

exemple l'appartenance à des labels identifiés (Comme le label EFE (Ecoles Françaises d'Équitation) ou le fait d'être publié dans la brochure annuelle du CNTE qui constituent autant de références identifiables et significatives de l'offre du groupement équestre identifié), il apparaît qu'il est aisé de combiner différents types de critères et de construire des catégories pertinentes. Il y

a 11 critères dichotomiques et 2 critères complexes structurels que sont le public et la formation professionnelle d'un coté, et la cavalerie de l'autre.

Si l'on retient le critère label cela aboutit à un dispositif compatible avec l'élaboration d'un identifiant, numéro composé de chiffres et de lettres, permettant des analyses statistiques en temps réel,

depuis le niveau local jusqu'au niveau national. La systématisation de cette identification constituerait en soi un "observatoire permanent des centres équestres" pourvu que l'on construise, avec des méthodologues compétents, des traitements statistiques adaptés.

P. MARRY

## Les représentations suscitées par le Parc Equestre Fédéral de Lamotte Beuvron

### L'OBJET DE L'ÉTUDE SUR LES REPRÉSENTATIONS DU PARC EQUESTRE FÉDÉRAL

Le Parc Equestre Fédéral a été conçu pour accueillir des poney-clubs et non des cavaliers particuliers. La substance du projet qui a présidé à la création de ce parc fut donc d'avoir un "produit club" à proposer, d'instaurer un outil de développement au service des poney-clubs. Du fait de son histoire, le Parc Equestre Fédéral a longtemps été associé au mouvement poney et une habitude s'est créée chez les profanes comme chez les professionnels: celle d'associer le Parc Equestre Fédéral et le poney au point de ne plus les dissocier. (Le meilleur exemple étant peut-être les habitants mêmes de Lamotte Beuvron qui nomment couramment le Parc: "le poney").

Si l'idée de cette association forte s'impose pour certains (quelques-uns du mouvement cheval lui-même associent aussi Parc et mouvance poney au point de parfois les confondre), d'autres ne font plus nécessairement le lien. Avec toutes les transformations connues par le Parc, les représentations n'ont pas toutes évolué en même temps, ni dans le même sens. Le Parc est, en effet, appréhendé de manières différentes par les divers acteurs. C'est pourquoi il nous a paru intéressant d'étudier l'image du Parc Equestre Fédéral et la façon dont les différents acteurs et le public se le représentent.

Travailler sur les représentations permettra à la fois de cerner les différentes logiques ainsi que les différents niveaux de logiques qui pèsent aujourd'hui sur le Parc Equestre Fédéral. Voilà ici résumée l'idée de départ de cette étude.

Il s'agit évidemment de contribuer à aider le Parc à communiquer à partir

d'une meilleure connaissance de son impact dans son environnement.

### L'IMAGE DU PARC EQUESTRE FÉDÉRAL: UN A PRIORI POSITIF À CONSOLIDER PAR LA COMMUNICATION

**Méthodologie: une approche qualitative**  
Puisque, objectivement, le Parc est un domaine foncier avec un ensemble de bâtiments à spécificité équestre qui ne porte pas encore le poids d'une histoire équestre (car à l'origine administré par le Ministère de la Justice), nous en avons déduit que ce n'était pas cela qui induisait les perceptions variables que les différents acteurs en ont. Alors, puisque concrètement le Parc Equestre Fédéral est le même pour tout le monde, cela signifie que ce sont les représentations émanant du Parc qui diffèrent.

Et pour étudier ces représentations, une enquête qualitative a été mise en place. La méthode qualitative de l'entretien est celle qui est généralement utilisée lorsqu'il s'agit d'une étude dans le domaine des représentations, et qui s'impose d'autant plus quand le chercheur n'a pas d'idées préétablies sur le panel de réponses possibles. Mais pour pouvoir appliquer cette technique d'enquête, il nous a fallu un champ d'analyse c'est-à-dire concevoir un échantillon. Nous avons donc recherché des groupes d'acteurs, puis de personnes possédant une grande diversité de profils afin d'obtenir d'eux des discours pertinents et variés grâce à l'hétérogénéité de leurs points de vue.

Nous rejetterons tout de suite l'objection consistant à associer uniquement les divergences entre les représentations sociales au degré de connaissance des différents acteurs par rapport à la "défi-

inition objective" (Abric) du Parc Equestre Fédéral car des personnes ayant le même niveau de connaissance peuvent construire quand même des représentations totalement différentes. Bien qu'étant un facteur influant, le niveau (volume, nature, complexité, etc...) des informations objectives concernant le Parc n'est pas la seule cause à l'origine de la diversité des représentations.

