

DEVENIR DIRIGEANT·E·S DE STRUCTURE EQUESTRE : ENTRE AUTO ELECTION ET REALITES DU METIER

Bien que peu médiatisées, les activités équestres n'en demeurent pas moins largement développées en France : la Fédération française d'équitation (FFE) occupant le troisième rang des fédérations sportives en effectifs licenciés (617 524 en 2019¹) pour un nombre total de cavaliers estimé à environ 2,2 millions à la fin des années 2010².

Ces activités équestres se déroulent, pour la majorité d'entre elles, dans des structures aux dénominations multiples (centres équestres, poney-clubs, centres de tourisme équestre, *etc.*) proposant différents services sportifs (initiation, enseignement, compétitions, randonnées, promenades, *etc.*)³. Ces structures se distinguent du modèle sportif traditionnel associatif, puisque, à l'instar des entreprises de services sportifs de pleine nature (Bouhaouala et Chifflet, 2001 ; Paget, 2007 ; Dubois et Terral, 2011), la grande majorité d'entre elles sont des établissements marchands⁴ dont les installations spécifiques ne sont pas financées ou entretenues par les collectivités (Chevalier, 2016). De plus, les activités de ces structures nécessitent une masse salariale conséquente, pour assurer la surveillance, les soins et l'entretien des équidés. Ce secteur constitue ainsi le premier employeur sportif privé en France⁵.

S'il a connu une croissance notable et ininterrompue jusqu'en 2012, ce secteur est en proie à davantage de difficultés depuis 2013 du fait d'une chute de la pratique licenciée mais également d'une hausse du taux de TVA appliqué aux activités équestres ; difficultés qui risquent de s'amplifier suite à la crise sanitaire du Covid 19.

Alors que des travaux sociologiques ont porté sur d'autres acteurs ou entités de ce secteur⁶, la population des dirigeants de structures équestres a quant à elle été peu explorée. Depuis 2017 une étude⁷ qualitative par entretiens menée par une équipe de quatre sociologues, se propose de documenter finement le métier de dirigeant de structure équestre, les parcours et formations qui permettent d'y accéder et les profils de ceux qui dirigent ces structures, et ce, en appréhendant ce métier dans sa diversité.

Les résultats de cette enquête nous ont notamment permis de dégager quatre figures professionnelles de dirigeant objectivant l'hétérogénéité du métier et des conditions de travail qui caractérisent cette population. En effet, ces figures se différencient selon la manière dont les dirigeants décrivent leur métier et les compétences qui leur paraissent clés, mais aussi selon leurs parcours de formation et professionnel et le type de relations locales/professionnelles valorisées. Ces figures s'inscrivent aussi dans des structures aux caractéristiques distinctes. Ainsi, notre étude se situe dans la perspective des travaux qui relient le travail et l'identité professionnelle aux dispositions acquises, notamment lors des instances de socialisation antérieures, dont la formation initiale (Pichonnaz et Toffel, 2018 ; Redjimi, 2009). Cet article s'appuiera principalement sur deux de ces figures, le « moniteur entrepreneur » et le « manager », représentant les types de dirigeants les plus nombreux au sein de notre échantillon. Ces deux figures nous permettront d'appréhender les diverses modalités d'accès au métier de dirigeant mais également leurs expériences du travail, qui se réalise dans des conditions d'exercice fortement hétérogènes, objectivées par les conditions de réalisation des entretiens.

¹ Données FFE 2019, www.ffe.com

² Données IFCE/Observatoire Économique et Social du Cheval (OESC).

³ En 2018, 9 300 structures sont affiliées à la FFE auxquelles s'ajoutent d'autres structures, non affiliées, principalement des structures agricoles à vocation d'élevage ou des petites structures dédiées à la valorisation et à la commercialisation de chevaux de sport (données FFE et IFCE/OESC, 2018).

⁴ Ainsi, « En 2012, les entreprises (n= 5 568) représentent 66 % de l'ensemble des 8 409 adhérents [de la FFE] » (Chevalier 2016 : 59).

⁵ Source : « L'équitation en France », FFE.

⁶ Notamment les cavaliers compétiteurs (Le Mancq, 2007), les moniteurs et travailleurs des activités équestres (Bouhaouala et Albertini, 2005 ; Chevalier et Le Mancq, 2010 ; Slimani, 2014), les élus de la FFE (Bernardeau Moreau, 2004) et enfin les entreprises équestres (Chevalier, 2016).

⁷ Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche sur trois ans, financé par l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation (IFCE) que nous remercions ici pour son soutien.

1. L'ENQUETE DE TERRAIN : UN REVELATEUR DE TRAITS PROFESSIONNELS SPECIFIQUES

Mise en œuvre *via* une démarche qualitative, notre étude a donné lieu, à ce jour, à 51 entretiens biographiques menés depuis 2017, auprès de dirigeants de structures équestres aux profils (sexe, âge, origines sociales, *etc.*) et statuts (salariés, gérants, agriculteurs ou élus) variés⁸. Ils exercent dans quatre régions françaises (Grand Est, Ile-de-France, Normandie ou Occitanie), choisies pour leurs cultures et profils (densité de pratiquants et d'établissements) équestres distincts. L'association de ces variables ainsi que la méthodologie employée ont été pensées pour rendre compte de la diversité du métier de dirigeant de structure équestre proposant des services sportifs et a donné lieu à des éléments riches et nombreux. Néanmoins revenir sur les obstacles rencontrés lors de la réalisation de l'enquête permet à la fois de mieux comprendre la forte complexité du métier de dirigeant et de mieux appréhender les résultats présentés par la suite.

