



**HAL**  
open science

# Pluralité des bénévoles et conflits des légitimités au sein d'un club de sport professionnel: le cas du Quimper Volley 29 Élite

Camille Gontier

## ► To cite this version:

Camille Gontier. Pluralité des bénévoles et conflits des légitimités au sein d'un club de sport professionnel: le cas du Quimper Volley 29 Élite. Sociologie. 2014. dumas-01068123

**HAL Id: dumas-01068123**

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01068123v1>

Submitted on 25 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Université de Bretagne Occidentale**  
**UFR Sport et Education Physique**

**Master 2 – Sport et Sciences sociales**  
Administration, Territoire, Intégration

**Pluralité des bénévoles et conflits des légitimités au sein d'un club de sport professionnel : le cas du Quimper Volley 29 Élite.**

Auteur : Camille Gontier

Directeur de mémoire : Julien Fuchs

Année 2013-2014

Université de Bretagne Occidentale  
*UFR Sport et EP*  
20 avenue Le Gorgeu – CS 93837  
29238 BREST Cedex 3

## Sommaire du mémoire

<b>Sommaire</b> .....	Page 2
<b>Remerciements</b> .....	Page 3
<b>Introduction</b> .....	Page 4
<b>Première partie. Contextualisation de l'enquête : le Quimper Volley 29 Élite, une association sportive en voie de professionnalisation</b> .....	Page 9
I. Historique et objectifs du club, chiffres et données du Volley-ball .....	Page 10
II. Le budget du club .....	Page 16
III. Les ressources humaines du club : des bénévoles et des salariés au service du club professionnel .....	Page 20
IV. L'environnement du club et les logiques de professionnalisation induites .....	Page 26
V. Organisation et fonctionnement du club : entre références associatives amateurs et mutations professionnelles .....	Page 31
<b>Deuxième partie. Problématique, hypothèse de travail et méthodologie de l'enquête</b> .....	Page 42
I. Problématique et positionnement théorique de l'enquête .....	Page 43
II. Méthodologie de l'enquête .....	Page 49
<b>Troisième partie. Résultats de l'enquête : profils des engagements bénévoles et genèse des légitimités</b> .....	Page 56
A. Les engagements bénévoles au sein du Quimper Volley 29 Élite .....	Page 57
I. Un champ aux multiples logiques bénévoles .....	Page 57
B. Une approche idéale-typique des engagements bénévoles .....	Page 69
I. Le concept d'idéal-type .....	Page 69
II. Trois profils d'engagement qui structurent le champ social .....	Page 74
III. Synthèse des trois types d'engagement .....	Page 109
C. Genèse des légitimités et structuration du champ social .....	Page 111
<b>Conclusion</b> .....	Page 120
<b>Table des matières</b> .....	Page 122
<b>Bibliographie</b> .....	Page 126
<b>Glossaire</b> .....	Page 132
<b>Annexes</b> .....	Page 133
<b>Tables des figures, graphiques et tableaux</b> .....	Page 227

*Ce travail d'enquête et d'analyse n'aurait pas été possible sans l'accueil du Quimper Volley 29 Élite. Que les dirigeants et l'ensemble des équipes bénévoles et salariées soient ici sincèrement remerciés pour la disponibilité et l'attention dont notre travail a été l'objet durant notre stage.*

*Nous souhaitons aussi remercier Julien Fuchs, notre Directeur de mémoire, pour la qualité de sa relecture et l'exigence qui caractérise sa démarche. Notre travail s'est considérablement enrichi de ses remarques et de ses conseils grâce auxquels nous avons commencé à saisir le sens d'une enquête sociologique.*

*Enfin, que soient remerciés ici tous les lecteurs attentifs et les correcteurs exigeants de notre travail.*

## Introduction

Issu du Quimper Volley 29, le Quimper Volley 29 Élite est un club de volley-ball actif depuis 2011, année de création de l'association dédiée à l'équipe professionnelle. Depuis, cette structure connaît une évolution sportive rapide qui entraîne des modifications organisationnelles importantes pour la vie du club. Dans le même temps, l'absence d'expérience similaire dans l'histoire du volley-ball quimpérois implique que les acteurs aujourd'hui en place font figure de pionniers. Ainsi, bien que bénévoles, ils évoluent dans un champ professionnel qui leur était tout à fait étranger il y a encore 5 ans. Dès lors, les enjeux propres au sport professionnel nécessitent une meilleure compréhension du fonctionnement réel du club par des dirigeants qui, pris par une activité associative intense où l'urgence est souvent la règle, n'ont pas les moyens de maîtriser toutes les évolutions induites par la professionnalisation. Ces derniers accueillent donc avec intérêt les différents regards portés sur leur activité et c'est ainsi que notre demande de stage fut rapidement acceptée, avec pour objectif premier de travailler à un audit de l'organisation interne au club.

Ce faisant, nous avons intégré cette structure pendant quatre mois, plongeant ainsi dans la réalité quotidienne d'un club de sport professionnel. Cette immersion profitable à la compréhension des caractéristiques d'une telle organisation s'est doublée d'une position d'observateur tout à fait inédite pour nous. En effet, il est assez rare dans un contexte associatif de travailler quasi-exclusivement à l'étude d'une organisation et de disposer de toute la liberté nécessaire pour mener une mission dédiée à l'analyse structurelle d'un club de sport professionnel. Bien souvent, intégrer une association implique de prendre part à de nombreuses tâches qui n'entrent pas toujours en résonance avec l'objet principalement étudié. Ainsi, les conditions d'enquête et de travail tout à fait confortables nous ont-elles permis d'entrer en profondeur dans le quotidien d'un club associatif en pleine mutation. La possibilité de côtoyer très régulièrement l'attachée commerciale de l'association nous a donné à voir sans écran la teneur de l'activité quotidienne du club, et la disponibilité des membres dirigeants et des bénévoles engagés dans le fonctionnement ne s'est jamais démenti durant notre enquête. En cela, nous avons pu appréhender tant l'organisation formelle de la structure que le fonctionnement réel du club, c'est-à-dire la façon dont les différents acteurs bénévoles et salariés travaillent réellement ensemble à la bonne évolution de l'association.

Dès lors, la comparaison entre ce que le club tend à montrer officiellement de lui-même et la réalité de son fonctionnement vient nuancer l'image attendue d'une structure professionnelle, au projet bien défini et partagé par l'ensemble des parties prenantes. Au contraire, par notre observation quotidienne de la vie de l'association, nous avançons que la bonne marche du club repose sur un équilibre fragile assez typique des structures sportives en voie de professionnalisation (Ion 2001)<sup>1</sup>. En ce sens, parmi les nombreuses caractéristiques qui déterminent l'identité du club, l'une des plus significatives réside dans sa capacité à proposer une activité sportive professionnelle tout en maintenant une forme juridique associative dirigée et animée par des bénévoles. Cette hybridité, que nous retrouvons ailleurs dans le milieu sportif (Bayle 2007)<sup>2</sup>, s'explique initialement par la genèse du sport professionnel en France qui est issu très majoritairement du monde amateur. Ce faisant, l'intégration au cours des années 1980 des logiques de marchandisation et d'économisation au sein des championnats fédéraux a transformé le paysage sportif national, touchant de nombreux sports populaires tant collectifs qu'individuels. Pour autant, l'ensemble du champ sportif n'a pas connu un égal processus. Ainsi, certaines pratiques telles le football ou le rugby ont connu un développement très significatif des activités professionnelles quand d'autres sports cherchent encore un modèle économique équilibré et pérenne. Le volley-ball fait justement partie des disciplines qui évoluent dans un entre-deux structurel et culturel : tout en générant une activité sportive professionnelle constituée autour des championnats de la Ligue Nationale de Volley (LNV), les clubs de l'élite restent largement dépendants du modèle associatif au sein duquel le bénévolat tient une place essentielle<sup>3</sup>.

Le Quimper Volley 29 Élite s'inscrit typiquement dans cette configuration hybride puisque sa forme associative a pour but de produire une activité sportive exclusivement professionnelle. Mais la cohabitation des logiques économiques et professionnelles avec celles issues du sport amateur associatif ne va pas sans créer à la fois des tensions relationnelles et ce qui, de prime abord, apparaît comme des dysfonctionnements organisationnels. D'un point de vue formel, ces dysfonctionnements s'expriment par une gouvernance particulièrement déséquilibrée car resserrée autour d'un trio de dirigeants-

---

<sup>1</sup> Ion J., « Clubs d'athlétisme et professionnalisation : une étude de cas », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan, 2001, P. 241-254.

<sup>2</sup> Bayle E., « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps*, 2007, n°75, p. 59-81.

<sup>3</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

fondateurs qui contournent ainsi les règles convenues de la démocratie associative, et par l'absence de représentation formelle des bénévoles investis dans l'organisation des rencontres sportives. Dans un premier temps, ce premier constat peut nous amener à privilégier une approche théorique systémique liée, par exemple, à la sociologie des organisations. Mais cette démarche comporte selon nous des carences importantes<sup>1</sup> dès lors qu'il s'agit d'étudier un champ social déterminé par la coexistence, voire la confrontation, de références culturelles particulièrement hétérogènes. Or, nos différentes observations nous ont rapidement amené à considérer la question sociale et culturelle comme un élément déterminant dans la compréhension de l'organisation sportive qu'est le Quimper Volley 29 Élite.

En cela, notre travail vise à montrer que les différents acteurs investis dans la vie de l'association ne partagent pas tous les mêmes modalités d'engagement bénévole. Ainsi, l'activité quotidienne du club et l'organisation logistique des rencontres à domicile reposent sur un groupe de volontaires mené par quelques « figures » du volley-ball local puisque ces derniers peuvent revendiquer presque 30 années de bénévolat. Par là-même, ils développent des logiques d'actions propres à un parcours associatif imprégné des références culturelles et organisationnelles du sport amateur. Par ailleurs, des membres recrutés pour leurs compétences spécifiques expliquent leur investissement au sein du club par l'attrait du projet associatif pour un territoire qu'ils estiment en quête d'un dynamisme que le sport professionnel féminin serait, selon eux, à même de créer. Enfin, les fondateurs du Quimper Volley 29 Élite revendiquent la paternité exclusive du projet professionnel et entendent garder un contrôle complet quant à l'élaboration de la politique du club et à la maîtrise stratégique de l'activité.

Dès lors, cette pluralité de bénévolats produit des légitimités d'engagements aux caractéristiques contradictoires qui sont source de conflits au sein du club. Ces légitimités, au sens wébérien du terme<sup>2</sup>, sont le fruit des capitaux culturels, sociaux et symboliques développés par les différents acteurs bénévoles au gré de leurs expériences associatives passées et de leurs compétences actuelles. En ce sens, notre travail démontre qu'elles se rapprochent sensiblement des trois types d'autorités proposés par Weber en cela qu'elles

---

<sup>1</sup> D'Iribarne Ph., « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, Vol. 46, 2005, p. 151-170.

<sup>2</sup> Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 2009, p.181.

disposent des caractéristiques traditionnelles<sup>1</sup>, rationnelles-légales<sup>2</sup> et charismatiques<sup>3</sup> qui permettent de distinguer les différents engagements au sein d'un même champ social. Ce faisant, nous cherchons à montrer que la coexistence de légitimités spécifiques aux différents bénévoles engendre des dysfonctionnements organisationnels et produit une gouvernance typique dont le déséquilibre apparent ne saurait se résumer à un simple défaut de conception. Dès lors, il s'agit pour nous de répondre aux difficultés d'un club et de ses dirigeants qui, pris par les enjeux complexes du sport professionnel, peinent à trouver l'origine réelle des dysfonctionnements observés. Dans ce cadre, nous dépassons l'approche uniquement systémique et organisationnelle pour privilégier l'étude des références et des capitaux culturels, sociaux et symboliques propres aux agents qui participent à l'organisation de la vie du club. Partant de ce postulat, il s'agit d'expliquer à la fois l'origine des difficultés relationnelles et organisationnelles observés et le sens de la gouvernance actuellement en place.

Afin de répondre à cet objectif, nous avons mené un travail d'enquête basé essentiellement sur une approche qualitative. Ainsi, notre enquête s'est d'abord appuyée sur l'étude des documents institutionnels produits par le club (statuts, conventions, organigrammes...) et par le mouvement sportif qui encadre le volley-ball (Fédération Française de Volley Ball, Ligue Nationale de Volley). Dans le même temps, nous avons participé le plus régulièrement possible à la vie du club afin d'observer son organisation réelle : la tenue d'un carnet d'observation des temps forts du club, la passation d'une fiche de description de l'activité bénévole, et de nombreux échanges informels nous ont permis de mieux comprendre comment s'articule le quotidien du Quimper Volley 29 Élite, dégageant ainsi les premières pistes de travail et de réflexion utiles à la construction de notre objet de recherche. Enfin, nous avons fait le choix de nous entretenir formellement avec les acteurs bénévoles et salariés que nous avons estimé être particulièrement représentatifs de la structure sociale, culturelle, et organisationnelle de l'association. L'ensemble de ces outils méthodologiques a permis l'accumulation d'un important matériau brut qu'il nous a fallu

---

<sup>1</sup>Dogan M., « La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 196, 2010, p. 21-39.

<sup>2</sup>Weber M., 1921, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 23-32.

<sup>3</sup>Weber M., « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, Vol. 63-n° 3, 2013, p. 463-486.



traiter et organiser afin d'en tirer une perspective commune. Ce mémoire vise donc à présenter ce travail que nous avons articulé en trois temps :

La première partie du mémoire vise à présenter le projet associatif du Quimper Volley 29 Élite et ses caractéristiques organisationnelles en tant que club professionnel. Il s'agit ici de comprendre les logiques d'actions d'une structure en voie de professionnalisation et de décrire comment les contraintes environnementales influencent ce processus. De cette manière, nous pouvons dresser un tableau complet des éléments internes et externes qui structurent l'activité du club et dont la cohabitation donne naissance aux dysfonctionnements observés.

La deuxième partie a pour objectif de problématiser les faits étudiés, c'est-à-dire de les inscrire dans une réflexion générale qui, en s'appuyant sur des apports théoriques issus de différentes traditions sociologiques, vise à donner un sens commun à des faits pouvant paraître isolés si nous les prenons dans leur spécificité. Ainsi, nous avons fait le choix de nous inscrire dans le paradigme structuraliste tel que Pierre Bourdieu l'a développé. En cela, nous avançons que l'organisation des activités du club est le fruit de la cohabitation des différentes cultures d'engagements au sein d'un champ sportif que se professionnalise.

Dès lors, la troisième et dernière partie de notre travail s'articule autour de l'analyse des engagements bénévoles du club. Il s'agit d'abord de montrer comment une telle structure accueille des bénévoles aux caractéristiques différentes. Ce faisant, nous pouvons dégager des profils bénévoles idéals-typiques capables de nourrir des légitimités d'engagements à la fois complémentaires et contradictoires. Par là-même, nous montrons que l'organisation retenue par les acteurs du club n'est jamais que la traduction de cette cohabitation instable et que les dysfonctionnements structurels et relationnels observés n'en sont que les conséquences les plus significatives.

---

**Première partie : le Quimper Volley 29 Élite, une association sportive en voie de professionnalisation**

## I. Historique et objectifs du club, chiffres et données du volley-ball

### 1) L'historique du club

Le Quimper Volley 29 Élite est un club de sport professionnel qui a été fondé en 2011. Il est issu du Quimper Volley 29, une association née en 1989 de la fusion de la section volley-ball de l'Amicale laïque et du Stade Quimpérois. Aujourd'hui, l'association amateur est encore bien implantée dans le paysage sportif local puisqu'elle compte en moyenne près de 200 licenciés et 19 équipes en compétition allant des catégories benjamins jusqu'aux seniors hommes et femmes<sup>1</sup>. Par ailleurs, les entraîneurs salariés du club s'attachent à promouvoir leur sport en programmant des interventions régulières dans les écoles de la ville. Ainsi, sans être une pratique sportive dominante, le volley-ball dispose d'une légitimité historique indéniable à Quimper et dans ses environs. Par ailleurs, la progression sportive des amateurs puis des professionnels a connu une régularité et une intensité remarquable comme le montre l'étude de son palmarès et des dates clés de son histoire :

- 1989 : création de l'association Quimper Volley 89 qui sera rebaptisée en 2007 Quimper Volley 29.
- 2002 : accession des équipes fanions femmes et hommes du Quimper Volley 29 en National 3.
- 2004 : organisation de la première édition du Pro Master Volley du Finistère. (Accueil de Paris, Poitiers...).
- 2005 : accession de l'équipe fanion féminine en National 2.
- 2008 : l'équipe fanion féminine est championne de National 2 et accède en National 1. Le poste d'entraîneur à temps plein est créé, ainsi que le poste de chargé des relations commerciales et de la communication.
- 2010 : accession de l'équipe première féminine en Division d'Excellence Féminine (DEF), la deuxième division nationale du Volley-ball féminin. C'est aussi l'année de création du premier Pro Master Féminin de la Ville de Quimper.
- 2011 : l'équipe féminine est 4<sup>ème</sup> du championnat de DEF et demi-finaliste de la Coupe de France face au Cannet. C'est aussi la création du Quimper Volley 29 Élite.
- 2012 : 3<sup>ème</sup> du championnat DEF et 8<sup>ème</sup> de finaliste de la Coupe de France.

