



HAL
open science

La professionnalisation des bénévoles. L'exemple des dirigeants équestres

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. La professionnalisation des bénévoles. L'exemple des dirigeants équestres. 30ème journée de la recherche équine, 2004, France. pp.5-12. hal-00829799

HAL Id: hal-00829799

<https://hal.science/hal-00829799>

Submitted on 3 Jun 2013

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

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

**LA PROFESSIONNALISATION DES BENEVOLES. L'EXEMPLE DES
DIRIGEANTS EQUESTRES**

Par : D. Bernardeau Moreau
Docteur en sociologie de l'Université
Paris 5
Membre du GESELS de l'IUP MDS
462 avenue Benjamin Delessert
77555 Moissy-Cramayel

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

Professionnalisation – Amateurisme - Culture bénévole – Logique associative – Logique commerciale

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

Professionalization – Amateurism – Volunteer Culture – Association logic – Commercial logic

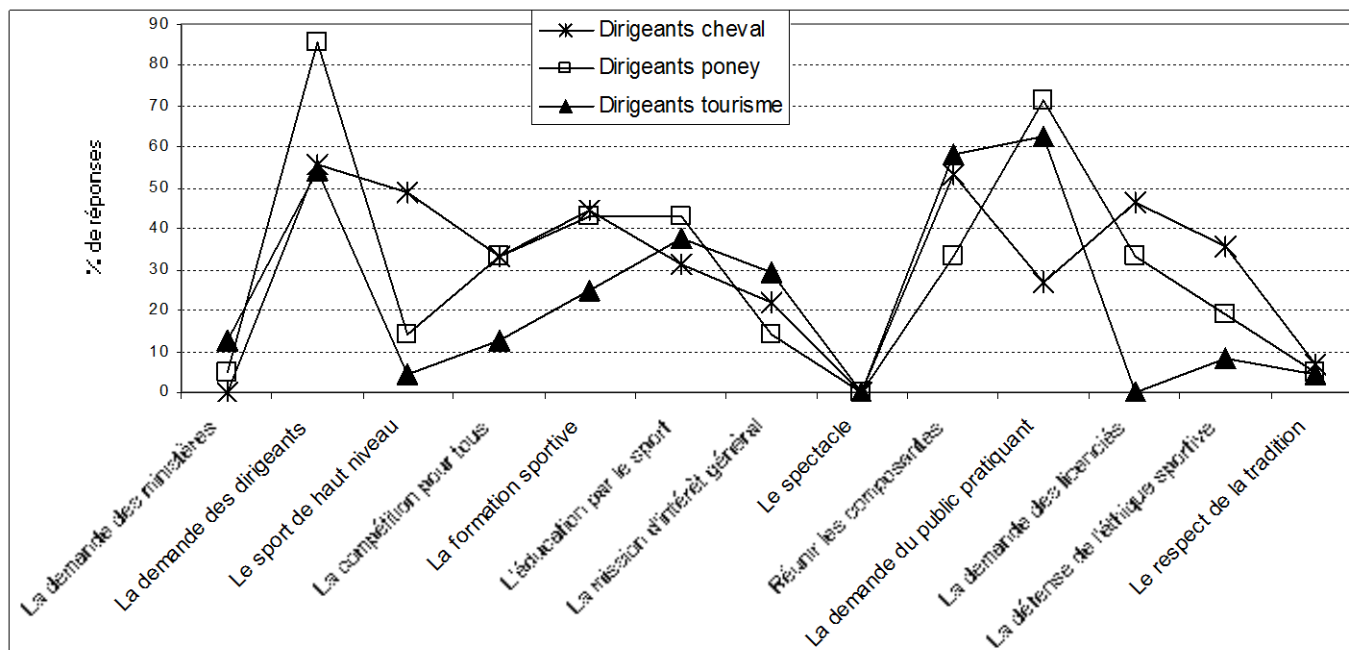
Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble des membres du COST et du fonds social européen qui m'ont accordé un financement pour l'année 2003 dans le cadre du programme Equal. De nombreux travaux en sociologie des organisations soulignent que les grandes associations se bureaucratisent et se professionnalisent. Dans le milieu sportif, cette professionnalisation peut revêtir de multiples formes, dont une originale qui concerne les dirigeants bénévoles élus au sein des fédérations sportives. Par professionnalisation, nous entendons ici le processus conduisant à l'élévation et à la spécialisation des compétences. Dans le cas des dirigeants bénévoles, cela veut dire qu'ils apparaissent de plus en plus impliqués techniquement (par les diplômes, par les qualifications, par les formations suivies) et professionnellement (par le type de profession exercée) dans le champ sportif concerné. Pour mesurer l'importance de cette professionnalisation parmi les dirigeants bénévoles de la fédération d'équitation et pour appuyer la thèse qu'un néo-bénévolat plus professionnel tendrait à s'affirmer désormais, nous avons réalisé une douzaine d'entretiens avec des dirigeants bénévoles et salariés de la fédération et exploité plus d'une centaine de questionnaires envoyés à tous les membres et anciens membres du comité directeur de la FFE sur les cinq dernières olympiades. Ce que nous voulons montrer en définitive, c'est qu'il est possible d'identifier, au-delà des courants équestres qui existent au sein de la fédération, deux cultures de dirigeants bénévoles plus ou moins en concurrence, selon que leur lien dans le milieu équestre est plutôt amateur (en tant que pratiquants et gestionnaires d'association) ou plutôt professionnel (en tant que salariés et gestionnaires d'établissement professionnel).