1.1. Des entretiens soumis à une temporalité spécifique

La principale caractéristique de cette enquête qualitative menée auprès de dirigeants tient à la tenue des entretiens semi-directifs. En effet, si nos interlocuteurs se sont, de manière générale, montrés favorables à l'enquête, l'organisation des entretiens s'est avérée fastidieuse pour une partie importante d'entre eux. Selon nous, cette difficulté tient aux rythmes professionnels spécifiques, contraints et imprévisibles de cette population et à son fonctionnement sur une temporalité à très court terme mise en avant dans le discours de la majorité des dirigeants et dans nos observations de terrain. Ainsi, malgré un accord de principe, plusieurs entretiens se sont réalisés suite à des reports (parfois multiples, et souvent de dernière minute) et ce, pour plusieurs raisons : gestion d'une urgence vétérinaire, panne de matériel, remplacement d'un personnel absent ou encore réalisation d'une activité non planifiée ou oubliée, *etc.* A cela s'est ajouté un mode de prise de rendez-vous atypique pour un certain nombre d'entretiens : demandes de la part des enquêtés d'un rappel de l'entretien la veille au soir voire le matin même ; réduction du créneau disponible pour l'entretien suite à un retard important, oubli de l'entretien, *etc.* Si ces éléments ont compliqué la tâche des chercheurs et retardé l'enquête de terrain, ils se sont en revanche avérés éclairants sur le rapport au temps, les rythmes et contraintes qui peuvent se montrer spécifiques à certaines catégories de professionnels (Sinigaglia-Amadio et Sinigaglia, 2017). Néanmoins, il est à souligner que la survenue de ces spécificités ne s'est pas répartie de manière homogène selon les figures des dirigeants mises au jour, toutes n'étant pas affectées de manière égale par ces contraintes professionnelles. On peut ainsi craindre que certains dirigeants exposés à des temporalités moins maîtrisées soient sous-représentés parmi notre échantillon, ou encore que la durée réduite des entretiens les concernant n'impactent la qualité des données.

De plus, de par la temporalité spécifique du métier de dirigeant de structure équestre, les entretiens se sont davantage centrés sur le quotidien de ces responsables, et moins sur les éléments de leurs parcours scolaire, équestre et professionnel. Cette focalisation sur le quotidien complexifie l'approche longitudinale rétrospective et nous a contraint à effectuer des relances régulières pour avoir accès à certains éléments biographiques. Cela s'est doublé, pour des raisons identiques, d'une difficulté des interviewés à prendre du recul sur les pratiques et les difficultés vécues, ou encore sur les compétences et ressources nécessaires au métier, ce qui se traduit par des réponses souvent peu développées aux questions nécessitant une posture réflexive.

Enfin, le suivi longitudinal des dirigeants interrogés envisagé s'avère délicat du fait de l'important turn-over et de la volatilité qui affectent ces dirigeants et les structures. En trois ans, plusieurs enquêtés ont changé de structures, de statut (de salarié vers entrepreneur) ou encore ont abandonné ce métier pour un autre secteur professionnel.

1.2. Une variabilité importante des données récoltées

Les entretiens réalisés ont duré en moyenne 79 minutes mais avec une grande variation entre quelques entretiens longs (13 entretiens de plus de 90 minutes) et 5 entretiens inférieurs à 45 minutes, souvent

⁸ Faute de fichiers exhaustifs avec l'ensemble des caractéristiques des structures et des dirigeants équestres en France permettant de constituer un échantillon représentatif, l'équipe de recherche a procédé de deux manières : identification des structures équestres pertinentes *via* les informations collectées (auprès du réseau, sur le site fédéral et les sites des structures) et prise de contact auprès des dirigeants en s'appuyant sur la technique dite « boules de neige » suite aux entretiens réalisés.

en raison d'une disponibilité limitée des enquêtés (interruptions suite à une sollicitation extérieure ou temporalité plus contrainte qu'annoncée). Cette variation de la durée a entraîné à son tour une disparité dans le recueil d'informations.

Par ailleurs, la qualité des entretiens tient aussi aux conditions de passation de ceux-ci. L'équipe a été confrontée à des configurations très distinctes, allant de conditions « idéales » (entretien dans une pièce isolée, sans interruption) à des conditions plus difficiles (entretien dans un lieu fréquenté type club-house avec des immiscions). Ces configurations moins favorables ont pu pénaliser la précision et la liberté des propos, tant en limitant la richesse et rendant délicates certaines questions relatives au chiffre d'affaires ou encore aux difficultés du métier, notamment en présence de clients et/ou de personnel.

Si ces difficultés ont caractérisé une part importante des entretiens réalisés, il est intéressant de constater qu'elles se distribuent là encore inégalement selon les figures professionnelles des dirigeants dégageées, notamment selon leurs statut et conditions de travail. Ainsi, les configurations favorables d'entretien ont davantage concerné les dirigeants managers, qui disposent en général d'un bureau isolé, de personnels pour gérer – au moins partiellement – les imprévus et qui ont une plus grande maîtrise de leur emploi du temps. Au regard de la durée des entretiens, ils semblent pouvoir se rendre davantage disponibles. Les configurations moins propices ont été plus fréquentes chez les autres dirigeants. Ces derniers disposent plus rarement d'une pièce isolée du public et d'un personnel en nombre et habilité à prendre des décisions face à des situations inattendues, qui ponctuent souvent le quotidien d'un dirigeant de structure équestre. Ils maîtrisent ainsi beaucoup moins leur emploi du temps que les premiers.