Aux vues des résultats de l'enquête, à connaissance identique du Parc Equestre Fédéral, les causes de différenciation de leurs représentations proviennent essentiellement de la position sociale et de l'idéologie des interviewés.

La recherche s'est effectuée sur le corpus, c'est-à-dire l'ensemble des 21 interviewés ce qui veut dire que chaque interview ne prend un sens véritable, dans notre cas d'étude, que par rapport aux autres. Partant de cet ensemble, l'élaboration de l'analyse s'est faite selon une approche en trois temps: tout d'abord, le repérage du contenu de la représentation (les associations libres que le sujet fait avec le Parc), ensuite l'étude des relations entre les éléments, de leur importance relative et de leur hiérarchie (avec la présence de logiques dominantes) et enfin une détermination du noyau cen-

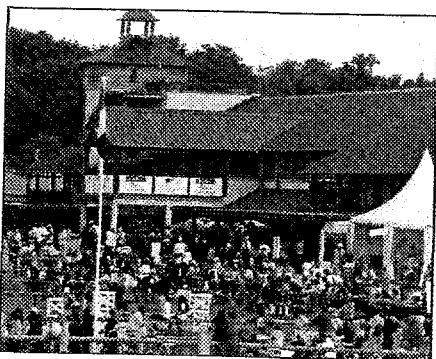


© EFE Club

tral de la représentation avec l'analyse des tableaux situés aux annexes de l'étude complète. Car, en effet, chaque témoignage est différent. La sensibilité des individus ne porte pas sur les mêmes choses et, quand deux personnes associent le Parc à un indicateur semblable, il a été constaté que c'est le degré de sensibilité à cette variable qui n'était alors pas le même.

### Les résultats : une image positive sur un projet à peine perçue

Le Parc jouit plutôt d'une image positive et les opinions négatives qui ressortent des entretiens ne sont dues qu'indirectement au Parc puisque découlant des acteurs qui y sont associés. Ainsi, les acteurs locaux admettent que "ce n'est pas le Parc qui a une mauvaise réputation, c'est les cavaliers [...]" l'image du cavalier lui-même n'est pas bonne, mais l'image du Parc est positive (un interviewé).



En général, les sujets interrogés mettent surtout l'accent sur les aspects positifs du Parc, c'est d'ailleurs la façon dont ils démarrent les entretiens pour la plupart. Ces interviews sont définies comme favorables car même les enquêtés qui ont relevé le plus de points négatifs au cours des entretiens ont insisté pour dire que leur opinion à propos du Parc était positive. Et il faut aussi souligner le fait que les interviewés ont tendance à préférer dire comment ils aimeraient que le Parc soit, plutôt que d'expliquer ce qu'il pensent de négatif sur ce qu'il est actuellement. Bref, il en ressort l'idée d'un Parc Equestre Fédéral qui est encore "en devenir".

De plus, à partir des réponses recueillies, ont été relevés des thèmes et variables abordés de manière plus ou moins positive ou négative. Et si certaines variables forment un consensus (il y a consensus quand l'ensemble des personnes interro-

gées s'exprime de la même façon sur une variable), d'autres au contraire s'avèrent plutôt mitigées. Le consensus a notamment été établi sur la communication externe comme interne qui est certainement le point le plus souvent évoqué négativement. On constate également que l'orientation du Parc (c'est-à-dire les directions prises conformément à une tendance politique, idéologique...) n'est pas connue de manière uniforme, et cela également au sein même de la Fédération Française d'Équitation: ce qui tend à démontrer la faiblesse de la communication interne fédérale à propos du Parc et de son utilisation.

Et pour illustrer cela, prenons l'exemple du rôle que la FFE donne à son Parc. Outre un certain nombre de réponses classiques comme "c'est un outil fédérateur", "un atout fédéral" qui emportent l'adhésion de la majorité, il est très intéressant de constater que la vision du Parc comme "vitrine fédérale" est très partagée. C'est même plus que "partagée" puisque personne n'est d'accord sur ce sujet (même au sein de la FFE!). Bien que la philosophie du Parc soit définie précisément, elle n'est pas clairement connue de son public. Cela montre bien qu'un besoin d'explicitation et d'adhésion au sein de la Fédération sur les orientations du Parc s'avère, ou du moins s'avèrera, à plus ou moins long terme nécessaire (nous verrons que d'autres variables nous amèneront à cette même conclusion).

Ensuite, afin de déceler les valeurs prioritaires rattachées à l'image du Parc, la centralité des représentations a été étudiée. Et l'élément primordial dans l'image du Parc, qui fût invoqué dans les entretiens, est celui de son orientation, c'est-à-dire du projet qui le porte. Nous pouvons y observer le rejet massif d'un revirement de la politique de la Fédération (un interviewé).

