



HAL
open science

Les nouveaux dirigeants bénévoles. Liens professionnels et réseaux d'intérêts

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. Les nouveaux dirigeants bénévoles. Liens professionnels et réseaux d'intérêts. Sociologie du sport. Pratiques, Mythes, Education, Minerva, pp.93-105, 2008. hal-00829801

HAL Id: hal-00829801

<https://hal.science/hal-00829801>

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.

LES NOUVEAUX DIRIGEANTS BENEVOLES.

LIENS PROFESSIONNELS ET RESEAUX D'INTERET.

Denis Bernardeau Moreau

Maître de conférence à l'Université de Marne-la-Vallée

(Communication pour le congrès AISLF (GT 16))

Dans le champ associatif sportif, les débats distinguent classiquement les bénévoles, les amateurs et les professionnels, sans qu'une définition précise soit toujours donnée à chacun de ces termes. Pour clarifier le sujet, nous proposons de différencier les individus de la manière suivante : nous considérons que les rémunérations (précisément celles monétaires) distinguent les bénévoles des salariés dans la mesure où seuls les seconds les perçoivent (ce qui n'exclut pas que le bénévole bénéficie d'une rétribution symbolique ou sociale). Nous considérons d'autre part que le niveau de compétence distingue les amateurs des professionnels. Ce niveau 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). Les combinaisons entre les différents critères permettent ainsi d'identifier plusieurs profils. Par exemple, le bénévole, selon les compétences qu'il mobilise dans les fonctions qu'il occupe au sein de l'association, peut être considéré comme amateur ou professionnel. On parle ainsi de bénévole professionnel quand il s'agit d'individu qui mobilise dans ses activités bénévoles les mêmes compétences que celles acquises dans son activité professionnelle¹.

Bénévole	←	Rémunération	→	Salarié
Amateur	←	Niveau de compétence	→	Professionnel

Pour ce qui est du processus de professionnalisation qui marque fortement aujourd'hui l'évolution des organisations associatives, les définitions sont là aussi diverses. Pour de nombreux chercheurs, la professionnalisation signifie rationalisation et spécialisation des tâches. Chez Weber, la professionnalisation correspond à la « *répartition des métiers dans les*

¹ De la même manière, la disponibilité distingue les permanents des 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 responsabilité 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, établir une dichotomie entre 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.

entreprises rationnelles modernes »². Pour Marchal et Chelladurai, elle nécessite « *une formation prolongée et spécialisée qui conduit à l'expertise* »³. Pour Boudon et Bourricaud, elle est « *une tendance à la qualification* »⁴. Ion rappelle que ce processus peut être perçu « *comme la mobilisation de compétences avérées* »⁵. Dans les organisations sportives, la professionnalisation prend des formes multiples. Pour y voir plus clair, nous retiendrons que la professionnalisation est une tendance à la rationalisation qui peut être abordée en terme de compétence ou en terme de statut. Du point de vue statutaire, l'une des formes les plus communément admises de la professionnalisation est celle du salariat des sportifs qui exercent une profession aujourd'hui structurée et légitimée notamment par les organisations syndicales (mais la forte augmentation des salariés dans le sport témoigne de la même manière de l'importante marchandisation de ce secteur). Ce sont aussi les organisations sportives (fédérations et associations) qui, connaissant un processus d'entrepreneuriation, ont, pour certaines d'entre elles, acquis des statuts particuliers de sociétés commerciales sportives, entrant d'ailleurs en concurrence avec les entreprises classiques et autres centres de profit. Du point de vue des compétences, il s'agit des techniciens du sport qui rationalisent les méthodes d'entraînement en utilisant des technologies de pointe ou encore des enseignants professionnels qui rationalisent les méthodes d'apprentissage et les contenus pédagogiques. Reste qu'une des formes quelque peu insolite que peut prendre la professionnalisation est celle des dirigeants bénévoles. Pour illustrer ce dernier point, nous nous appuyons sur divers travaux et enquêtes portant sur les organisations associatives ou entrepreneuriales, mais aussi sur l'étude que nous avons conduite en 2001 et 2002 sur des dirigeants bénévoles de deux fédérations sportives nationales (équitation et tennis) et qui a fait l'objet de plusieurs publications. Deux hypothèses ont guidé nos travaux.

