



**HAL**  
open science

## Professionnalisation et formes nouvelles d'engagement militant dans les fédérations sportives

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. Professionnalisation et formes nouvelles d'engagement militant dans les fédérations sportives. Des bénévoles et leurs associations. Autre réalité, autre sociologie, Harmattan, pp.155-164, 2004. hal-00829805

**HAL Id: hal-00829805**

**<https://hal.science/hal-00829805>**

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.

Professionnalisation et formes nouvelles d'engagement  
militant dans les fédérations sportives.  
par Bernardeau Denis, docteur en sociologie et membre du  
GESELS

Notre étude porte sur la professionnalisation et sur les formes nouvelles d'engagement dans le milieu particulier des fédérations sportives. Elle se propose de montrer que la professionnalisation, si elle représente aujourd'hui l'une des tendances lourdes de l'évolution des grandes associations, est aussi un des facteurs explicatifs de la crise actuelle des bénévoles. Nous entendons par bénévole, celui qui, contrairement au salarié, ne perçoit aucune rémunération en contrepartie de son investissement (ce qui n'exclut pas bien entendu que le bénévole puisse rechercher un bénéfice symbolique). De notre point de vue, cette professionnalisation contribue à brouiller les repères identitaires traditionnels de la culture bénévole et annonce l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants plus technicienne et davantage impliquée par le diplôme et par le métier dans le champ associatif concerné. Cette nouvelle génération illustre l'émergence de formes d'engagement différentes qui, à une époque où nous observons une dépolitisation massive et une désyndicalisation importante de la population, serait plus pragmatique, plus réaliste et surtout moins portée sur les grands idéaux de société. Pour montrer cela, nous nous sommes intéressés en particulier aux dirigeants bénévoles ayant ou ayant eu des responsabilités importantes dans deux fédérations sportives nationales, la fédération d'équitation et la fédération de tennis. Les résultats que nous présentons s'appuient sur l'analyse de vingt-cinq entretiens et de deux cents vingt questionnaires réalisés en 2001 et 2002 auprès de dirigeants bénévoles en poste ou

ayant été en poste sur les vingt dernières années au sein des deux fédérations sportives.

Dans le champ sportif, la professionnalisation revêt de multiples formes depuis celle la plus classique des sportifs professionnels jusqu'à une forme plus originale qui concerne les dirigeants bénévoles. Pour ces dirigeants bénévoles, la professionnalisation peut se définir comme un processus visant à une élévation et à une spécialisation des compétences. En ce sens, le professionnel se distingue de l'amateur. Si cette professionnalisation peut être considérée comme une réponse à une bureaucratisation croissante du fonctionnement associatif soumis à plus de contraintes administratives et budgétaires, il apparaît qu'elle tend à produire des dirigeants bénévoles, certes de plus en plus qualifiés et spécialisés, mais aussi susceptibles d'entrer progressivement en concurrence avec les dirigeants traditionnels jusque là en place. Les dirigeants bénévoles apparaissent de ce fait plus impliqués techniquement (par les formations suivies et les diplômes sportifs obtenus) et professionnellement (par les activités exercées) dans le champ sportif correspondant. Nos résultats montrent ainsi qu'il est possible d'identifier, pour chacune des études de cas et pour l'ensemble de notre échantillon, deux générations de bénévoles : D'un côté, il y a les bénévoles de l'ancienne génération des années 85 qui ont un lien amateur avec le milieu sportif et de l'autre côté, il y a les bénévoles de la nouvelle génération des années 2000 qui ont davantage un lien professionnel (tableau n° 1). Le niveau de professionnalisation peut se mesurer de différentes manières. On constate que les dirigeants de la seconde génération possèdent davantage des diplômes sportifs spécialisés (brevets d'Etat et brevets fédéraux) et en ont davantage fait un usage professionnel

**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)	<u>61,3</u>	38,6	100
	Professions libérales	12,15	<u>61,5</u>	38,4	
	Cadres de la fonction publique	8,4	55,5	44,4	
	Cadres d'entreprise	22,4	45,8	<u>54,1</u>	
	Professions de l'enseignement	20	34,8	<u>65,1</u>	
	Professions intermédiaires	7,5	31,2	<u>68,7</u>	
Sont-ils ou ont-ils été des enseignants ?	Oui	33	37,5	<u>62,5</u>	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	<u>69,2</u>	
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	<u>63</u>	
	Brevet fédéral d'initiateur	13,7	30	<u>70</u>	
Sont-ils ou ont-ils fait un usage professionnel de leur diplôme sportif ?	Oui	22,7	40,8	<u>59,2</u>	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.