---

<sup>1</sup> Page internet [www.quimper-volley.com/index.php?pages/LeClub](http://www.quimper-volley.com/index.php?pages/LeClub), consultée le 08 juillet 2014

- 2013 : 2<sup>ème</sup> du championnat DEF et accession en Ligue A Féminine, 8<sup>ème</sup> de finaliste de la Coupe de France.
- 2014 : évolution au sein du championnat de Ligue A Féminine (LAF) organisé par la Ligue Nationale de Volley (LNV).

Une première analyse des dates clés de la vie du club montre que les performances régulières de son équipe fanion féminine ont amené les dirigeants de l'époque à repenser les modalités d'organisation de l'association. En effet, par une trop grande spécificité des besoins et des logiques d'actions, la coexistence de chaque activité devenait de plus en plus problématique à assumer au sein d'une entité unique. Dès lors, les membres dirigeants ont choisi d'acter la séparation des activités amateurs et professionnelles afin d'organiser le volley-ball quimpérois en un système de double association. Dans ce sens, la création du Quimper Volley 29 Élite doit porter les enjeux d'un club professionnel et résulte avant tout d'une volonté politique propre à l'association d'origine. Il s'agit alors de répondre aux aspirations d'une génération de dirigeants qui, après avoir œuvré au bon fonctionnement de la section amateur, souhaite se lancer dans un nouveau projet à l'envergure professionnelle. Par ce fait, ces dirigeants ont acté l'ambition de créer la première équipe féminine bretonne à atteindre le plus haut niveau d'un championnat national de volley-ball.

## 2) Les objectifs du club professionnel

Ainsi que l'historique du club nous l'a montré, la mise en place du secteur professionnel permet avant tout de structurer l'activité de l'équipe fanion au sein d'une entité distincte<sup>1</sup>. Mais dans la continuité de cet objectif majeur, la création du Quimper Volley 29 Élite doit répondre à trois autres ambitions :

- Favoriser le développement du club en s'appuyant sur les deux entités (professionnelle et amateur).
- Fédérer les compétences au sein de chacune des entités.
- Préserver les échanges entre l'équipe professionnelle et les licenciés.

---

<sup>1</sup> Sources : site internet du Quimper Volley 29 Élite et convention entre le Quimper Volley 29 et le Quimper Volley 29 Élite.

Enfin, l'ambition et l'objectif sportif du club est de continuer à représenter la Bretagne au plus haut niveau du volley-ball féminin. Ainsi, l'analyse des objectifs du club montre que ce dernier est statutairement lié à la structure d'origine qu'est le Quimper Volley 29. Dans ce sens, on observe que la volonté politique des fondateurs reste de préserver la coexistence des deux « univers » : amateurs et professionnels doivent évoluer dans le respect de leurs spécificités et de leurs besoins tout en s'appuyant sur les forces de chaque activité. Ce faisant, le club professionnel serait la vitrine médiatique et populaire d'un sport porté à la base par la structure amateur, les deux entités œuvrant au final au développement du volley-ball. Ce souci de maintenir un lien entre les deux pratiques n'est pas une exception propre au Quimper Volley 29 Élite. Il faut rappeler qu'en France, la loi rattache obligatoirement un club de sport professionnel qui souhaite évoluer au sein d'un championnat national à une entité associative agréée par sa fédération de tutelle<sup>1</sup>. Le lien formel est donc assuré à minima par les dispositions législatives, ce qui montre la volonté des pouvoirs publics de garantir la primauté de l'organisation du sport au mouvement associatif. Mais, au-delà de cette caractéristique juridique, nous pouvons avancer que le lien qui unit les deux entités est assuré par une logique politique. En effet, pour le Quimper Volley 29 Élite comme pour beaucoup d'autres clubs, le projet professionnel est né d'une activité amateur. Ainsi, la volonté de préserver la culture historique du club se retrouve dans la genèse même de l'association « Élite » qui ne serait en fait que le « prolongement » professionnel d'une activité historiquement amateur. Ce faisant, les objectifs du Quimper Volley 29 Élite n'apparaissent qu'en filigrane et sont résumés à une ambition générale de progression sportive dont les spécificités éventuelles ne sont pas détaillées. Dès lors, il apparaît qu'assez paradoxalement, les objectifs du club professionnel visent essentiellement à positionner le rôle de chaque association dans le développement du volley-ball et à réguler les relations entre les acteurs plutôt qu'à définir précisément les ambitions de la nouvelle association. Ce constat nous permet de dire que la création du club repose plus sur une nécessaire adaptation aux évolutions imposées par les contraintes du sport professionnel que sur l'élaboration d'un projet rationnel doté d'objectifs et de critères propres à ce milieu. Dès lors, l'origine de l'association est porteuse d'une forme d'ambiguïté par l'objet même de sa création : s'agit-il seulement d'une « excroissance » professionnelle de l'activité amateur, ou bien l'objectif est-il de créer une nouvelle structure complètement dédiée au volley-ball de haut niveau ?

---

<sup>1</sup> Article L 122-1 et suivants du Code du Sport.

### 3) Données nationales du volley-ball et contexte institutionnel de la création du club

#### a. *Le volley-ball en France : chiffres et données structurelles*

Afin d'apprécier les spécificités du volley-ball professionnel et de comprendre les caractéristiques historiques et organisationnelles du Quimper Volley 29 Élite, il est important d'appréhender son environnement institutionnel. Selon l'analyse des données produites par le Ministère de la Jeunesse et des Sports<sup>1</sup>, nous pouvons observer que la Fédération Française de Volley Ball (FFVB) accuse un certain « retard » de développement par rapport à des pratiques proches comme le handball ou le basket-ball<sup>2</sup>. D'une part, ce retard est caractérisé par le nombre total des licenciés de la FFVB qui atteint en 2014 100.000 pratiquants alors que la Fédération Française de Basket Ball (FFBB) revendique près de 456.000 licenciés. D'autre part, la moyenne des licenciés par club n'est que de 63,9 pour le volley-ball alors qu'elle atteint 105 licences pour le basket et 171 licences pour le handball. Par ailleurs, Sébastien Stumpp (2004) fait remarquer que le volley-ball reste en France le sport emblématique de la culture amateur et que cette caractéristique le distingue d'autres pays comme la Grèce, l'Italie ou la Turquie, là où les clubs se sont transformés en entreprises totales capables de remplir les salles et bénéficiant d'une couverture médiatique importante<sup>3</sup>. Aussi, il faut noter le poids économique décisif des pouvoirs publics dans le financement des clubs professionnels de volley-ball et la faiblesse conjointe du partenariat privé. Le rapport 2013 de la DNACG (Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion) montre que pour un budget moyen des clubs professionnels de 988 000 euros, la part des subventions atteint 67% pour seulement 25 % de partenariats privés<sup>4</sup>. Par ailleurs, cette commission indépendante pointe les difficultés budgétaires des trois championnats professionnels gérés par la LNV, avec une très forte dépendance des clubs aux subventions publiques et une hausse des charges pas toujours maîtrisée. Par ailleurs, les recettes des matchs restent marginales (3% du budget en moyenne) ce qui confirme la faible capacité du volley-ball à remplir les enceintes sportives et donc à se positionner comme une activité capable de proposer un spectacle attractif. En cela, un certain déficit d'implantation et de structuration caractérise aujourd'hui l'activité volley-ball sur le

---

<sup>1</sup> Voir l'Atlas National des Fédérations Sportives 2012, édité par le Ministère de la Jeunesse et des sports

<sup>2</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Voir le rapport de la DNACG : économie du Volley-ball professionnel. Comptes des clubs professionnels saison 2011/2012.

territoire national alors que cette pratique olympique est par ailleurs assez bien développée à l'étranger<sup>1</sup>.

#### b. *Prédominance du modèle associatif et choix du volley-ball féminin*

Au-delà de son impact sur le développement national de son activité, la faible économisation du volley-ball a aussi des conséquences sur la structuration juridique des clubs professionnels. En effet, alors que la majeure partie des équipes professionnelles de rugby, de football ou de basket-ball dépassent par leurs revenus<sup>2</sup> le plafond légal qui leur impose de passer sous statut de société privée<sup>3</sup>, les faibles budgets des clubs de volley-ball féminin laissent toute latitude aux dirigeants pour choisir le statut de leur formation. Dans ce sens, l'environnement juridique et réglementaire du Quimper Volley 29 Élite favorisait à l'époque un fonctionnement en double association typique du volley-ball professionnel : d'une part, il revient aux amateurs de faire vivre leur pratique au sein de la structure historique, et d'autre part, la création d'une nouvelle association vise à « externaliser » la gestion de l'équipe fanion au sein d'une entité officiellement indépendante. Dans le cas du Quimper Volley 29 Élite, cette solution pouvait être envisagée sans difficultés majeures. D'une part, le budget global de la structure n'atteignait pas le plafond légal autorisé et, d'autre part, un certain nombre de clubs de volley-ball professionnels (Nantes, Rennes,...) avait déjà fait ce choix organisationnel qui ne faisait à l'époque l'objet d'aucune réglementation spécifique de la part des autorités fédérales<sup>4</sup>.

Par ailleurs, le choix de développer une pratique sportive féminine professionnelle s'explique par trois raisons majeures : d'abord, le relatif équilibre entre les licences femmes (47%) et hommes (53%)<sup>5</sup> montre que la pratique féminine est bien implantée au sein de la FFVB. Dans ce sens, le volley quimpérois a connu un développement harmonieux des deux

---

<sup>1</sup> La FIVB revendique près de 260 millions de pratiquants à travers le monde. Source internet [www.ffvb.org](http://www.ffvb.org) consultée le 13/06/2014, et Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

<sup>2</sup> Pour exemple, le chiffre d'affaire moyen des clubs de rugby engagés dans le championnat 2012-2013 du Top 14 est de 17 Millions d'euros. Source : Rapport 2014 de la DNACG de la Ligue Nationale de Rugby.

<sup>3</sup> Articles L122-1 et suivants du Code du Sport. Au-delà d'un budget annuel de 1 200 000 euros, les clubs de sports professionnels doivent obligatoirement passer sous statut de société privée (SA, SAOS, SASP).

<sup>4</sup> La situation a évolué pour la saison 2014-2015 puisque la LNV a décidé d'interdire le fonctionnement en double association pour les équipes amenées à participer aux championnats qu'elle gère. Les clubs devront dorénavant se structurer en association unique ou en société commerciale filialisée. Source : Règlement des championnats LNV saison 2013-2014.

<sup>5</sup> Atlas National des Fédérations Sportives 2012, édité par le MJS.

formes de pratiques en obtenant des résultats sportifs intéressants et en formant des jeunes joueuses prometteuses (les cadettes ont atteint les finales de la coupe de France pour la saison 2013-2014 et plusieurs d'entre elles sont membres de Pôles fédéraux). A cette caractéristique s'ajoute une donnée économique non négligeable puisque le niveau moyen des budgets est moins important dans les championnats féminins (886 000 euros) qu'au sein de leurs homologues masculins (1 414 000 euros)<sup>1</sup>. Dès lors, les spécificités du volley-ball féminin, et notamment sa moindre « économisation » - qui est un marqueur du sport féminin<sup>2</sup> en France - permettent de construire des projets professionnels financièrement plus accessibles mettant en valeur une pratique sportive reconnue. Enfin, les élus de la Ville de Quimper ont fait part aux dirigeants du club qu'ils soutiendraient de préférence une équipe professionnelle féminine puisque le sport masculin de haut niveau était déjà représenté par le basket via l'équipe de L'UJAP (le club local de basket professionnel). Ainsi, ces raisons essentiellement contextuelles ont convaincu les dirigeants du Quimper Volley 29 qu'un projet sportif professionnel avait le plus de chance d'aboutir en investissant la pratique féminine.

Ces éléments de contextualisation sont intéressants dans le sens où ils expliquent comment le Quimper Volley 29 Élite a pu se développer malgré un choix de fonctionnement associatif. En effet, nous avançons ici que la faible économisation des championnats féminins de volley-ball permet à des acteurs déterminés et ambitieux d'accéder rapidement à leurs objectifs dès lors que les pouvoirs publics les soutiennent et qu'un minimum de partenariat privé est engagé. En cela, cette faible contrainte environnementale permet de maintenir au moins officiellement une structuration associative porteuse des cultures sportives amateurs. Cette donnée nous permet alors de mieux comprendre pourquoi les objectifs du club à sa création ne font pas clairement référence à une logique de professionnalisation revendiquée et aisément identifiable par l'environnement. Mais l'étude du budget du Quimper Volley 29 Élite montre que, de par le type et l'importance des sommes gérées, le club est bien entré dans l'univers du sport professionnel.

---

<sup>1</sup> Voir le rapport de la DNACG : économie du volley-ball professionnel. Comptes des clubs professionnels saison 2011/2012.

<sup>2</sup> Charlot V. et Clément J-P., « Le basket professionnel féminin et son public. Analyse comparative des publics du Tarbes Gespe Bigorre (féminin) et de l'Elan Béarnais Pau-Orthez (masculin) », in Louveau Ch. (dir.), *Sociologie du sport. Débats et critiques*, Paris, l'Harmattan, 2006, p. 269-286.



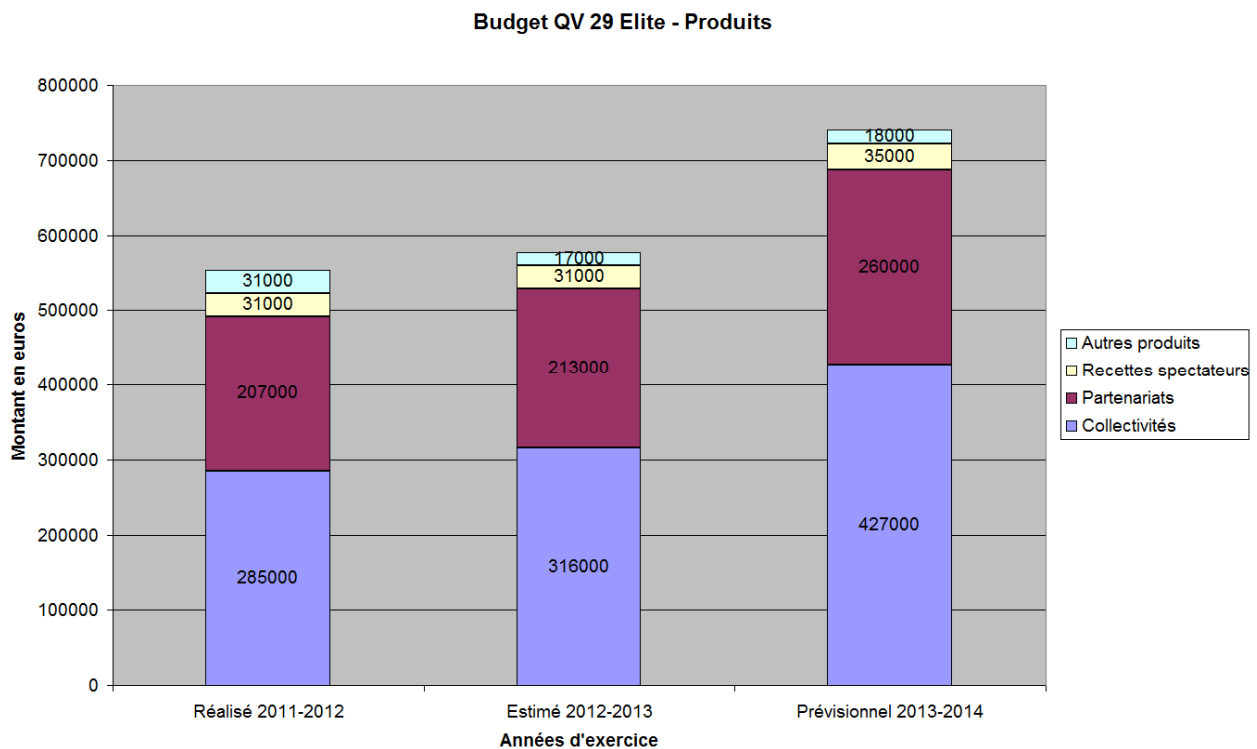
## II. Le budget du club

Le Quimper Volley 29 Élite dispose pour la saison 2013-2014 d'un budget de 740 000 euros. Les diagrammes qui suivent permettent de visualiser l'évolution des produits et des charges du club professionnel depuis sa création en 2011, et de les comparer avec les budgets moyens qui prévalent en LAF.

