

Christophe Guibert

ESO - ANGERS
UNIVERSITÉ D'ANGERS - UMR 6590 CNRS

INTRODUCTION

Environ 1200 clubs sont actuellement affiliés à la Fédération Française de Voile (FFV) et proposent, en mer et en plan d'eau intérieur, des offres de pratiques variées tant dans les supports que dans les formes de navigation. La moitié affiche un ou plusieurs labels délivrés sous conditions particulières par l'instance fédérale pour reconnaître la spécificité d'une association dans une ou plusieurs modalités de pratique ainsi que la « qualité » de ses prestations. Au sein des clubs affiliés, une première distinction est donc faite entre les clubs « labellisés » et les « non labellisés ». Si les données sur les premiers sont assez fournies (types d'activités, supports privilégiés, chiffre d'affaires, etc.), les informations à disposition du siège fédéral pour les seconds sont en revanche davantage parcellaires. L'objet de cet article, issu d'un rapport remis en décembre 2007 au « Service Développement » de la FFV¹, consiste à établir un panorama général des types de clubs de voile en s'attachant plus particulièrement aux logiques et stratégies des uns et des autres. Aussi, pour dégager des profil-types de clubs, cinq variables donnant à voir des manières diverses et variées d'organiser l'activité « voile » ont été repérées. Les supports de pratique, les relations des clubs avec les pouvoirs publics locaux, le poids des réseaux des élus et des professionnels des clubs, la rationalisation économique et la rationalisation professionnelle figurent comme thèmes centraux pour identifier les manières dont les élus associatifs et les permanents salariés organisent les pratiques dans leur club.

À partir des observations faites et des données recueillies sur le terrain, différents modes de gestion sont mis en œuvre par les élus et les professionnels des clubs nautiques pour développer leurs activités. Il en résulte un ensemble de clubs hétérogènes dans lesquels les responsables ne s'entendent pas toujours sur

les finalités à accorder aux pratiques de la voile. L'espace des clubs² de voile rassemble ainsi des groupements très divers mais autorise néanmoins à en dresser une typologie selon le type de services proposés. Quatre modèles « idéaltypiques » (Weber, 1965) de clubs ont pu être mis en évidence. Ces derniers renvoient directement à la question initiale des modes de gestion et de fonctionnement appliqués par les responsables des associations et se présentent comme des outils d'analyse permettant de dévoiler des tendances en termes de prestations proposées par les clubs. Schématiquement, il ressort des configurations de clubs de quatre ordres : les clubs de voile aux prestations sportives ; les clubs de voile aux prestations commerciales ; les clubs de voile aux prestations socio-éducatives ; les clubs de voile aux prestations « entre soi ». Toutefois, il ne s'agit pas d'enfermer nécessairement chaque club dans une seule et unique configuration, mais il importe de montrer comment chacun se rapproche ou s'écarte des types d'associations ainsi définis. Si certains clubs peuvent cumuler, pour une large part, les traits distinctifs d'un type particulier de prestations, la plupart d'entre eux se positionnent sur plusieurs types d'offres. L'ouverture de plus en plus marquée sur des activités marchandes et rémunératrices est cependant un trait caractéristique de cet univers sportif associatif, ce qui n'est pas sans conséquences sur les modes d'organisation managériale et la professionnalisation des clubs.

I- LES QUATRE MODÈLES IDÉALTYPIQUES DE CLUBS DE VOILE

Pour comprendre comment s'opèrent les choix des dirigeants, il faut prendre en compte l'histoire propre à chaque club et s'intéresser aux individus qui, comme le rappelle Charles Suaud, « ont cherché à monopoliser

1- Le fil conducteur qui a guidé le rapport visait à répondre à la question générale suivante : « En quoi les formes d'organisation des clubs de voile permettent-elles de répondre aux demandes diversifiées des pratiquants d'une part et aux contraintes de gestion d'autre part ? »

2- Au sens notamment où l'entend Charles Suaud (1989) au sujet de l'espace des sports. L'espace des sports est une construction théorique visant à identifier les types de sports et les modalités de pratique de ces sports en fonction des propriétés sociales des sportifs (profession, sexe, âge, etc.) c'est-à-dire de l'espace social (Bourdieu, 1979).

Le champ de l'étude et le choix de la méthodologie d'enquête

Les observations ont porté, à la demande de la FFV (Guibert C., Créac'h C., 2007), sur les deux types de clubs, labellisés et non labellisés, qui définissent la population de référence. L'impossibilité matérielle de mener l'enquête dans toutes les ligues et tous les clubs nous a amenés à réaliser un échantillon raisonné des clubs (n= 30) à visiter sur la base de trois variables : le label (le cas échéant)³ et les types de labels possédés⁴, le chiffre d'affaires et la localité géographique⁵.

Les techniques de l'entretien semi-directif ont été retenues et sont les mieux appropriées pour comprendre, de manière fine et dans le détail, d'une part les différentes formes d'organisation des clubs et les logiques d'actions qui s'y développent. L'objectif étant de récolter les représentations, les systèmes de valeurs, les expériences ou encore les interprétations aux questions d'opinion. Les entretiens enregistrés ont été menés auprès de quarante bénévoles (élus dans les bureaux associatifs) et salariés (directeur de club) pour permettre de livrer des points de vue différents. Il était nécessaire de diversifier ici les sources et d'interroger, à l'intérieur d'un même club, des personnes n'appartenant pas à la même catégorie afin de connaître, voire de confronter les différentes prises de position. Les déplacements dans les clubs ont été privilégiés et l'observation de terrain a fait l'objet d'un travail minutieux : description des lieux de pratique, des installations et des infrastructures offertes aux membres, des types de bateaux possédés, prise de photographies.

les postes de direction à partir desquels il était 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 » (Suaud, 1995). En effet, l'historique du club évoqué par chaque interviewé dès l'entame des entretiens donne d'emblée des clés pour mieux comprendre les orientations sportives privilégiées (politique et esprit des initiateurs). Ainsi, les premières orientations plutôt compétitives, marchandes, éducatives et/ou conviviales se trouvent souvent maintenues avec force par les générations successives de dirigeants.