que ceux de la première génération. De la même manière, le pourcentage de ceux qui déclarent avoir une expérience d'enseignement sportif ou une expérience de gestionnaire d'établissement commercial passe, sur l'ensemble de notre échantillon, du tiers aux deux tiers des dirigeants entre la première et la seconde génération. Pour ce qui est des PCS, on observe aussi une évolution. Dans l'équitation, les enseignants d'équitation et les directeurs de centres équestres prennent la place des chefs d'entreprises (remarquons d'ailleurs que ces entreprises évoluaient toutes en dehors du secteur de l'équitation). Dans le tennis, ce sont les cadres supérieurs et les professions de l'enseignement qui remplacent les chefs d'entreprises et les professions libérales.

Avec la professionnalisation, ce sont les cultures bénévoles qui s'en trouvent transformées à une époque de forte dilution des configurations identitaires traditionnelles. Progressivement, on observe l'arrivée de dirigeants bénévoles disposant d'un niveau de technicité plus important que leurs prédécesseurs et ayant une implication professionnelle dans le même milieu sportif. Ce processus de professionnalisation illustre, de notre point de vue, l'une des tendances les plus lourdes de l'évolution actuelle des associations sportives. Ce processus est aussi à l'origine des tensions qui transforment la culture bénévole militante. Faut-il voir pour autant dans cette professionnalisation du militantisme les conséquences d'une société travaillée de toute part par un individualisme croissant et plus rationnel ?

Traiter de la professionnalisation des dirigeants bénévoles nous conduit en effet à réfléchir sur les formes actuelles que prend l'engagement associatif. A travers cette

mutation, ce sont aussi les valeurs militantes<sup>1</sup> qui évoluent avec le projet politique et social de l'organisation. Pour Rey et Subileau, le militantisme (remarquons d'ailleurs que le mot militant vient du latin *miles* qui signifie militaire) ou « *continuum de mobilisation* »<sup>2</sup> au service d'une cause s'inscrivant dans la durée, dans l'intensité, dans la participation, connaît des transformations profondes. Dubar<sup>3</sup> note que le militantisme, qu'il soit religieux, politique ou associatif, a reculé depuis les années 70, remplacé par une forme nouvelle plus individualiste et ponctuelle. Pour Ion, le militantisme moderne prend aussi une forme beaucoup plus concrète et mesurable en privilégiant les résultats immédiats. Devons-nous voir, à travers la professionnalisation des bénévoles associatifs, 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 portée par un militantisme qu'on pourrait qualifier de plus utilitariste et individualiste parce que dépouillé des grandes valeurs moralistes et communautaristes des générations antérieures ? Acceptant plus facilement l'argent dans le sport, plus intéressé à la dimension commerciale de ce dernier, ce militantisme sportif tendrait aujourd'hui à devenir l'affaire des professionnels qui transformeraient le modèle associatif en un modèle managérial d'entreprise et l'éthique sportive en une déontologie professionnelle. Ce sont ces formes nouvelles et originales de professionnalisation et

---

<sup>1</sup> Nous définissons le militantisme comme « *action de se battre pour ou contre une cause* » (cf. Ion J., 1999, p. 341).

<sup>2</sup> Rey et Subileau, 1991, p. 17.

<sup>3</sup> Dubar, 2000, p. 145-146.

d'engagement moins portées semble-t-il sur les grandes causes « coubertiniennes »<sup>4</sup> que nous voulons interroger dans cette étude pour mieux comprendre l'évolution du bénévolat sportif et plus globalement du militantisme associatif moderne. Cette étude veut être aussi une contribution à un certain nombre de recherches scientifiques sur les trajectoires bénévoles et militantes engagées dans le milieu associatif, mais aussi politique et syndical. Les enquêtes se multiplient depuis quelques années pour démontrer que l'individualisation du milieu associatif est une tendance qui se confirme désormais. Dans une enquête de l'INSEE de 1997, Crenner relève ainsi une tendance forte vers l'évolution de la participation associative centrée sur l'accomplissement personnel. Constatant qu'entre 1983 et 1997, il n'y a pas de recul de la participation des individus dans les associations, il note néanmoins que ce sont les associations sportives ou culturelles qui profiteraient de l'évolution des individualismes au détriment des associations de défense des intérêts communs (entre 1983 et 1997, le taux d'adhésion dans les clubs sportifs serait passé de 14 à 18 %, celui dans les syndicats et groupements professionnels aurait chuté en revanche de 14 à 8 %). Pour l'auteur, il faut voir dans ce phénomène « *la marque d'un monde associatif davantage tourné vers l'accomplissement individuel* »<sup>5</sup>. D'après Mayer et Perrineau, la chute de l'engagement partisan traditionnel n'est que la conséquence d'une représentation de plus en plus négative des projets portés par les grandes