### 1) Les produits du club

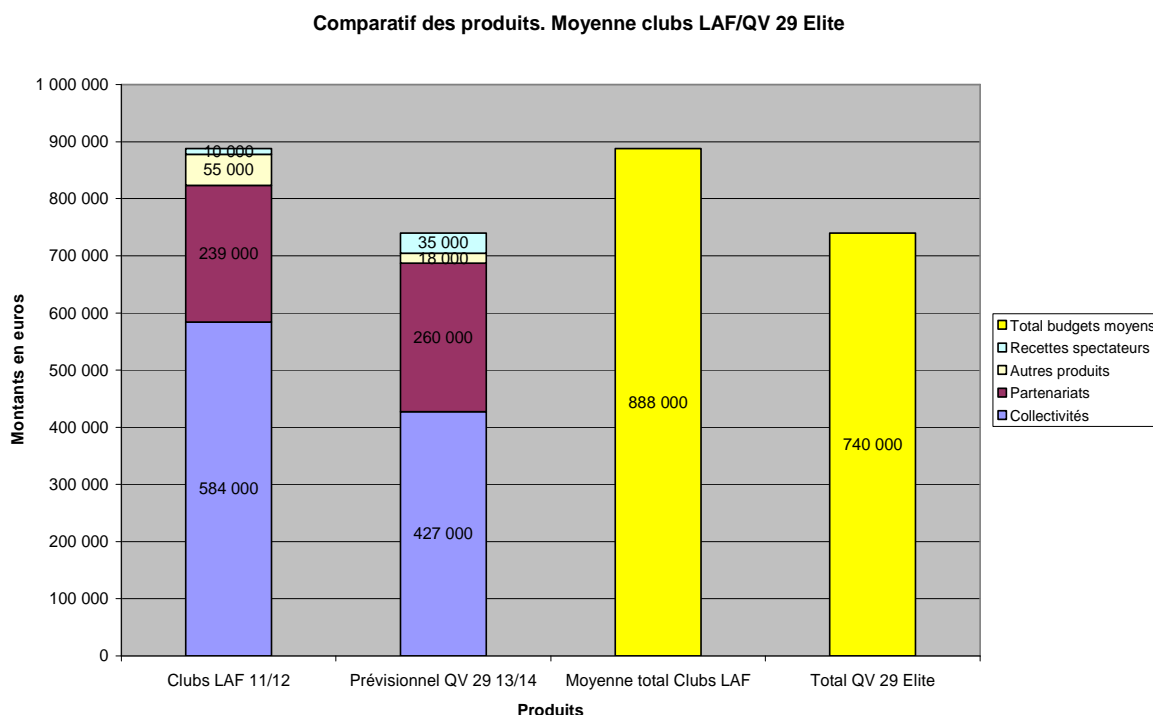
#### a. *Evolution des produits sur trois saisons*

L'augmentation régulière des produits budgétaires montre que la progression sportive de l'équipe s'accompagne d'un accroissement significatif de ses ressources. Ce constat est particulièrement significatif par la nette augmentation du budget entre la dernière année d'évolution en DEF (saison 2012-2013) et l'accession du club en LAF. Au regard du premier diagramme, on peut observer qu'en 2013-2014 les produits proviennent à 58% des subventions publiques et à 35% des partenariats privés, les recettes spectateurs ne représentant pour leur part que 5 % du budget total.



**Graphique 1: produits budgétaires du club**

Cet apport décisif de fonds publics dans la constitution du budget du club n'est pas une exception dans le milieu du volley-ball professionnel. Au contraire, le diagramme comparatif qui suit montre que le Quimper Volley 29 Élite fait partie des structures qui dépendent le moins des ressources publiques pour vivre :



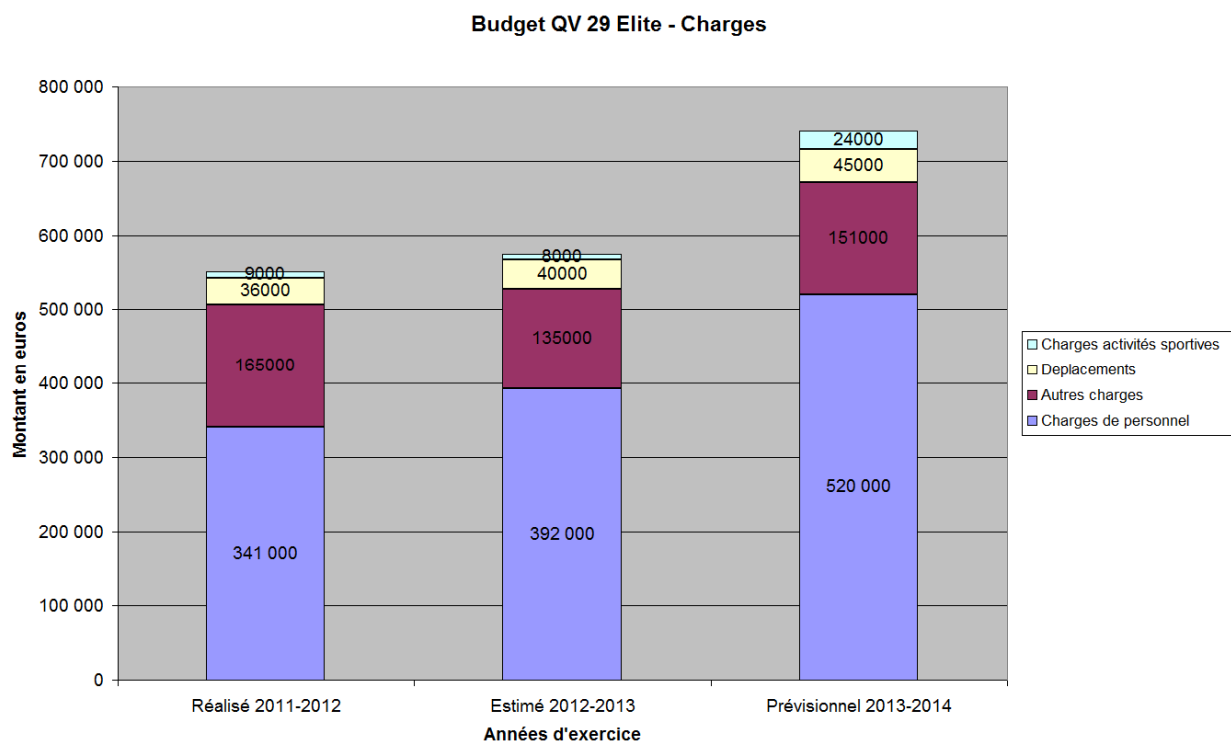
**Graphique 2: comparatif des produits des clubs de LAF**

L'analyse de ce diagramme montre que le budget du club est inférieur de 188 000 euros au budget moyen d'un club de LAF. Malgré cela, le Quimper Volley 29 Élite se maintient au dessus du plus petit budget de la première division féminine, ce qui s'explique notamment par l'importance des fonds privés qu'il perçoit. Ainsi, l'association compte 87 sociétés partenaires, ce qui la place dans les 6 premiers clubs français de LAF en termes de budget de partenariat et le 4ème en pourcentage relatif au budget total.<sup>1</sup> Par ailleurs, nous pouvons remarquer que les clubs de LAF sont particulièrement dépendants des fonds publics puisque ces derniers représentent en moyenne près de 66 % de leur budget, pour seulement 27 % d'apports privés.

<sup>1</sup> Rapport 2013 de la DNACG de la Ligue Nationale de Volley.

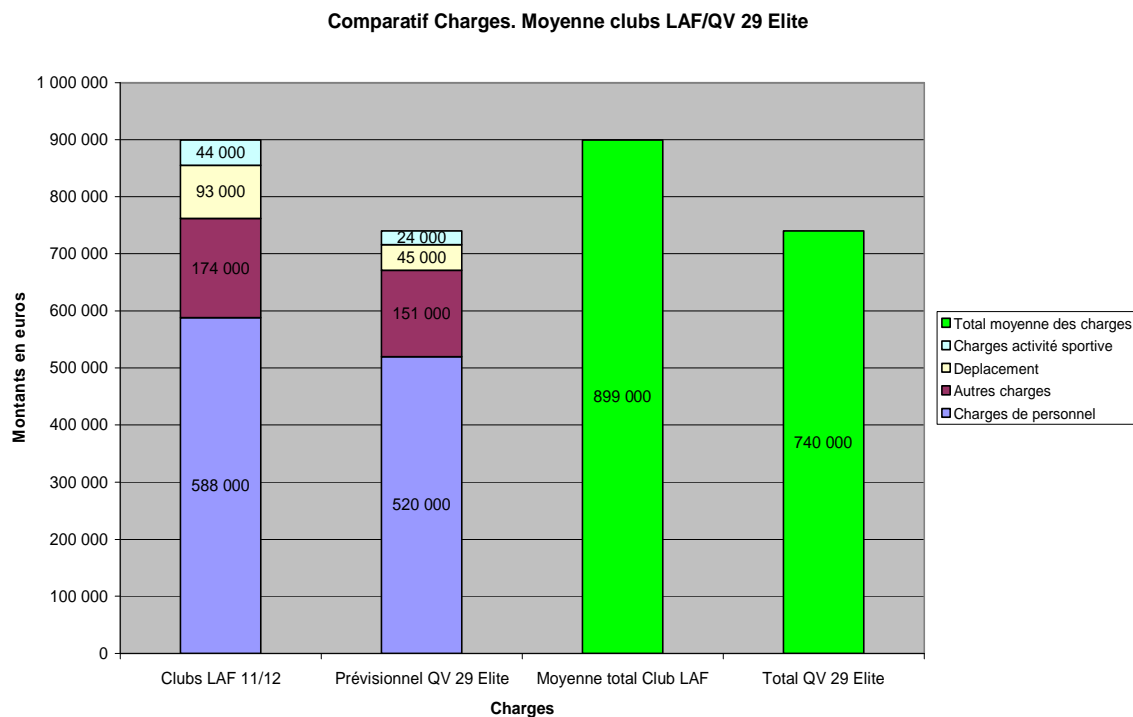
## 2) La répartition des charges

Trait caractéristique d'un club de sport professionnel, les charges budgétaires du club sont majoritairement consacrées au paiement de la masse salariale :



**Graphique 3: charges budgétaires du club**

En effet, les 12 joueuses et les deux entraîneurs travaillent à plein temps pour assurer la réussite sportive du club et leur niveau de rémunération diffère selon les CV sportifs et les résultats de la saison. Comme le montre l'étude des budgets successifs, l'accession en LAF signifie que le club a changé d'univers sportif et que les enjeux salariaux ne sont plus les mêmes qu'en DEF. A ces importantes charges salariales qui représentent près de 70% des dépenses, s'ajoute la prise en charge du cadre de vie des joueuses par le club. Ce dernier assure la location des logements des joueuses et met à leur disposition des véhicules de fonction, ce qui s'apparente à l'octroi d'avantages en nature propres à attirer les recrues potentielles et à fidéliser les membres de l'équipe. Enfin, les frais de déplacement comptent pour près de 6 % des charges du club, ce qui, comme nous le montre le graphique suivant, reste un peu en dessous de la moyenne nationale malgré l'emplacement géographique excentré du club :



**Graphique 4: comparatif des charges des clubs de LAF**

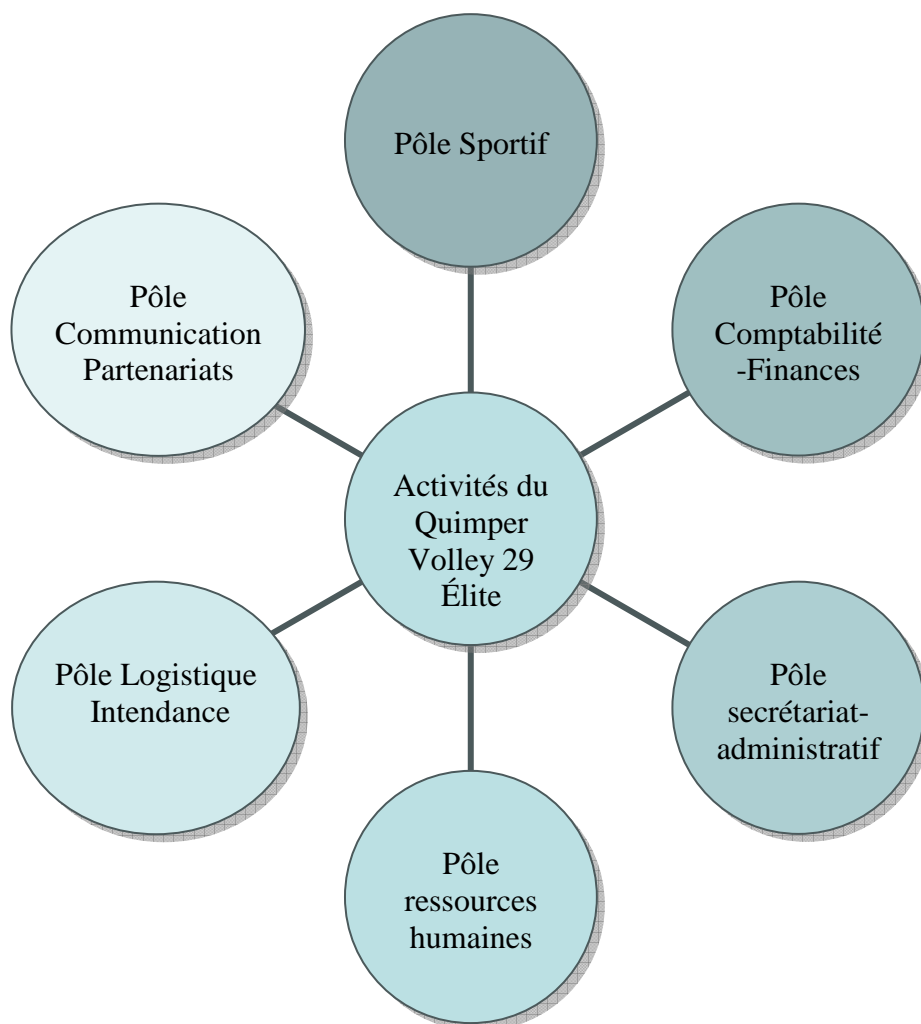
D'une manière générale, on peut souligner que le cumul des charges de personnel et des « autres charges » - qui sont en fait essentiellement des dépenses liées aux besoins de l'équipe professionnelle - concentre la grande majorité des dépenses engagées par le Quimper Volley 29 Élite. Cette analyse montre à quel point l'assise financière d'un club de sport professionnel permet de construire un projet solide, dans le sens où sa logique est plus celle d'une entreprise à la recherche des meilleurs « employés » du moment, plutôt que la valorisation d'un projet construit sur des sportifs locaux. Cette logique d'efficacité salariale<sup>1</sup> est là aussi une caractéristique significative des clubs de sport professionnel dans le sens où les salaires proposés doivent garantir le niveau de performance sportive de l'équipe. Ainsi, et même si le nouveau projet du club cherche à former des joueuses locales, cela montre que l'association Élite s'appuie ouvertement sur ce ressort pour développer son projet sportif.

<sup>1</sup> Bouvet P., « Les salaires des « vedettes » du sport professionnel par équipe : une application privilégiée de la théorie du salaire d'efficacité ? » In: *Revue française d'économie*. Vol. 11-n°4, 1996, p. 119-144.