Notre exposé comprend trois parties. La première partie s'intéresse aux dirigeants bénévoles ayant un lien amateur avec le milieu équestre. Il s'agit notamment des dirigeants du courant cheval et plus particulièrement des anciens présidents des ligues régionales (à l'époque, les réels détenteurs du pouvoir) dont l'expérience est celle de pratiquants amateurs et de responsables bénévoles dans le milieu associatif équestre. La seconde partie est consacrée aux dirigeants bénévoles ayant au contraire un lien professionnel dans le milieu équestre. Il s'agit notamment des dirigeants du poney et du tourisme qui ont été des pratiquants amateurs puis très vite des professionnels de l'équitation rémunérés avant de devenir progressivement des acteurs élus à la fédération. Enfin, la troisième partie de notre exposé tente, au-delà des coalitions qui se sont formées autour d'un rapport particulièrement duelliste entre les courants cheval et poney, de mettre en évidence les cultures bénévoles et les logiques associative et commerciale qu'elles sous-tendent.

1. Les dirigeants du courant cheval, une culture de bénévoles amateurs

Il est intéressant de relever que la plupart des dirigeants bénévoles issus du courant cheval affirment leur attachement au modèle associatif tourné vers la compétition et le haut niveau. 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 ordre de priorité. A travers les réponses, on perçoit quelques différences entre les trois courants équestres (comme le montre la figure I). 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. 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 dirigeant n'est pas nécessairement le même, certains ayant un statut de bénévole, d'autres de professionnel). La volonté d'unifier les trois courants équestres revient souvent surtout parmi les dirigeants du cheval et du tourisme. En revanche, si les dirigeants cheval ne tendent à considérer que la demande de leurs seuls licenciés (c'est à dire ceux qui sont adhérents et payent leur licence à la fédération), les dirigeants du poney et du tourisme préfèrent prendre en compte le public pratiquant (notons que depuis les années 80, les pratiques sportives hors institution se sont multipliées. On estime aujourd'hui que pour un pratiquant licencié dans une association, il y a quatre pratiquants libres hors institution). Dans le premier cas, l'offre s'ajusterait à la seule demande des licenciés alors que dans le second cas, l'offre s'adapterait à une demande élargie à l'ensemble des pratiquants licenciés ou non. De plus, si les dirigeants du cheval tendent à privilégier le sport de haut niveau, les dirigeants du poney 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). Pour les dirigeants du tourisme, le sport de haut niveau ne leur paraît être qu'une mission tout à fait secondaire. Notons également que le choix de la défense de l'éthique sportive concerne essentiellement les dirigeants du cheval (et notamment d'ailleurs les anciens dirigeants en poste avant 1988). Il faut souligner par contre que pratiquement aucun dirigeant ne classe le respect de la tradition parmi les quatre missions prioritaires de la fédération (ce qui témoigne de la prise en compte des dirigeants, d'ailleurs attestée durant nos entretiens, de la nécessité de moderniser l'institution), pas plus d'ailleurs que le spectacle (connotation trop commerciale) ou la prise en compte de la demande des ministères de tutelle (ministères des Sports et de l'Agriculture), ce qui ici semble confirmer une volonté de préserver une certaine autonomie du mouvement sportif par rapport aux pouvoirs publics.