---

<sup>4</sup> Du nom du Baron Pierre de Coubertin qui est en partie à l'origine de l'institutionnalisation des sports au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Son modèle d'organisation dit « coubertinien » est fondé sur le modèle associatif privilégiant l'amateurisme, le bénévolat, la gratuité, le don de soi mais aussi une certaine vision aristocratique et élitiste du sport.

<sup>5</sup> Crenner, 1997, p. 4.

organisations. Les citoyens « *s'émancipent peu à peu des élites ou des groupes de référence qui jadis les guidaient en matière de mobilisation politique* »<sup>6</sup>. Ils veulent désormais contrôler eux-mêmes les modalités de leur existence et de leur engagement. Si c'est dans le domaine politique et syndical que l'individualisation du militantisme est particulièrement perceptible, elle l'est aussi dans le domaine sportif fédéral et institutionnel où l'individu, souligne Ehrenberg<sup>7</sup>, entend définir lui-même les modalités de son engagement. Dans une autre étude conduite en 1998, Hatchuel et Loisel croient déceler dans les motivations qui poussent les individus à s'engager une raison plus hédoniste que citoyenne. Ils parviennent à la conclusion que leurs engagements sont motivés avant tout par l'épanouissement personnel que leur procure l'activité.

Dans notre situation, l'engagement militant suppose la défense d'une cause et cette cause porte sur les valeurs que doit défendre le projet sportif dans la société. Sur le terrain, nous avons souvent entendu les dirigeants bénévoles se plaindre du manque de bénévole, de la montée de l'individualisme, de la montée du clientélisme, de la fin des militants. Or, notre étude vient nuancer certains de ces propos. Ce n'est pas que le militantisme n'est plus, c'est bien plutôt que le militantisme change de forme. Il se professionnalise. Il s'individualise. Et cette évolution est bien souvent mal vécue par les anciens militants. Par exemple, beaucoup nous ont dit regretter le temps où le sport (nous les citons), « *c'était vraiment une famille, une famille du sport. Ce n'était ni une PME, ni une grande société au sens propre du terme. ( ). On se connaissait tous* ». On retrouve une même nostalgie chez

---

<sup>6</sup> Mayer et Perrineau, 1992, p. 148.

<sup>7</sup> Ehrenberg, 1995.



cet ancien dirigeant dénonçant l'individualisme dans son sport : « *Nous, explique-t-il, y avait quand même encore un nom, un homme, un être humain. On partageait un même idéal de société, alors que maintenant, on devient presque un numéro sur une machine* ». 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* ». En revanche, le discours des dirigeants actuels est lui bien différent. Ils conçoivent l'argent dans le sport, ils reconnaissent aussi que le militantisme aujourd'hui est plus ponctuel et plus « *affaire de métier* ». 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* ». Mettant en avant la professionnalisation des dirigeants, il associe le président de ligue à un entrepreneur qui doit gérer sa ligue comme s'il gérait une entreprise. C'est aussi ce rapprochement que fait un haut responsable fédéral dans la presse lorsqu'il assimile le président d'une fédération à un véritable chef d'entreprise associative<sup>8</sup>. 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* ». On observe aussi que les évolutions sont mesurables à travers la définition des projets sportifs. Si l'ensemble des dirigeants bénévoles s'entend pour attribuer à l'organisation fédérale la mission de servir ses pratiquants en leur proposant des actions de

---

<sup>8</sup> Potet F., « Le mouvement sportif veut professionnaliser le statut de ses dirigeants », journal Le Monde du 19 décembre 2000.