Voici quelques illustrations ressortant des entretiens concernant la notion d'orientation du Parc. Un interviewé entrevoit les orientations du Parc au travers le concept de loisir, car le Parc est là avant tout pour répondre à la demande et aujourd'hui "c'est l'équitation [...]" qui fonctionne en logique de produits, qui propose des produits clés en main alors que la conception classique et antédiluviennne: c'est par l'effort qu'on fait le

bon cavalier, c'était la promotion de l'effort sur soi-même, etc...[...] on n'est plus dans une société de l'effort, on est dans une société du loisir". Cette idée de loisir est aussi présente pour un autre interviewé dans la notion de "club des clubs" où il explique qu'un club c'est un endroit de convivialité dans lequel on vient se réunir autour d'une passion commune". Mais l'orientation n'implique pas seulement les idées de "produit clé en main", de "loisir", elle concerne également des rapprochements éventuels à réaliser: "ce site doit et devrait être complémentaire de l'ENE. Il est complémentaire par rapport à la réalité des faits, par rapport à ce que les deux sites proposent mais il serait peut-être intéressant que des rapprochements beaucoup plus importants, beaucoup plus stratégiques, beaucoup plus administratifs se mettent en place" (autre interviewé). D'autre part, une entente entre le Parc et la région reste aussi à améliorer car "pour l'instant, la région ne se l'est pas encore appropriée" (autre interviewé).

Tout cela corrobore bien le fait que les acteurs, quelles que soient leurs appartenances (de local à national, et acteurs cheval, poney, tourisme équestre ou d'aucune mouvance présents dans ce regroupement) considèrent massivement (20 personnes sur 21) que des améliorations sont encore à apporter. En effet, pour le moment, "les gens sont un peu dans l'attente" (un autre interviewé) c'est-à-dire qu'ils estiment ne pas pouvoir se prononcer sur le Parc Equestre Fédéral tant que le projet n'aura pas abouti. Par conséquent, ce sont les orientations prises pour le Parc, et qui nécessitent un positionnement fédéral, qui vont fixer son image. Un positionnement que seule la FFE, grâce à une meilleure communication, pourra faire prendre au Parc dans l'esprit de tous, et à commencer par les acteurs fédéraux.

### La communication fédérale sur le Parc "laissée en chantier"

Ce fait apparaît clairement avec l'examen de la variable "communication" pour laquelle la communication au sujet du Parc (interne et externe, en qualité et en quantité) est perçue comme mauvaise. En effet, 11 personnes sur 21 y trouvent à redire et cet indicateur constitue même une logique dominante chez 3 de

nos interviewés c'est-à-dire que c'est l'un des points sur lesquels ces personnes sont souvent revenues et ont beaucoup insisté dans leurs discours. Le plus important reproche fait à la communication au sujet du Parc par les interviewés est qu'elle ne s'adresse pas aux bonnes personnes: "Lamotte Beuvron est connu par un certain public, mais il y a tout un secteur de l'activité équestre qui ne le connaît pas [...] La communication du Parc ne s'adresse qu'aux convaincus, elle ne s'adresse pas assez à ceux qu'il faudrait séduire" (un interviewé). "On a le savoir-faire, on n'a pas le faire-savoir! (autre interviewé). Un autre interviewé donne même le conseil de prendre exemple sur "la communication de la fédération de tennis" car de nombreuses similitudes peuvent déjà être constatées entre le Parc et Roland Garros: tous deux ont un pavillon fédéral, un grand événement national (Tournoi de Roland Garros et Générali Open de France), un projet de musée sur leur site (Tenniseum et musée de l'attelage)...

En revanche, les enquêtés reconnaissent le potentiel du Parc (id est les capacités de ce site) (16 sur 21) en même temps qu'ils sont conscients que celui-ci doit encore être amélioré (20 sur 21). Ces trois variables (améliorations, capacités, communication) qui sont les plus récurrentes peuvent s'expliquer les unes les autres: jusqu'ici la priorité a vraisemblablement été donnée aux efforts sur le chantier plutôt qu'à la communication du Parc.

Il apparaît donc manifestement que la communication est aujourd'hui un point-clé qui, avec l'état d'avancement des projets et l'état des représentations, sera l'outil décisif pour positionner le Parc Equestre Fédéral dans l'esprit de tous (et par conséquent provoquer l'adhésion des personnes encore dans l'expectative).

#### LE COTÉ OPÉRATIONNEL DE CE TRAVAIL: DES BASES POUR AMÉLIORER LA COMMUNICATION DU PARC EQUESTRE FÉDÉRAL DE LAMOTTE BEUVRON

La communication interne s'adresse au personnel et aux élus de la Fédération Française d'Équitation. Cette étude nous montre que le problème à résoudre consisterait à améliorer la circulation de l'information à l'intérieur de la Fédération, développer l'information

descendante, fédérer, intéresser, motiver et mobiliser le personnel.