Les conditions de programmation puis de réalisation des entretiens constituent ainsi un premier indicateur des conditions d'exercice hétérogènes et des contraintes professionnelles qui pèsent sur les dirigeants rencontrés. Cette hétérogénéité est d'autant plus marquée qu'il n'existe pas, nous le verrons, de barrières formelles d'accès à l'entrée de ce métier.

A ces fortes disparités de condition d'exercice s'ajoutent d'autres différences importantes. Ainsi, les parcours scolaire, de formation et professionnel affectent de manière significative la richesse des propos des dirigeants et la durée moyenne des entretiens. Il apparaît que les modalités d'accès au métier de dirigeant varient fortement selon les figures professionnelles identifiées.

2. DEVENIR DIRIGEANT DE STRUCTURE EQUESTRE : ENTRE VOCATION ET SELECTION FORMELLE

Les données biographiques recueillies à travers nos 51 entretiens, bien qu'inégales, nous ont permis d'interroger l'accès au métier de dirigeant, qui se caractérise, en grande majorité, par un marché du travail ouvert, sans sélection formelle à l'entrée, et par une grande diversité des formations équestre et scolaire mais aussi des éventuels parcours professionnels antérieurs des enquêtés. En effet, bien qu'il existe une filière de formation agricole spécialisée dans le secteur équin⁹ et quelques formations universitaires¹⁰, les formations scolaires suivies par les enquêtés sont très variées (cf. tableaux ci-dessous). Il en va de même en ce qui concerne les parcours équestres : alors que certains dirigeants détiennent des diplômes d'État d'enseignant et/ou entraîneur¹¹, d'autres n'ont suivi aucune formation professionnelle équestre.

Si cette population des dirigeants apparaît majoritairement sous la forme d'une population auto-sélectionnée sous le registre vocationnel (Laillier, 2012), nous observons des différences entre figures

⁹ La filière agricole propose un baccalauréat professionnel « Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole » ou « Conduite et Gestion de l'Entreprise Hippique » ainsi qu'un Brevet de Technicien Supérieur Agricole avec une spécialisation « cheval / équin » mais ces formations sont surtout orientées autour de l'activité d'élevage.

¹⁰ Des Licences professionnelles « Management des organisations, parcours Management des Établissements Équestres » ou « Métiers du management et de la gestion dans la filière équine » sont proposées par deux universités.

¹¹ Délivrés par le Ministère des Sports depuis 1966 (Bernardeau Moreau et Collinet, 2009), les Brevets d'État d'Éducateur Sportif « activités équestres » (déclinés en 3 niveaux) sont remplacés depuis 2003 par le Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport « activités équestres » (niveau IV), le Diplôme d'État de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (niveau III) et le Diplôme d'État Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport (niveau II). A ces diplômes d'État s'ajoutent des diplômes délivrés par la FFE tel que l'Accompagnateur de Tourisme Équestre (titre à finalité professionnelle de niveau IV).

de dirigeants, qui recouvrent en partie des disparités de statut, de parcours et de ressources parmi cette catégorie de professionnels. Deux figures professionnelles dégagées lors de notre étude qui se caractérisent par des situations particulièrement contrastées du point de vue de l'accès au métier de dirigeant illustreront nos propos.

2.1. Les dirigeants moniteurs entrepreneurs : un métier sous logique vocationnelle

Figure la plus nombreuse de notre échantillon, les 22 dirigeants moniteurs entrepreneurs apparaissent telle une population auto-sélectionnée dans ce marché du travail très ouvert. L'absence de sélection formelle pour pouvoir s'installer en tant que dirigeant se traduit chez eux, d'une part, par un parcours scolaire écourté au profit de la « passion » équestre, d'autre part, par une diversité des voies scolaires empruntées – générale, agricole, technologique (cf. tableau ci-après). La « passion » équestre et/ou du cheval, développée à travers une pratique amateur (éventuellement compétitive) en amont de la conversion professionnelle (Chevalier, Le Mancq et Simonet, 2011), apparaît comme un élément central d'engagement dans le métier mais également comme un moyen de s'y maintenir et de ré-enchanter un quotidien souvent décrit comme très difficile et incertain, à l'image de ce qui a également pu être mis en avant pour d'autres travailleurs des centres et des sports équestres (Chevalier et Le Mancq, 2010) mais aussi les danseurs (Sorignet, 2014) ou les artistes de cirque (Salamero et Cordier, 2018).

Les dirigeants interrogés négocient souvent avec leurs parents l'obtention d'un niveau baccalauréat pour ensuite se lancer dans une formation d'encadrement équestre. Bien que la formation équestre, attestée par un brevet d'État, parfois associé à des brevets fédéraux, ne soit ni obligatoire¹² ni ne constitue une barrière formelle à l'accès au métier de dirigeant, elle apparaît essentielle dans les parcours de ces dirigeants qui acquièrent grâce à elle des compétences essentiellement pédagogiques et techniques (Dubois et Terral, 2011).

Ils détiennent donc tous au moins un diplôme équestre de niveau IV au moment de leur installation, qui, selon eux, leur garantit une crédibilité technique et une forme reconnaissance professionnelle auprès de leurs clients.