formation ou d'éducation, il apparaît que ce qui différencie les deux générations, c'est à la fois la définition sociale du mot « pratiquant » et la finalité sportive. Le pratiquant est perçu dans une dimension qui est plus ou moins restrictive selon le cas. Si la majorité des dirigeants bénévoles amateurs privilégie la prise en compte de la demande des seuls pratiquants licenciés à la fédération, les dirigeants professionnalisés préfèrent prendre en compte la demande du public pratiquant perçu comme une clientèle à attirer et à fidéliser (il faut savoir qu'aujourd'hui, pour un pratiquant licencié, on compte trois pratiquants dits « sauvages » parce que sans licence ni attache institutionnelle). Pour ce qui est des finalités, le sport de haut niveau est une mission très prisée par le groupe des anciens dirigeants mais beaucoup moins par le groupe plus récent (respectivement la moitié et le tiers) qui privilégie la pratique de loisir pour tous. Enfin, il reste un point qu'il nous faut souligner, c'est celui relatif à la défense de l'éthique sportive. 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. En voulant défendre l'éthique sportive ou plus précisément leur propre définition des valeurs associées à cette éthique sportive, on peut penser que ces anciens dirigeants veulent aussi défendre leur propre ethos bénévole inscrit dans la logique associative la plus classique. Inéluctablement, leur vision du monde sportif va se confronter à celle des dirigeants en cours de professionnalisation dont la perception des missions que doit remplir leur fédération est celle de techniciens, de pédagogues attachés à la déontologie de leur profession et qui intègrent sans état d'âme le modèle managérial dans un sport qui ne peut plus rester, à leurs yeux, amateur.

Si on analyse les raisons qui ont poussé les dirigeants bénévoles à s'engager, nous constatons que l'expérience professionnelle des dirigeants actuels est un facteur incitatif et prend le pas sur la seule expérience amateur. En croisant le capital familial (c'est-à-dire les liens de parenté que les dirigeants possèdent dans le champ sportif concerné) et le capital professionnel (c'est-à-dire la possession par les bénévoles de diplômes sportifs) nous pouvons distinguer assez nettement deux espaces de positions militantes : la position du militant amateur occupée essentiellement par l'ancienne génération de dirigeants bénévoles et la position du militant professionnel occupée davantage par la génération actuelle de dirigeants bénévoles (Figure n° 1).

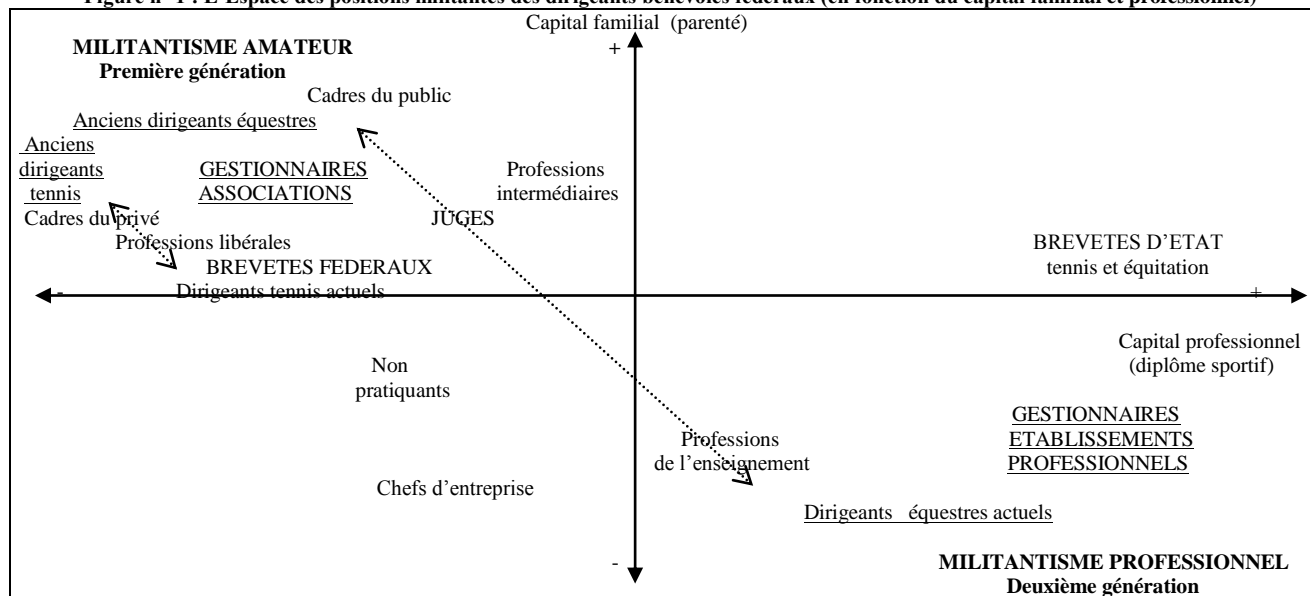
Cela étant, si ce militantisme s'attache à défendre des causes plus concrètes, on ne saurait, pour autant, occulter l'existence d'un certain militantisme de classe. Nous avons pu souligner, par exemple, la forte homogénéité des anciens dirigeants et présidents de ligue régionale issus des PCS les plus élevées et exerçant un pouvoir devenu oligarchique avec le temps. Les propos tenus, par exemple, par un de nos interviewés opposant « *chef d'écurie et chef d'entreprise* » illustrent bien ces situations de classe.

