

# JOURNÉES SCIENCES & INNOVATIONS ÉQUINES

20 ET 21 MAI 2021



www.ifce.fr



Fanny Le Mancq

Sociologue et Maîtresse de Conférences à l'Université de Caen Normandie depuis 2012 après avoir exercé à l'INSEP, mes travaux de recherche se concentrent essentiellement sur l'étude des activités équestres, de leurs pratiquants (thèse sur les carrières des compétiteurs en CSO en 2008) et travailleurs (cavaliers professionnels et dirigeants).

[fanny.lemancq@unicaen.fr](mailto:fanny.lemancq@unicaen.fr)

## Partenaire(s)



## Financier(s)



## Diriger une structure équestre : ressources et besoins

Fanny Le Mancq<sup>1</sup>, Samuel Julhe<sup>2</sup>, Emilie Salamero<sup>3</sup>, Emmanuelle Walter<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université de Caen Normandie, Cerrev (EA 3918)

<sup>2</sup> Université de Reims Champagne-Ardenne, Cérep (EA 4692)

<sup>3</sup> Université Toulouse III-Paul Sabatier, Cresco (EA 7419)

### Type de présentation : oral – projet de recherche

#### Ce qu'il faut retenir

Notre étude qualitative menée sur le métier de dirigeant de structure équestre a permis :

De mettre en évidence une forte hétérogénéité de ce groupe professionnel, tant par ses caractéristiques (profils, parcours, ressources) et ses représentations (rapport au métier, à l'équitation et au cheval) que dans l'exercice du métier ;

D'identifier 4 figures professionnelles typiques de dirigeants qui présentent des profils, ressources, conditions d'exercice, rapport au métier, etc. distincts, qui assument des différentes tâches faisant appel à des compétences variées et qui ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés ni n'ont des besoins similaires ;

De mesurer certains décalages entre la connaissance et les représentations qu'ont les dirigeants de leur environnement professionnel, des « personnes ressources » et des dispositifs d'aide et d'accompagnement et ce qui est effectivement proposé ainsi que des différences entre les figures de dirigeants dans la mobilisation des différents réseaux ;

De distinguer des disparités régionales notamment au niveau des dispositifs, ressources et actions proposés ainsi que des interactions développées entre les « personnes ressources » et les dirigeants.



© Stocklib.fr

## 1 Contexte et objectifs

Depuis les années 1960, et surtout à partir des années 90 avec l'essor de l'équitation sur poneys, les activités équestres se sont fortement développées, faisant de la Fédération Française d'Equitation et ses 601 166 licenciés (*source : FFE 2020*) la troisième fédération sportive, mais aussi, du secteur des activités équestres, le premier employeur sportif privé en France. Néanmoins - et même si les chiffres de 2021 semblent indiquer une inversion – après une croissance ininterrompue des effectifs de la FFE jusqu'en 2012, les activités équestres ont été marquées par une chute des licenciés entre 2013 et 2020, impactant les structures prestataires (centres équestres, poney-clubs, centres de tourisme équestres) et leurs dirigeants, qui ont en même temps dû faire face à une hausse de la TVA et aux effets de la réforme des rythmes scolaires, et ce dans un contexte fortement concurrentiel.

Dans ce contexte, étudier la population des dirigeants de structure équestre, acteurs clés du développement des activités équestres, et leur métier, dans sa diversité, sa complexité et son évolution, nous a semblé pertinent afin de mieux connaître et comprendre ces acteurs et leurs parcours mais surtout d'analyser finement la – ou plutôt LES - réalités de ce métier (tâches assumées, conditions d'exercice, de vie, rapport au métier, difficultés et obstacles rencontrés, etc.). Cette recherche est apparue d'autant plus opportune que, si quelques données quantitatives relatives aux dirigeants sont disponibles, il n'existe en revanche que très peu d'études qualitatives à leur sujet. En effet, les travaux sociologiques qui ont questionné les formes de professionnalisation de ce secteur, les conditions de travail ou les carrières portent sur d'autres populations : les travailleurs des sports (Le Mancq, 2008) ou ceux des centres équestres (Bouhaouala et Albertini, 2005 ; Chevalier et Dussart, 2002 ; Chevalier et Le Mancq, 2010 ; Slimani, 2014).