Mais pour élaborer une stratégie de communication efficace sur le Parc Equestre Fédéral, il faut en premier lieu que la Fédération se positionne sur l'image qu'elle souhaite développer en interne dans l'esprit de son personnel. Un seul impératif: cette image "doit être en adéquation avec l'image externe" puisque c'est celle-ci qui va la générer en partie. Elle doit exprimer clairement la vocation, la mission, les valeurs du Parc tout en étant crédible.

Il ne s'agit donc pas uniquement d'organiser une action isolée, mais de mettre en place toute une dynamique de communication. La communication interne "est étroitement imbriquée au management, elle ne résulte pas seulement d'actions volontaristes, mais aussi de la pratique quotidienne de relations organisées entre individus et équipes de travail, aux différents niveaux hiérarchiques."

Une stratégie de communication interne ne sera favorable au Parc que si elle réussit, avec sa mise en place, à atteindre certains objectifs parmi lesquels la compréhension ou encore la bonne circulation de l'information entre les membres de la Fédération en vue d'une meilleure coordination. Ces deux objectifs réunis permettront alors d'accéder à la cohésion: il s'agit de créer un groupe fort, soudé, solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité commune pour tout le personnel et le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure.

Ainsi est établi un commencement de réflexion stratégique qui permet, à partir d'une étude sur les représentations, de connaître les impacts que devrait avoir la communication interne adéquate pour résoudre les problèmes relevés, à savoir: répondre aux besoins d'information, aider la "hiérarchie" à faire descendre et remonter l'information, informer le personnel avant l'extérieur, éviter la circulation des rumeurs, prévenir les conflits collectifs, se valoriser à l'extérieur en tant que fédération qui communique. Voilà ce que peut améliorer, entre autres choses, la communication; il ne s'agit donc nullement d'un accessoire insignifiant mais d'un outil à part entière.

Toutefois, si "ce qui est le plus souvent communiqué, c'est qu'il faut communi-

quer"; il faut néanmoins que ce qui est communiqué ne soit pas en désaccord total avec les représentations de la population cible de la stratégie de communication. C'est l'exemple de la variable "esthétique" du Parc, à priori négligeable, mais pourtant soulevé dans plusieurs entretiens (dans 10 interviews). Les enquêtés abordant cet aspect ont, pour beaucoup, utilisé la notion de "cachet" pour le Parc Equestre Fédéral. Or, cela revêt une signification très particulière: quand un équipement fédéral fait l'objet de représentations avec des "petites fleurs", qu'on l'envisage avec "plus d'arbres, d'ombre l'été" (un interviewé), cela veut dire que le domaine, dans lequel il évolue, présente certaines particularités. Quand nous entendons des interviews où "mon souhait c'est que le Parc devienne un peu plus esthétique, plus brillant" (un autre interviewé); cela signifie que la représentation du Parc par ces personnes ne se fait pas dans une logique de performance ou de rentabilité mais plutôt dans la recherche d'une harmonie que la communication interne devra prendre en compte.

La FFE, grâce à une stratégie de communication adéquate, gagnera à inscrire l'image du Parc sous le thème de l'harmonie: une harmonie avec l'environnement solognot pour les élus locaux, harmonie avec le rôle fédéral du Parc pour la Fédération, harmonie avec les clubs et les cavaliers pour que le slogan "Bienvenue chez vous! prenne alors tout son sens.

N. VEZINAT

#### BIBLIOGRAPHIE:

- Abric J.-C., *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, collection *Psychologie sociale*, 1994, 251 p.  
 Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, Nathan Université, collection 128, 1992, 125 p.  
 Doise W., Clemence A., Lorenzi-Cioldi F., *Représentations sociales et analyses de données*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, collection *Vies sociales*, 1995, 261 p.  
 Ghiglione R., Matalon B., *Les enquêtes sociologiques: théories et pratique*, Paris, Armand Colin, collection U, 1985, 301 p.  
 Jodelet D., *Les représentations sociales*, 2e édition, Paris, PUF, collection *Sociologie d'aujourd'hui* (dirigée par G. Balandier), 1991, 424 p.  
 Quivy R., Van Campenhoudt L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2e édition, Paris, Dunod, 1988 (rééd. 1997), 287 p.  
 Séca J.-M., *Les représentations sociales*, Paris, Armand Colin, collection *Cursus*, série *Sociologie*, 2001, 192 p.

D'après le mémoire universitaire: "Tentative de modélisation interprétative des diverses représentations suscitées par le Parc Equestre Fédéral de Lamotte Beuvron" de Nadège VEZINAT