Figure n° I : Les missions les plus prioritaires de la FFE pour les dirigeants bénévoles (quatre premiers choix)
The most important missions for the FFE volunteers (top four choices).



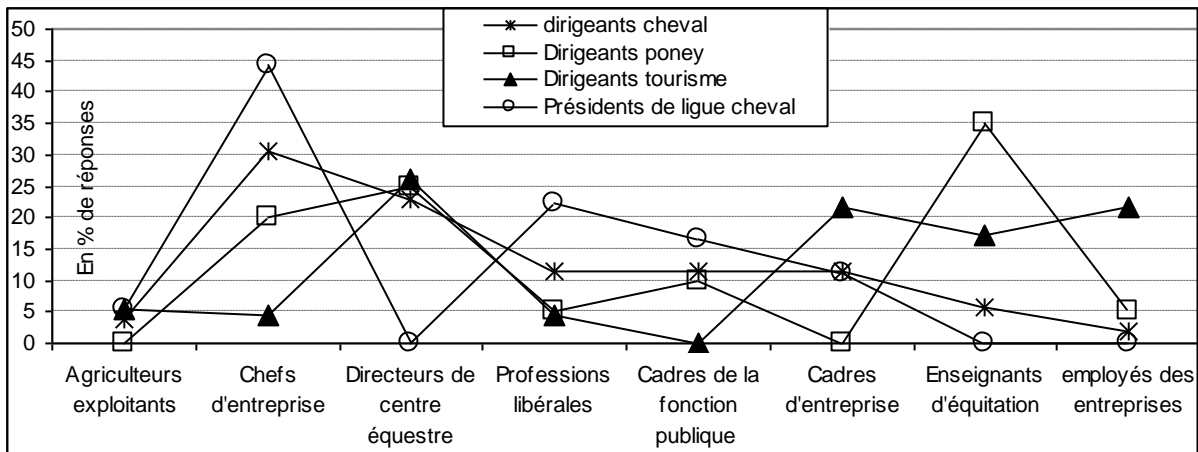
Les dirigeants du cheval choisissent les missions de répondre aux demandes des dirigeants et des licenciés, celles visant l'unité fédérale et aussi le sport de haut niveau et la formation sportive. Certains choix sont différents pour les dirigeants poney qui se préoccupent davantage du public pratiquant mais très peu avec ceux du tourisme du sport de haut niveau et de la défense de l'éthique sportive.

Volunteer horse riding association directors choose missions that fulfil their needs and those of their members, those which are aimed at federal unity, top athletes and sports training. Certain choices are different for volunteer poney riding association directors, as for volunteer tourism riding directors, who invest more in their practicing members and less in top athletes and the defence of sporting ethics.

En outre, l'analyse des questionnaires permet de mettre en évidence que les deux tiers (65 %) des dirigeants du mouvement cheval déclarent ne pas être ou avoir été enseignant d'équitation et plus de la moitié (53 %) reconnaît ne pas posséder de diplômes équestres (diplôme fédéral ou d'Etat). Si on considère, par ailleurs, les professions qu'ils exercent ou ont exercées, on obtient un tiers de chefs d'entreprise et aussi des professions libérales (parmi les membres de l'ancien collège des présidents de ligue, la surreprésentation des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) les plus élevées est particulièrement notable. On recense notamment près de 45 % de chefs d'entreprise évoluant dans le secteur industriel, agroalimentaire ou du BTP mais pas dans le secteur de l'équitation. On recense également un quart de professions libérales). A l'opposé, les dirigeants poney sont davantage des enseignants et des directeurs de centres équestres (respectivement un tiers et un quart – figure II) proches du milieu syndical et professionnel (par exemple le GHN). Il est intéressant de souligner également que les dirigeants qui déclarent avoir des affinités politiques à gauche

(notons qu'ils n'excèdent pas 20 % dans notre échantillon contre 60 % qui se disent à droite) sont en grande partie les enseignants.