1. Les quatre états du cycle de vie de la fédération sportive

La première hypothèse suppose l'existence d'un cycle de vie de l'organisation fédérale dont la forme aboutie est la configuration bureaucratique professionnelle. Nous nous sommes inspiré pour cela des travaux de Mintzberg sur les entreprises et de Rochet sur les associations⁶. Ce

² Weber, (1922) 1971, p. 202.

³ Chelladurai, 2001, p. 113-114.

⁴ Boudon et Bourricaud, 1982, p. 473.

⁵ Ion, 2001, p. 241.

⁶ Mintzberg propose, dans son ouvrage « *Structure et dynamique des organisations* » datant de 1982, une typologie des organisations ou « *configurations organisationnelles* ». Partant d'une configuration type comprenant différents éléments et en fonction des forces qui s'exercent sur elle, l'auteur construit des

point de vue holiste nous a conduit à construire un cycle de vie de l'organisation fédérale distinguant, selon une perspective diachronique, des états de développement et des configurations organisationnelles correspondantes (figure n° 1). Notre démarche a consisté à aborder chaque organisation fédérale comme un ensemble organisé et réglé mais aussi comme un système politique au sens où l'entend Robert Dahl, c'est-à-dire comme un « *ensemble constant de rapports humains impliquant des relations de pouvoir, de gouvernement ou d'autorité* »⁷ entre groupes d'intérêt.

Ainsi à l'état 1 ou phase de naissance correspond la configuration idéologique. Le projet de l'organisation est porteur de sens pour tous les militants rassemblés autour d'un idéal commun : celui de défendre les valeurs sportives qui sont aussi des valeurs de classe élitistes et aristocratiques. Comme l'explique Minzberg, les membres tirent tous dans le même sens car tous partagent un même style de vie. Que ce soit la fédération de tennis créée en 1920 ou celle d'équitation créée en 1921, ceux qui les composent sont des notables militaires, aristocrates et industriels issus de cercles très fermés et réservés aux classes dominantes. A l'état 2 ou phase de développement, la fédération prend la forme d'une configuration de type bureaucratique centralisée. L'organisation prend du volume, se démocratise en partie en comptant un nombre croissant de licenciés. La fédération multiplie ses règles de fonctionnement et, avec l'appui de l'Etat, renforce sa position monopolistique. Elle se bureaucratise et accentue l'anonymat de ses membres qui se reconnaissent de moins en moins dans le projet militant originel. Le processus de prise de décision tend à la centralisation des pouvoirs au fur et à mesure que le sommet parisien s'éloigne de la base militante. La fédération d'équitation passe ainsi 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. A l'état 2 avancé, la fédération se rapproche de manière le plus souvent inconsciente (c'est là un des effets latents décrits par Merton) de la configuration bureaucratique oligarchique. L'éloignement entre la base et le sommet devient inévitable et conduit à renforcer la position des dirigeants

configurations dérivées et tente de dresser des cycles de vie des organisations qui sont autant des scénarios possibles marquant la phase de naissance, de développement, de maturité puis 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. L'association, à sa naissance, est marquée par un fort militantisme de ses membres fondateurs unis autour d'un projet fédérateur. 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.

⁷ Dahl, 1973, p. 28.