3- Huit clubs sur les trente ne sont pas labellisés.

4- Les labels fédéraux sont : « Ecole française de voile » (stages, formations...), « Voile loisir » (découverte, animation...), « Compétitions » (organisation de compétition, entraînements...).

5- Bretagne : 6 clubs ; Ile-de-France, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Languedoc-Roussillon : 3 clubs ; Nord Pas-de-Calais, Haute-Normandie, Aquitaine, Alpes Provence, Côte d'Azur : 2 clubs ; Basse-Normandie et Bourgogne : 1 club.

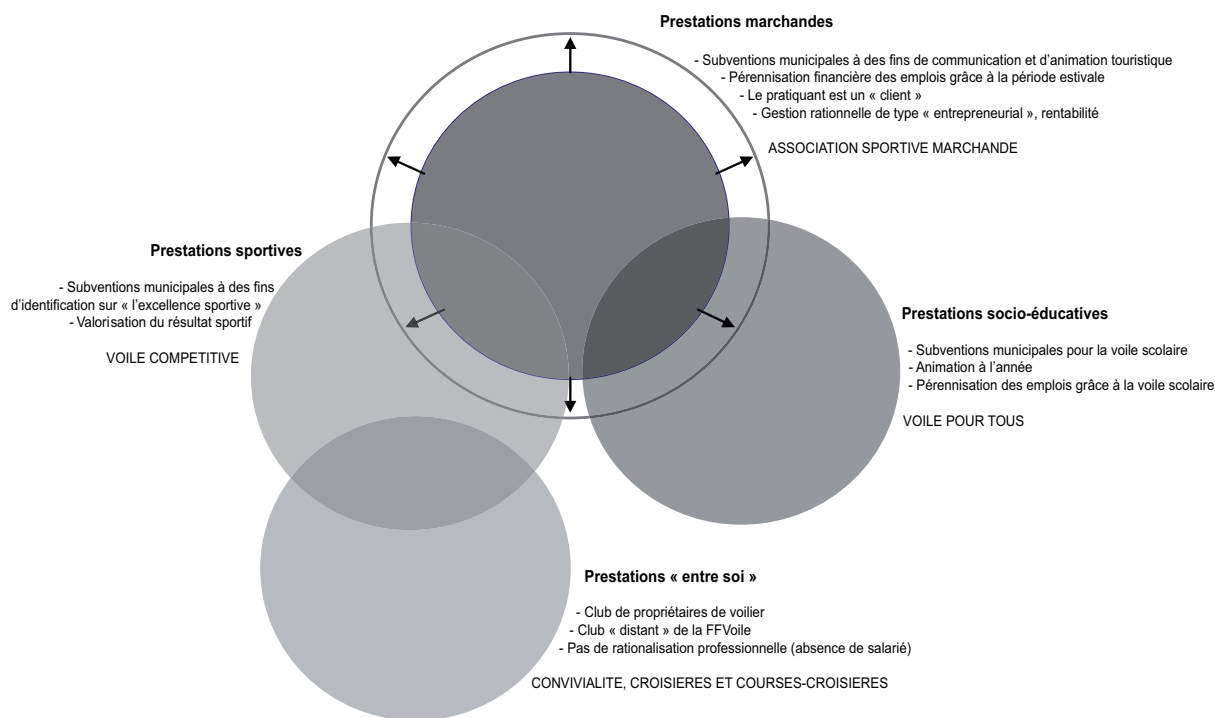
Dans de nombreux clubs, « l'identité » du lieu avertit sans détour de l'importance accordée à l'une ou l'autre forme de navigation tandis que d'autres clubs affichent une « culture plus mixte » privilégiant plusieurs – deux, voire trois – types de prestations. Il apparaît toutefois que la prestation « entre-soi » est difficilement compatible avec les prestations socio-éducatives ou commerciales. Enfin, les critères de classement des clubs telles la labellisation ou non et l'origine géographique ne constituent pas des variables pertinentes dans la modélisation (voir schéma ci-dessous), à tout le moins à partir de l'échantillon de l'enquête.

1- Les clubs de voile aux prestations « sportives »

Une première catégorie regroupe les clubs principalement orientés vers la performance sportive quel que soit le support de pratique. Le critère sportif marque ici fortement l'identification durable de ces associations. Dans ce type de clubs, le travail de recueil de données par observations et entretiens a permis de saisir « l'ambiance » du lieu (vitrines avec trophées et coupes, posters de compétitions accrochés sur les murs, etc.) et de repérer la logique particulière du club perceptible à partir des comportements des adhérents, mais également par des indices objectifs tels que les infrastructures, les installations offertes aux membres ou encore les types de bateaux possédés. En effet, les types de bateaux ne manquent pas de susciter, dès l'arrivée dans l'enceinte des clubs, l'intérêt accordé par les adhérents à la pratique compétitive de la voile. Parmi l'ensemble des clubs visités, une poignée d'entre eux sont dirigés (présidents et/ou directeurs) par des individus (plus souvent des hommes que des femmes) qui partagent cette conception du sport basée sur la performance.