### III. Les ressources humaines du club : des bénévoles et des salariés au service du club professionnel

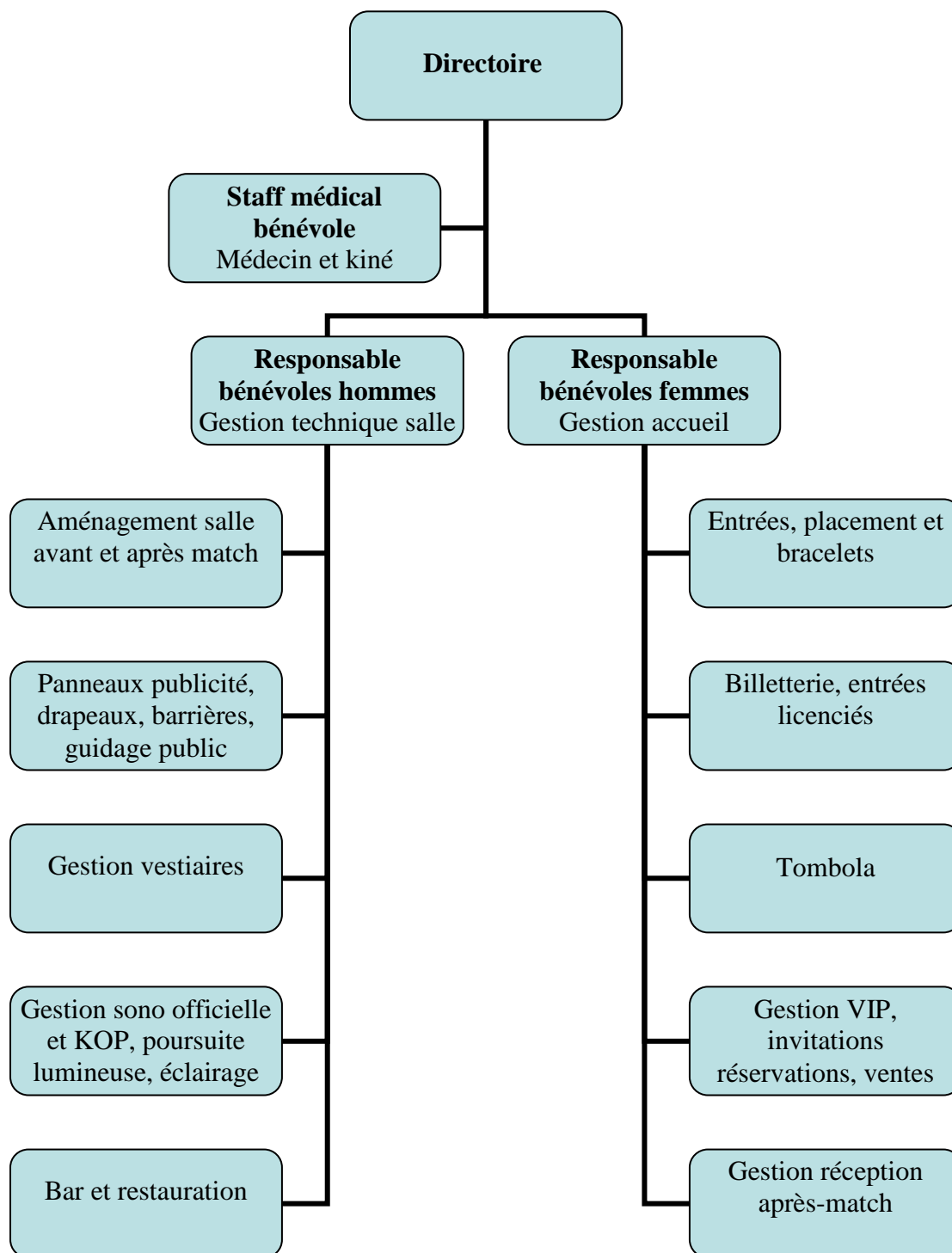
#### 1) L'organisation des ressources humaines

Le fonctionnement des activités du club et la répartition des ressources salariés et bénévoles s'articulent autour de 6 pôles thématiques :



Ces six pôles doivent couvrir l'ensemble des activités de l'association par une répartition cohérente et équilibrée des tâches au sein du club. On peut d'ailleurs observer que ce mode d'organisation permet d'intégrer en principe des salariés et des bénévoles non dirigeants au fonctionnement concret de la structure (Cas de L.P. ou encore de B.G.). Cette organisation resserrée et rationalisée autour des principaux acteurs doit aussi permettre de répondre aux exigences du sport professionnel qui demande souvent une réactivité

importante, tant dans les choix stratégiques et sportifs pour l'avenir du club que dans la rapidité des prises de décision. Dans le même temps, l'organisation de la vie du club et notamment la mise en place des matchs à domicile nécessitent l'apport d'une équipe de 40 bénévoles répartis en plusieurs secteurs d'intervention :

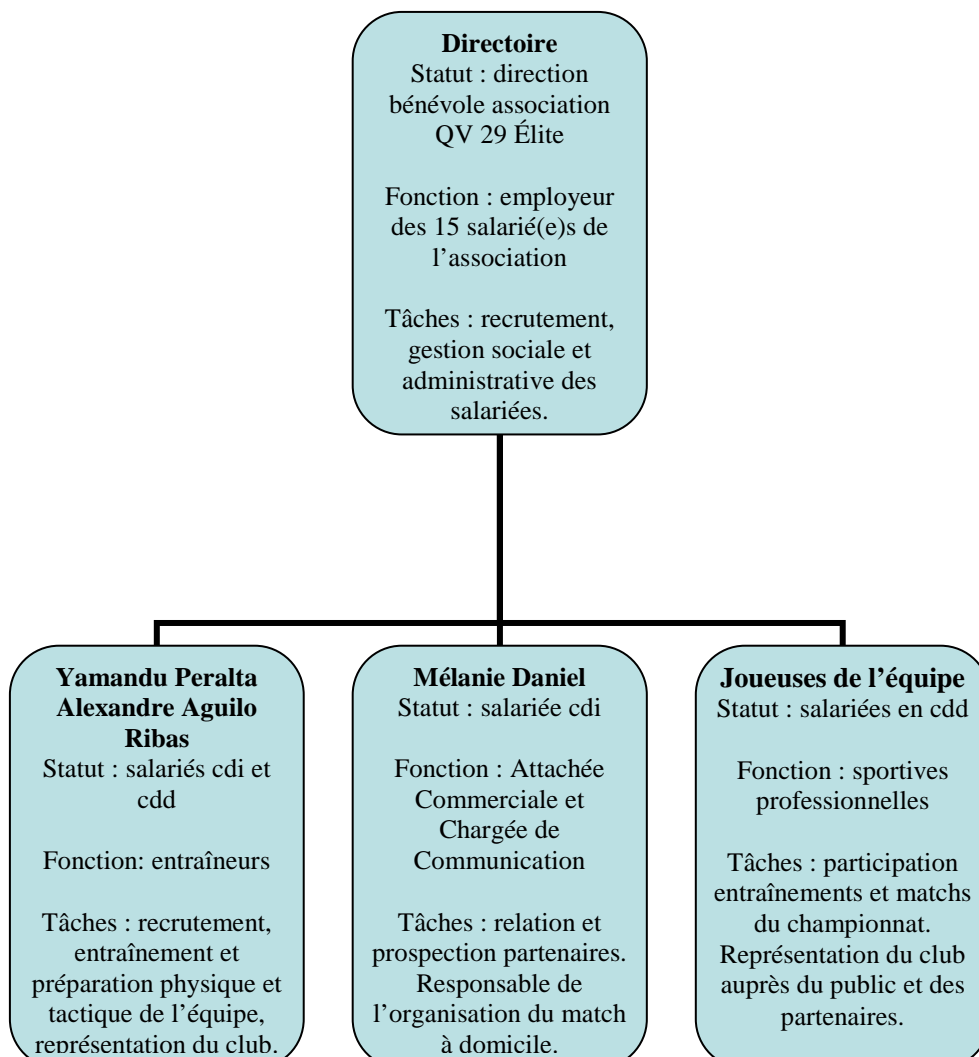


L'organigramme de répartition des ressources bénévoles montre que le club tente d'organiser son activité en rationalisant son fonctionnement. Dans ce sens, la définition de secteurs d'activités et l'affectation d'acteurs bénévoles à des tâches précises participent à ce processus de professionnalisation. Cependant, la place de ces bénévoles s'avère problématique dans le sens où ils ne disposent d'aucune reconnaissance formelle. En l'absence de carte de membre et donc de possibilité d'adhérer officiellement à la structure, le statut des bénévoles engagés pendant les matchs semble précaire et surtout, ne leur permet pas de prendre part aux orientations de l'association.

## 2) La sphère sportive et professionnelle du club

### a. *La technostructure salariée*

La structure salariée du club est composée essentiellement des acteurs sportifs que sont les joueuses et les deux entraîneurs. La seule salariée non sportive est l'attachée commerciale en charge des relations avec les partenaires privés, du marketing, de la communication et de l'organisation des matchs à domicile.



La particularité de l'équipe salariée d'un club de sport professionnel est de vivre au rythme des différentes épreuves du championnat de LAF et de la Coupe de France. Il revient ainsi aux entraîneurs de planifier un programme de travail pour chaque saison en composant avec les qualités techniques et physiques de l'équipe, les possibilités offertes par le recrutement de nouvelles joueuses et le niveau du championnat d'évolution. La préservation de la santé et du niveau physique des joueuses sera l'objet d'une collaboration spécifique entre l'entraîneur principal et l'équipe médicale partenaire du club qui suit l'équipe en avant-saison et lors des matchs à domicile. Les joueuses connaîtront pour leur part une année marquée par une alternance entre l'intensité et les exigences des 22 matchs de championnat et une longue intersaison de 6 mois qu'il faut structurer pour préserver un bon niveau de performance individuelle. Pour la chargée de communication du club, il s'agira de construire une stratégie commerciale en fonction des temps forts de la saison et de s'adapter au mieux aux fluctuations des résultats sportifs.

b. *Le salariat comme vecteur de professionnalisation*

Dans ce sens, les rencontres jouées à domicile sont de véritables temps forts de la vie du club car elles permettent, autour d'un spectacle sportif, de réunir toutes les composantes du Quimper Volley 29 Élite. Le rôle de l'attachée commerciale est alors particulièrement stratégique puisqu'il lui revient d'organiser l'ensemble de la soirée avec l'aide des bénévoles du club. Confier cette prérogative à un acteur salarié montre bien que les compétitions du Quimper Volley 29 Élite dépassent le simple enjeu sportif pour aller vers la production d'un spectacle complet dans le sens où celui-ci se base justement sur des attributs propres aux représentations publiques historiquement issues du spectacle populaire<sup>1</sup> : accueil et placement du public, édition d'un programme de match, animation assurée par un speaker officiel, respect d'un scénario qui assure la mise en scène de l'avant-match. A cela s'ajoute la volonté d'accroître le nombre de spectateurs par des actions de communication qui mêlent affichage public et encart dans la presse régionale. Par ailleurs, la médiatisation régulière des rencontres par les journaux locaux informe le grand public des résultats sportifs de l'équipe mais aussi de la vie du club. Dès lors, cette capacité à dépasser le simple cadre sportif permet au club de valoriser son activité par le biais du sponsoring privé. C'est pourquoi les rencontres organisées par le Quimper Volley 29 Élite sont aussi le moyen de fidéliser les partenaires

---

<sup>1</sup> Lanfranchi P., « La consommation du spectacle sportif » Une comparaison entre l'Allemagne, l'Italie et la France dans l'entre-deux-guerres, *Le Mouvement Social*, n° 206, 2004, p. 115-125.



économiques du club qui sont l'objet d'attentions particulières : accès privilégié à la salle, placements en tribunes réservés à l'année, réceptions d'après-match.

Dans ce sens, il faut apprécier la fonction de l'attachée commerciale comme un des vecteurs les plus symboliques de la professionnalisation du club. Les prérogatives du poste, le type de profil recherché, les relations hiérarchiques, les conditions d'embauche et de travail sont des modalités professionnelles uniquement définies par les dirigeants du club. Celles-ci visent essentiellement à développer la part des partenariats privés dans le budget du club et à assurer la tenue des spectacles sportifs, ce qui la distingue des autres salariés du club, chargés uniquement de la production de l'activité sportive. Ainsi, les bénévoles non-dirigeants ne disposent d'aucun pouvoir formel sur l'activité de la salariée même s'il s'agit dans les faits de travailler ensemble au bon fonctionnement du club. Dès lors, la régulation des relations entre la salariée et l'ensemble des membres est un exercice instable dans la mesure où les prérogatives de chacun ne sont pas clairement définies par la direction et parce que la logique hiérarchique n'est pas officiellement formalisée. Ces difficultés sont à mettre en perspective avec le double phénomène de salarisation et de professionnalisation en cours dans le milieu associatif. Ici, nous pouvons avancer avec Annie Dussuet et Erika Flahaut (2010) que ces deux notions sont distinctes dans le sens où la salarisation est la rémunération d'une activité (potentiellement réalisable par un acteur bénévole), alors que la professionnalisation doit être comprise « *comme processus de reconnaissance, par l'ensemble social, de l'exclusivité à exercer et de la légitimité à réguler l'activité dans un domaine déterminé.* » Dès lors, il s'agit de montrer « *que salarisation et professionnalisation ainsi entendues entraînent des formes a priori distinctes de reconnaissance du travail* ». <sup>1</sup> Dans ce sens, la confusion qui règne dans la définition formelle des prérogatives de la salariée non sportive entraîne un déficit de reconnaissance des fonctions de cette dernière par une partie des membres du club. A cela, s'ajoute la spécificité commerciale du poste et l'absence de parcours sportif de la salariée qui la coupe des formes de légitimité sportive traditionnellement en cours dans le milieu associatif ainsi que le soulignent Caroline Chimot et Manuel Chotté (2006). Ces derniers montrent que les élus comme les salariés « *sont habités d'un même attachement au sport. Bien que les carrières des responsables élus, techniques et administratifs relèvent de réalités bien différentes, la passion sportive constitue le vecteur commun de leur rapport aux activités fédérales* ». <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dussuet A. et Flahaut E., « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, 2010, p. 35-50.

<sup>2</sup> Chimot C. et Chotté M., « Travailler dans une organisation sportive, entre engagement passionné et investissement professionnel », *Regards Sociologiques*, n° 32, 2006, p. 97-107.

### 3) La composition de l'équipe

La composition de l'équipe du Quimper Volley 29 Élite est typique de ce que nous pouvons retrouver dans les différents milieux sportifs professionnels. D'une part, le caractère très international de l'équipe est affirmé par le fait que les douze joueuses sous contrat viennent de différents pays avec une nette prédominance des régions de l'est européen. Ainsi, le Quimper Volley 29 Élite ne compte que trois joueuses françaises dans ses rangs, ce qui est le minimum pour répondre aux règles de la LNV et de la FFVB en matière de Joueuses Issues de la Formation Française (JIFF)<sup>1</sup>. D'autre part, la relation statutaire qui prévaut entre les joueuses et le club est marquée par la précarité des contrats qui ne durent qu'une année sportive, voire qu'une demi-saison. Dès lors, le turn-over très important des joueuses d'une saison à l'autre marque l'identité de l'équipe dans le sens où la grande majorité des sportives n'a pas un parcours ou une histoire privilégiée avec l'environnement quimpérois. Cette logique qualifiée parfois par le président de l'association de « mercenaire », inscrit clairement le club dans la culture du sport professionnel : ainsi, sur les douze joueuses membres du club lors de la saison 2012-2013, seules quatre d'entre elles ont reconduit leur contrat pour la saison 2013-2014. Cette rotation d'effectif importante oblige les dirigeants et les entraîneurs à travailler régulièrement au recrutement des futures joueuses, ou à négocier les renouvellements éventuels des professionnelles déjà engagées. Cette tâche est particulièrement lourde pour le président qui, en tant qu'employeur légal, doit à la fois maîtriser les éléments financiers, administratifs, relationnels et sportifs de ce type d'embauche. De plus, le marché du sport professionnel se caractérise par une internationalisation des échanges et une concurrence exacerbée entre des clubs qui tentent tous de construire des équipes compétitives avec un budget dont la constitution est loin d'être acquise avant le début de la saison<sup>2</sup>. Cette contrainte est une caractéristique forte du sport professionnel européen dans le sens où, à l'inverse des ligues fermées américaines, le déséquilibre compétitif est fortement influencé par le déséquilibre économique<sup>3</sup>. Ainsi, le système de promotion-régulation des ligues ouvertes influe directement sur la dotation budgétaire du club. Dans le même sens, il faut apprécier la difficulté pour un club professionnel de concilier ses propres objectifs en termes de recrutement avec les ambitions

---

<sup>1</sup> Règlement des championnats de la FFVB et de la LNV.

<sup>2</sup> Wladimir A., « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, Vol. 60, 2009, p.591-633.