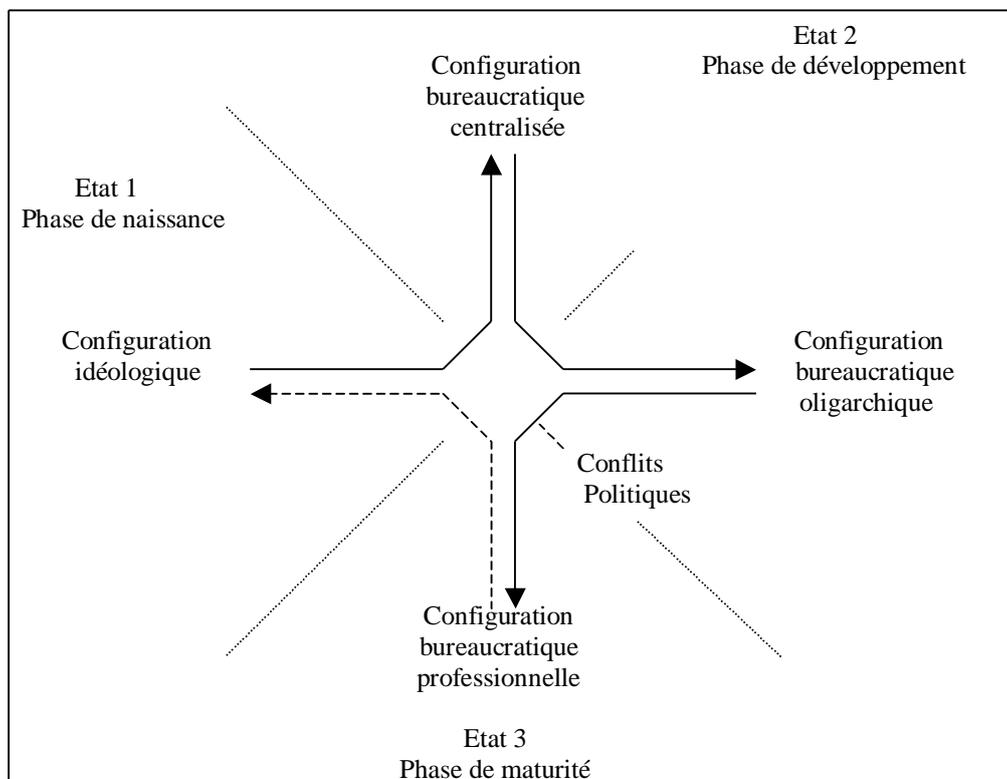
intermédiaires qui servent de relais entre les deux extrémités. Quand Michels formule sa « *loi d'airain de l'oligarchie* »⁸ à propos des groupes politiques, il veut souligner que ceux qui gouvernent tendent naturellement à s'éloigner de la base et des préoccupations des populations pour ne plus servir que leurs intérêts de groupes. 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, à partir des années 80, 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 librement, 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. Dans nos deux études de cas, on observe que l'oligarchisation des processus de prise de décision concerne les présidents des ligues régionales des fédérations, dont la position stratégique leur permet de contrôler la politique nationale tout en contrôlant les associations locales de leur région⁹. Enfin, à l'état 3 de l'évolution, dans la phase de maturité, la configuration fédérale se professionnalise. Plus cette dernière devient complexe et plus elle doit faire appel à du personnel administratif et à des cadres gestionnaires chargés de rationaliser son fonctionnement, d'autant que la marchandisation du sport qui se généralise depuis les années 90 lui fait du tort et l'oblige à plus d'efficacité et de performance. C'est d'un côté la multiplication des structures équestres commerciales qui deviennent deux fois plus nombreuses que les associations, c'est de l'autre côté 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 canadiennes, la forme d'une bureaucratie professionnelle de plus en plus dominée par les salariés mais aussi et surtout par les dirigeants

⁸ Michels, 1971.