Figure II : Les professions des dirigeants bénévoles
Occupations of volunteer association directors.



Les dirigeants cheval sont ou étaient des chefs d'entreprises et des dirigeants de centres équestres. Les dirigeants poney sont plutôt des enseignants et également des directeurs de centres équestres. Enfin, les dirigeants tourisme dirigent eux aussi des centres équestres ou travaillent en entreprise. Par contre, il est intéressant de noter que parmi les anciens présidents de ligues cheval, on comptait essentiellement des chefs d'entreprises (mais pas des directeurs de centres équestres ni d'enseignants) et des personnes exerçant ou ayant exercé en profession libérale.

Volunteer horse riding association directors are, or were, often company directors or equestrian centre directors. Volunteer pony riding association directors are more likely to be teachers or equestrian centre directors. Finally, volunteer directors of tourism riding associations are also directors of equestrian centres or work in a company. It is interesting to note however that among the ex-horse league presidents, there is a majority of company directors (but not equestrian centre directors nor teachers) and those practicing or having practiced another profession.

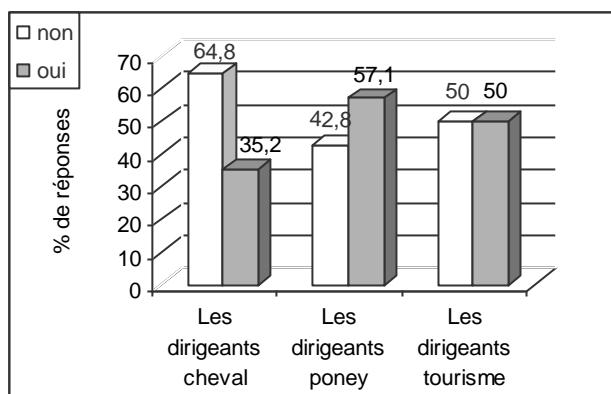
Ainsi, d'un côté (courant cheval), on trouve le chef d'entreprise issu du monde de l'industrie et de l'autre côté (courant poney) le directeur de centre équestre issu du monde de l'équitation. Au sein de la FFE, cette cohabitation va s'avérer bien souvent difficile. Si les dirigeants les plus actifs du courant cheval (réunis notamment dans l'ancien collège des présidents de ligue) s'attacheront sans cesse à maintenir dans la fédération certaines valeurs coubertiniennes et notabiliaires qui ont fondé leur mouvement (le sport de haut niveau, l'engagement amateur, la logique associative), ils ne pourront néanmoins empêcher, dans les luttes de pouvoirs qui agiteront durablement la fédération, que les dirigeants poney, par le jeu démocratique, s'imposent progressivement au sommet de la fédération en attirant à eux un nombre croissant de licenciés.

2. Les dirigeants poney et tourisme, une culture de bénévoles professionnels

Les mouvements poney et tourisme vont se structurer dans les années 60/70 en marge de la fédération équestre et se construire leur propre identité. Le mouvement poney en particulier devient rapidement une organisation au service des établissements professionnels qui vont trouver une légitimité jusqu'alors niée dans un monde sportif où l'association est la seule forme d'organisation reconnue. Cette évolution va s'inscrire dans un processus général de professionnalisation du secteur équestre dont la multiplication des structures locales commerciales en sera l'une des illustrations. Si l'exploitation de nos questionnaires montre bien que les dirigeants poneys et tourisme ont plutôt eu la responsabilité d'exploiter en tant que professionnels des établissements équestres commerciaux (cela concerne 44 % des gestionnaires poney et 53 % des gestionnaires tourisme), la question relative à l'expérience d'enseignant d'équitation diplômé apparaît ici déterminante. Si, comme nous l'avons souligné précédemment, les dirigeants du cheval ne sont pas en majorité des enseignants, en revanche, les résultats s'inversent pour les autres dirigeants : ceux du poney sont ou ont été des enseignants à plus de 57 % et ceux du tourisme pour moitié (figure III). Il peut paraître étonnant par contre de constater que les dirigeants poney se déclarent être, en majorité, non pratiquants réguliers (cela concerne 57 % de notre effectif). Pour enseigner, les dirigeants du poney possèdent le diplôme d'Etat d'équitation (à 62 %) dont ils en font ou en 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), dont ils ont fait eux-aussi un usage professionnel (à 66 % - figure IV).