Sur le plan humain, deux salariés diplômés du brevet d'Etat d'éducateur sportif (BEES) sont permanents de l'association à l'année, l'un occupe les fonctions de directeur (gestion du club, coordination des activités, entraînement de certaines séries) et l'autre assure des fonctions d'entraîneurs et des tâches administratives. La convention passée avec le centre nautique municipal leur permet de recevoir de l'aide en personnel pour certaines activités (un BEES est mis à disposition par la municipalité), par ailleurs le club fait

Figure 1 : Modélisation idéaltype des clubs de voile en France



Conception : Christophe Guibert, 2011

Lecture :

Chaque type de prestation (idéaltypique) est caractérisé par un cercle d'égal diamètre : il ne s'agit pas ici de proposer un ordonnancement quantitatif des clubs de voile en France. Les chevauchements des cercles correspondent par ailleurs aux clubs qui peuvent se situer aussi bien dans deux, voire trois types de prestations. Il apparaît ainsi, à titre d'exemple, que la prestation « entre-soi » soit difficilement compatible avec les prestations socio-éducatives ou commerciales. Notons enfin que l'espace des possibles est constitué de neuf options (des clubs se situant tendanciellement dans une seule prestation aux clubs se situant dans deux, voire trois prestations).

Étude de cas : « L'apprentissage au plus grand nombre par le biais de la compétition »

Le club est l'un des quatre clubs de la commune de Douarnenez (Finistère) affiliés à la FFV. Il propose, depuis sa création en 1985, une pratique axée sur la compétition sportive comme le souligne son directeur : « le club a été créé pour favoriser l'apprentissage de la voile au plus grand nombre par le biais de la compétition ». Implanté dans une ville tournée vers le monde maritime et connu pour l'organisation de grandes manifestations nautiques, le club bénéficie d'aides conséquentes de la municipalité en matériel, en personnel d'encadrement et en subventions financières. L'association se caractérise dans l'espace local de la voile par son offre de pratique compétitive sur différents supports de voile légère (optimist, 420, laser, planche à voile, 49er) et à différents niveaux de pratique (de l'initiation jusqu'à la D1, haut niveau fédéral). Orienté exclusivement vers la pratique compétitive, le club met en avant ses champions dont un champion du monde de Mumm 30 et un régatier équipier sur le bateau Areva. S'inscrire dans ce club signifie donc naviguer pour s'entraîner et régater. Les activités du club se déroulent le mercredi et le samedi durant l'année scolaire, ainsi que le mardi avec l'accueil d'une section voile d'un collège. Lors des vacances scolaires, le club propose à ses adhérents et futurs adhérents des stages de remise en forme et de préparation de début de saison : « C'est-à-dire qu'on n'est pas ouvert aux touristes, c'est vraiment pour les jeunes de la ville qui veulent s'inscrire en septembre et dans ce cas-là on leur met des stages préparatoires avant pour qu'ils acquièrent un niveau minimum ».

L'association a sa propre identité mais reste dépendante du centre nautique municipal avec lequel elle partage une partie des bâtiments, du matériel nautique et du personnel d'encadrement. Les relations avec la municipalité sont ainsi privilégiées comme le souligne le directeur : « On dépend beaucoup de la municipalité, il y a toujours eu une volonté forte de la municipalité de développer l'aspect compétition par un soutien au niveau des locaux, par l'achat de matériel, dans le fonctionnement général du club et même dans les manifestations sportives que l'on peut organiser ». La mairie met donc tout en œuvre pour développer les activités de voile et notamment les activités compétitives. D'une manière générale, la façade maritime et les loisirs nautiques sont largement mis en valeur sur les sites Internet consacrés à la ville (site de la commune et de l'office du tourisme)

appel les week-ends à des entraîneurs fédéraux anciens régatiers du club pour assurer les entraînements. Pour l'organisation des régates et autres événements sportifs du club, le directeur peut compter sur une cinquantaine de bénévoles, membres du club ou parents de coureurs.

2- Les clubs de voile aux prestations « commerciales »

Un deuxième type de clubs comprend ceux qui se sont engagés dans une logique commerciale par la vente de prestations de services à des pratiquants, débutants ou confirmés, et présentés par les dirigeants comme des « clients ». Cette nouvelle orientation visible depuis les années 1980-1990 renvoie à un objectif principal de rentabilité économique dans le but de pérenniser les emplois et d'apporter un maximum de recettes financières. Les stages à la semaine (principalement en période estivale) et les locations de matériel constituent ainsi l'offre principale ou partielle de ces « associations sportives marchandes » à vocation touristique entrées dans le secteur économique. Ces dernières se positionnent également sur un ensemble de pratiques nautiques plus large en proposant des activités de canoë-kayak, de char à voile, etc. Cette ouverture vers d'autres supports nautiques est courante dans les clubs de bord de mer et fait partie de la demande touristique. L'affiliation à la Fédération Française de Kayak est alors fréquente : l'activité est jugée comme majeure pour certains dirigeants en ce sens qu'il n'est aujourd'hui délibérément plus question de « voile » dans certains établissements mais de « pratiques nautiques ». Les raisons évoquées par les dirigeants pour maintenir et/ou développer leur club dans une logique marchande laissent penser que ce mode de structuration tend massivement à se développer (lutter contre la concurrence locale des écoles de voile privées, pérenniser les emplois, justifier les subventions publiques, etc.), à l'inverse des clubs orientés vers les prestations sportives (souvent jugées trop coûteuses sur le plan économique).

3 - les clubs de voile aux prestations « socio-éducatives »

Une troisième catégorie de clubs s'attache plus spécifiquement à mener des missions socio-éducatives, autrement dit à développer la « voile pour tous ». Des

Étude de cas : Des « clients » plus que des pratiquants

Ce club est le seul club de voile présent sur cette petite commune située près de Royan. De nombreuses autres activités sont toutefois offertes par des associations et entreprises privées : jet ski, kite surf, promenade en bateaux, pêche et surf. Les activités nautiques ne sont qu'une partie des loisirs offerts sur la commune en été, aussi, la voile n'est pas au centre de la communication touristique municipale : « leur souci premier à la mairie c'est l'hébergement des vacanciers » indique le directeur. Le club, association de type Loi 1901, a été créé par des planchistes dans les années 1980. Pour le directeur, c'est surtout le pôle loisir et tourisme qui correspond à la définition du club : « on ne peut pas avoir de vie associative sans un minimum d'activité en été ». Fort de 70 adhérents, le club organise peu de compétitions dont aucune officielle inscrite sur le calendrier fédéral mais plutôt des manifestations conviviales (soirées, barbecues). La voile sportive n'est pas la priorité du club et le réinvestissement d'acquis techniques sur plusieurs supports de pratique chez les jeunes n'est pas un objectif. Selon la FFV, le club ne possède pas de label, contrairement à ce que pense, dans le doute, le responsable. Ce quiproquo illustre la distance entretenue par le directeur à l'égard de l'institution fédérale.