⁹ Bernardeau Moreau D., 2004, p. 118 à 126. Notre étude a pu démontrer que les modifications successives des statuts fédéraux votés par les dirigeants bénévoles (notamment le recours aux sièges statutaires de droit) avaient permis de renforcer, dans une logique de régionalisation, les pouvoirs politiques de ces mêmes dirigeants dont la plupart exerçaient des mandats au sein des ligues régionales. Cette régionalisation, en recourant aux procédés classiques de cooptation, confortait de ce fait la position oligarchique des dirigeants régionaux siégeant à la fédération et aussi à la tête des régions, contribuant à faire de ces dernières, et aux dires de leurs détracteurs, de véritables « *bastions* » ou « *baronnies* ».

bénévoles (car le pouvoir reste encore aux mains des dirigeants bénévoles) bien plus professionnalisés qu'auparavant. Dans une période de crise politique confrontant tradition et modernité, l'organisation étend sa professionnalisation dans un environnement concurrentiel et segmenté. Comme l'explique Rochet, elle rejète l'amateurisme devenant un signe d'incompétence au nom d'une obligation de résultat et de performance dans un champ devenu fortement concurrentiel.

Figure n° 1 : Le modèle de cycle de vie de l'organisation fédérale : Les trois états de l'évolution



2. Du bénévole amateur au bénévole professionnel, liens et logiques d'intérêt

La seconde hypothèse adopte une approche individualiste et suppose que la professionnalisation se généralise désormais à l'ensemble des acteurs dirigeants bénévoles. Concernant ces derniers, nous avons montré ailleurs qu'ils pouvaient être rangés dans deux catégories ; ceux ayant un lien amateur avec le champ sportif fédéral et ceux ayant un lien

professionnel¹⁰. Nos résultats ont souligné ainsi que les bénévoles ayant un lien amateur avec le champ sportif fédéral sont les plus âgés, souvent retraités, exerçant ou ayant exercé des professions libérales ou de chefs d'entreprise n'ayant pas de lien direct avec le champ sportif fédéral. Quant à leurs éventuels diplômes sportifs, ils n'en possèdent pas ou en tout cas n'en ont fait aucun usage professionnel. A l'opposé, les dirigeants bénévoles composant la deuxième catégorie en cours de professionnalisation, sont pour la plupart en activité, exerçant davantage des professions en lien direct avec le champ sportif fédéral en tant qu'enseignant de tennis ou équitation ou de chefs d'entreprise équestres. Parmi ces bénévoles, on compte beaucoup de diplômés sportifs faisant ou ayant fait un usage professionnel de leurs diplômes.

Tableau n° 1 : Les deux générations de dirigeants bénévoles fédéraux

Caractéristiques		Echantillon Total	Dont dirigeants bénévoles amateurs	Dont dirigeants bénévoles professionnels	
Nombre de répondants		N = 218	N1 = 102	N2 = 116	
Quelle est ou a été leur profession ?	Chefs d'entreprise	20,5 (1)	61,3	38,6	100
	Professions libérales	12,15	61,5	38,4	
	Cadres de la fonction publique	8,4	55,5	44,4	
	Cadres d'entreprise	22,4	45,8	54,1	
	Professions de l'enseignement	20	34,8	65,1	
	Professions intermédiaires	7,5	31,2	68,7	
Sont-ils ou ont-ils été des enseignants d'équitation ou de tennis ?	Oui	33	37,5	62,5	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 :				
	Structures commerciales	11,9	30,8	69,2	
Structures associatives	54,1	49,1	50,9		
Sont-ils diplômés en équitation ou en tennis ?	Non	61,9	49,6	50,4	100
	Si oui :				
	Brevet d'Etat premier degré	12,4	37	63	
	Brevet fédéral d'initiateur	13,7	30	70	
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.