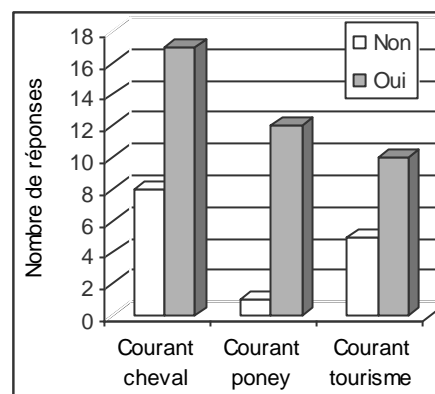
Les liens que possèdent ces dirigeants bénévoles du poney surtout et du tourisme aussi avec le milieu équestre sont donc professionnels car ils vivent ou ont vécu en partie de l'équitation comme enseignants salariés et directeurs de sociétés équestres commerciales.

Figure III : L'expérience d'enseignant d'équitation des dirigeants bénévoles
Volunteer directors: equestrian teaching experience.



Les dirigeants du poney sont en majorité des enseignants contrairement aux dirigeants cheval.
Pony riding volunteer directors are mainly qualified teachers, contrary to horse riding volunteer directors.

Figure IV : L'usage professionnel des diplômés en équitation (diplômes d'Etat et fédéraux)
Professional use of federal and state equestrian diplomas.



Ce sont surtout les dirigeants du poney qui font un usage professionnel de leur diplôme équestre.
It is the pony riding volunteer directors who use their equestrian diplomas most for professional reasons.

3. Un conflit de cultures sous fond de professionnalisation

L'ensemble de l'étude ci-dessus exposée nous permet de distinguer en définitive deux cultures équestres opposées (tableau 1). La rivalité entre la culture associative et la culture professionnelle des dirigeants bénévoles de la fédération va alimenter les tensions et les incompréhensions entre les groupes d'intérêt voulant occuper les mêmes positions dans l'organisation. Selon le type de pratique et la tenue qui y est associée, il y aura (comme nous l'expliquent nos interviewés) les « *bombistes* » (pratiquants cheval) contre les « *cow-boys* » (tourisme équestre), quant aux dirigeants poneys, ceux de l'équitation traditionnelle les assimileront à de la « *garderie d'enfant* ». Il s'ensuivra des conflits et des crises au sein de la fédération qui menaceront maintes fois de la faire éclater. D'un côté, ce sont les dirigeants du courant des sports à cheval qui ne peuvent concevoir leurs missions au sein de la fédération qu'en fonction de la représentation qu'ils se font du milieu équestre et plus largement du milieu sportif. C'est la culture identitaire de l'amateur bénévole défendant les valeurs sportives et associatives traditionnelles. C'est celle 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. De l'autre côté, il y a les dirigeants du poney et du tourisme équestre qui sont davantage attachés à une culture professionnelle de l'équitation. En prenant davantage en compte les demandes des dirigeants

de centres équestres professionnels, 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 de dirigeant bénévole et professionnel, résultant de la rupture avec le modèle pré-existant de l'amateur, est celle de l'enseignant d'équitation, du directeur de société équestre qui, en accédant à des postes élevés d'élus, parviennent à modifier la politique fédérale. Bénévoles à la fédération mais professionnels en équitation, ils vont tendre dès lors à transformer le modèle associatif en un modèle d'entreprise en devenant des prestataires de service auprès des sociétés équestres. Ils vont privilégier ainsi un système de fonctionnement ouvert sur le marché économique de l'équitation qui les fait vivre et qu'ils conçoivent d'autant mieux qu'il leur ouvre des perspectives d'évolution sociale.

