias N. et Dunning E., *Sport et civilisation : La violence maîtrisée*, Paris, Fayard, 1994.
- Ferrand-Bechmann D., *Le phénomène bénévole*, Thèse de doctorat : Sociologie, Université de Lille, n° 91IEPPOOO2, 1990.
- Ferrand-Bechmann D., *Le métier de bénévole*, Paris, Anthropos Economica, Ethnosociologie, 2000.
- Friedberg E., *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, Revue Pour, n°28, 1988.
- Gasparini W., *Sociologie de l'organisation sportive*, Paris, La découverte, Repères, 2000.
- Gasparini W., *Enjeux de l'engagement associatif. Contribution à une sociologie de l'organisation sportive locale*, Thèse de doctorat : Sociologie, Strasbourg 2, n° 96STR20006, 1996.

Gaxie D., « Economie des partis et rétribution du militantisme », *Revue française de sciences politiques*, n° 1, volume 27, p. 123-154, février 1977.

Giglione R. et Matalon B., *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques*, Paris, Armand Colin, Collection U. Sociologie, 1998.

Halba B., Le Net M., *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Paris, Les études de la Documentation Française, Société, 1997.

Haumont A., « La pratique sportive », *Sociologie du sport* (Thomas, Haumont, Levet), Paris, PUF, Pratiques corporelles, p. 65-150, 1987.

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

Ion J., *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997.

Ion J., « Clubs d'athlétisme et professionnalisation. Une étude de cas », *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats* (textes réunis et présentés par Chantelat P.), Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p. 241-254, 2001.

Ion J., *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne CRESAL, sociologie, 2002.

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

Koebel M., « Les projets politiques de l'engagement associatif », *Regards sociologiques sur le sport* (sous la direction de Montlibert C.), n° 20, p. 164-176, 2000.

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

Lafaye C., *Sociologie des organisations*, Paris, Nathan, 128 Sociologie, 1996.

Laville J. L. et Sainsaulieu R. (sous la direction), *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie Economique, 1997.

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

Maintron J., *Dictionnaire biographique et mouvement ouvrier français, 1789 à 1864*, tome 1, A à C2, Paris, Editions ouvrières, 1964.

Malenfant C., « Les territoires de pratiques. Espaces régionaux et motivations du travail volontaire dans les associations sportives en France », *Les politiques municipales des sports*, Actes des quatrièmes rencontres d'Angers, 26-27 novembre 1987, Les cahiers, n° 24, p. 233-240, février 1988.

March J. G. et Simon H. A., *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1991 (1958).

Marchal E., *La professionnalisation des associations*, Thèse de doctorat : Sociologie, Paris V, 1987.

Mayaux F., *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?* Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Lyon 3, n° 9401419I, 1996.

Mayer N. et Perrineau P., *Les comportements politiques*, Paris, Armand Colin, Cursus, 1992.

Mendras H., *Eléments de sociologie*, Paris, Armand Collin, collection U, 1975 (8^{ème} édition).

Merton R. K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique* (1953 traduit de l'américain et adaptés par Henri Mendras), Paris, Plon, 1965.

Michels R., *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1971.

Mintzberg H., *Structure & dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1982.

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

Moingeon B., *Contribution à une socio-économie des organisations : l'exemple d'un univers associatif*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Besançon, n° 91BESA1015, 1991.

Nizet J. et Pichault F., *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Edition G. Morin, 1995.

Offerlé M., *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Edition Montchrestien, Clefs politiques, 1998 (2^{ème} édition).

Parlebas P., « La mise en ordre sportive », *Sport, relations sociales et action collective*, Actes du colloque des 14 et 15 octobre 1993, Bordeaux, éditions de la MSHA, p. 39-46, 1993.

Parlebas P., *Jeux, sports et sociétés, lexique de praxéologie motrice*, Paris, INSEP, Recherche, 1999.

Pociello C., *Sports et sciences sociales. Histoire, sociologie et prospective*, Paris, Vigot, Repères en éducation physique et en sport, 1999.

Pujol L., *La crise au sein des associations*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Le Mans, n° 95LEMA0002, 1995.

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

Rey A. et Subileau F., *Les militants socialistes à l'épreuve du pouvoir*, Paris, Presses Fondation Nationales de Sciences Politiques, 1991.

Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, Collection U, 1997 (3^{ème} édition).

Rochet C., *Bien gérer votre association, guide du management associatif*, Paris, MA Edition, 1990.

Rundstadler B., *Stratégies et jeux d'acteurs de l'offre locale en tennis*, Thèse de Doctorat : Sciences biologiques, Grenoble, n° 99GRE10212, 1999.

Saint-Martin M., « La noblesse et les « sports » nobles », *L'espace des sports*, Actes de la recherche en sciences sociales, n° 80, p. 22-32, novembre 1989.

Sauvy A., *La bureaucratie*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n° 712, 1956.

Singly F. de, *L'enquête et ses méthodes : Le questionnaire*, Paris, Nathan Université, sociologie 128, 1992.

Slack T., « The bureaucratisation of a voluntary sport organization », *The international review for the sociology of sport*, n° 3, p. 85-93, 1985.

Slack T., « La professionnalisation des associations sportives canadiennes : état des recherches », *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats* (textes réunis et présentés par Chantelat P.), Paris, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, p. 301-314, 2001.

Suaud C., « Le sport dans tous ses pouvoirs », *L'espace des pouvoirs du sport*, Les cahiers de l'Université sportive d'été, éditions MSHA, 1996.

Subileau F., « Le militantisme dans les partis politiques : Etat des travaux de langue française », *Revue française de sciences politiques*, n° 5-6, volume 31, p. 1028-1068, octobre décembre 1981.

Sue R., *Renouer le lien social. Liberté, égalité, association*, Paris, O. Jacob, 2001.

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

Thomas R., Haumont A. et Levet J. L., *Sociologie du sport*, Paris, PUF, Pratiques corporelles, 1987.

Veblen T., *Théorie de la classe de loisir* (présenté par ARON R.), Paris, Gallimard, Sciences humaines, 1970 (1899).

Walter E., *Logiques de l'engagement dans le sport associatif de l'illusio bénévole*, Thèse de Doctorat : STAPS, Strasbourg, n° 9613977A, 2001.

Weber M., *Economie et société*, Paris, Plon, Agora les classiques, 1971 (1922).

Yerles M., « Stratégies des dirigeants dans les fédérations françaises et québécoises de sport amateur », *Sport et sociétés contemporaines*, Société française de sociologie du sport, 1984.

Bibliographie sur la Fédération Française d'Équitation

Ouvrages cités

Brunet C. et Thomas R., *L'équitation*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n° 902, 1990.

Chambry P., *Equitation*, Paris, Amphora, p. 13-19, 1984.

De Blomac N., « L'introduction en France du concept de cheval de sang = cheval d'élite, XVIII^e-XIX^e siècle », *Des chevaux et des hommes. Equitation et société* (sous la direction de Digard J.P.), Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation » Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, p. 49-54, 1988.

Digard J. P. (sous la Direction), *Des chevaux et des hommes. Equitation et société*, Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation », Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, 1988.

Durry J. et Jeu B., (sous la direction de Hubscher R.), *L'histoire en mouvements, le sport dans la société française (XIX^e-XX^e siècles)*, Paris, Armand Colin, 1992.

Grange Y., « Signification du rôle politique du cheval (XVIII^e et XIX^e siècles) », *Des chevaux et des hommes, Equitation et société* (sous la direction de Digard J.P.), Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation » Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, p. 63-72, 1988.

Lizet B., « La liaison dangereuse enjeux sociaux du clivage entre les chevaux de selle et les chevaux de trait », *Des chevaux et des hommes. Equitation et société* (sous la direction de Digard J.P.), Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation » Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, p. 131-142, 1988.

Lagoutte J., *Idéologies, croyances et théories de l'équitation et de « l'art équestre » en France depuis le XVIII^e siècle. Leurs relations avec les classes sociales et les groupes*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Tours, 1974.

Marry P., « Analyse critique de la pensée équestre », *Des chevaux et des hommes. Equitation et société* (sous la direction de Digard J.P.), Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation » Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, p. 177-184, 1988.

Polier S., *Essai d'identification et analyse des déterminants sociaux d'un phénomène de loisir nouveau : l'équitation sur poneys*, Thèse de Doctorat : Sociologie, Tours, 1980.