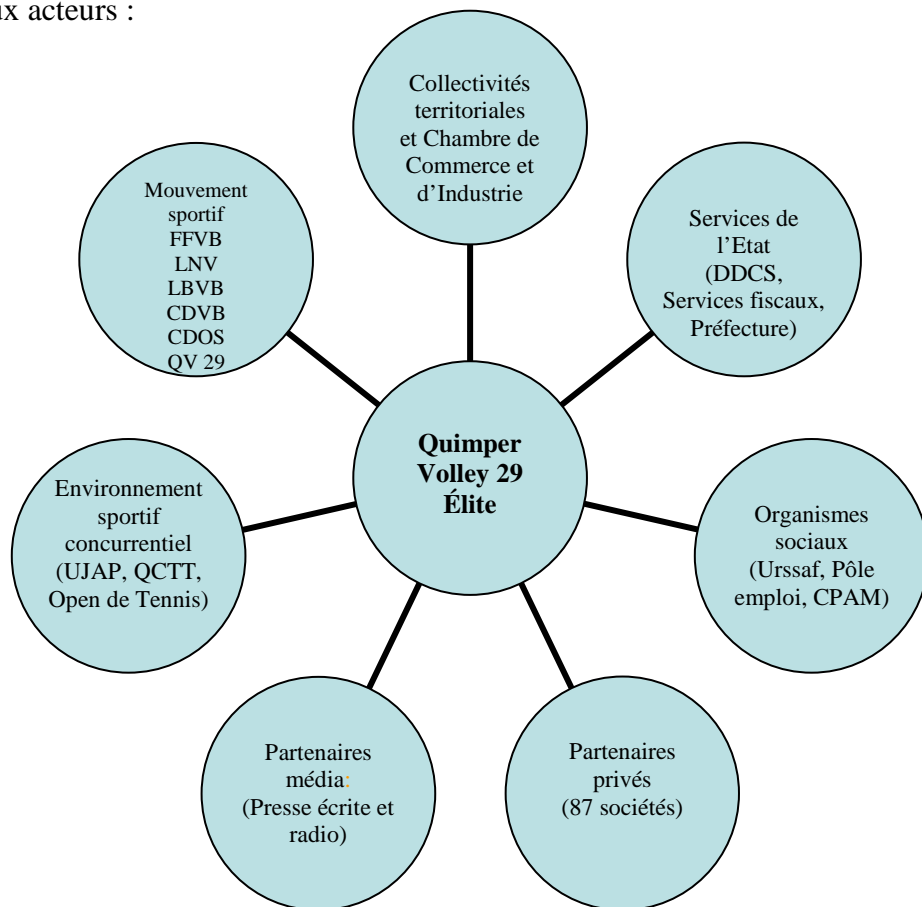
<sup>3</sup> Dans ce sens, il n'est pas étonnant de constater que le club dominant le volley féminin qu'est l'AS Cannes soit celui qui dispose du plus important budget de la Ligue AF.

individuelles de joueuses dont les carrières sont souvent construites selon une logique « nomade »<sup>1</sup>. Cet environnement particulièrement instable a pour effet de créer une incertitude supplémentaire qui touche à un élément essentiel du projet du club puisqu'il s'agit ici, à chaque saison, de bâtir une équipe compétitive. Cette contrainte environnementale impacte fortement l'activité de la direction qui doit apprendre à maîtriser les codes d'un milieu particulièrement dérégulé<sup>2</sup>, et alors qu'elle ne dispose pas initialement des compétences et du réseau lui permettant d'y évoluer à son avantage.

#### IV. L'environnement du club et les logiques de professionnalisation induites

##### 1) La structuration de l'environnement

L'analyse de l'environnement du club montre que son activité est conditionnée par de nombreux acteurs :



<sup>1</sup> Mirallès P., « Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3-n° 2, 2005, p. 639-667.

<sup>2</sup> Wladimir A., « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, Vol. 60, 2009, p.591- 633.

L'environnement du club se caractérise par la diversité des acteurs et des domaines qui influent sur le fonctionnement de l'association et qui imposent aux dirigeants une capacité d'analyse et d'adaptation affirmée. Dans ce sens, la prise en compte des contraintes environnementales induit une série de tâches et de fonctions qui définissent le rôle des principaux dirigeants d'une structure professionnelle. Dans le même sens, nous verrons dans la partie qui suit que le poids de cet environnement complexe influe inévitablement sur le processus de professionnalisation qui distingue le club d'une structure purement amateur.

## 2) Les logiques induites par l'environnement

Le diagramme montre que les relations du club avec son environnement suivent des logiques de type réglementaires, économiques, juridiques, concurrentielles et politico-économiques. Ces logiques sont importantes à appréhender dans le sens où elles expliquent comment l'environnement participe au processus de professionnalisation d'un club de sport à l'origine amateur.

### a. *Les logiques réglementaires*

Les logiques réglementaires marquent les relations entre le club et le mouvement sportif qui structure la pratique du volley-ball en France. Ainsi, la production des règles d'engagement aux différentes compétitions organisées par la LNV, les contrôles des budgets par la DNACG (Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion), les relations entretenues avec la FFVB autour de la définition des modalités de championnat et de l'organisation des matchs à domicile rythment très significativement la vie du club. Si le fait d'être partie prenante de ce mouvement sportif donne au club une certaine marge de négociation, il n'en reste pas moins que le non-respect récurrent des règles édictées par les institutions sportives a un impact décisif sur la vie des clubs engagés dans un championnat professionnel. Dans ce sens, le pouvoir réglementaire de la DNACG est tel qu'il lui permet d'influer sur les résultats sportifs en infligeant des points de pénalité, voire même de prononcer une mesure de rétrogradation administrative.

### b. *Les logiques économiques*

Les problématiques économiques sont au cœur de la vie d'un club de sport professionnel, et le Quimper Volley 29 Élite ne déroge pas à cette règle. Les dirigeants du club l'ont d'ailleurs bien compris puisque le poste d'attaché commercial et de communication

a été créé avant la fondation de l'association dédiée à l'équipe professionnelle. Ce choix montre que dès l'accès en Nationale 1, la construction d'un budget irrigué par d'autres moyens que les finances publiques a été une préoccupation constante du club. Jusqu'à présent, ce travail de prospection et de fidélisation a porté ses fruits puisque le club compte 87 partenaires privés. Ce réseau dense et varié s'est historiquement constitué autour des principaux dirigeants du club qui ont sollicité l'environnement économique lié à leur activité professionnelle<sup>1</sup>. Leur positionnement stratégique au sein de ce tissu leur a permis de solliciter les premiers partenaires du club tout en proposant que leurs propres entreprises contribuent au financement de l'équipe. On y retrouve essentiellement des sociétés de droit commercial sous de nombreuses formes sociales (SA, SAS, EURL, artisanat...). Les modalités des contrats de partenariat entre le club et ses soutiens privés vont du sponsoring sportif classique à la convention d'échanges de biens ou de services. Additionnés aux subventions publiques, ces subsides privés permettent au Quimper Volley 29 Élite de constituer un budget confortable essentiellement destiné à faire fonctionner le pôle sportif de la structure. En cela, le club répond pleinement aux logiques économiques du sport professionnel par sa capacité à valoriser financièrement ce qui fait le cœur de son activité : d'une part le spectacle sportif qu'il produit régulièrement et qui attire un public nombreux, et d'autre part l'image spécifique qui accompagne une équipe de sport féminin<sup>2</sup>. Cette image se base sur l'idée d'un jeu plus fin, aux échanges plus construits et moins engagé physiquement que celui développé par les sportifs masculins. Ces représentations iraient de pair avec l'idée que les joueuses féminines seraient naturellement plus proches du public, plus accessibles aux sollicitations de spectateurs et des partenaires en fin de match<sup>3</sup>. Enfin, il ne faut pas exclure l'hypothèse que les caractéristiques physiques et techniques des joueuses soient considérées comme des vecteurs d'attraction et de fidélisation du public<sup>4</sup>. Cette caractéristique propre au sport professionnel en engendre une autre dans le sens où les partenaires privés se situent à mi-chemin entre le partenaire-client et l'acteur stratégique susceptible d'influencer l'orientation de la structure.

---

<sup>1</sup> Entretien avec un dirigeant du Quimper Volley 29 Élite. Annexe 1.3, p. 136.

<sup>2</sup> Charlot V. et Clément J-P., « Le basket professionnel féminin et son public. Analyse comparative des publics du Tarbes Gespe Bigorre (féminin) et de l'Elan Béarnais Pau-Orthez (masculin) », in Louveau Ch. (dir.), *Sociologie du sport. Débats et critiques*, Paris, l'Harmattan, 2006, p. 269-286.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Le questionnaire passé lors de l'enquête sur le spectacle sportif du QV Élite montre que 56% du public a une joueuse préférée. Si les aspects techniques et physiques sont dominants dans les raisons qui expliquent l'origine des préférences, il faut préciser que près de 30% des choix sont dus à des critères non directement sportifs comme la personnalité, l'accessibilité, le physique des joueuses. De même, le classement montre que les joueuses les plus anciennes et les plus charismatiques arrivent en tête des sportives préférées ce qui indique qu'un processus d'identification s'engage entre le public et les joueuses les plus fidèles au club.

### *c. Les logiques juridiques*

Les logiques juridiques sont à rapprocher des logiques réglementaires dans la mesure où elles encadrent l'activité du club. Mais à l'inverse des règlements sportifs produits par les instances nationales du volley-ball, il s'agit ici pour le club de respecter d'une part les lois qui constituent le code du sport et qui s'appliquent à l'ensemble du mouvement sportif français, et d'autre part les diverses obligations sociales et juridiques imposées par les services de l'Etat et les administrations publiques. A l'inverse des contraintes réglementaires, les obligations juridiques ne sont pas négociables puisque le statut social et l'objet du club sont définis par le droit commun aux associations sportives et aux employeurs.

### *d. La logique concurrentielle*

L'environnement concurrentiel du Quimper Volley 29 Élite est dominé par l'activité de l'UJAP Quimper 29, un club de basket-ball masculin professionnel. Cette structure propose un spectacle sportif de qualité qui se rapproche de ce que le club de volley met en place, ce qui amène à un relatif partage du public quimpérois entre les deux offres. En effet, un questionnaire passé dans le cadre d'une étude sur les spectacles sportifs du Quimper Volley 29 Élite montre que si 48% des spectateurs assistent à d'autres événements sportifs, il s'agit pour 46,7% des cas des matchs de l'UJAP<sup>1</sup>. Dans le même sens, la coexistence de deux sports collectifs professionnels nécessite un haut niveau de subventionnement public. La municipalité, qui s'appuie sur les conclusions d'un cabinet d'audit en matière de politique sportive, répartit son effort selon le niveau d'engagement des équipes. Cette politique a la particularité d'être surtout définie par le caractère mécanique des aides accordées et ne se distingue pas par une assise conceptuelle très développée. Ce déficit de positionnement implique une méconnaissance des réalités du sport professionnel, qui n'est d'ailleurs jamais appelé autrement que sport de haut niveau. Dès lors, la Ville se tient à un suivi des préconisations du rapport d'audit qui fait valoir qu'une ville comme Quimper abrite en moyenne deux clubs professionnels. En conséquence de quoi la commune accorde les subventions réclamées sans forcément développer une politique dédiée à cette activité. Ainsi, l'UJAP a obtenu pour la saison 2012-2013 une subvention de 257.263 euros quand le QV 29 Élite disposait de 114.000 euros<sup>2</sup>. L'écart entre les aides municipales s'explique par l'ancienneté du parcours de l'UJAP dans le milieu sportif professionnel mais aussi par la

---

<sup>1</sup> Ce questionnaire a été réalisé en octobre 2013 par l'auteur du mémoire en partenariat avec deux autres étudiants du Master 2 SSSATI de l'UBO.

<sup>2</sup> Rapport d'activité 2011 édité par la Direction des Sports de la Ville de Quimper.

différence des budgets entre le basket-ball masculin et le volley-ball féminin. Par ailleurs, les logiques économiques des deux entités sont similaires, ce qui explique la présence de partenaires communs au sein des clubs d'entreprises de chaque structure. Pour autant, les caractéristiques spécifiques à chaque sport et leur différence de genre garantissent la place de chacun au sein du paysage sportif quimpérois. Dans une moindre mesure, le Quimper Cornouaille Tennis de Table (QCTT) et l'Open de Tennis de Quimper s'appuient sur des ressorts et des ressources proches de celles du Quimper Volley 29 Élite et contribuent à structurer l'environnement concurrentiel du club.

e. *La logique politico-économique*

La logique politico-économique traduit les relations que le club entretient avec les collectivités territoriales au premier rang desquelles nous retrouvons la Ville de Quimper. Cette dernière a défini sa politique consacrée au sport de haut niveau lors d'assises de la ville et c'est dans ce cadre qu'elle soutient l'activité du Quimper Volley 29 Élite. Cet appui se traduit par un apport budgétaire important et par la mise à disposition d'infrastructures sportives municipales. De par le poids de ses apports qui dépassent la somme des partenariats privés, la place de la Ville de Quimper est tout à fait centrale dans le développement du Quimper Volley 29 Élite. Par ailleurs, le club est un utilisateur actif et régulier des locaux municipaux, ce qui implique de collaborer constamment avec le personnel du service des sports de la Ville, tant afin de planifier les périodes d'usage que pour organiser les matchs à domicile. En cela, les rapports entretenus avec les élus et les techniciens du service des sports sont déterminants pour la viabilité opérationnelle du projet du club. Cet apport stratégique incontournable amène les dirigeants à négocier chaque année avec les élus afin de démontrer toute la pertinence de leur projet pour le rayonnement du territoire quimpérois. Dès lors, il s'agit de prouver que le Volley-ball professionnel féminin répond parfaitement aux objectifs du Projet Sportif Territorial de la Ville. Celui-ci intègre l'activité sportive de haut-niveau afin de renforcer l'offre événementielle locale et, partant, l'identité du territoire quimpérois. Afin de répondre à ces orientations politiques, le club s'appuie sur deux leviers opérationnels :

- Le premier levier doit permettre le développement d'un spectacle sportif régulier qui vise à dynamiser l'offre événementielle à Quimper. Dès lors, l'organisation des rencontres ne doit pas seulement permettre de satisfaire le public et les partenaires privés mais vise aussi à nourrir l'offre locale en matière d'événements populaires.

- Le deuxième levier s'appuie sur l'activation d'une identité locale par une communication basée sur des références à la culture bretonne. Ainsi, les emprunts aux couleurs du drapeau breton sont nombreuses tant sur les tenues du club que sur le matériel de communication : site internet, logo de l'association, musique pendant les matchs, clip de promotion. Cette stratégie de communication est un axe fort du développement du club qui a été conçu en tant que tel par un bénévole spécialiste de la communication.

## **V. Organisation et fonctionnement du club : entre références associatives amateurs et mutations professionnelles**

L'objectif de cette quatrième partie est double. Dans un premier temps il s'agit de décrire l'organisation officielle de la direction du club et des ressources humaines bénévoles et salariées. Par organisation officielle, il faut comprendre la façon dont le club présente publiquement son organisation, c'est-à-dire comment il donne à voir son fonctionnement formel aux interlocuteurs et aux partenaires. Mais, dans un deuxième temps, notre situation d'observateur privilégié nous a permis d'isoler le fonctionnement réel de l'association et partant, de mesurer l'écart entre ce qui est officiellement présenté et une réalité organisationnelle plus complexe. En cela, nous avançons que cet écart est la conséquence du processus de professionnalisation du club et qu'il est le « symptôme » le plus visible de l'influence qu'il peut avoir sur le fonctionnement d'une association. Dans le même sens, cette partie vise à montrer que la gouvernance réellement en place tend à s'affranchir des règles de la vie associative en occultant certains types d'engagements bénévoles et en concentrant les pouvoirs entre les mains d'une direction limitée.