Les dirigeants moniteurs-entrepreneurs (22 enquêtés)				
Sexe	Age moyen	Niveau de diplôme scolaire	Diplômes équestres	Origines sociales
H : 8 F : 14	41.5 ans	Aucun : 4 Bac (Pro ou Gal) : 7 Bac + 1 à bac + 3 : 5 Bac + 4 à Bac +5 : 0	Aucun : 0 Accompagnateur de Tourisme Equestre (niveau IV) : 2 BEES 1 / BPJEPS (niveau IV) : 14 DEJEPS (niveau III) : 1 BEES 2 (niveau II) : 7	Populaire : 5 Moyenne : 9 Supérieure : 1

Les parcours professionnels antérieurs au métier de dirigeant moniteur-entrepreneur, sont marqués, pour la grande majorité de ces enquêtés (19 sur 22), par une activité professionnelle en lien avec les activités équestres, majoritairement moniteur d'équitation (salarié ou indépendant) et, dans une moindre mesure, cavalier professionnel et/ou soigneur avant leur installation. Une part importante des enquêtés se sont installés à leur compte après de courtes expériences de salariés ou d'indépendants dans différentes structures équestres. Ce rapide accès au statut d'entrepreneur équestre semble pouvoir s'expliquer par les conditions d'exercice du métier de moniteur salarié particulièrement difficiles (horaires extensifs au-delà du contrat de travail, rémunération faible et non-paiement des nombreuses heures supplémentaires, etc.) (Slimani, 2014), comme l'explique Elsa (32 ans) : « *Je voulais, de toute façon, m'installer. Mais dans le cheval, il vaut mieux être à son compte, parce que c'est un peu... c'est une mentalité, quand même, particulière – c'est marche ou crève –, et, du coup [...] oui, me mettre à [mon compte]* ».

¹² Si la structure dispense de l'enseignement de l'équitation, celui-ci doit être encadré par un moniteur répondant à des conditions de diplôme définies par le Code du Sport mais qui peut être un salarié de la structure et non le dirigeant.

Leur installation comme dirigeant équestre s'inscrit en ce sens dans le cadre d'une évolution professionnelle et dans la volonté de travailler à leur compte. Mais elle se fait généralement au prix d'un investissement personnel fort, tant aux plans financier, matériel qu'au regard des arbitrages consentis, notamment aux dépens de leur vie familiale, les proches (parents, conjoints, fratrie) étant d'ailleurs souvent sollicités pour mener à bien cette installation (soutien financier, matériel, aides diverses, notamment pour les travaux, garde des enfants, etc.). Des ressources particulières, notamment le fait d'avoir accès gratuitement et/ou facilement à un terrain constructible, des terres agricoles, voire à des installations équestres - propriété des parents-, peut également favoriser l'installation directe ou rapide de ces dirigeants moniteurs, comme ça a pu être le cas pour plusieurs de nos enquêtés. Alors que ces moniteurs entrepreneurs sont essentiellement issus des classes populaires et moyennes, il est à noter que le fait de disposer d'autres ressources apparaît déterminant dans l'installation mais aussi dans l'exercice du métier.

2.2. Les dirigeants managers : entre sélection, promotion et reconversion professionnelle

Les dirigeants managers interrogés (11/51) sont des salariés associatifs (3), des gérants d'entreprise commerciale (5) ou des fonctionnaires du public (3).

Ils se distinguent par un niveau de formation scolaire plus élevé (niveau bac + 3-5, cf. tableau ci-après) que les précédents (niveau bac), particulièrement chez les managers entrepreneurs et chez les plus jeunes salariés, ces derniers ayant suivi un cursus universitaire plus orienté autour du management (du sport) et de la gestion. Celui-ci a été choisi afin d'accéder directement, après les études, à un poste de direction, comme l'indique Romain (33 ans) : « *Moi j'ai mené ma formation de cavalier et mes études [baccalauréat en éco-gestion suivi d'un master à l'IUP management du sport] en ayant déjà comme objectif ce que je fais aujourd'hui* ».

Les dirigeants managers (11 enquêtés)			
Age moyen	Niveau de diplôme scolaire	Diplômes équestres	Origines sociales
43.5 ans	Aucun : 0 Bac : 2 Bac + 1 à bac + 3 : 3 Bac + 4 à Bac + 8 : 5	Aucun : 6 Accompagnateur de Tourisme Equestre (niveau IV) : 0 BEES 1 / BPJEPS (niveau IV) : 2 DEJEPS (niveau III) : 0 BEES 2 / DESJEPS (niveau II) : 3	Populaire : 0 Moyenne : 6 Supérieure : 4

Par ailleurs issus de milieux sociaux plus favorisés (parents cadres, médecins, etc.), ils présentent un certain nombre de ressources économiques et culturelles qui se traduisent notamment par des habilités relationnelles et discursives perceptibles à travers les entretiens (cf. partie 1).

En revanche, contrairement aux dirigeants moniteurs, les managers sont beaucoup moins souvent titulaires d'un diplôme équestre, en particulier les managers entrepreneurs dont l'expertise équestre se limite souvent à une (ex)pratique de cavalier amateur. Les managers salariés détiennent quant à eux plus fréquemment un Brevet d'État notamment quand ils assurent ou coordonnent la formation professionnelle (BPJEPS) au sein de leur structure. En revanche, tous les managers, y compris les salariés diplômés équestres, affichent une forme de mise à distance vis-à-vis de leur passion équestre et des chevaux au profit d'un discours dominé par une forme de rationalité économique, les distinguant nettement des dirigeants moniteurs.