Face à ces constats, et alors que les établissements équestres sont majoritairement structurés sous forme d'entreprises (Chevalier, 2016) fortement liées à leur dirigeant créateur, à l'instar des entreprises de services sportifs de pleine nature (Bouhaouala et Chifflet, 2001 ; Paget, 2007 ; Dubois et Terral, 2011), nous avons mené, dès 2017, une étude qualitative sur le métier de dirigeant de structure équestre, (entendue comme l'ensemble des établissements équestres dispensant, entre autres, une offre de services sportifs autour des activités équestres - enseignement, tourisme, coaching, etc.- au profit de différents publics, quel que soit leur statut – association, structure publique ou entreprise marchande-) avec le soutien de l'IFCE.

## 2 Méthode

Notre étude qualitative s'appuie essentiellement sur des entretiens réalisés à l'occasion de deux enquêtes :

Une première réalisée en face à face - essentiellement au sein des établissements, permettant ainsi d'associer des observations ethnographiques à l'entretien - avec plus de 50 dirigeants (salariés, gérants, agriculteurs ou élus) aux profils diversifiés, à la tête de structures équestres aux caractéristiques variées (statut juridique, taille, activités proposées, type d'implantation, etc.) situées dans quatre régions françaises. D'une durée moyenne de 79 minutes, ces entretiens nous ont permis : d'affiner notre connaissance des caractéristiques et des parcours de cette population ; d'analyser les conditions d'exercice et de réalisation du métier (tâches assumées, conditions de travail, articulation vie professionnelle/vie personnelle, rapport au métier, etc.) ; d'en identifier les principales difficultés ainsi que les atouts et ressources mobilisés par les dirigeants ; d'inscrire ces derniers dans leur environnement professionnel en étudiant les relations développées avec les différents acteurs (institutionnels, professionnels et/ou politiques) et les réseaux mobilisés et en mesurant leurs connaissances et perceptions des « personnes ressources » et des dispositifs d'aide à leur disposition.

Une seconde (en cours), menée auprès d'acteurs institutionnels, politiques et socio-professionnels de l'environnement des dirigeants, tant à l'échelon national que local, nous a permis de préciser les rôles et missions de ces différents acteurs auprès des structures équestres et d'identifier les dispositifs (pérennes ou ponctuels) mis en place à destination des dirigeants. Ces acteurs ont été identifiés par nos soins, en amont de l'étude mais aussi au regard des éléments issus de l'enquête auprès des dirigeants.

Croiser les résultats de ces deux enquêtes permet ainsi de mettre à jour d'éventuels méconnaissances et décalages (identification et perceptions des besoins/difficultés des dirigeants, des rôles et missions des différents acteurs et des ressources mobilisables ; connaissance, accès et adéquation des dispositifs, etc.) entre les dirigeants et les acteurs de leur environnement, notamment les acteurs institutionnels.

## 3 Résultats : Les dirigeants, une population caractérisée par son hétérogénéité.

Si l'analyse des données qualitatives a permis d'affiner la connaissance de la population des dirigeants, elle a surtout mis en évidence la forte hétérogénéité de ce groupe professionnel, tant par ses caractéristiques (profils, parcours scolaire, professionnel et équestre ; ressources) et ses représentations (rapport au métier, à l'équitation/cheval, etc.) que dans l'exercice du métier (tâches assumées, conditions d'exercice, rémunérations, etc.). Le métier de dirigeant apparaît ainsi segmenté en quatre figures professionnelles typiques construites, à partir des entretiens, en fonction de plusieurs variables (tâches assumées, rapport au métier, et à l'environnement professionnel, formes d'identifications professionnelles, ressources et appuis sociaux mobilisés, etc.).

Ces quatre figures vont se répartir inégalement selon les caractéristiques des dirigeants mais également selon celles des structures, notamment leur taille et leur lieu d'implantation (zone rurale/urbaine/péri-urbaine), mettant notamment au jour un lien fort entre ce lieu d'implantation, les conditions de travail et les types de relations professionnelles développées par le dirigeant avec son environnement, celles-ci étant fortement spatialisées.

Selon les figures, les dirigeants vont assumer des tâches très variables nécessitant différentes compétences, et développer un rapport au métier distinct, mais aussi mobiliser des ressources et connaître des difficultés diverses.

### **3.1 Les « dirigeants managers »**

Pour ces dirigeants, plutôt à la tête de gros centres équestres/poney-clubs (péri)urbains, le métier s'apparente avant tout au management et à la gestion de la structure et des ressources humaines, « travail de bureau » auquel ils dédient l'essentiel de leur temps de travail et pour lequel ils mobilisent de solides compétences acquises lors d'une formation supérieure en management et/ou en gestion, ou, à défaut, peuvent s'appuyer sur du personnel dédié, leur évitant d'avoir recours à leur réseau familial.