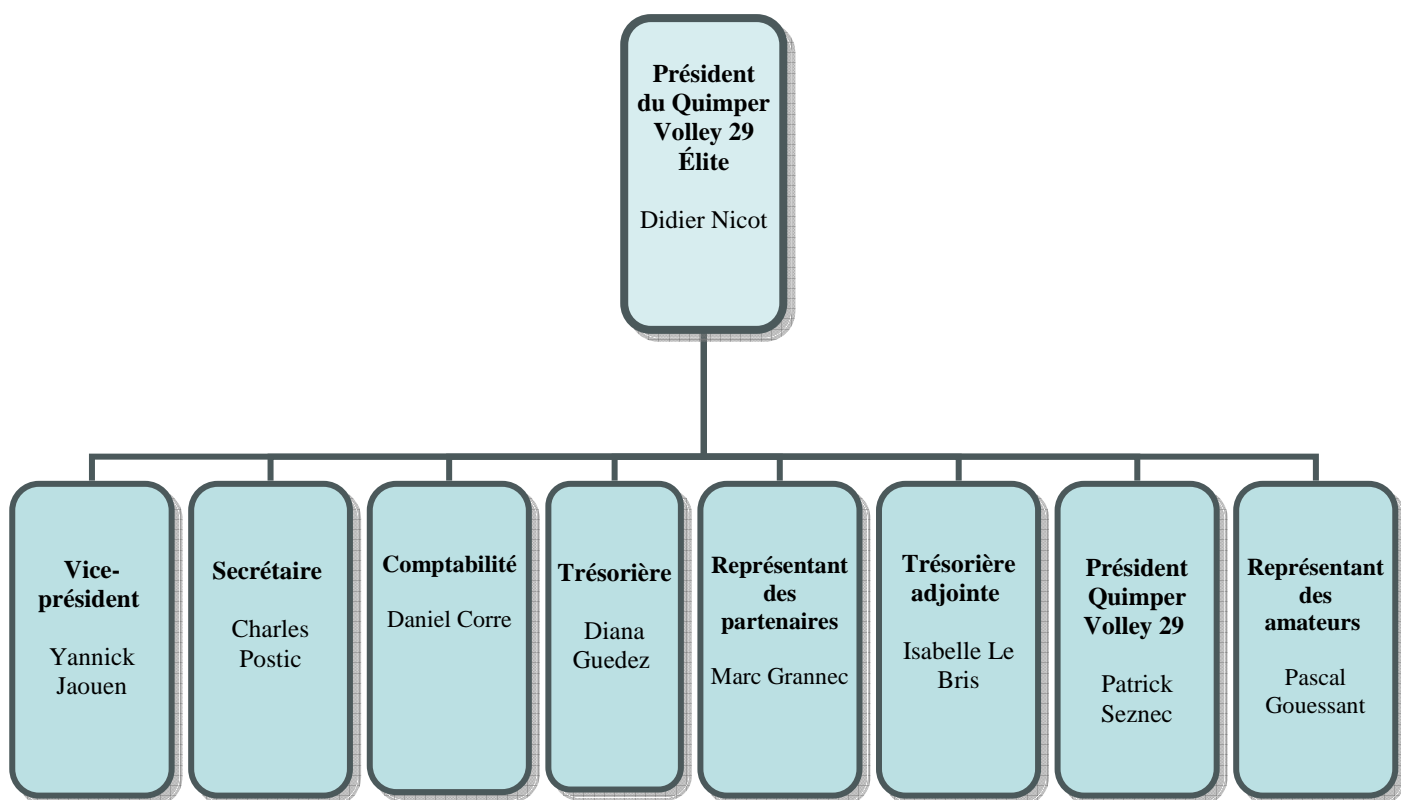
### 1) Organisation et direction officielle du club

#### a. *Une direction officielle garante de la culture associative...*

A sa création, le Quimper Volley 29 Élite a opté pour un statut associatif alors que d'autres formes juridiques de type SASP (Société Anonyme Sportive Professionnelle) ou SAOS (Société Anonyme à Objet Sportif) sont bien adaptées au sport professionnel. En premier lieu, ce choix s'explique par la prise en compte d'une contrainte extérieure à la structure et qui tient à la politique du Conseil général du Finistère envers le sport



professionnel. En effet, cette institution a décidé de ne pas soutenir financièrement les clubs organisés sous la forme d'une société sportive<sup>1</sup>. Dès lors, le QV 29 Élite ne pouvait pas renoncer à une subvention dont le montant atteint 100.000 euros cette année. Ensuite, les objectifs du club montrent que les dirigeants souhaitent préserver le lien qui les rattache avec la culture sportive amateur et dont le mode de structuration associatif constitue une des expressions les plus répandues. Ainsi, le président du club cherche à garantir l'apport des membres issus de la structure associative d'origine. Cette volonté apparaît clairement lorsqu'il nous parle de la fonction symbolique de la trésorière qui, malgré une compétence toute relative en la matière, permet la représentation de la culture bénévole amateur : « *elle représente aussi l'ancienne école, entre guillemets, les anciens du club, qui ont contribué à tout ça. Donc ça permet aussi de garder une continuité, quand même, parce que c'est.... Ça c'est un truc qu'on a quand même toujours attaché de l'importance et on ne peut pas tirer un trait sur ce qui s'est passé, quoi...* »<sup>2</sup>. Ce faisant, l'organigramme montre comment le club professionnel souhaite, au moins officiellement, respecter une gouvernance associative :



<sup>1</sup> Entretien avec Dominique Boé, maire adjoint au sport pour la Ville de Quimper.

<sup>2</sup> Entretien avec un dirigeant du Quimper Volley 29 Élite. Annexe 1.3, p. 136.

Le directoire du Quimper Volley 29 Élite est une forme de direction que nous pouvons retrouver dans d'autres associations : les statuts et les fonctions de président, de secrétaire, de trésorier assurent l'ancrage associatif de la gouvernance actuelle. Par contre, cette instance est le seul échelon de gouvernance du club puisqu'il n'existe pas de Conseil d'Administration. De plus, nous pouvons remarquer que sa spécificité est d'intégrer le président du Quimper Volley 29 et de réserver un poste d'administrateur aux amateurs. Cette représentation est contractualisée par une convention qui définit les modalités d'échanges et les relations entre les deux entités. Elle se fonde notamment sur une logique de transfert des droits sportifs et des représentations officielles de l'équipe fanion du Quimper Volley 29 vers l'association Élite. En contrepartie, la structure professionnelle s'engage à reverser une participation économique à l'association amateur ainsi qu'à faire participer ponctuellement les joueuses à la vie sportive des équipes jeunes. En cela, cet échange formalisé exprime bien le principe de complémentarité entre les activités amateurs et professionnelles tel qu'il a été conçu en France<sup>1</sup>. En effet, selon le Code du Sport, toutes les organisations sportives qui s'inscrivent dans un championnat fédéral doivent impérativement être liées à une association agréée par la fédération de tutelle. Ainsi, même les clubs professionnels disposant de moyens très importants sont « juridiquement dépendants » d'une association loi 1901. Dès lors, le Quimper Volley 29 Élite n'échappe pas à cette règle incontournable. Mais il s'avère aussi que les fondateurs du club ont adhéré volontairement à cette logique puisqu'étant historiquement issus du milieu associatif, ils déclarent être toujours attachés à cette forme d'organisation<sup>2</sup>.

b. *...mais une structure en pleine mutation*

Cependant, et malgré les dispositions prises par les fondateurs pour préserver l'origine amateur du club professionnel, il leur est inévitable d'appréhender les contraintes et les impératifs des structures en voie de professionnalisation. En effet, de par l'importance du budget annuel et le poids de l'environnement institutionnel, nous avons vu que le club ne peut éviter de s'adapter aux logiques du sport professionnel. Dès lors, ces contraintes externes l'éloignent des références culturelles et organisationnelles du sport amateur. Ainsi, la notion de professionnalisation doit être comprise comme la tendance à rationaliser le fonctionnement de l'organisation, la volonté de mobiliser des compétences avérées, et le besoin de constituer

---

<sup>1</sup> Rapport de Jean-Pierre Denis à destination du Ministère de la Jeunesse et des Sports « Sur certains aspects du sport professionnel en France ». Paris, 2003.

<sup>2</sup> Entretien avec un dirigeant du Quimper Volley 29 Élite. Annexe 1.3, p. 136.

des corps professionnels<sup>1</sup>. Autant d'éléments significatifs que nous retrouvons dans le fonctionnement du club :

- la gouvernance officielle de l'association est resserrée autour d'un Directoire de 9 personnes et l'absence volontaire d'adhérents-cotisants limite les contre-pouvoirs statutaires.
- Les dirigeants et les bénévoles spécialisés sont recrutés selon une logique de compétences professionnelles qui correspondent aux besoins du club et qui dépasse la possibilité de faire don de son temps libre à l'activité de l'association.
- L'embauche de salariés crée au sein du club un groupe professionnel chargé de l'exécution opérationnelle du projet associatif.

En cela, la structure organise son activité selon quatre dimensions caractéristiques d'un processus de professionnalisation des organisations sportives<sup>2</sup>. Ces quatre dimensions participent à la rationalisation des activités sportives à l'origine amateurs. Elles touchent :

- à la planification de l'activité sportive,
- au domaine économique-juridique qui accompagne la marchandisation de l'activité,
- à l'évolution organisationnelle d'un club qui doit se structurer afin de produire des activités sportives professionnelles, des spectacles, des résultats financiers,
- à la logique institutionnelle qui permet aux acteurs professionnels de se faire reconnaître par leur environnement.

Ces dimensions montrent qu'un tel processus repose sur des logiques parfois éclatées mais qui s'avèrent être plus complémentaires que contradictoires<sup>3</sup>. En cela, elles soulignent la pluralité des dynamiques liées au processus de professionnalisation des organisations sportives. Ainsi, l'étude organisationnelle du club montre que ces dimensions sont bien présentes et que, si elles ne se développent pas toutes de la même façon, elles restent discernables par l'activité que le Quimper Volley 29 Élite exerce aujourd'hui :

- L'activité sportive de l'équipe professionnelle est conçue selon une certaine rationalisation des entraînements, tant sous leurs aspects techniques que par leur

---

<sup>1</sup> Chantelat P. (dir.), La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats, Paris, L'Harmattan, 2001, p.15-38.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

planification annuelle et hebdomadaire. Le développement des activités para sportives comme la préparation physique et le suivi médical approfondi répond aussi à cette logique de rationalisation. Il s'agit ici d'améliorer les performances de chacune des joueuses tout en préservant au mieux leur potentiel physique.

- Le club doit se plier aux logiques économique-réglementaires afin de garantir la viabilité à terme de son projet sportif. Dans ce sens, la structure cherche à développer son réseau de partenariat privé tout en stabilisant les apports publics. Le travail mené par l'attachée commerciale au sujet des rencontres vise aussi à garantir le remplissage de la salle afin d'augmenter les recettes et d'en faire un vecteur de communication. Ces objectifs doivent être tenus dans un contexte réglementaire contraignant puisque la LNV édicte des normes poussées quant au déroulement des matchs et que la fiscalité des associations encadre strictement les apports privés.
- Les dirigeants sont amenés à définir le projet « politique » de la structure et à assurer sa mise en place en activant les ressources internes et en s'appuyant sur l'environnement du club. Dans ce sens, son directoire se structure de façon à pouvoir gérer les différents paramètres sportifs et extra-sportifs qui rythment la vie du club comme le montre le décompte et la répartition des tâches et des fonctions de direction.

### *c. Fonctions et logiques d'action de la direction bénévole*

Les dirigeants du club sont tous des bénévoles non rémunérés. Ils œuvrent à la direction de la structure et à l'animation du projet selon une répartition classique dans les associations comme le montre l'organigramme du directoire. Parallèlement aux statuts officiels des dirigeants (Président, trésorier, secrétaire...), nous pouvons présenter dix fonctions de direction qui se classent en deux grandes catégories :

- La première catégorie est constituée de prérogatives « régaliennes » : elles sont fondamentalement attachées à l'exercice de la direction d'une association quelle que soit son activité. D'une certaine façon, ces fonctions ne diffèrent pas des charges qu'une structure amateur impose à ses dirigeants. Mais dans notre cas, c'est le nombre d'acteurs impliqués et le montant des budgets gérés qui peuvent différencier le club professionnel d'une association amateur.

#### A) les fonctions « régaliennes » :

- Fonction de direction politique et stratégique : élaboration et mise en place du projet associatif du club. Adaptation des décisions en fonction des contraintes environnementales.
  - Fonction de représentation auprès des partenaires privés, des institutionnels publics, et des instances sportives : relations avec les élus locaux et les partenaires privés qui permettent la constitution du budget. Echanges avec la FFVB et la LNV au sujet des règles d'engagement des championnats.
  - Fonction de stratégie financière et de gestion décisionnelle : construction et gestion du budget annuel.
  - Fonction juridique, administrative et réglementaire : veille juridique et réglementaire du milieu sportif, rédaction et tenues des dossiers administratifs.
  - Fonction de gestion comptable et tenue de la trésorerie courante : gestion courante des comptes du club, écritures comptables et règlements des factures.
- La deuxième catégorie est une réponse aux besoins fonctionnels spécifiques au QV 29 Élite. Ces fonctions ne sont pas structurellement moins importantes que les fonctions régaliennes pour le club mais elles sont susceptibles d'évoluer au gré des décisions des dirigeants et des aléas de l'environnement socio-économique. De plus, elles correspondent essentiellement aux tâches imposées par la professionnalisation des activités du club : développement de la communication et de la commercialisation de l'activité, management des ressources humaines salariées et bénévoles, organisation d'évènements sportifs payants.

#### B) Les fonctions spécifiques à l'activité du club professionnel :

- Fonction de communication : élaboration de la politique de communication du club et développement des outils appropriés. Ce travail est mené en lien avec l'attachée commerciale et le bénévole spécialisé dans la communication.
- Fonction commerciale : élaboration et développement de la stratégie commerciale du club. La mise en place de cette action est déléguée à l'attachée commerciale qui doit développer le réseau des partenaires privés.

- Fonction sportive : élaboration de la stratégie de recrutement en lien avec les entraîneurs professionnels de l'équipe.
- Fonction logistique et organisationnelle : les dirigeants prennent part à l'organisation des événements ponctuels ou réguliers.
- Fonction d'employeur et de management : gestion des ressources humaines salariées et bénévoles, définition des stratégies de recrutements non sportifs.

## 2) La gouvernance réelle du club

L'analyse des fonctions du Directoire montre qu'il n'existe pas, au moins officiellement de défaut majeur dans la prise en charge des obligations liées aux clubs de sport professionnels. Si nous excluons l'absence de représentation des bénévoles exécutants, toutes les spécificités organisationnelles du club sont intégrées au fonctionnement de la direction. Mais, si nous dépassons le stade de la description formelle nous observons que le directoire se divise inégalement selon les tâches et les fonctions assumées par les dirigeants. En effet, certains d'entre eux se consacrent uniquement à la direction politique, financière et sportive du club quand d'autres en sont écartés et s'attachent plutôt à l'organisation des matchs ou à la logistique quotidienne du club. Les responsabilités ne sont donc pas réparties de façon équilibrée et les fonctions les plus stratégiques sont concentrées autour des principaux dirigeants du club comme le montre le tableau qui suit :

a. Répartition des tâches et des fonctions de direction

Nom	Prénom	Statut	Cumul des Fonctions et des tâches par catégories										Total
			Politique et stratégie	Représentation	Gestion et stratégie financière	Employeur	Direction sportive	Juridique, administratif et réglementaire	Logistique	Comptabilité-trésorerie	Communication	Commerciale	
Nicot	Didier	Président	6	5	4	10	0	0	5	4	6	3	43
Jaouen	Yannick	Vice président	5	2	4	5	5	0	0	0	3	3	27
Postic	Charles	Secrétaire	6	6	4	5	0	11	4	2	3	0	41
Guedez	Diana	Trésorière	2	0	0	0	0	2	5	2	0	0	11
Le Bris	Isabelle	Trésorière adjointe	2	0	0	0	0	0	3	2	0	0	7
Corre	Daniel	Comptable	2	0	2	0	0	0	0	3	0	0	7
Seznec	Patrick	Président QV 29	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Gouessant	Pascal	Elu CA QV 29	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Grannec	Marc	Représentant partenaires	2	2	0	0	0	0	0	0	0	3	7

Tableau 1: répartition des tâches et des fonctions de direction au sein du Directoire

Le tableau de répartition des fonctions décrit un fonctionnement associatif à nuancer puisqu'il montre comment le Directoire travaille réellement. Ici, il est intéressant de noter que trois dirigeants portent significativement le projet du club en assurant la plupart des tâches stratégiques et en concentrant la maîtrise des enjeux politiques, informationnels, et financiers inhérents à la vie du club. Dans le même sens, il faut noter l'écart entre le statut officiel de la trésorière et la réalité de ses fonctions qui se limitent à des tâches purement opérationnelles et finalement, relativement subalternes. Cette concentration montre que malgré le statut associatif du club, le mode de gouvernance réelle se rapproche plutôt de celui en cours dans une société privée avec un cercle restreint de décideurs qui, dans les faits, sont les seuls dirigeants de l'association. Selon nous, cette tendance est due aux caractéristiques de fonctionnement d'un club professionnel relativement incompatibles avec l'exercice de la démocratie participative. Ainsi, nous avons ici un écart significatif entre la présentation officielle de l'organisation du club et son fonctionnement réel. Dans le même sens, nous observons que les modalités de cette gouvernance réduite ont une conséquence directe sur la façon dont le statut bénévole des dirigeants est considéré par les autres membres actifs du club.

b. *La direction réelle : des bénévoles « à part »*

Le président, le vice-président et le secrétaire, qui s'avèrent être les fondateurs du club professionnel, sont des bénévoles « à part » dans le sens où leurs prérogatives sont telles qu'ils se distinguent du reste des membres de l'association<sup>1</sup>. Il est vrai que les responsabilités de la direction et le travail induit sont essentiellement d'ordre économique, administratif, stratégique ou relationnel. Ces tâches ont la particularité d'être principalement menées en dehors du cadre d'activité publique de l'association puisqu'il s'agit surtout de travailler chez soi sur des dossiers spécifiques ou de se réunir de temps en temps. Le rôle d'animateur ou de coordinateur de la vie du club qui est aussi une fonction des dirigeants dans les petites structures associatives n'apparaît pas dans les prérogatives de la direction. Dès lors, les dirigeants principaux ne partagent pas les mêmes temps de la vie associative que les bénévoles engagés dans l'organisation des matchs. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que certains acteurs font naturellement la distinction entre « les dirigeants » (sous-entendu les trois fondateurs) et « les bénévoles »<sup>2</sup>. De cette façon, le statut bénévole des dirigeants ne serait pas une caractéristique déterminante de leur engagement aux yeux des autres acteurs du club, alors même qu'ils ne perçoivent aucune contrepartie matérielle ou financière en retour et qu'ils se consacrent pleinement à leur tâche. Cette dichotomie entre le « vous les dirigeants » et le « nous les bénévoles » montre alors que les responsables du club sont perçus comme porteur de références culturelles qui sont différentes de celles qui rassemblent les bénévoles exécutants. En cela, leur relation serait à rapprocher des rapports sociaux qui structurent les sous-ensembles selon une logique de membres « établis » et de membres « marginaux »<sup>3</sup>, c'est-à-dire ne participant pas de façon centrale aux destinées de l'association. Dès lors, nous pouvons expliquer la perception de cette différence comme l'expression d'une divergence dans la définition du bénévolat légitime. En effet, si les bénévoles comme les dirigeants ne touchent aucune rétribution financière il faut souligner que le statut et la fonction tenue sont porteurs de profits symboliques spécifiques. En cela, les dirigeants du club se distinguent par une posture de notables locaux<sup>4</sup> dans la mesure où ils sont les représentants officiels et reconnue d'une activité qui dispose d'un rayonnement public et médiatique certain. Dès lors,

---

<sup>1</sup> Voir entretien avec I.L.B en annexe 1.4, p. 160.