Sur la question de l'accès au métier, les dirigeants managers présentent des parcours spécifiques au regard des dirigeants précédents mais aussi divers en leur sein. En effet, les managers entrepreneurs, souvent plus âgés, ont accédé plus tardivement à ce métier, majoritairement dans le cadre d'une reconversion faisant suite à un parcours professionnel dans un autre métier et un autre secteur (comptable dans une entreprise de BTP, acheteur dans une entreprise d'ascenseurs, directrice marketing, cheffe d'entreprise dans la grande distribution, etc.).

Les salariés quant à eux, minoritaires dans notre échantillon et qui exercent en tant que directeur dans des structures équestres à la taille conséquente¹³, publiques ou associatives, accèdent soit, pour les plus jeunes, directement à ce genre de structure par une sélection formelle, induisant une homogénéité plus importante dans les profils ; soit, pour les plus âgés, *via* une promotion interne au sein de la structure souvent après un parcours professionnel dans le monde équestre (enseignant salarié ou indépendant voire moniteurs entrepreneurs). Ces managers salariés accèdent ainsi au métier de dirigeant selon des modalités de recrutement classiques, tant sur la forme (envoi de curriculum vitae, entretiens d'embauche, sollicitation du réseau professionnel et/ou amical, contacts *via* les stages de fin d'études, etc.) que sur le fond (formation et compétences en lien avec une activité de dirigeant de structure ; compétences gestionnaires et managériales avérées, etc.). Cette conversion professionnelle se fait de manière formalisée et ces dirigeants sont ainsi confrontés à un accès plus fermé au métier en raison de la concurrence et de la sélection qu'ils connaissent lors des candidatures dans ces structures. Pour ces managers, notamment les plus âgés, le statut de salarié plutôt que d'entrepreneur apparaît comme un choix stratégique dicté notamment par des conditions de travail et de rémunérations plus favorables et moins incertaines, notamment chez les rares dirigeants ayant expérimenté le statut d'indépendant antérieurement. Didier, 59 ans explique ainsi : *« Moi je suis cadre. J'ai un statut cadre donc j'ai pas, y'a pas de 35h. Heu moi je me plains pas. C'est-à-dire qu'en fait la question s'est souvent posée autrefois, de savoir si je m'installais ou pas. Et aujourd'hui je regrette pas de l'avoir, de ne pas l'avoir fait [...] Parce que en m'installant je me serais peut-être constitué un patrimoine on va dire matériel, hein, mais en tout cas j'y aurais laissé ma peau. Heu donc là le fait de travailler pour une structure ça me permet quand même de prendre mes 5 semaines de congés, quand je travaille le dimanche je suis payé, de le faire dans des conditions qui sont pas super confortables mais qui sont on va dire décentes ».*

Ainsi, alors que l'accès au métier et la construction de la carrière des dirigeants moniteurs semblent dictés par la « passion équestre », il semble en être tout autre du côté des dirigeants managers qui s'appuient sur leurs compétences, connaissances, ressources et réseaux familial et professionnel pour construire stratégiquement leur carrière ou leur reconversion professionnelle.

Au regard des formations initiales des dirigeants moniteurs et managers, ils apparaissent comme inégalement dotés en savoirs et savoir-faire : techniques et éducatives d'un côté, et managériales de l'autre. Or, le métier de dirigeant équestre implique comme nous le verrons l'acquisition d'un certain nombre de compétences, notamment en termes de gestion.

3. DE LA FORMATION INITIALE AUX REALITES DU TRAVAIL : LA QUESTION DE L'AJUSTEMENT AU METIER

Comme précisé préalablement, les dirigeants rencontrés nous ont fait part, au cours des entretiens, des difficultés qui ponctuent leur quotidien. Cette profession connaît en effet une situation socio-économique dégradée (cf. supra), mais les obstacles au fonctionnement pérenne et au développement de leur entreprise tiennent aussi aux ressources dont ils disposent. Sur ce point, une forte disparité sépare à nouveau les dirigeants managers des dirigeants moniteurs.

3.1. Dirigeants managers : adéquation formation-fonction

Parmi la population rencontrée, les dirigeants managers sont les seuls à réaliser en grande partie un travail dit de « bureau », dédié au pilotage de la structure, aux tâches administratives, à la communication interne ou encore à la gestion du personnel, comme le décrit Romain, âgé de 33 ans :

« D'abord c'est moi qui établis le budget de l'établissement et qui suit le budget du centre. Je suis chargé de manager mon équipe et de la recruter. De la sanctionner si besoin. De... Bé de programmer les activités pour que... pour qu'on puisse garantir un niveau de chiffre d'affaires

¹³ Ces structures comptent en moyenne 366 licenciés/adhérents, salarient de 3 à 21 personnels (équivalent temps plein) et présentent un chiffre d'affaires compris entre 400 et 700 000 euros.

suffisant. C'est moi qui suis responsable de la relation avec la collectivité aussi, et qui rends compte à la collectivité des activités du centre équestre ».

Les établissements dirigés par ces professionnels sont organisés autour de nettes division et hiérarchisation des tâches. Ces dirigeants managers sont soumis à une pression importante liée aux « résultats » de leur structure mais sont pourtant ceux qui expriment le moins de difficultés pour faire face à leur quotidien. Pour ceux qui sont salariés ou fonctionnaires, les conditions de travail et d'emploi sont objectivement plus favorables que pour les autres dirigeants interrogés (cf. supra), mais ils soulignent surtout les compétences qui leur permettent de faire face aux aléas de leur équipe et des activités déployées par leur structure.