En période estivale, le club propose des stages (optimist, catamaran et planche à voile), de la location de matériel puis du gardiennage de bateau. Les formats de produits sont initialement définis en fonction de ce qui est jugé « le plus proche de la demande » selon le directeur. Tous les stagiaires, « des clients », contractent une licence fédérale journalière. L'été, les adhérents du club sont libres de pratiquer en fonction de la demande des clients qui, en cette saison très rentable économiquement, sont prioritaires au niveau de l'utilisation des supports. À l'année, le club n'a pas les moyens d'embaucher un permanent. En été, neuf moniteurs sont recrutés (2007). Le directeur gère les employés, les plannings et est employé uniquement pour la période estivale. Situation particulière, il est aussi membre du bureau de l'association : « pourquoi cette situation qui peut paraître très bizarre, normalement ça ne se fait pas : en fait il manque des personnes compétentes salariées en été. Mais comme je connais bien le site, je connais bien l'école, il se trouve que pour l'instant c'est moi qui fais ce tampon-là. ». Le bénévolat est un problème récurrent du club : perçu comme un frein au développement de l'activité, le nombre de personnes s'investissant de manière bénévole est insuffisant, renforçant l'idée d'une association organisée sur un mode entrepreneurial.

Aucune entreprise privée ne sponsorise le club et aucune recherche dans ce sens n'est assurée : les retombées de l'école de voile suffisent. La municipalité ne subventionne pas l'association eu égard à son impact très relatif sur la « vie locale ». Les ressources du club proviennent uniquement de l'activité estivale qui permet l'achat de matériel régulièrement pour le mettre à disposition des membres du club tout au long de l'année (le chiffre d'affaires, en hausse de 10 %, était de 83000 € en 2006). En catamaran, ce sont les produits d'entrée de gamme qui sont favorisés et « plaisent à 90 % de la clientèle en été, mais des fois on a des critiques de certains stagiaires ». Le club a comme projet d'investir sur une coque open de 7 m afin de proposer des produits variés pour des groupes : « le catamaran, c'est sportif et ça peut faire peur à une clientèle familiale » : la logique économique est sous-jacente pour toute nouvelle stratégie d'acquisition de support de pratique.

dirigeants s'appuient sur cette conception bien particulière de la pratique en orientant leurs discours sur la question de l'accessibilité que ce soit pour certaines classes sociales défavorisées, pour des publics handicapés, pour un public de scolaires, etc. La primauté est ici accordée à l'intégration de nouveaux publics au monde de la voile et à la réduction des différences sociales entre les publics dans l'accès aux pratiques nautiques. L'image ainsi véhiculée par les dirigeants est celle d'une pratique unitaire et consensuelle avec comme leitmotiv le thème de la « démocratisation » de la pratique⁶. Par le choix de certains supports de pratique, par l'accueil de pratiquants occasionnels (par exemple des groupes de jeunes des quartiers en période estivale), par les tarifs proposés ou encore par la mise à disposition du matériel, la voile est ainsi présentée dans ce type de clubs comme une pratique se démocratisant. Ce domaine d'intervention socio-éducatif peut être très développé, voire exclusif dans certains clubs (en termes d'activité des salariés et de recettes), ou bien il peut représenter un volet d'activités parmi d'autres sans être « à tout prix » mis en avant par les dirigeants.

4 - les clubs de voile aux prestations d'« entre soi »

Dans un dernier type de clubs, le travail de terrain et l'intérêt accordé à l'histoire de l'association ont permis de saisir l'intérêt majeur que dirigeants et adhérents portent à l'ambiance de leur club et au maintien de relations amicales entretenues dans le cadre de leur activité. Cette tendance à privilégier l'ambiance amicale d'une navigation caractérise plutôt les clubs de propriétaires de voiliers habitables. La navigation y est avant tout décrite comme un univers de sociabilité dans lequel l'aspect relationnel, convivial et festif est privilégié et recherché (régates sponsorisées par les viticulteurs régionaux, croisières pour découvrir la gastronomie locale, etc.). Ainsi, naviguer au sein de ce type de club permet de nouer des contacts, de se divertir à bord des bateaux et lors des escales en compagnie d'individus qui ont un même rapport à l'activité⁹. L'inclination pour l'ambiance festive, le divertissement et les contacts sont ici les principaux traits qui caractérisent cette forme de pratique et ce type de clubs. Les navigateurs adhérents à ce type d'associations se sentent souvent unis par une

Étude de cas : « Se battre contre l'exclusion »

Ce club, association de type Loi 1901, a été créé en juin 1986 dans le département des Bouches-du-Rhône par un psychomotricien passionné de voile dans le but suivant : « la pratique de la voile en tant que loisirs et sport dans un but d'intégration, le milieu de la mer constituant un excellent support ».⁷ Les collectivités locales soutiennent le club afin de développer l'activité à destination des personnes handicapées ou ayant des difficultés sociales. Le fil conducteur de l'association est en conséquence de « se battre contre l'exclusion » et « se battre pour l'intégration des personnes handicapées physiques et mentales et personnes en difficulté sociale ».⁸