S'ils affichent souvent un discours marqué par une mise à distance de leur passion équestre/des chevaux et évoquent parfois des difficultés dans la gestion des ressources humaines, ces dirigeants semblent jouir de conditions de travail et salariales plus favorables que leurs collègues et parvenir davantage à concilier vie professionnelle et personnelle, notamment du fait de la présence de nombreux personnel salarié. Ils affichent une bonne connaissance des acteurs de leur environnement.

### **3.2. Les « dirigeants moniteurs »**

A la différence des précédents, et comme pour les deux figures suivantes, l'identité et les compétences et connaissances équestres « d'homme de cheval » s'inscrivent davantage au cœur du métier pour ces « dirigeants moniteurs », souvent à la tête de structures moyennes péri-urbaines avec du personnel salarié en nombre limité. Se définissant comme « multitâches », ils assurent essentiellement l'enseignement mais aussi la gestion de la structure, du personnel, de la cavalerie et de l'administratif, parfois avec difficultés, notamment en raison du manque de formation spécifique dans ces domaines, ces dirigeants étant essentiellement issus de formations équestres (BEES, BPJEPS). Si certains d'entre-eux compensent ponctuellement ces lacunes et le manque de personnel en s'appuyant sur leur réseau familial (conjoint-e, parents), ces tâches managériales et gestionnaires sont vécues comme une difficulté majeure du métier, difficulté qui s'ajoute à des conditions de travail souvent éprouvantes, la « passion équestre/du cheval » justifiant néanmoins la poursuite du métier.

Ces dirigeants fonctionnent généralement de manière assez isolée dans un contexte très concurrentiel et présentent une vision partielle de leur environnement institutionnel avec qui ils entretiennent des rapports ambigus.

### **3.3. Les « dirigeants-éleveurs »**

Pour ces dirigeants à la tête de petites entreprises agricoles parfois isolées en zone rurale, l'affiliation au monde agricole apparait de manière centrale. Ils assurent différentes tâches, centrées autour des activités équestres mais surtout agricoles ainsi que le « travail de bureau » qui leur pose des difficultés similaires aux « dirigeants moniteurs », étant essentiellement issus de formations agricoles et/ou équestre. Pour pallier à ces difficultés, ces dirigeants ont recours à un comptable. Ils sollicitent également ponctuellement des appuis locaux, amicaux mais surtout familiaux.

Alors que leur rythme de travail intense, astreignant mais également marqué par une saisonnalité renforcée - à l'image des rythmes connus par les agriculteurs -, est peu aisément conciliable avec la vie personnelle, ces dirigeants mettent eux aussi en avant leur « passion du cheval » comme « moteur » de leur métier.

A la différence des dirigeants précédents, les « éleveurs » nouent des relations avec leurs collègues agriculteurs voisins et sont investis dans des collectifs (syndicats, associations) d'éleveurs, d'acteurs du tourisme et/ou paysans.

### **3.4. Les « dirigeants entrepreneurs de tourisme équestre »**

Ces dirigeants évoluent, comme les précédents, en zone rurale mais essentiellement dans de très petites structures. Ils assurent également des activités équestres et agricoles mais à temps partiel cumulant fréquemment celles-ci avec une autre activité rémunératrice hors de leur structure. Outre des difficultés identiques aux deux précédentes figures concernant les tâches gestionnaires et administratives, mais dans une moindre mesure, ces dirigeants connaissent, en revanche, plus fréquemment des difficultés économiques.

« Passionnés » de tourisme équestre, l'installation de ces dirigeants intervient fréquemment dans le cadre d'une reconversion professionnelle, envisageant leur nouvelle activité sous l'angle de l'épanouissement personnel.

Peu insérés dans les réseaux professionnels et locaux, ils ont principalement recours à des appuis amicaux et familiaux.

La mise en regard de ces figures professionnelles nous a permis d'identifier de grandes disparités dans le rapport au métier et les conditions d'exercice, mais aussi en termes de compétences et connaissances à mettre en œuvre et de ressources mobilisables. Etudier les dirigeants dans leurs interactions avec les acteurs de leur environnement

professionnel et local a également offert la possibilité d'identifier les réseaux et aides mobilisés selon les figures mais aussi d'appréhender les représentations des dirigeants et leur connaissance de ces ressources.

#### 4 Conclusions et applications pratiques

Grâce à cette étude, nous avons notamment pu identifier les difficultés qui affectent plus particulièrement les différentes figures de dirigeants et préciser leurs besoins spécifiques, notamment en matière de formation, d'aides et d'accompagnement. Celle-ci nous a également permis de mettre en évidence certains freins (culturels, matériels, etc.) à l'accès aux différents dispositifs mobilisables ainsi qu'une connaissance parfois partielle de l'existence de ces derniers et plus largement des « personnes ressources » et de leurs missions, freins et connaissance qui, là encore, fluctuent selon les figures. Enfin, nous avons pu identifier des disparités territoriales tant à travers les ressources et dispositifs disponibles que dans la connaissance de ceux-ci et des « personnes ressources » par les dirigeants.