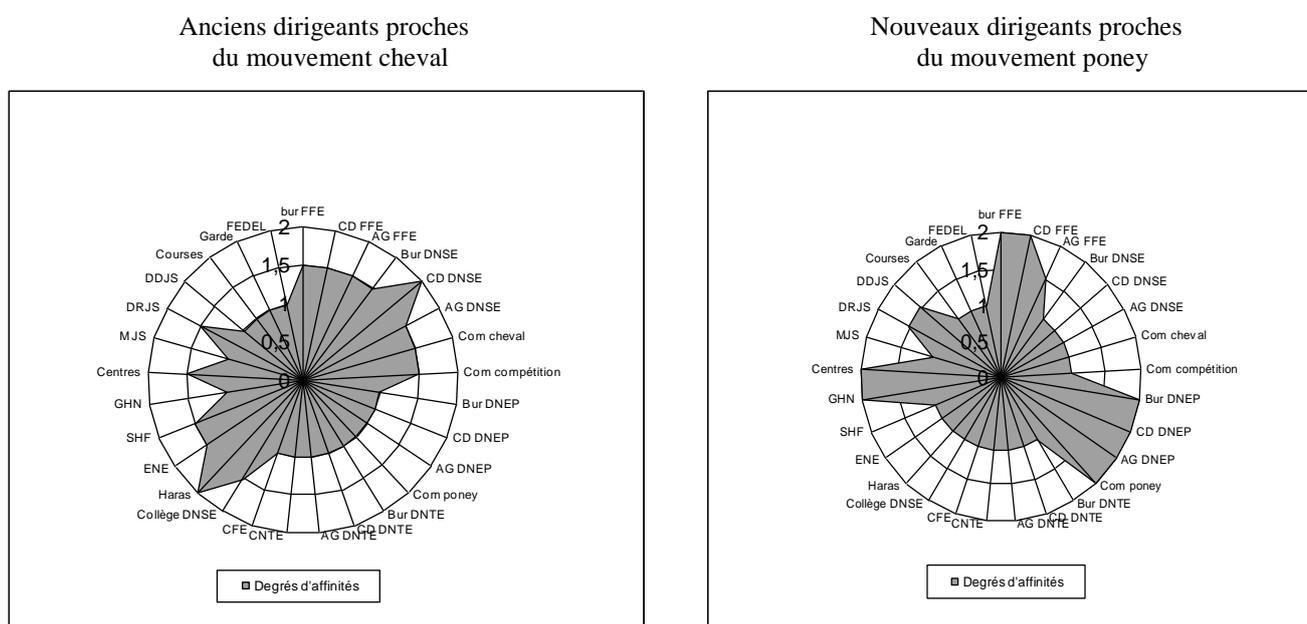
Source : Bernardeau Moreau D. in Ferrand Bechman, 2004, p. 185.

Un autre élément de comparaison peut être retenu, celui des réseaux qu'établissent les dirigeants bénévoles avec les institutions et acteurs publics, associatifs et professionnels évoluant dans le champ fédéral proche ou périphérique. Si on considère en particulier les affinités des dirigeants équestres avec l'ensemble des institutions évoluant dans le champ de leur fédération, il est intéressant de noter l'existence d'affinités d'un côté entre les anciens dirigeants proches du courant cheval et les Haras nationaux (c'est-à-dire le monde de

¹⁰ Voir notamment nos deux articles dans les revues Gérer et comprendre, n° 73, 2003 et Sociologies pratiques, n° 9, 2004.

l'élevage, des courses et de la compétition)¹¹ et de l'autre côté entre les nouveaux dirigeants en charge notamment du poney et le Groupement Hippique National¹². Dans le premier cas, les bénévoles reconnaissent une proximité avec les structures qui portent les valeurs traditionnelles du sport compétitif et élitiste. Dans le second cas, les affinités avec les centres équestres dont la plupart ont une forme commerciale et le groupement professionnel attestent d'une syndicalisation du champ fédéral très caractéristique d'une professionnalisation en cours.