Le club est affilié à la FFV, la FFH (handisport) puis la FFSA (sport adapté). En 1987, il comptait 150 membres, en 1996 : 500 membres et en 2005 : 827 membres. Les membres du CA sont des responsables de centres pour personnes handicapées ou des médecins dont la plupart possèdent leur propre voilier. Les adhérents participent à des compétitions, sans pour autant être dans une logique de performance. Le club a proposé, dès la fin des années 1980, de l'initiation et du perfectionnement, de l'entraînement et la participation à des compétitions avec des équipes mixtes (valides, handicapés, jeunes en difficulté d'insertion). Il est ouvert à l'année et licencie ses membres en fonction du handicap selon la secrétaire : « j'adapte en fonction du type de handicap ». Le club propose des activités aux collègues et lycées de Marseille : des sorties à la journée et des croisières à finalité pédagogique (topographie, environnement, etc.), plus que le « savoir naviguer » ou la compétition scolaire (UNSS).

Six salariés sont employés au club à l'année dont un moniteur de voile. Ce dernier, titulaire d'un BEES Voile possède une certification handisport. En saison, cinq moniteurs supplémentaires sont recrutés. Une vingtaine de bénévoles assurent à l'année des tâches annexes (certains sont infirmières ou professionnels dans le secteur du social). Pour la saison estivale 2007, le directeur a commencé à rechercher des moniteurs de voile dès le mois de novembre 2006. Mais les moniteurs « qui travaillent dans l'esprit de l'association » sont rares. Le public handicapé, « très demandeur » est une composante qui freine le recrutement des moniteurs : contraintes physiques, responsabilité et sécurité font que la gestion du personnel est délicate à l'approche de l'été.

communauté d'intérêts : les événements qui favorisent l'unité et la cohésion du groupe ont une importance capitale. Toutefois, la raison d'être de ces pratiquants n'est pas uniquement d'élargir leurs réseaux de relations, la navigation reste l'activité principale pour

6- Cécile Créac'h (2003) démontre pourtant bien « l'illusion de la démocratisation » dans l'univers de la voile en France.
7- Dossier de presse du club, 2006, p. 2.

8- *Op.cit.*, p. 8.

9- Ce rapport désintéressé et gratuit des classes sociales fortement dotées en ressources économiques permettant de favoriser l'entre soi n'est pas nouveau. Dès les débuts du sport en France au XIXe siècle, de telles fonctions sociales et symboliques pré-existaient (de Saint-Martin, 1989).

Étude de cas : De la convivialité sur habitable

Ce club méditerranéen a été créé au milieu des années 1950 avant la construction du port de plaisance, actuellement l'un des plus grands d'Europe. Son ancienneté lui confère une légitimité : « la société nautique, c'est connu » selon le président. La culture du club se partage entre deux modalités de pratique : la voile habitable principalement puis la voile légère : « L'activité, c'est de la voile au travers de bateaux qui neuf fois sur dix appartiennent aux adhérents. Ce sont soit des habitables soit, depuis quelques mois chez nous des bateaux de voile légère parce que nous avons récupéré l'activité d'un club qui a déposé le bilan » indique le président. Le club compte actuellement 265 adhérents, tous adultes.

La culture du club est celle d'une association où les propriétaires régatent entre eux et participent à des croisières sur la plupart des rivages méditerranéens. Convivialité, régates et croisières sont donc les termes qui qualifient le mieux le club. Les compétitions du club servent « à se perfectionner, faire ses armes et plus rarement faire de la compétition à un niveau régional par exemple » précise le président. Le club est ouvert à l'année sauf de mi-juillet à mi-septembre, ce qui témoigne de son caractère non touristique et économique. « Parfois, certains touristes rentrent au club et nous disent : "bonjour est-ce qu'on peut faire un tour ?" Et bien non, ironise le président on n'est pas là pour leur faire faire un tour aux vacanciers ! ». Des régates sont organisées de fin-janvier à fin novembre et sont, au-delà de l'aspect compétitif, le moyen d'entretenir des relations sociales entre propriétaires. Les croisières sont au cœur de l'activité du club : la Croisière d'Oc en juillet par exemple est le moyen de naviguer à une quinzaine de voiliers vers Les Baléares, l'île d'Elbe, etc. « ça c'est un truc entre nous, il n'y a pas de course ». Club de propriétaires fonctionnant sur le mode de « l'entre soi », ne se souciant pas des stratégies fédérales, il emploie une secrétaire mais pas de moniteur puisqu'aucune formation n'est dispensée. Cette société nautique est donc un club de bénévoles. Le président ne connaît pas le chiffre d'affaires annuel du club ni si la FFV lui a délivré un label fédéral.

laquelle les individus se déplacent et autour de laquelle les groupes se constituent.

Mis à part ce dernier type de club, la plupart des associations situées tendanciellement dans les trois premiers types s'inscrivent dans des processus de rationalisation économique et professionnelle. Toutefois, « Le choix d'ouvrir la possibilité, dans une association sportive, de proposer des services payants à des "adhérents-clients" n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement de cette association et sur les relations entre les agents qui y agissent. » (Lauzanas, Loirand, 2007). Il en résulte progressivement une rationalisation des modes d'organisation des associations.

II- PROCESSUS DE RATIONALISATION PROFESSIONNELLE ET DE GESTION ENTREPRENEURIALE

Les pratiques sportives comme celle de la voile génèrent une activité économique localement importante et représentent un secteur porteur d'emplois, majoritairement des postes de moniteurs et d'éducateurs dans les associations. Toutefois, les clubs employeurs de travailleurs salariés ne sont pas exclusifs et il existe toujours d'autres formes d'encadrement de type bénévole de sorte que deux logiques de fonctionnement sont à l'œuvre dans les clubs affiliés à la FFV : celle où l'engagement bénévole permet à lui seul d'assurer les activités et de pérenniser l'offre ; celle où il existe une rationalisation de l'organisation du travail, une professionnalisation de l'encadrement technique et parfois du personnel administratif. En fonction de la taille de l'association, notamment de son budget annuel, peuvent être distingués différents types de clubs employeurs puis la répartition des fonctions assignées à chaque salarié dans son activité. Les clubs qui tendent à professionnaliser leur encadrement continuent toutefois, dans la majorité des cas, à faire appel à des bénévoles désintéressés économiquement sur des tâches bien spécifiques.