En nous appuyant sur les résultats de cette étude, plusieurs pistes de réflexion et préconisations émergent :

- Au regard du contexte et de nouveaux défis et enjeux pour les dirigeants de structures équestres, mais aussi des différentes difficultés du métier et de ses évolutions, évoquées de manière récurrente par la majorité des enquêtés, il semble indispensable d'accompagner et d'aider les dirigeants tout au long de leur parcours et particulièrement lors des étapes importantes pour leur structure (installation, transformations, etc.) ;
- Alors que la population des dirigeants apparaît très hétérogène, qu'il n'y a pas une, mais des, réalités du métier et que les quatre figures professionnelles dégagées présentent des difficultés et besoins très contrastés au regard de leurs connaissances, compétences et ressources, il semblerait opportun de diversifier et d'individualiser les dispositifs/actions de soutien, d'aide et d'accompagnement pour s'adapter au mieux aux besoins de chacun.
- Face aux difficultés à assurer certaines tâches, notamment les tâches gestionnaires et managériales, pour certaines figures de dirigeants, et en l'absence de ressources mobilisables et de possibilité de déléguer à du personnel salarié, une attention particulière pourrait être mise sur l'acquisition de ces compétences/connaissances dans les dispositifs de formation continue, et au-delà une sensibilisation des (futurs)dirigeants – notamment les « moniteurs », « éleveurs » et « entrepreneurs de tourisme équestre » à l'importance de celles-ci, au-delà des compétences équestres et/ou agricoles.
- Hormis les « managers » qui connaissent des horaires davantage maîtrisés, les dirigeants font face à des horaires de travail étendus et souvent peu prévisibles. Plus généralement, notre étude a mis en évidence une forte pression temporelle doublée d'un rapport au temps atypique chez ces dirigeants, spécificités qui doivent être prises en compte dans la mise en place des dispositifs d'accompagnement et de formation.
- L'analyse des résultats de nos deux enquêtes a permis de mettre en évidence plusieurs choses : 1. Une connaissance assez partielle et floue des « personnes ressources » (acteurs institutionnels notamment) et des différents dispositifs d'aide, d'accompagnement et de conseils auxquels les dirigeants pourraient recourir. Cette situation varie néanmoins selon les figures professionnelles, certains (les « éleveurs » et les « managers ») s'appuyant davantage sur les réseaux professionnels et ayant une vision plus exhaustive des ressources qu'ils peuvent solliciter. 2. Une disparité régionale importante tant au niveau des dispositifs proposés que de la connaissance des « personnes ressources » par les dirigeants.
- Plus de lisibilité du paysage institutionnel et une communication ciblée vers les figures de dirigeants qui connaissent et mobilisent le moins ces ressources (les « entrepreneurs » et les « moniteurs »), mais aussi la généralisation de certaines initiatives régionales particulièrement adaptées favoriseraient l'accès de l'ensemble des dirigeants à ces ressources, en fonction de leurs besoins.

Pour conclure, la mise en évidence de la grande hétérogénéité de la population des dirigeants et de leurs besoins, ressources, rapport aux acteurs de leur environnement et conditions d'exercice souligne la nécessité d'adapter, de diversifier voire d'individualiser toujours plus les dispositifs d'aide et d'accompagnement proposés mais également de renforcer la communication et la diffusion de ceux-ci auprès de tous les dirigeants afin de répondre à la diversité des besoins et de toucher les différentes figures professionnelles identifiées.

#### 5 Pour en savoir plus

Salamero, E. & Le Mancq, F. (à paraître), « *Des figures de dirigeants équestres spatialisées : les cas des éleveurs et des managers* », Sciences Sociales et Sport.

Le Mancq, F. & Salamero, E. (2021), « *Devenir dirigeant-e-s de structure équestre : entre auto-sélection et réalités du métier* », Céreq Echanges, n°16, pp. 499-509.

Walter, E., Falcoz, M., Julhe, S., Le Mancq, F. & Salamero, E., « Organiser, réguler et contrôler les pratiques équestres. Le point de vue des dirigeants de centre équestre », *10<sup>ème</sup> Congrès International de la Société de Sociologie du Sport de Langue Française, Bordeaux, 21-23 mai 2019*