Poplin, F. « Postface », *Des chevaux et des hommes. Equitation et société* (sous la direction de Digard J.P.), Actes du premier colloque « Sciences sociales de l'équitation » Avignon 21-22 janvier 1988, Lausanne, Favre, Caracole, p. 209-212, 1988.

Archives fédérales : Registres des procès verbaux des assemblées générales, comités directeurs et bureaux de la fédération. Comptes-rendus de réunions. Guide de l'annuaire du cavalier 1979/80, édité par la FEF et la GHN, Ed. CAPE, 1980. Les Actualités équestres du Bulletin d'information de la FEF (notamment n° 50 de janvier 1985, n° 52 de mai/juin 1985, n° 5 d'avril 1987). La Lettre d'information FFE-Presses de la FFE (notamment ceux de 2000). Les statistiques de l'UNIC et les annuaires ECUS (notamment ceux de 1999 et 2000).

Bibliographie sur la Fédération Française de Tennis

Ouvrages cités

Arnaud P. et Riordan J., *Sport et relations internationales (1900/1941)*, Paris, L'Harmattan, 1998.

Chombart J.P. et Thomas R., *Le tennis*, Paris, PUF, Que sais-je ?, n° 1084, 1990.

Delessalle J.C., Rebière G. et al. *Profession Président*, Paris, Les Editions du sport, 1992.

Pigeassou C., « Les loisirs de raquettes », *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* (sous la direction de CAMY J.), Etude réalisée pour le Ministère de l'Education Nationale, Co-Edition AFRAPS-RUNOPES, p. 145-172, mai 2002.

Reneaud M. et Rollan F., *Tennis, pratiques et société : de la France à la Gironde*, Talence, EMSHA, Publications MSHA, 1995.

Waser A.M., *Sociologie du tennis, genèse d'une crise (1960-1990)*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 1995.

Archives fédérales : Registres des procès verbaux des assemblées générales, comités directeurs et bureaux de la fédération. Comptes-rendus de réunions. Tennis de France de 1953 à 1970 (notamment n° 8 de décembre 1953, n° 31 de novembre 1955, n° 88 d'août 1960, n° 168 d'avril 1967, n° 176 de décembre 1967, n° 177 de janvier 1968, n° 179 de mars 1968, n° 180 d'avril 1968, n° 182 de juin 1968, n° 187 de novembre 1968, n° 188 de décembre 1968, n° 189 de janvier 1969, n° 194 de juin 1969 et n° 207 de juillet 1970). Tennis info (notamment le n° 5 du 1^{er} février 1979, le supplément au n° 294 de juin 1997 ; Dossier enseignement.- p. 2). « 1900-2000... un anniversaire » document réalisé par le Tennisium Roland Garros en octobre 2000.

Rapports et enquêtes cités

Archambault E., Bon C., Le Vaillant M., *Les dons et le bénévolat en France*, enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavialle (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1991.

Archambault E., Boumendil J., *Le secteur sans but lucratif en France*, enquête du Laboratoire d'économie sociale (LES), de l'Institut de sondage Lavalie (ISL) et de la Fondation de France, Paris, 1994.

Bayle E., « Le sport professionnel et les structures marchandes associées au spectacle sportif », *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* (sous la direction de Camy J.), Etude réalisée pour le Ministère de l'Education Nationale, Co-Edition AFRAPS-RUNOPES, p. 43-64, mai 2002.

Crenner E., *Le milieu associatif de 1983 à 1996, plus ouvert et tourné vers l'intérêt individuel*, Division conditions de vie des ménages, INSEE, n° 542, septembre 1997.

Fourel C. et Loisel J.P., « Huit français sur dix concernés par la vie associative », *Consommation et modes de vie*, CREDOC, n° 133, 20 février 1999.

Fourel C., *La nouvelle économie sociale : efficacité, solidarité et démocratie*, Paris, Syros, Alternatives économiques, 2001.

Guitton C. et Legay A., « La professionnalisation de l'emploi associatif, l'exemple des associations intermédiaires », *Bref*, CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), n° 180, novembre 2001.

Hatchuel G. et Loisel J.P., « L'adhésion aux associations reste à un niveau élevé. Plus de seniors, moins de militants », *CREDOC-Consommation et Modes de vie*, n° 123, janvier 1998.