Comme évoqué précédemment, la grande majorité d'entre eux a suivi des formations universitaires supérieures en management, économie, comptabilité. Ces professionnels sont ainsi formés à des notions juridiques, économiques, en matière de ressources humaines ou encore de marketing, qu'ils peuvent mobiliser afin de prendre les décisions qui leur semblent opportunes. *« Et en fait, tout mon parcours, [...] c'était vraiment le reflet de mes ambitions, c'est-à-dire que c'était mettre à profit mes compétences en matière de management, de com, de marketing, en faveur d'une filière qui est le cheval de sport et de loisirs. [...] Donc mon métier, principalement, c'est de gérer »* (Clara, 38 ans). Ces professionnels utilisent d'ailleurs sans inhibition un vocabulaire de type managérial, et la maîtrise de compétences en la matière leur paraît déterminante pour occuper leur fonction actuelle.

Vis-à-vis des autres dirigeants interrogés, l'importance accordée au management des ressources humaines apparaît comme un élément fortement différenciateur. La gestion d'équipe est décrite comme complexe, néanmoins, la présence de personnels à qui déléguer les tâches de soins aux chevaux et d'entretien, constitue à leurs yeux une « chance » :

« J'ai, alors on, mais j'ai la chance d'avoir une équipe qui va bien aussi, donc du coup tout est réparti entre chacun, voilà... je pense que c'est une chance ». (Loriane, 32 ans).

La capacité à gérer une équipe et à créer une « bonne ambiance de travail », constitue même un pré requis au bon fonctionnement de la structure. Plus largement, dans le discours de ces dirigeants managers, les compétences et connaissances équestres, bien que présentes dans bien des cas, semblent moins déterminantes que les compétences gestionnaires pour exercer leur métier de manière optimale. Leur mise à distance serait même une plus-value dans le pilotage de la structure.

« [...] notre volonté c'est que [...] c'était aussi le but de pouvoir gérer une structure sans avoir le nez dedans, c'est quand même un milieu assez fermé et, et du coup l'idée c'était de voir les choses un peu différemment et de gérer ça comme une entreprise et non pas comme un lieu d'équitation ». (Loriane, 32 ans).

Ainsi pour cette jeunes directrice, la gestion d'une structure équestre doit s'inspirer de celle en vigueur dans d'autres entreprises, malgré la présence d'animaux. On retrouve ici une démarche proche de celle constatée par F. Dubois et P. Terral (2011) à propos de certains dirigeants de petites entreprises de tourisme sportif, pour lesquels une logique gestionnaire vient supplanter les compétences initiales en matière d'encadrement de l'activité sportive. En s'appuyant sur la catégorisation proposée par M. Weber (1995), les discours de ces managers semblent s'ancrer dans une rationalité en finalité, « (...) où l'individu conçoit un but et recherche ensuite les moyens permettant de l'atteindre » (Mien, 2018, p. 47). Elle se distingue de l'économie de la passion équestre (Slimani, 2014), qui, selon eux, caractérise les moniteurs. Plus largement, nos entretiens montrent que les modes de pilotage des dirigeants moniteurs s'apparentent en effet à une logique de rationalité en valeur, reposant « (...) sur l'adéquation entre l'acte de l'individu et les valeurs auxquelles il adhère » (Mien, 2018, p. 47).

3.2. Dirigeants moniteurs : un désajustement fréquent face au métier

Les dirigeants moniteurs rencontrés exercent tous sous un statut de gérant mais évoluent dans des configurations entrepreneuriales hétérogènes, notamment selon la taille de leur structure et le nombre d'employés (de 0 à 8). Malgré tout, tous prennent en charge à la fois le pilotage mais aussi l'entretien

de la structure et l'enseignement de l'équitation auprès des cavaliers. Contrairement aux premiers, ils ont souvent commencé leur carrière en tant que moniteur auprès d'une ou plusieurs structures équestres. Ainsi, leur formation initiale est nécessairement liée à la conduite d'une activité équestre, à l'image de Pauline (32 ans) :

« [...] Parce que moi, je ne suis pas... à la base, je ne suis pas gestionnaire, et c'est ce qui pêche en fait. [...] (j'ai fait un) BEP Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien « Tourisme équestre » en apprentissage [...]. Ensuite, j'ai fait un bac pro Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole « production animale ».

Ainsi, les dirigeants moniteurs maîtrisent, grâce à leur formation initiale, des compétences et des connaissances équestres de nature technique et pédagogiques, leur permettant de gérer les cavaliers à cheval et leurs montures. En revanche, très peu possèdent des notions comptables ou en matière de management à l'entrée dans la fonction de dirigeant, ce qui constitue pour de nombreux dirigeants interrogés une lacune :

« Le problème dans... mon métier, c'est de monter à cheval, de filer des cours, c'est pas... ou de curer des boxes, mais c'est pas... Ça, c'est vraiment une grosse grosse partie qui est... qui est vraiment cachée par la structure et qui est vraiment primor... Enfin, moi, je sais que depuis que... depuis que ma nouvelle compagne me donne un coup de main sur tout ce qui est papiers, on n'a plus la Mutuelle sociale agricole tous les jours derrière nous, on n'a plus les impôts... Parce que c'est... Après, c'est tout simple hein : elle fait les factures, elle range les factures, elle les envoie au comptable. Ça paraît un peu facile à faire, mais quand vous ne savez pas taper à l'ordinateur ou, même, écrire un mail et vous faites cinq fautes d'orthographe par mail, voilà, c'est pas... » (Jérôme, 43 ans, formé au monitorat à l'âge de 18 ans).