1- Luites et contraintes de l'engagement bénévole

Sur l'ensemble des clubs visités, une minorité (à peu près un sur six) fonctionne uniquement sur le bénévolat. Ce sont des clubs de petite taille (budget modeste, peu de licenciés), non labellisés et le plus souvent portés sur l'organisation d'activités de voile associées à des fonctions sociales. Les formes d'engagement bénévoles sont variées et s'exercent dans l'ensemble des clubs quelles que soient les modalités de pratique. Associations parmi d'autres dans la commune, ces clubs ont à leur tête des présidents fortement investis qui « donnent de leur temps » pour leur passion et pour le groupe des adhérents qui représente à leurs yeux une communauté fraternelle. Le profil de ce président d'un club de La Manche, enseignant en technologie et informatique dans l'Education Nationale, dont le club est distingué par trois labels en témoigne : « J'ai du temps alors c'est normal que je fasse ça, c'est ma passion, et puis on est une grande famille, on est une bande de copains, on a une approche sympathique, on

privilège l'ambiance sympathique ». Idem pour cet enseignant d'EPS à la retraite qui gère avec sa femme les activités de cet autre club qui compte à peine 50 licenciés : « Oui, ça me prend du temps mais ça va, de toutes façons c'est une passion donc ça ne me gêne pas ». Ce président déclare « ne pas compter ses heures » et ici « la fonction de président n'a pas la même définition qu'ailleurs » : le club repose alors sur une seule personne, le président, qui prend en charge l'encadrement (l'animation, l'initiation et l'entraînement) mais aussi les tâches administratives. Pour garder ses licenciés l'hiver, il n'hésite pas à proposer d'autres offres sportives comme le VTT, des sorties à la piscine, ou encore des week-ends « ski » qu'il encadre lui-même.

L'ensemble des fonctions (accueil, organisation de manifestations, administration, secrétariat, comptabilité, etc.) y compris celle d'encadrement demeurent ainsi assurées par les bénévoles. Investis, pour certains, « corps et âme » dans leur club et proches des conceptions éducatives du sport, les bénévoles qui assurent seuls le maintien des activités expriment parfois leur refus de toute commercialisation de la voile. Le discours de ce président d'un club situé en Manche est représentatif d'une philosophie du sport encore présente dans des clubs sportifs : interrogé sur les différentes formes de pratique, il indique toute l'ambiguïté que lui inspire la structuration de la FFV, positionnée à la fois sur le pôle compétitif et sur le pôle commercial. Pour lui, il devrait y avoir « deux fédérations, une fédération sportive et un autre nom pour les gens qui font du commerce, sinon on confond tout et du coup on essaye de faire passer le commerce dans le sport ». Il est donc difficile pour ce bénévole de se retrouver aux côtés de clubs qui proposent des prestations marchandes et dont les professionnels « ont quasiment tué les parties sportives ».

S'opposer à l'emprise de l'économie sur les pratiques de la voile est en quelque sorte le « combat » de ce type d'élus associatifs dans l'espoir de voir dominer la logique de la gratuité et du désintéressement dans les clubs, en particulier ceux dont les prestations sont « sportives » ou basées sur « l'entre soi ». Pour autant, la question de la dynamique de l'emploi est bien présente dans l'univers des pratiques nautiques. Ainsi, les formes de gestion des clubs peuvent recouvrir des aspects bien différents : lorsque certains dirigeants défendent l'éthique de la gratuité et la non commerciali-

sation des services, d'autres tendent à limiter l'encadrement bénévoles au profit des formes professionnelles, d'autres encore continuent à solliciter des bénévoles tout en avançant sur le terrain de la professionnalisation.

2- Vers une rationalisation professionnelle

Si certaines associations font appel au seul « travail bénévole », une majorité des clubs visités a recours à de l'emploi salarié en embauchant des travailleurs dans les domaines administratif et technique. Parmi ces clubs employeurs, des différences existent sur plusieurs points : le nombre de salariés, le degré d'application de la convention collective nationale du sport ou encore la rémunération des salariés. La délimitation des fonctions pour chaque salarié est également très variable selon le type de clubs. Les multiples tâches relevées sur le terrain¹⁰ sont assurées différemment dans chaque club : le salarié peut être polyvalent et assurer de multiples fonctions lorsque l'effectif salarial est réduit ; le salarié peut occuper une fonction exclusive si le nombre de personnel le permet ; ou parfois, même si le nombre de salariés est conséquent, certains directeurs décident de différencier les fonctions pour chacun dans le but d'avoir des salariés polyvalents pouvant se remplacer les uns les autres.

Le cumul des fonctions (direction, encadrement, développement de l'activité, communication, secrétariat, comptabilité, etc.) et la polyvalence des tâches sont très fréquents dans les « petits » clubs qui ne disposent pas d'un budget annuel suffisant pour embaucher des salariés et les affecter spécialement à un type de tâches. Dans ces conditions, la figure prise par l'unique salarié finit par s'apparenter à celle de l'entrepreneur de services sportifs, de niveau cadre, davantage qu'à celle de « l'exécutant-entraîneur ». Autant d'impératifs de recherche de financements qui caractérisent une diversification des activités des associations pour disposer de ressources économiques nécessaires à la rémunération de leurs personnels. Être le seul salarié ou travailler à effectif réduit exige une grande polyvalence dans le travail comme en atteste ce jeune directeur :

10- Direction, administration générale, comptabilité, ressources humaines ; direction sportive technique ; développement et encadrement des activités ; entretien et maintenance du matériel ; développement de la communication et du marketing ; secrétariat ; accueil et information des adhérents licenciés et/ou des « clients » ; organisation d'événements, etc.