<sup>2</sup> Situation observée lors d'une réunion rassemblant les bénévoles de l'organisation et les dirigeants et visant à échanger sur les problèmes relationnels entre les différents acteurs de la vie du club. Voir Compte-rendu de l'observation en annexe 3.

<sup>3</sup> Guérandel C. et Beyria F., « Le sport, lieu de questionnement des rapports sociaux de sexe ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 09 mai 2012.

<sup>4</sup> Loirand G., « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 273-300.



l'image du bénévolat comme statut égalitaire par excellence et de l'association comme espace naturel de la démocratie participative est à nuancer dès lors qu'il s'agit de construire un projet sportif professionnel.

### 3) Une gouvernance paradoxale et source de difficultés internes

Cette présentation des origines du Quimper Volley 29 Élite et des logiques qui agissent sur son processus de professionnalisation donne à voir la complexité de ce type d'organisation. En effet, la particularité de cette structure est de porter un projet sportif professionnel tout en maintenant une structuration associative. Dès lors, le club doit accueillir en son sein des logiques de fonctionnement différentes qui empruntent à la fois au domaine associatif et aux logiques de l'entreprise. Dans le même sens, l'étude des acteurs du club montre que plusieurs statuts bénévoles et salariés cohabitent au sein d'une organisation où la rationalisation du fonctionnement n'est pas complète. En cela, les prérogatives de chaque acteur ne sont pas toujours reconnues alors que, dans le même temps, les principaux dirigeants concentrent les pouvoirs réels. Ce déséquilibre induit des tensions récurrentes qui s'expriment plus ou moins ouvertement au sein du club faute d'espace d'expression formel qui accueillerait tous les acteurs. De plus, cet espace social hétérogène par sa structuration associative et son objectif professionnel accueille des acteurs aux profils socioculturels très divers ce qui complexifie davantage le champ social. Dans ce sens, l'étude organisationnelle du club montre que les dirigeants ont intégré ces données en adoptant un fonctionnement hybride, c'est-à-dire entre la forme associative officielle et la gouvernance réelle issue du monde professionnel. Ainsi, et à l'instar de ce qui est observé dans d'autres pratiques, ils actent l'idée qu'une évolution des logiques d'actions est inévitable sans forcément aller jusqu'au bout d'une démarche purement entrepreneuriale<sup>1</sup>.

Dans ce sens, nous avançons avec Jacques Ion (2001) qu'une organisation qui produit du spectacle vivant, qu'il soit culturel ou sportif, ne peut séparer son activité purement professionnelle de celle qui est assurée par la masse des amateurs. En cela, les deux activités seraient à considérer non pas comme opposées dans leurs intérêts mais plutôt comme faisant partie d'un même ensemble. Ainsi, une organisation qui se rapproche de la forme « entreprise » ne peut pas uniquement être considérée comme l'aboutissement inéluctable et

---

<sup>1</sup> Ion J. « Clubs d'athlétisme et professionnalisation : une étude de cas », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan, 2001, P. 241-254.

total de la forme « associative ». Dès lors, il faut intégrer l'idée que le processus de professionnalisation est une dynamique rendue instable par la coexistence de ces deux pôles. C'est pourquoi, afin de répondre à cette instabilité chronique, les dirigeants ont construit dans les faits une organisation de direction qui, tout en ayant les formes de la gouvernance associative, s'affranchit d'un certain nombre de ses contraintes. Cependant, ce choix n'écarte pas toutes les difficultés puisqu'il s'agit dans les faits de maintenir un équilibre précaire entre les cultures associatives amateurs et les nouvelles références professionnelles. Dès lors, la persistance de tensions relationnelles et de dysfonctionnements montre que les différents acteurs ne trouvent pas tous dans l'organisation une représentation conforme à leurs attentes et à ce qu'ils estiment être leur légitimité. Dès lors, nous avançons avec Sébastien Stumpp et William Gasparini (2004) qu' « à chaque fois qu'un espace sportif se structure en espace professionnel, la définition des moyens légitimes pour gérer la pratique sportive d'excellence fait l'objet d'âpres luttes symboliques (Faure & Suaud, 1994). Au-delà de la seule question économique de la professionnalisation, ces conflits traduisent aussi des divergences (tant idéologiques que sociales) ainsi que des enjeux spécifiques au monde sportif associatif. »<sup>1</sup> C'est de cette question de départ que naît notre réflexion générale sur l'origine de cette organisation, et que nous avons développé une problématique d'enquête qui tente de conceptualiser les faits observés selon une approche d'inspiration structuraliste.

---

<sup>1</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

---

**Deuxième partie : problématique, hypothèse, et  
méthodologie de l'enquête**

## **I. Problématique et positionnement théorique de l'enquête**

### 1) Problématique

Le stage mené au sein du Quimper Volley 29 Élite nous a permis, par sa durée et par l'objet de sa mission, de nous intéresser tout particulièrement à l'organisation et au fonctionnement des activités dirigeantes et bénévoles du club. Cet axe de travail nous avait été suggéré par les dirigeants de la structure conscients de la nécessité de disposer d'un regard extérieur quant à leur mode de fonctionnement. Ce besoin s'avérait d'autant plus nécessaire que le club atteignait en 2013-2014 le plus haut niveau sportif du volley féminin, et ce pour la première fois de son histoire. Après une période d'immersion de quatre mois propice à une observation fine du club et de ses acteurs, nous avons fait le constat d'un certain nombre de dysfonctionnements structurels et relationnels. Ces dysfonctionnements pouvaient s'exprimer de plusieurs manières mais la plus flagrante était la persistance de rumeurs et d'inquiétudes liées à la place des bénévoles dans l'organisation des matchs-spectacles à domicile. Un deuxième point saillant résidait dans les difficultés relationnelles observées entre une partie des membres du club et l'attachée commerciale embauchée récemment. Il est d'ailleurs significatif que notre stage a débuté en assistant à une réunion « de crise » organisée par la direction. Elle avait pour but premier de réunir les acteurs bénévoles de la structure afin de mettre en débat l'ensemble des difficultés et surtout d'exprimer les différents ressentis négatifs concernant la vie du club et le circuit interne de la communication. C'est donc en observant des échanges de points de vue opposés que nous avons pris conscience des questions fondamentales qui traversaient le club à ce moment-là.

Au sortir de cette rencontre, il nous a semblé que les questions soulevées lors de cette réunion n'avaient rien d'un épiphénomène isolé, d'un accident propre à la vie d'une organisation associative qui serait par nature propice à ce type de conflits. Selon nous, il s'agissait ici d'un symptôme relatif à la mutation organisationnelle et culturelle d'un club associatif qui assure une activité sportive professionnelle. Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre enquête, cette mutation s'exprime d'une part par la modification des dimensions organisationnelles de son activité qui se traduit par la rationalisation de son fonctionnement, et d'autre part par la multiplication des acteurs bénévoles et professionnels qui participent à la mise en place de son activité. Qui plus est, l'accession du club en Ligue AF a induit une complexification de l'environnement réglementaire par l'application des

normes de la Ligue Nationale de Volley, normes qui touchent à la fois à l'organisation administrative et logistique des matchs à domicile et à la constitution de budget global nécessaire à l'évolution en championnat professionnel. Cette évolution majeure pour la vie du club entraîne une modification des modalités d'organisation et de gouvernance : à l'origine issu du milieu associatif amateur, le Quimper volley 29 Élite se transforme pour aller vers un fonctionnement qui fait la spécificité du milieu sportif professionnel en empruntant à la fois aux domaines entrepreneuriaux et associatifs. Dès lors, les relations qui existent entre les différents partenaires et acteurs du club sont bouleversées : d'abord parce que cette évolution entraîne la coexistence de profils socioculturels différents et ensuite parce que les modalités d'engagements, qu'ils soient bénévoles ou professionnels, divergent en fonction des parcours et des motivations de chacun. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer les dysfonctionnements constatés pendant notre stage et qu'il devient nécessaire de les analyser à la lumière d'une perspective intellectuelle capable d'en définir le sens profond.

Dans ce sens, l'étude d'une organisation et des systèmes de relation qui la composent peut être abordée selon différentes approches théoriques. De prime abord, nous pouvons privilégier un travail essentiellement systémique, c'est-à-dire basé sur l'étude des relations entre les acteurs du club, et sur l'organisation réelle qui en découle. Ce paradigme par l'acteur est par exemple défendu par des sociologues comme Michel Crozier ou Philippe Bernoux<sup>1</sup>. Ces derniers postulent qu'au sein d'une organisation les acteurs sont centraux et que leur logique d'action est rationnelle. Si cette rationalité est limitée à ce que les acteurs comprennent des enjeux qui structurent leur action, il n'en reste pas moins que ces derniers disposeraient toujours d'une certaine autonomie de réflexion et de décision. Cette autonomie, à la base de leur pouvoir d'agir, serait aussi à l'origine du système de fonctionnement réellement en place au sein d'une organisation et qui est défini comme étant un Système d'Action Concret<sup>2</sup>. Il est vrai que dans notre cas, une approche purement organisationnelle et systémique permettrait d'analyser concrètement le fonctionnement du club et la structure des relations d'interaction et d'interdépendance entre les différents bénévoles, qu'ils soient simples exécutants ou dirigeants. Son aspect utilitariste et fonctionnel est donc assez séduisant car il offre à la fois une grille de compréhension des faits observés et un outil de préconisation apprécié par les dirigeants-commanditaires à l'origine de l'étude. Mais, il nous a semblé

---

<sup>1</sup> Ph. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 6<sup>ème</sup> éd., 2009.

<sup>2</sup> Martin D., « L'analyse stratégique en perspective », *Revue Européenne des Sciences Sociales* Vol. 50-n° 2, 2012, p. 93-114.

qu'en restant centré sur ce type de démarche, nous ne pouvons comprendre réellement l'origine des difficultés du Quimper Volley 29 Élite. En effet, les limites d'un tel angle théorique résident dans son postulat initial : ici, l'acteur est considéré comme une personne objectivement consciente, capable de se positionner face à une situation donnée et donc de constamment adapter une stratégie rationnelle pour y faire face. En cela, la question de l'origine de sa rationalité, c'est à dire de sa capacité à choisir, à évaluer, à préférer telle solution ou tel comportement sur tel autre ne se pose pas vraiment. Autrement dit, la place et le rôle de la culture dans la constitution des faits et des relations sociales ne sont pas intégrés à l'analyse stratégique, quand ils ne sont pas l'objet d'une opposition assumée par certains chercheurs qui voient dans l'hypothèse culturelle un risque pour la cohérence du paradigme systémique<sup>1</sup>. En cela, cette approche rejoint en partie celle des interactionnistes tels Erving Goffman qui postule que les individus sont engagés dans des rapports interactionnels, de la même façon que les acteurs d'une pièce de théâtre sont engagés dans un échange qui construit le sens de leur action<sup>2</sup>. Ainsi, le parcours professionnel, social et culturel des acteurs n'est pas vraiment pris en compte dans cette perspective théorique.

Or, les travaux de Philippe D'Iribarne (2005) montrent qu'il est difficile d'évacuer totalement l'angle culturel des analyses organisationnelles à moins de s'en tenir à une posture de recherche volontairement exclusive. En cela, la logique « anti culturaliste » de la théorie systémique ne repose pas tant sur une donnée scientifique objective - l'incapacité à définir la culture par exemple - que sur la volonté presque « politique » d'identifier les faits sociaux comme les produits d'une stratégie rationnelle issue d'acteurs conscients. Dès lors, la pertinence d'une démarche uniquement basée sur le système et l'acteur ne tient que par un artifice méthodologique qui s'appuie sur l'idée que, la culture étant à proprement parler indéfinissable, il n'est pas possible d'en mesurer l'importance dans la constitution des faits sociaux. Ainsi, nous pensons que ce paradigme induit un problème épistémologique majeur dès lors qu'il s'agit d'étudier une organisation qui réunit des acteurs munis de corpus culturels significativement hétérogènes. Or, dans notre cas, si les membres bénévoles du club travaillent au sein d'une même organisation, notre enquête montre qu'ils se distinguent d'abord par l'hétérogénéité de leurs expériences associatives et sportives. C'est pourquoi, et bien que cette donnée n'exclue pas à priori l'existence d'une organisation basée sur des

---

<sup>1</sup> D'Iribarne Ph., « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, Vol. 46, 2005, p. 151-170.

<sup>2</sup> Barbusse B., Glaymann D., *La sociologie en fiches*, Paris, Ellipses, 2005. P.129.

acteurs, nous donnons la primauté au fait que les conflits ou les oppositions au sein du club trouvent justement leurs origines dans la pluralité des profils socioculturels des membres du club et dans l'hétérogénéité des expériences sportives et associatives.

Ainsi, à l'instar des travaux de Sébastien Stumpp et William Gasparini<sup>1</sup> qui portent notamment sur les mutations organisationnelles et culturelles de club sportifs, nous nous inscrivons plutôt dans une perspective structuraliste et dispositionnaliste telle que Pierre Bourdieu a pu la proposer. Selon nous, l'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à prendre en compte les éléments culturels qui structurent l'action d'un individu, ou d'un agent selon la terminologie bourdieusienne, et qui forment une personnalité sociale<sup>2</sup> douée de convictions, de croyances, de compétences, autrement dit d'un habitus capable de définir et d'expliquer les raisons de son engagement. Ce faisant, ces caractéristiques ont engendré des « sous-groupes culturels »<sup>3</sup> aux conceptions différenciées de l'engagement bénévole, de l'utilité d'un club de sport professionnel et de la façon dont il doit être organisé. En cela, ces divergences ne forment pas seulement un système d'action objectivement analysable, mais elles structurent le club comme un champ social soumis à des luttes de légitimité. Ainsi, des membres bénévoles qui justifient leur position par l'ancienneté de leur engagement et par la valeur symbolique du volontariat doivent composer avec d'autres acteurs comme les partenaires privés qui disposent pour leur part d'une légitimité professionnelle ou financière. Mais ils doivent faire de même avec ceux qui, parmi les membres bénévoles, n'ont pas le même parcours sportif et associatif et qui, dans ce sens, se sont engagés selon d'autres modalités. Ainsi quand le bénévole en charge des matchs depuis la création du club professionnel définit son engagement, il met en avant une forme de continuité évidente qui trouve son origine dans ses expériences sportives et associatives passées. A l'inverse, les bénévoles plus récemment intégrés usent de compétences « exogènes » acquises grâce à leur expérience professionnelle pour expliquer le sens de leur apport et de leur utilité. Ce faisant, il s'agit de montrer que chaque acteur, ou plutôt que chaque groupe social qui compose l'organisation du club est porteur d'une vision spécifique de ce qu'est le Quimper Volley 29

---

<sup>1</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

<sup>2</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 67.

<sup>3</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

Élite et du projet associatif qu'il développe<sup>1</sup>. Dès lors, si le statut formel du club est bien celui d'une association, son fonctionnement effectif repose sur des logiques d'actions plurielles qui traduisent toute une représentation spécifique de ce que doit être le club dans son expression organisationnelle<sup>2</sup>.