Jérôme se vit comme un moniteur d'équitation, et non un dirigeant de structure. Il s'appuie sur sa nouvelle compagne pour prendre en charge l'administration et la comptabilité de son centre équestre, afin d'éviter les erreurs de gestion réalisées par le passé. Ses difficultés rédactionnelles objectivent bien le fait que les dirigeants moniteurs ont un niveau de formation académique plus faible que les dirigeants managers. Cette forme d'appui familial pour pallier l'absence de compétences spécifiques, ainsi que le recours à un expert-comptable, est fréquent parmi la population interrogée. Au-delà des lacunes relevées, les dirigeants moniteurs relatent d'autres limites relatives d'une part, à la gestion des ressources humaines, d'autre part, à la concurrence renforcée entre structures équestres. Sur le premier point, Philippe, 62 ans, dresse un portrait négatif des moniteurs qu'il emploie depuis une quinzaine d'années :

« Mon plus grand regret a été de faire travailler des moniteurs... [...] les enseignants, zéro, formation, zéro, niveau à cheval zéro, et ils débarquent avec un diplôme, ils arrivent chez vous, vous leur confier 120 gamins, vous revenez un an après il en reste 60... et vous reprenez un autre moniteur, vous recommencez, vous remontez un peu la pente... j'ai fait ça pendant 15 ans, 15 moniteurs, 1 par an. »

Au contraire des directeurs managers qui décrivent leur équipe comme une « chance », les reproches qui sont adressés aux moniteurs par les dirigeants moniteurs sont nombreux. Les premiers sont décrits comme faiblement compétents techniquement, d'autant plus pour ceux qui sont diplômés du BPJEPS mention activités équestres. En effet, les griefs exprimés par les dirigeants moniteurs semblent amplifiés par les changements générationnels qui touchent cette catégorie de professionnels depuis l'arrivée des BPJEPS. Plus largement, l'ensemble des salariés est décrit comme peu aptes aux longues journées de travail nécessaires, selon les dirigeants moniteurs, aux activités déployées mais aussi comme peu consciencieux. Ainsi, face à ces situations de tensions et faute de savoirs managériaux suffisants, plusieurs d'entre eux font le choix de se séparer de salariés, au profit de moniteurs indépendants voire d'apprentis¹⁴ :

¹⁴ Si ces derniers trouvent sont aussi critiqués par les dirigeants moniteurs, ils représentent un moindre coût pour la structure, à l'équilibre financier souvent précaire.

« Je reste moi, un apprenti, mon fils qui se lance, qui reprend avec moi, là c'est tout frais et je vais embaucher à la rentrée un autre apprenti, parce que je ne veux plus de salariés [...] on voit vraiment une, une détérioration de la qualité du salariat depuis quelques années (Sabine, 45 ans)

A l'image de ce qu'avait déjà montré Slimani (2014) au sujet des moniteurs stagiaires, on perçoit ici le net décalage entre les attentes des dirigeants moniteurs en matière de travail (volume et type de tâches) dans les structures équestres et les dispositions et profils sociaux de leurs salariés. Si la fonction RH est souvent réduite dans les PME (Payre, 2017), les difficultés éprouvées par les dirigeants moniteurs face à l'emploi salarié trouvent aussi une explication dans le type de formation initiale à dominante suivie. Dans le monde du sport, la logique du bénévolat et du don de soi domine (Chimot et Schotté, 2006) et rend difficile la posture du salarié (Falcoz et Walter, 2009) et de l'employeur.

Enfin, le turn-over de la clientèle, commun à l'ensemble des activités physiques (De Bruyn et Bringé, 2006), et les changements de rapports à l'activité équestre (Tourre-Malen, 2009), mettent également en difficulté les dirigeants moniteurs, qui peinent à répondre aux nouvelles demandes, à capter ou fidéliser leurs publics.

« *Donc j'en perds chaque année [des cavaliers], et j'en regagne plus. Et là cette année heu j'en ai pas regagné, heu... beaucoup, c'est ce qui fait qu'on a une baisse* » (Patricia, 46 ans).

Pour faire face à ces difficultés, Patricia a cherché à se former grâce à un module court en promotion et marketing auprès de l'IFCE. Mais elle reconnaît, comme la plupart des dirigeants moniteurs interrogés, que le suivi de formations continues qui pourraient constituer un appui à la gestion de leur structure, sont pour eux très difficiles à suivre, compte tenu d'un rythme de travail effréné et des contraintes liées à la présence de chevaux à soigner, ce que précise Marie (38 ans) :

« *[...] là je viens de passer le permis B, là et voilà j'ai fait deux fois 3 jours. Déjà rien que ça c'est compliqué : trouver du temps, enfin prendre le temps parce que bon, ouais, le trouver et le prendre.* »

Marie, qui est aussi mère de trois enfants en bas âge, gère seule son centre équestre et emploie une monitrice à temps partiel. Elle réalise l'entretien de la structure, faute de palefrenier - son centre se situe en espace rural isolé, ce qui rend complexe l'embauche de personnel. Chez elle et tous les dirigeants moniteurs interrogés, le rythme de travail, autour de 60 heures par semaine, contrarie fortement les possibilités de suivi d'une formation continue, pourtant nécessaire pour cette catégorie de dirigeants. Type de formation initiale et rythme de travail constituent chez eux les principaux obstacles à une gestion sereine et pérenne de leur structure équestre. Si, par passion, ils poursuivent leur métier, c'est parfois au prix de sacrifices personnels importants et au détriment de leur santé physique et mentale.

Notre étude a permis d'affirmer le caractère déterminant de la formation initiale mais également des socialisations professionnelle et amatrice dans l'accès et l'exercice du métier de dirigeant de structure équestre.