Tableau 1 : Les cultures bénévoles des dirigeants de la FFE
Cultures of FFE volunteer directors

	Dirigeants bénévoles ayant un lien amateur avec le milieu équestre Volunteer directors: amateur connection to the equestrian world.		Dirigeants bénévoles ayant un lien professionnel avec le milieu équestre Volunteer directors: professional connection to the equestrian world.	
Groupes	Dirigeants cheval	Anciens présidents des ligues cheval	Dirigeants poney	Dirigeants tourisme équestre
Effectifs	54	18	21	28
Professions	Chefs d'entreprise (30,2 %) Directeurs de centres équestres (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 centres équestres (22,2 %) Cadres d'entreprises (18,5 %) Enseignants (15 %)
Pratiquants équestres	Oui (77,3 %)	Oui (88,8 %)	Non (57,1 %)	Oui (81,4 %)
Enseignants d'équitation	Non (64,8 %)	Non (83,3 %)	Oui (57,1 %)	Oui (50 %)
Gestionnaires de centre équestre	Oui (56,6 %) (structure associative à 53 %)	Oui (55,5 %) (structure associative à 90 %)	Oui (85,7 %) (structure commerciale à 44 %)	Oui (62,9 %) (structure commerciale à 53 %)
Diplômes en équitation	Non (52,8 %)	Non (66,6 %)	Oui (61,9 %) Brevet d'Etat	Oui (55,5 %) Brevet fédéral
Les missions prioritaires de la FFE	Demande des dirigeants bénévoles d'associations – Demande des licenciés –Sport de haut niveau		Demande des dirigeants d'établissements professionnels – Demande du public pratiquant – Education	
Culture	Culture de pratiquants amateurs et de dirigeants bénévoles d'associations		Culture d'enseignants professionnels et de directeurs de sociétés équestres	

Ainsi, face à la culture associative des dirigeants bénévoles du cheval, répondra une culture entrepreneuriale des dirigeants bénévoles du poney et du tourisme cherchant à augmenter le

nombre de leurs adhérents pour modifier les rapports de force. Alors que les licenciés des sports à cheval augmentent entre 1987 et 1999 de 128 %, ceux du poney connaissent une croissance de plus de 577 %. Si en 1988, la délégation cheval comptabilise à elle seule 81,9 % des licences de la FFE, sa part n'est plus en 1993 que de 67,9 % puis en 1998 de 57,5 %. Cette évolution des rapports de force bénéficiera aux dirigeants du poney notamment qui peu à peu légitimeront le rôle politique grandissant des dirigeants professionnels.

L'étude de la fédération d'équitation est donc intéressante pour analyser les conditions de l'émergence d'une nouvelle culture bénévole, une culture plus professionnelle et plus apte à mêler les intérêts sportifs et marchands. De plus en plus pénétré par la logique économique, le milieu équestre irrémédiablement se technicise, se professionnalise. Le fait pourtant que les dirigeants bénévoles équestres soient désormais des professionnels de l'équitation, doit aussi nous interroger sur la capacité de l'organisation fédérale à préserver son utilité sociale. Cela revient à dire que cette professionnalisation, si elle apparaît inéluctable dans la mesure où elle est une réponse contingente à un environnement segmenté et concurrentiel, doit néanmoins être contrôlée pour que le bénévolat, même sous une forme plus professionnelle, reste la valeur fondatrice donnant du sens au modèle associatif en légitimant sa vocation à servir l'intérêt social.

BIBLIOGRAPHIE

BERNARDEAU MOREAU D., *Professionnalisation et militantisme dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de l'équitation et du tennis*, Thèse de doctorat en sociologie, n° 2049C, Université Paris 5, novembre 2003.

BERNARDEAU MOREAU D., La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation In *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 73, pp. 55-74, septembre 2003.

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

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

CHEVALIER V., Les activités équestres in *L'emploi sportif en France : situation et tendance d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Education Nationale par le RUNOPES, AFRAPS-RUNOPES, 2002, p. 131-144.

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

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

RAMANANTSOA B. et THIERY-BASLE C., *Organisations et fédérations sportives. Sociologie et management*, Paris, PUF, Pratiques corporelles, 1989.