« En fait je gère tout, je suis responsable, je fais le secrétariat, l'entretien, les activités sur l'eau, alors sur l'eau je fais les entraînements et les sorties loisirs en même temps, je pars en déplacement en régates le dimanche et dans ce cas là le club est fermé. Mes fonctions sont donc liées à l'administratif, à la partie technique et à tout ce qui est commercial aussi. Là j'ai déjà pris contact avec les écoles, avec les centres de loisirs, et puis je dois aussi rechercher des partenaires pour l'achat du matériel, je dois faire des plaquettes... » Souvent « débordés » dans leur emploi du temps, les directeurs des clubs déclarent être informés des nouvelles dispositions de la convention collective mais avouent ne pas pouvoir l'appliquer correctement. La gestion des 35 heures est délicate et les heures supplémentaires ne sont pas toujours comptées, voire non rémunérées, dans les clubs à effectif salarial réduit. L'organisation et la gestion du temps de travail, pour le moins « flexibles » (Castel, 1995), sont alors adaptées à chaque club et chaque salarié tente d'assurer l'ensemble des tâches qui lui sont confiées comme en témoigne ce directeur d'un club situé en Manche : « Je n'ai pas de jours de repos fixes, je fais un suivi de mon temps de travail pour donner une trace à l'association de ce que je fais, je m'arrange un peu, du coup l'hiver j'ai plus de repos, de décembre à février on est fermé donc j'ai mes congés annuels. Après je travaille 5 jours sur 7 à peu près, par exemple au printemps quand j'étais en déplacement le dimanche je récupérais mon lundi, et puis je prenais un deuxième jour dans la semaine mais qui n'était pas fixe. » Pour cet autre directeur d'un club breton, « Je ne suis pas aux 35 heures, c'est vrai que c'est un peu difficile pour moi, par exemple hier soir j'avais une commission sportive de ligue, on était dans un autre département, et je suis rentré à 1h du matin, et le lendemain on a besoin de revenir bosser ».

Pour les « grosses » associations proposant une pluralité d'activités éducatives, compétitives et marchandes, souvent labellisées pour l'ensemble de ces offres, la salarisation d'un personnel qualifié va de pair avec une rationalisation plus poussée de l'organisation du travail, sur le mode de l'entreprise privée. Les tâches ne sont pas du ressort d'une seule personne mais sont réparties en fonction des compétences de chacun, comme dans ce centre nautique basé dans une station balnéaire bretonne où les fonctions d'encadrement et d'entretien de la flotte sont assurées par les moniteurs,

les tâches administratives par les secrétaires, la gestion du personnel par le directeur. Ce dernier ne participe pas à l'encadrement des activités mais occupe exclusivement des fonctions de gérant avec « une logique d'entreprise comme dans n'importe quelle autre société » précise-t-il. Il souhaite valoriser au maximum le travail réalisé par les salariés (« ce sont des professionnels ») et évoque avec entrain la nouvelle convention collective du sport : « ici il y a un décompte horaire précis des heures de travail, il y a une annualisation, les salariés sont aux 35 heures, ce sont les mêmes contraintes qu'une entreprise même si cette réalité est encore difficile à faire admettre ». Des dirigeants affirment clairement leur volonté de rationaliser leurs modes de gestion à l'image de ce qui existe en entreprise – et parfois dans leur propre entreprise –. Ce président, un industriel (ingénieur diplômé des Ponts et Chaussées, directeur de société et élu à la CCI de Bordeaux), compte bien jouer un rôle moteur dans la formalisation de l'administration et des modes de gestion de son club qu'il préside depuis 2005. Il a souhaité réorganiser le fonctionnement en insistant sur la professionnalisation des cadres dirigeants et la rationalisation des tâches : « j'ai voulu transformer ce club associatif en un fonctionnement d'entreprise » déclare-t-il. Dans cet autre club, les salariés sont aux 35 heures et un système de badge a été mis en place. Le directeur souligne la nécessité du recours à l'intérim et aux vacances : « On trouve des vacataires pour encadrer les week-ends, on utilise maintenant depuis 2 ans un ancien moniteur qui a ouvert une base de location, il est en travailleur indépendant et nous on le fait travailler à la vacation On a de moins en moins besoin de permanents et de plus en plus de saisonniers mais les gars faut bien qu'ils travaillent donc soit ils trouvent un boulot de permanent soit ils changent de métier. Et je recrute aussi des intérimaires, un étudiant STAPS qui vient de finir ses diplômes et qui entraîne une équipe et il intervient aussi sur les collèges. Ce n'est pas trop cohérent mais bon voilà... le but c'est de ne pas embaucher de permanents, c'est clair, après c'est pouvoir répondre aussi par rapport à un besoin ». La stratégie de ce directeur est, clairement, « d'externaliser les prestations » en évitant de recruter des permanents, ce qui soulève la question de la précarité professionnelle des moniteurs liée à la saisonnalité touristique (Guibert et coll., 2010).