L'identification de figures professionnelles met en évidence une plus ou moins grande adéquation, selon les profils des dirigeants, entre la formation initiale et les besoins pour exercer ce métier. Ainsi, certains, principalement les moniteurs entrepreneurs, dotés en compétences techniques et équestres mais peu en compétences liées à la fonction de chef d'entreprise (gestion, ressources humaines, etc.), se retrouvent en difficulté et sont soumis à une usure professionnelle physique et mentale précoce.

Ces résultats donnent matière à repenser le modèle de la formation initiale chez ces dirigeants de structure équestre mais également, plus largement, à interroger les conditions de maintien dans les métiers du sport, notamment à travers la question de la formation continue (conditions de mise en œuvre, contenus, conciliation avec les conditions d'exercice du métier en cours, etc.). Compte tenu des contraintes professionnelles, ils forcent comparaison avec les travaux qui s'intéressent à des métiers aux temporalités spécifiques, notamment ceux relevant du secteur artistique, qui posent également la question des carrières courtes, de l'usure physique et mentale et de la reconversion (Cordier et al., 2019 ; Julhe, Salaméro et Honta, 2015).

BIBLIOGRAPHIE :

- Bouhaouala, M. & Chifflet, P. (2001). Logique d'action des moniteurs des sports de nature : entre passion et profession. *STAPS*, 56, 61-74.
- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.
- Bernardeau Moreau, D. & Collinet, C. (dir.) (2009). *Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Question sur la professionnalisation*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Bouhaouala, M. & Albertini, F. (2005). La nécessaire professionnalisation du tourisme équestre. *Espaces, tourisme et loisirs*, 229, 16-18.
- Chevalier, V. & Le Mancq, F. (2010). Bénévoles, amateurs et travailleurs : le monde des activités équestres. in Faure, J-M. & Fleuriet, S. *Excellences sportives. Economie d'un capital spécifique*. Bellecombe-en-Bauges : Editions du Croquant, 143-179.
- Chevalier, V., Le Mancq, F. & Simonet, M. (2011). Amateurs, bénévoles et professionnels : analyse des carrières et usages des statuts. in Degenne, A., Marry, C. & Moulin, S. (dir.). *Les catégories sociales et leurs frontières*. Laval, Québec : Presses Universitaires de Laval, 147-163.
- Chevalier, V. (2016). Des entreprises marchandes dans l'univers associatif sportif. Le cas des établissements équestres. *Sociologies pratiques*, 32, 35-44.
- Chimot, C. & Schotté, M. (2006). Travailler dans une organisation sportive : entre engagement passionné et investissement professionnel. *Regards sociologiques*, 32, 97-107.
- Cordier, M., Soulé-Bourneton, F., Chopin, M-P., Honta, M., Julhe, S. & Salaméro, É. (2019). Garder les pieds sur scène. Conditions du maintien d'une activité artistique dans les secteurs de la danse et du cirque. *Recherches anthropologiques*, 50, 167-190.
- De Bruyn, F. & Bringé, A. (2006). Un prolongement de la démographie sportive : l'analyse de durée appliquée aux populations de sportifs licenciés. *Population*, 61, 805-819.
- Dubois, F. & Terral, P. (2011). De l'amateur sportif au dirigeant d'une petite entreprise : le tourisme sportif de pleine nature. *Travail emploi*, 126, 103-116.
- Julhe, S., Salaméro, É. & Honta, M. (2015). Aider à la « reconversion » des danseurs. *Revue française des affaires sociales*, 1, 229-247.
- Laillier, J. (2012). *La vocation au travail : la « carrière » des danseurs de l'Opéra de Paris*, Thèse de sociologie.
- Le Mancq, F. (2007). Des carrières semées d'obstacles : l'exemple des cavalier-e-s de haut niveau. *Sociétés contemporaines*, 66, 127-150.
- Mien, E. (2018). La rationalité en valeur et en finalité. *Regards croisés sur l'économie*, 22, 46-49.
- Paget, E. (2007). *L'essor d'une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme : complexité du secteur, logiques d'action et déterminants de sa croissance*. Thèse de gestion et management.
- Payre, S. (2017). Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104, 35-60.

Pichonnaz, D. & Toffel, K. (2018). Pour une analyse dispositionnelle des pratiques professionnelles. *Emulations*, 25, 7-21.

Redjimi, G. (2009). Comment la formation aux métiers de l'animation construit l'« identité professionnelle ». *Recherche & formation*, 61, 145-160.

Salaméro, E. & Cordier, M. (2018). Appartenance générationnelle et figures professionnelles. Le cas des artistes de cirque en France. *Emulations*, 152, 45-61.

Sinigaglia-Amadio, S. & Sinigaglia, J. (2017). *Temporalités du travail artistique : le cas des musicien.ne.s et des plasticien.ne.s*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS.

Slimani, H. (2014). L'économie de la passion. Formation professionnelle et turn-over des moniteurs-trices équestres sous conditions sociale et affectives. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 205, 20-41.

Sorignet, P-E. (2014). Le métier de danseur. Retour sur une enquête. *STAPS*, 103, 119-131.

Tourre-Malen, C. (2009). Évolution des activités équestres et changement social en France à partir des années 1960. *Le mouvement social*, 229, 41-59.

Walter, E. & Falcoz, M. (2009). L'emploi dans le sport associatif et fédéral. Un état de la question. *STAPS*, 83, 43-54.

Weber, M. (1995). *Economie et société*. Paris : Pocket.