Enquête MJS/INSEP, « Stat-info », *bulletin de statistiques et d'études*, n° 01-02, mai 2001.

Pigeassou C., « Les loisirs de raquettes », *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution* (sous la direction de Camy J.), Etude réalisée pour le Ministère de l'Education Nationale, Co-Edition AFRAPS-RUNOPES, p.147-172, mai 2002.

La Lettre de l'économie du sport (notamment : « Comment démocratiser la vie des fédérations sportives », *LES*, n° 513, p. 3-4, 9 février 2000 et « Les présidences vieillissent et se féminisent peu », *LES*, n° 570, p. 1-3, 2 mai 2001).

Rapport parlementaire du Député Asensi intitulé : « Rapport et propositions pour une réforme des statuts des fédérations sportives », avril 2000.

Rapport parlementaire du député Derosier intitulé : « Quel avenir pour la fonction de dirigeant d'association ? Diriger une association aujourd'hui : une pratique bénévole ou rémunérée », octobre 2000.

Glossaire

ADT (Association pour le Développement du Tennis)
AET (Association Européenne de Tennis)
AG (Assemblée générale)
ANET (Association Nationale des Initiateurs de Tennis)
ANTE (Association Nationale du Tourisme Equestre)
ATP (Association of tennis Professionnel)
BE (Brevet d'Etat 1^{er} degré, 2^{ème} degré et 3^{ème} degré)
BF (Brevet fédéral)
CCLT (Commission Centrale du Lawn Tennis)
CD (Comité directeur)
CFE (Club France Equitation)
CFEPT (Club Fédéral des Enseignants Professionnels de Tennis)
CNEAPS (Conseil National de l'Enseignement des Activités
Physiques et Sportives)
CNS (Comité National des Sports)
CNTE (Comité National du Tourisme Equestre)
COF (Comité Olympique Français)
DDJS (Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports)
DNEP (Délégation Nationale de l'Equitation sur Poney)
DNSE (Délégation Nationale des Sports Equestres)
DNTE (Délégation Nationale du Tourisme Equestre)
DRJS (Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports)
DTN (Direction Technique Nationale)
FEI (Fédération Equestre Internationale)
FFE (Fédération Française d'Equitation) anciennement dénommée
FNSE (Fédération Nationale des Sports Equestres) et FFSE
(Fédération Française des Sports Equestres) et aussi FEF (Fédération
Equestre Française)
FFT (Fédération Française de Tennis) anciennement dénommée
CCLT (Commission Consultative de Lawn Tennis) et FFLT
(Fédération Française de Lawn Tennis)
FGSPF (Fédération Gymnastique et Sportive des Patronages de
France)
FIFAS (Fédération des Industries et Fabricants d'Articles de Sports)
FIT ou ITF (Fédération Internationale de Tennis)
FITE (Fédération Internationale du Tourisme Equestre)
FNEPT (Fédération Nationale des Enseignants Professionnels de
Tennis)
GHN (Groupement Hippique National)
GICE (Gestion Informatisée des Compétitions Equestres)

MJS (Ministère de la Jeunesse et des Sports)
MS (Ministère des Sports)
OBNL (Organisation à But Non Lucratif)
PCF (Poney Club de France)
RAP (Rassemblement des Amateurs de Poneys)
RCF (Racing Club de France)
SCG (Société du Cheval de Guerre)
SHF (Société Hippique Française)
SNBET (Syndicat National des Brevetés d'Etat de Tennis)
UGSEL (Union Générale et Sportive de l'Enseignement Libre)
USEM (Union des Sociétés d'Equitation Militaire)
USFSA (Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques)
USGF (Union des Sociétés de Gymnastiques Françaises)
UVF (Union Vélocipédique de France)