En définitive, notre étude montre que l'évolution du militantisme s'inscrit dans un mouvement de professionnalisation et de rationalisation de l'ensemble de la société associative sportive. Lorsque Boulte explique que les bénévoles traditionnels ne sont plus automatiquement les militants du projet de l'association<sup>9</sup>,

---

<sup>9</sup> Boulte, 1991, p. 60-61.

Figure n° 1 : L'Espace des positions militantes des dirigeants bénévoles fédéraux (en fonction du capital familial et professionnel)



lorsque Dan Ferrand-Bechmann évoque ces « *bénévoles professionnels qui limitent la quantité de temps qu'ils donnent (...) et mesurent leur temps militant et bénévole* »<sup>10</sup>, ces auteurs veulent signifier que le bénévolat et le militantisme ont évolué. Notre analyse a tenté de montrer que l'évolution actuelle du bénévolat n'exclut pas que l'engagement associatif s'exprime désormais sous des formes différentes plus professionnelles et relevant d'un « *idéalisme plus pragmatique* » (pour reprendre l'expression de Jacques Ion). Avec la professionnalisation des militants, c'est en quelque sorte la fin de la forme idéalisée de l'engagement associatif. Pour un autre de nos interlocuteurs, dirigeant associatif et ancien chargé de mission au ministère des sports, avant « *il y avait une capacité des dirigeants français (...) à s'extraire de leur fédération pour porter les dossiers communs au sport* ». Aujourd'hui, 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* ». Si le militantisme, conclut notre interlocuteur, a encore de l'avenir, c'est bien dans ces formes d'expression qu'il s'agit de mesurer son évolution actuelle. Progressivement, il apparaît que le militantisme devient le fait de professionnels qui acceptent la logique commerciale là où on ne reconnaissait jusque là que la seule logique associative. Pour analyser ces évolutions, nous avons constamment cherché à nous extraire du discours commun. Nous avons cherché à rompre avec une vision parfois trop manichéenne opposant amateurs et professionnels, bénévoles et salariés, militants et non militants, comme si le bénévole ne pouvait être un professionnel, comme si le professionnel ne pouvait être

---

<sup>10</sup> Ferrand-Bechmann, 2000, p. 71.

un militant. Cet effort d'objectivation est indispensable pour comprendre les réels enjeux de la professionnalisation. La question qui reste dès lors en suspens est celle de l'avenir de l'association dont la professionnalisation des militants conduit à reconsidérer légitimement son but désintéressé.

### Bibliographie

- BERNARDEAU MOREAU D., « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 73, p. 55-74, septembre 2003.
- BERNARDEAU MOREAU D., *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, 2004.
- BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, PUF, Paris, 1991.
- 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.
- DUBAR C. *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, PUF, Le lien social, Paris, 2000.
- EHRENBERG A., *L'individu incertain*, Calmann-Levy, Essai société, Paris, 1995.
- FERRAND BECHMAN D., *Le métier de bénévole*, Economica, Anthropos, Ethnosociologie, Paris, 2000.
- 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.

- ION J., *La fin des militants ?*, Editions de l'Atelier, Enjeux de société, Paris, 1997.
- ION J., *Dictionnaire de sociologie*, Le Robert, Seuil, Paris, 1999, p. 341-342.
- MAYER N. et PERRINEAU P., *Les comportements politiques*, Armand Colin, Coursus, Paris, 1992.
- REY A. et SUBILEAU F., *Les militants socialistes à l'épreuve du pouvoir*, Presses Fondation Nationales de Sciences Politiques, Paris, 1991.