Nombre de dirigeants bénévoles exigent de leurs salariés des compétences techniques spécialisées afin de répondre et de satisfaire les besoins particuliers des pratiquants (perçus de plus en plus comme des « clients »). De fait, cette avancée en matière de professionnalisation amène nécessairement les dirigeants à faire un nouveau pas vers le droit du travail et à considérer les salariés, notamment le personnel d'encadrement, comme des salariés ordinaires. La professionnalisation de l'encadrement et l'augmentation du nombre de salariés dans les clubs entraînent une légalisation des formes de travail. Il importe de ne pas mélanger les fonctions des salariés et celles des bénévoles souligne ce directeur : « On attend que les gens restent dans leurs compétences, faut pas confondre les choses ». Les textes liés au droit du travail ne sont toutefois pas toujours connus et/ou appliqués par l'ensemble des dirigeants. La gestion du temps de travail est d'autant plus délicate pour le salarié – qui doit justifier son organisation auprès des élus bénévoles – qu'il s'est engagé dans ce domaine professionnel souvent sur le mode de la « passion ».

CONCLUSION : LA VOILE, UN UNIVERS EN MOUVEMENT

L'espace des clubs de voile en France doit composer avec un ensemble de contraintes : la mutation « pratiquant » vers « client » prenant de l'ampleur ; les discours et usages de dirigeants de plus en plus nombreux sur les processus de rationalisation. La logique de gestion sur un mode entrepreneurial n'empêche pas cependant certains dirigeants à penser la voile comme une activité qui perpétue les valeurs du sport – « L'ambition est de faire découvrir la voile au plus grand nombre » indique ce directeur d'un club méditerranéen – quand bien même le club s'oriente vers des activités exclusivement lucratives en été. Les « valeurs du sport » sont appréhendées par des dirigeants comme une plus value dans la lutte économique engagée avec les entreprises privées. En l'espèce, il devient difficile d'opposer systématiquement, comme on le trouve souvent exprimé, le marché aux valeurs du sport, la même remarque pouvant être faite concernant les clubs où des navigateurs de bon niveau cohabitent avec des touristes et des vacanciers qui ne manifestent pas nécessairement l'espoir et la volonté de devenir des « champ-

ions ». Cette apparente confusion des genres légitime finalement le fait que la plupart des clubs de voile se situent sur plusieurs types de prestations parmi celles proposées supra. C'est la raison pour laquelle des dirigeants de clubs parlent tout aussi bien de « clients », « d'adhérents » voire de « voileux » au sein de leurs clubs respectifs.

Le secteur associatif de la voile en France n'a rien d'un ensemble homogène dans lequel les dirigeants partageraient une même vision du sport et de ses finalités. Ceci se traduit par des prises de positions sur les nouvelles transformations en cours dans le secteur sportif depuis une vingtaine d'années : la professionnalisation, l'introduction d'une logique marchande, la vente de nouveaux services d'encadrement, les pratiquants devenus plus « clients » qu'adhérents, etc. Les évolutions perceptibles dans les modes de penser et d'agir qui tendent à valoriser une logique entrepreneuriale et à favoriser une dynamique marchande ne s'imposent pas sans provoquer des tensions internes au sein des clubs. Cela soulève par exemple la question de l'intérêt de la licence pour la pratique de voile « loisir » et, au-delà, ancre des associations dans des logiques à peine voilées de « rentabilité » et « profit » économiques comme l'illustrent les propos de ce président d'un club du Finistère Sud : « On peut être parfois et légitimement dans une logique d'entreprise, il est légitime que le directeur ait une logique d'entreprise et que le président défende le caractère associatif, parce qu'il y a un esprit derrière. Le plus important au niveau de l'association, c'est de permettre au permanent de conserver cet état d'esprit qui ne doit pas être orienté que vers du rendement, cela dit on en voudrait beaucoup au directeur s'il n'amenait pas ce rendement parce que c'est grâce à tout ce qu'il fait sur le plan financier, de rentabilité de l'établissement, qu'on peut se permettre de faire et de l'associatif et du social, et d'avoir pour l'instant les reins solides. On essaye de maintenir un certain nombre de traditions associatives, mais faut pas se cacher par rapport à ce que représente l'économie au sein de cette activité ».

Les besoins sportifs ne correspondent plus uniquement à la recherche du « dépassement de soi », à l'acquisition de savoirs faire techniques ou encore à la recherche de la victoire. Ils intègrent aussi des demandes créées par les offres de produits nouveaux, des modalités de pratiques nouvelles (basées sur le

« plaisir », la « sensation », etc.). La remise en cause, relative, de la prestation sportive par des dirigeants de clubs, et ce pour diverses raisons (pratique trop techniciste, coût économique élevé, etc.), illustre bien ce phénomène de « changement des mentalités », c'est-à-dire des représentations sociales et des usages sociaux de la voile associative en France.

BIBLIOGRAPHIE

- Bourdieu P., 1979, *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris: Minuit, 672 p.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris: Fayard, 488 p.
- Créac'h C., 2003, *Les usages sociaux des voiliers. Enjeux culturels des modes d'appropriation de la navigation*, Doctorat de sociologie, université de Nantes, 534 p.
- Guibert C. & Créac'h C., 2007, *Audit de la voile en France*, étude commanditée par la FF Voile, 86 p.
- Guibert C. (et coll.), 2010, *Étude sur les activités nautiques et de loisirs touristiques dans le département des Landes*, DRJSCS Aquitaine, 252 p.
- Lauzanas J.-M., Loirand G., 2007, « Formalisation, innovations et paradoxes dans les associations sportives », in Dussuet A., Lauzanas J.-M. (dir.), *L'économie sociale entre informel et formel. Paradoxes et innovations*, Rennes: PUR, p. 199-241.
- Saint-Martin Monique (de), 1989, « La noblesse et les sports nobles », *Actes de la recherches en sciences sociales*, n° 79, p. 22-32.
- Suaud C., 1989, « Espace des sports, classes sociales et effets d'âge, la diffusion du tennis, du squash et du golf dans l'agglomération nantaise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 79, p. 2-20.
- Suaud C., 1995, « Conférence introductive », *12e Université d'Été de l'IREM*, Dijon, 25-31 août.
- Weber M., 1965, *Essais sur la théorie de la science*, Paris: Plon.