Table des matières

Sommaire	8
Introduction.....	9
 Première partie 	
Sociologie des organisations sportives : Etat de la Question	19
Chapitre 1. Pouvoir et politique dans les organisations sportives....	19
1. L'approche par l'organisation.....	19
2. L'approche par l'acteur.....	26
Chapitre 2. De l'amateur au professionnel, un bénévolat fédéral en mutation.....	30
1. Un pouvoir bénévole monopolistique mais pas monolithique.....	30
2. Entre amateur et professionnel, un pouvoir bénévole convoité...	32
3. Problématique et hypothèses sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles.....	34
4. Le cadre méthodologique de l'étude, de l'entretien au questionnaire.....	40
Chapitre 3. Essai de détermination d'un modèle de cycle de vie des organisations sportives fédérales.....	42
1. Une configuration organisationnelle fédérale type.....	44
2. L'association sportive idéologique au commencement des sports modernes.....	46
3. De l'idéologie communautaire à la bureaucratie fédérale.....	48
4. De la bureaucratie associative à la bureaucratie professionnelle...	54
5. Vers un nouvel ordre sportif fédéral ?	60
 Deuxième partie 	
Etude de la Fédération Française d'Equitation	63
Chapitre 1. L'histoire politique et institutionnelle de la fédération d'équitation.....	63
1. Les premières institutions du monde de l'équitation, de l'œuvre missionnaire à la centralisation fédérale.....	66
1.1. La Fédération équestre et l'affirmation d'une équitation sportive.....	68
1.2. Le mouvement tourisme et la revendication d'une équitation nature.....	73

1.3. Le mouvement poney et la revendication d'une équitation loisir.....	74
1.4. Cheval, poney et tourisme, des conceptions différentes de l'équitation.....	75
2. L'histoire politique mouvementée d'une confédération : La FFE entre bureaucratie associative et professionnelle.....	77
2.1. La FFE, « un mariage de raison plus qu'un mariage d'amour »	77
2.2. Les dirigeants de la confédération dans des luttes de pouvoir...	80
2.3. Entre tradition et modernité, vers l'unification fédérale.....	88
3. La FFE, une confédération de courants équestres quasi- autonomes.....	90
3.1. Un pouvoir politique et financier contrôlé par les dirigeants du cheval.....	92
3.2. La montée en puissance du courant poney.....	95
4. Les institutions équestres et le poids particulier de l'histoire.....	99
4.1. Des cultures équestres cloisonnées.....	99
4.2. Stratégies et tensions entre groupes d'intérêt.....	101
 Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFE, du lien amateur au lien professionnel.....	 105
1. De l'amateurisme au bénévolat, une trajectoire identitaire confor- me des dirigeants du cheval.....	108
1.1. Le mouvement cheval héritier de l'équitation militaire.....	109
1.2. Une vision coubertinienne des sports équestres.....	113
1.3. Vers un renforcement des pouvoirs des ligues régionales.....	118
1.4. Les présidents de ligue, une notabilité de retraités.....	127
1.5. Une identité de pratiquants amateurs en équitation.....	129
2. Du professionnalisme au bénévolat, une trajectoire identitaire ambivalente des dirigeants du poney.....	132
2.1. Le mouvement poney et la réforme pédagogique.....	133
2.2. Le courant tourisme un peu à part dans la FFE.....	136
2.3. La professionnalisation du mouvement équestre.....	139
2.4. Une identité d'enseignants professionnels en équitation.....	143
2.5. Un clivage politique gauche/droite ?.....	144
3. La FFE : L'exemple d'un conflit culturel sous fond de profes- sionnalisation des dirigeants.....	147
3.1. Du bénévole amateur au bénévole professionnel, des niveaux de professionnalisation et des motivations distincts.....	147
3.2. Une confrontation de deux logiques de fonctionnement.....	150