Figure n°2 : Les affinités des dirigeants bénévoles de la fédération d'équitation avec les institutions professionnelles



Légende : Dans l'échelle des affinités, 1 signifie que les répondants sont au moins 60 % à ne pas avoir d'affinités, 2 signifie que les répondants sont au moins 60 % à avoir des affinités, 1,5 signifie que les répondants ont des avis partagés sur les affinités.

Index : Bur : bureau - CD : comité directeur - AG : assemblée générale - Com : comité - CNTE Comité national du tourisme équestre - DNEP Délégation nationale de l'équitation sur poney - DNSE Délégation nationale des sports équestres - DNTE Délégation nationale du tourisme équestre - CFE Club France équitation - ENE Ecole nationale d'équitation - SHF Société hippique française - GHN Groupement hippique national - MJS Ministère de la Jeunesse et des Sports - DRJS Direction régionale de la Jeunesse et des Sports - DDJS Direction départementale de la Jeunesse et des Sports.

Index : Bur : bureau - CD : comité directeur - AG : assemblée générale - Com : comité - CNTE Comité national du tourisme équestre - DNEP Délégation nationale de l'équitation sur poney - DNSE Délégation nationale des sports équestres - DNTE Délégation nationale du tourisme équestre - CFE Club France équitation - ENE Ecole nationale d'équitation - SHF Société hippique française - GHN Groupement hippique national - MJS Ministère de la Jeunesse et des Sports - DRJS Direction régionale de la Jeunesse et des Sports - DDJS Direction départementale de la Jeunesse et des Sports.

Commentaires : Ces schémas montrent que les anciens dirigeants ont des affinités fortes avec leur délégation en charge du cheval (DNSE) et aussi avec les haras nationaux (élevage, course). Au contraire, les nouveaux

¹¹ Les haras nationaux furent créés en 1665 par Colbert. Ils ont pour mission de réglementer et de réguler l'élevage et les courses de chevaux.

¹² Le GHN fut créé en 1969. Dénommé depuis 1998 Fédération des Etablissements Equestres de France (FEFF), il est avant tout un groupement professionnel, chargé de fédérer et représenter tous les établissements équestres. Il est composé des employeurs, des personnels de l'enseignement et des cadres gestionnaires.

dirigeants proches du courant du poney ont des affinités fortes avec les centres équestres (dont la plupart sont sous forme commerciale) et le GHN qui est un groupement professionnel.

A travers cet article, notre intention a été de mieux cerner un phénomène majeur de l'évolution du champ sportif fédéral et aussi associatif dans son ensemble. En tentant de construire un cycle de vie fédéral, nous avons cherché à jalonner les principaux états marquant le vie des organisations fédérales depuis leur origine jusqu'à leur entrepreneurisation actuelle. Dans un environnement fortement déstabilisé par des ruptures successives (celle des années 80 fut déterminante), les organisations et ceux qui les dirigent doivent concevoir de nouvelles formes de gouvernance. Ces nouveaux bénévoles dont nous parlons ne représentent pas l'ensemble du bénévolat en France. Ils n'en sont qu'une petite partie mais une partie très agissante car détentrice de pouvoirs importants. Placés à la tête des fédérations, des ligues et des grosses associations, ces acteurs bénévoles se professionnalisent eux-aussi, utilisant des réseaux dans les milieux marchands et syndicaux et mobilisant leurs compétences professionnelles. C'est là un fait nouveau annonçant qu'une étape supplémentaire, et peut-être décisive, vers la professionnalisation est en train d'être franchie par le sport fédéral.

Bibliographie

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

- DAHL R., *L'analyse politique contemporaine*, Paris, Robert Laffont, Sciences nouvelles, 1973.

- FERRAND BECHMANN D., *Des bénévoles et leurs associations. Autre réalité, autre sociologie*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, décembre 2004.

- 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.

- 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.

- ROCHET C., *Bien gérer votre association, guide du management associatif*, Paris, MA Edition, 1990.

- WEBER M., *Economie et société*, Paris, Plon, Agora les classiques, 1971 (1922).