Troisième partie	
Etude de la Fédération Française de Tennis	157
Chapitre 1. L’histoire politique et institutionnelle de la fédération de tennis.....	158
1. Du jeu de paume au tennis moderne : Les étapes de l’institutionnalisation fédérale.....	159
1.1. Le jeu de paume, ancêtre du lawn tennis.....	159
1.2. Les premiers clubs de tennis réservés à l’aristocratie.....	161
1.3. Les débuts de la sportivisation du lawn tennis : La Commission Centrale de Lawn Tennis de l’USFSA.....	164
1.4. L’acheminement vers une fédération sportive autonome.....	166
1.5. Un principe immuable : L’amateurisme.....	169
2. Entre régionalisation et professionnalisation, un pouvoir partagé..	170
2.1. Une direction très centralisée et un certain « parisianisme fédéral ».....	170
2.2. Amateurs et professionnels entre tradition et modernité : La bataille de l’Open.....	173
2.3. Oui à la professionnalisation mais sous contrôle renforcé des ligues.....	178
2.4. Les groupes d’intérêt économiques dans le tennis ou le revers de la professionnalisation.....	185
3. La FFT, une PME florissante.....	190
3.1. Roland Garros, une entreprise extraordinairement rentable.....	191
3.2. L’institution tennis, une professionnalisation accomplie.....	194
Chapitre 2. La professionnalisation des dirigeants bénévoles de la FFT, vers une génération plus technicienne.....	197
1. Du monde sportif au monde du travail, une évolution des rapports entre les acteurs.....	199
1.1. Un pouvoir bénévole réellement fort mais des relations entre groupes d’intérêt peu développées.....	199
1.2. L’organisation syndicale : Un contre pouvoir face à la puissance fédérale.....	201
1.3. Entre bénévoles et professionnels, une relation de subordination employeurs/employés : L’exemple des enseignants de tennis...	206
2. Les dirigeants bénévoles de la fédération, d’une génération à l’autre.....	212
2.1. Un consensus apparent sur les missions fédérales.....	212
2.2 Des trajectoires et des profils différents entre générations.....	215
3. La FFT, le modèle d’une entreprise associative.....	222
3.1. De la logique associative à la logique économique.....	224

3.2. La professionnalisation du tennis ou l'entrepreneuriation fédérale.....	225
Quatrième partie	
Bénévolat, professionnalisation et militantisme	229
Chapitre 1. De l'explication communautaire à l'explication utilitaire	231
1. L'inéluctable professionnalisation de la bureaucratie fédérale.....	231
2. La spécialisation des bénévoles comme mesure d'adaptation.....	237
Chapitre 2. La crise des identités bénévoles face à la professionna- lisation.....	242
1. Une crise culturelle entre groupes d'intérêt.....	243
2. Vers une professionnalisation du projet fédéral.....	249
Chapitre 3. Le « désenchantement » du militantisme associatif.....	254
1. Professionnalisation et individualisme, vers une nouvelle culture militante ?.....	256
2. Entre idéalisme et pragmatisme, un militantisme plus profes- sionnel.....	260
Conclusion : Association et bénévolat, quel avenir ?.....	265
Références bibliographiques.....	269
Glossaire.....	283
Table des matières.....	285

SOCIOLOGIE DES FEDERATIONS SPORTIVES

La professionnalisation des dirigeants bénévoles

Cet ouvrage issu d'une recherche doctorale porte sur la professionnalisation des dirigeants bénévoles des Fédérations Françaises d'Equitation et de Tennis (pour cela, l'auteur a réalisé 25 entretiens de dirigeants et anciens dirigeants fédéraux et exploité plus de deux cents questionnaires envoyés à des membres et anciens membres élus des deux fédérations sur les cinq dernières Olympiades). La professionnalisation est ici abordée comme un processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences. Pour l'auteur, elle constitue un des facteurs explicatifs de la crise actuelle des identités bénévoles dans la mesure où elle brouille les repères identitaires traditionnels de la culture amateur et annonce l'arrivée d'une nouvelle génération de bénévoles plus professionnelle, plus adaptée à la marchandisation du sport et donc plus susceptible de concilier le modèle associatif et le modèle entrepreneurial. Dans cette carte des pouvoirs fédéraux réactualisée, la professionnalisation illustre également l'émergence de nouvelles modalités de militantisme qui, à une époque où on observe une dépolitisation massive et une désyndicalisation importante de la population, devient plus individualiste, plus réaliste et surtout moins porté sur les grands idéaux de société.

D. Bernardeau Moreau est Docteur en sociologie de l'Université Paris V-René Descartes (Thèse dirigée par le Professeur P. Parlebas). Ancien directeur des sports dans une collectivité territoriale, il est aujourd'hui maître de conférence à l'Université de Marne-la-Vallée et membre du GESELS (Groupe d'Etudes Sociologiques et Economiques sur les Loisirs Sportifs) de l'IUP Métiers du sport de Moissy-Cramayel. Ce travail a bénéficié de l'aide des Haras nationaux et du Fonds social européen dans le cadre du programme Equal.