## 2) Hypothèse d'enquête

Dans cette perspective, nous postulons que l'origine des difficultés observées ne provient pas seulement d'un dysfonctionnement systémique mais serait l'expression d'une confrontation entre les différents acteurs bénévoles du club dont l'enjeu serait la définition de la culture sportive et associative dominante. En conséquence de quoi, les habitus et les représentations issus des univers sportifs amateurs et professionnels seraient obligés de cohabiter plus ou moins harmonieusement au sein d'un club en mutation. En ce sens, l'hypothèse que le club serait un champ structuré par des conflits et des enjeux symboliques produits par des agents dotés d'un habitus construit grâce à un capital culturel sportif et associatif spécifique<sup>3</sup> nous a semblé particulièrement adaptée. Selon nous, cette hypothèse apporte une cohérence à notre analyse en intégrant des acteurs porteurs d'une histoire sociale et culturelle qui justifie leur engagement et d'une logique structurelle qui s'exprime par la construction d'un champ qui serait ici l'espace du club. Dès lors, nous postulons que la gouvernance du club est l'expression organisationnelle des luttes et des enjeux qui structurent les relations dans le champ social : l'absence de représentation formelle des bénévoles historiques au sein de la direction, la concentration des pouvoirs entre trois dirigeants, les prérogatives qui se chevauchent entre la salariée et les bénévoles sont autant d'indices de la mutation organisationnelle de l'association. En cela, notre conviction est que le type d'organisation retenu nous donne un indice du niveau de rationalisation ou de professionnalisation de la structure<sup>4</sup>, et que le schéma organisationnel n'est jamais, comme le dit William Gasparini, que « *le reflet du rapport de force entre les différents agents qui s'engagent dans le jeu ou, du moins, ceux d'entre eux qui détiennent le plus grand poids dans*

---

<sup>1</sup> Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Falcoz M. et Walter E., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009, p. 25-37.

<sup>4</sup> Nier O. et al., « Les stratégies identitaires des clubs de rugby de l'élite européenne face à la professionnalisation (1987-1997) », *Movement & Sport Sciences*, n° 50, 2003, p. 103-125.



*la structure* »<sup>1</sup>. Ce faisant, nous souhaitons prolonger notre approche structuraliste par l'idée que les capitaux qui structurent le champ du club constituent, au profit des agents, des légitimités distinctes dont certaines ne seraient pas adaptées aux évolutions d'un club en voie de professionnalisation. Ces légitimités, qu'il faut comprendre ici comme la capacité pour des agents de voir leurs actions être reconnues et acceptées par d'autres<sup>2</sup>, rejoindraient la typologie proposée par Max Weber qui les classe selon leur expression traditionnelle, rationnelle-légale et charismatique. En nous appuyant sur ces trois concepts, nous proposons de réaffecter leur signification et leur capacité heuristique pour mieux comprendre à la fois l'origine et le sens des conflits qui traversent l'espace du club et la nature des capitaux culturels, sociaux et symboliques mobilisés par les différents agents.

Pour démontrer cette hypothèse, notre travail consistera d'abord à présenter la façon dont le club accueille les différentes formes de bénévolat en son sein afin de comprendre comment une activité professionnelle est porteuse de multiples modalités d'engagements. Dans un deuxième temps, nous viserons à isoler les profils typiques d'engagements bénévoles au sein du club. Par ce biais, il s'agira de présenter le parcours associatif et sportif des principaux acteurs bénévoles de la structure afin de comprendre ce qui les amène à s'engager et à se projeter au sein d'un club professionnel à statut associatif. Enfin, nous proposerons une mise en perspective de ces résultats avec les trois légitimités wébériennes.

---

<sup>1</sup> Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.

<sup>2</sup> Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 2009, p.181.

## II. Méthodologie de l'enquête

### 1) Avant-propos épistémologique

#### a. *Une démarche théorique propice à la distanciation*

Au-delà de sa spécificité conceptuelle, l'intérêt du cadre théorique retenu réside dans sa capacité à créer une distance nécessaire quant à l'objet de notre enquête. En effet, la durée de notre stage (4 mois) nous a permis d'entrer en profondeur dans la vie du club et d'assister en tant que témoin privilégié aux événements structurants de l'organisation. Ainsi, être au cœur du club en évoluant parmi ses acteurs bénévoles et salariés les plus engagés permet à l'enquêteur d'apprécier les caractéristiques les plus complètes et les plus fines de la structure. Mais cette position comporte aussi le risque pour l'observateur d'intégrer à son tour les enjeux « politiques » de l'association et surtout, de prendre part aux rapports de force qui structurent le jeu des acteurs. Ceci est d'autant plus vrai que notre mission de stage nous a amené à produire un travail directement en lien avec des questions qui sont particulièrement stratégiques pour l'avenir du club. Dans ce sens, les premières réflexions étaient plutôt d'ordre systémique puisqu'elles visaient surtout à analyser le mode de gouvernance d'un club en voie de professionnalisation. Dès lors, l'objectivation des faits observés par une approche systémique nous plaçait dans une position trop éloignée de la nécessaire neutralité axiologique défendue par Weber. Celle-ci doit être comprise comme un refus « *d'affirmer quoi que ce soit sur ce qui doit valoir* » ou comme « *l'exigence extrêmement triviale qui impose au savant ou au professeur de « faire absolument la distinction », puisque ce sont deux séries de problèmes tout simplement hétérogènes, entre la constatation des faits empiriques [...] et sa propre prise de position évaluative de savant qui « porte un jugement » sur des faits* »<sup>1</sup>. Ainsi, au-delà du fait que la question centrale des dysfonctionnements du club ne pouvait se réduire à des jeux d'acteurs et à l'analyse de stratégies plus ou moins rationnelles, la distanciation nécessaire à un bon travail d'enquête n'aurait pas été respectée. Or, cette logique de mise à distance de l'objet étudié est essentielle pour produire une analyse scientifique. Ceci est d'autant plus vrai qu'il nous faut composer avec le fait d'être culturellement issu des traditions associatives et populaires des pratiques sportives, bien loin des logiques de professionnalisation qui sont celles du Quimper Volley 29 Élite aujourd'hui. Dès lors, s'inscrire dans un cadre théorique issu du structuralisme bourdieusien offrait une

---

<sup>1</sup> Corcuff Ph., « Le savant et le politique », *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011.

mise à distance de l'objet étudié, en replaçant chaque acteur dans un contexte qui limite les influences affectives inévitablement ressenties en 4 mois de stage.

b. *Croiser plusieurs approches pour mieux comprendre l'espace social observé*

Par ailleurs, l'originalité de la théorie développée par Pierre Bourdieu est qu'elle reprend, tout en les dépassant, des concepts clefs issus des théories marxiste, wébérienne et durkheimienne<sup>1</sup>. Dans notre cas, nous aborderons l'étude des différents engagements bénévoles selon une démarche idéale-typique inspirée de la sociologie wébérienne. Dans un premier temps, il s'agira de présenter un tableau des engagements bénévoles qui coexistent au sein du Quimper Volley 29 Élite. Cette démarche, qui vise à dresser une sorte de terminologie et de classification des faits humains<sup>2</sup>, présente plusieurs intérêts à nos yeux : elle traduit la richesse et la complexité des engagements qui s'expriment au sein d'un espace social qui peut paraître « chaotique »<sup>3</sup> de prime abord. En cela, elle éclaire la difficulté pour de nombreux profils bénévoles à trouver leur place au sein du projet politique de l'association. Ensuite, elle permet une articulation de l'interprétation qu'elle met en avant avec la perspective théorique dans laquelle nous nous plaçons. Dans un deuxième temps, nous utiliserons notre extrapolation idéale-typique des différentes figures de l'engagement afin de mieux comprendre comment le champ social qu'est le club se structure. Nous construirons notre analyse en nous appuyant sur les concepts issus du champ théorique bourdieusien, avec l'objectif de montrer que les échanges sociaux sont structurés par la cohabitation d'habitus sportifs et associatifs différents. Dans ce sens, nous chercherons à nous inscrire dans une démarche théorique ouverte, c'est-à-dire capable par l'appropriation d'outils conceptuels issus de différentes traditions sociologiques d'éclairer avec le plus de pertinence possible les faits sociaux que nous avons observés.

2) Différentes démarches utilisées

La longue période de stage a été propice à un usage de diverses méthodes d'enquête. La seule que nous n'ayons pas utilisée spécifiquement fut celle du questionnaire quantitatif. En effet, notre travail s'est plutôt traduit par une approche méthodologique qualitative caractérisée notamment par la passation d'un certain nombre d'entretiens semi-directifs.

---

<sup>1</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 11.

<sup>2</sup> Dantier B., « Les « idéaltypes » de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique. », in *Max Weber, Économie et société, tome 1: Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, 2004, p. 28-57.

<sup>3</sup> Ibid.

Avant cela, notre appropriation du terrain et la construction d'un objet spécifique d'enquête s'est déroulée de la façon suivante :

a. *Le recueil et l'étude de la documentation institutionnelle et organisationnelle*

Nous avons d'abord tenu à explorer le plus finement possible le milieu du Volley-ball professionnel qui nous était jusqu'alors parfaitement inconnu. Pour cela, nous avons recueilli auprès des dirigeants du club des documents institutionnels produits par la LNV et la FFVB comme les rapports comptables de la DNACG, les règlements d'engagements au sein du championnat de LAF, la présentation des caractéristiques de chaque club professionnel... Il s'agissait ici de maîtriser au mieux l'environnement sportif, réglementaire, économique dans lequel évolue le Quimper Volley 29 Élite. Dans le même temps, nous avons étudié l'ensemble des documents officiels et statutaires du club : statuts de l'association Élite, convention de fonctionnement passée avec l'association amateur, statuts de l'association amateur, contrats de partenariat privé... Ainsi, nous avons pu définir le projet associatif de la structure et mieux comprendre les modalités de régulation de ses relations avec ses partenaires proches. Dans une autre logique, nous avons aussi recueilli les documents organisationnels du club : ces derniers ont été produits par les cadres bénévoles et servent à formaliser la répartition et l'organisation des équipes bénévoles en charge de la préparation de la salle. Dans le même sens, nous avons étudié un exemple de la feuille de préparation des matchs établie par l'attachée commerciale.

Nous arrêter sur ces productions internes était d'autant plus pertinent que leur rédaction et leur diffusion font l'objet d'une lutte symbolique de légitimité entre les cadres bénévoles et la salariée du club. En effet, la production de ces documents et leur diffusion au sein du club étaient historiquement attribuées aux cadres bénévoles présents avant l'embauche de l'attachée commerciale. Le fait que cette dernière se soit emparée à son tour de ce type de mission et partant, que cette initiative soit source de tensions, montre comment s'expriment les conflits qui accompagnent la rationalisation inhérente à la professionnalisation de l'organisation. Ici, il ne s'agit plus seulement de s'organiser dans un entre-soi bénévole mais de formaliser et d'institutionnaliser le fonctionnement du club afin de l'améliorer.

### b. *Participer à la vie du club et observer ses pratiques*

Dans le même temps, nous avons souhaité participer autant que possible à la vie du club. Pour cela, nous avons été présent à tous les matchs organisés à domicile en essayant d'observer un secteur particulier à chaque fois. Cette démarche d'observation participante a été formalisée par la tenue d'un carnet d'observation visant à noter les caractéristiques organisationnelles des spectacles proposés. Nous avons aussi voulu participer physiquement à certaines tâches, comme la mise en place et le rangement de la salle. Il s'agissait ici de vivre réellement le niveau d'engagement des bénévoles ainsi que de mesurer l'ambiance qui régnait dans les différentes équipes. Cette posture, qui est à rapprocher d'une démarche de participation observante, est certainement la plus engagée pour l'enquêteur. Les résultats qu'elle permet de recueillir doivent donc être tout particulièrement requalifiés dans le contexte plus large de l'enquête menée, afin que les points de vue recueillis et les impressions ressenties ne surdéterminent pas les conclusions de notre travail.

Dans une autre logique, nous avons aussi pleinement profité de notre proximité avec l'attachée commerciale afin d'observer la façon dont la vie du club se structurait au quotidien. En effet, il faut souligner ici que, comme souvent dans une association, les tâches et les fonctions d'un salarié dépassent assez largement ce pour quoi il a été embauché initialement. En tant que permanent d'une activité investie par de nombreux bénévoles, le salarié est au cœur de la vie du club, de son circuit d'information, des enjeux qui structurent les relations au sein de l'association. Dès lors, notre situation d'observateur nous a permis de mieux saisir les coulisses de la structure et donc de formuler ce qui nous semble être les « questions stratégiques » sous-jacentes à la vie du club.

### c. *Recueillir et formaliser l'ensemble des tâches et des fonctions bénévoles*

Afin de dresser un tableau le plus complet des activités bénévoles au sein de la structure nous avons élaboré une fiche de description des activités bénévoles<sup>1</sup>. Le but de cette fiche était d'abord d'évaluer la répartition formelle des bénévoles en fonction de leur tâche. Chaque interlocuteur devait donc signifier ce pour quoi il avait été « recruté » et à quel « poste » il évoluait cette saison. Puis, dans un deuxième temps, le répondant devait indiquer ses fonctions informelles, c'est-à-dire celles qu'il remplissait spontanément comme la diffusion des résultats du match sur les réseaux sociaux, l'animation du KOP...

---

<sup>1</sup> Voir fiche de description de l'activité bénévole en annexe 2.1, p. 217.

D'une manière générale, l'objectif de cette fiche était de dresser le tableau le plus complet et le plus précis des activités bénévoles afin d'une part d'en mesurer l'importance structurelle et d'autre part de déterminer les modalités d'engagements bénévoles des membres du club.

d. *S'entretenir avec les acteurs du club*

Après une première phase d'observation, nous avons mené des entretiens individuels de type semi-directif. Ces entretiens répondaient à deux besoins différents : il s'agissait d'abord de mener des entretiens exploratoires permettant de mieux appréhender le fonctionnement du club et le rôle des acteurs principaux. Grâce aux informations collectées nous avons pu affiner notre problématique de recherche et programmer une deuxième session d'entretiens semi-directifs qui avaient pour objectif de tester notre hypothèse d'enquête. Dans ce but, nous avons construit une grille d'entretien<sup>1</sup> afin de rencontrer 7 acteurs bénévoles représentatifs des différentes modalités d'engagement au sein du club. Leur représentativité a été définie selon la modalité suivante :

Notre position privilégiée au sein de la structure nous a permis de prendre part à la vie du club, notamment lors de l'organisation des matchs. Ainsi, nous avons pu dégager à la fois les caractéristiques fonctionnelles de l'association et identifier les membres qui prennent une part stratégique à la vie du club. De cette manière, nous avons isolé des typologies d'engagement suffisamment différenciées et représentatives pour dresser notre sélection d'entretien selon les critères suivants :

- Tâches et fonctions assurées.
- Parcours sportif et associatif
- Typologie sociologique : âge, sexe, lieu d'habitation, profession, situation familiale.
- Origine et durée de l'engagement au sein du club
- Ressorts et logiques de l'engagement bénévole au sein du club.
- Position au sein du système des relations interpersonnelles.

Cet important matériau est à la source de notre travail sur les profils idéals typiques des engagements bénévoles puisqu'il nous permet de citer les propos les plus significatifs de nos

---

<sup>1</sup> Grilles d'entretiens consultables en annexes 1.1 et 1.2, p.134 et 135.

interlocuteurs. Dans ce sens, les entretiens utilisés ont été l'objet d'une analyse sémantique basée sur le repérage de termes récurrents classés en quatre champs :

- Champ des tâches et des fonctions tenues par l'interlocuteur.
- Champ des termes qui qualifient le rapport à l'organisation et à l'activité du club.
- Champ des termes qui qualifient la structuration de l'engagement bénévole (origine et sens).
- Champ des termes qui définissent les rapports sociaux internes.

#### e. *Comparaison des clubs professionnels*

Afin de nous familiariser avec le milieu du volley-ball professionnel et pour replacer le club dans son environnement sportif immédiat nous avons étudié la structuration des différentes équipes engagées dans le championnat de LAF. Ce travail a été rendu possible par la consultation des documents édités par la LNV et qui visent à présenter les caractéristiques des clubs. Ainsi, nous avons pu comparer les budgets, les statuts juridiques, l'organisation de la technostructure, la composition des équipes. Dans le même sens, nous avons consulté les sites internet des clubs professionnels afin d'évaluer sur quelles ressources humaines et financières les structures déclarent s'appuyer. Enfin, nous avons pu étudier les futurs statuts d'un club de LAF se trouvant lui aussi dans l'obligation de fusionner les deux associations amateurs et professionnelles pour la saison à venir.

Cette étude comparative nous a permis de dégager plusieurs enseignements :

- Il apparaît que sur les 12 clubs engagés en LAF, un seul évolue sous une forme juridique de type SA. En cela, une nette prédominance du statut associatif se dégage comme étant caractéristique du volley-ball féminin professionnel.
- Le championnat apparaît comme un espace déséquilibré avec un club qui domine le paysage sportif depuis près de 20 années et qui se distingue à tout point de vue des autres structures.
- Les ressources humaines non-sportives sont limitées : peu de clubs disposent d'un manager ou d'un délégué administratif salarié. Ce constat montre que malgré la professionnalisation du championnat, les structures restent encore très largement gérées par des élus bénévoles.

- La consultation du site internet de certains clubs montre que, dans certains cas, le nombre de partenaires privés ne dépasse pas une douzaine de sponsors alors que le plus petit budget atteint 588.000 euros. Cette donnée montre que l'équilibre économique du volley-ball féminin passe essentiellement par l'apport de fonds publics.
- La question du statut juridique se pose aujourd'hui pour les clubs qui, comme le Quimper Volley 29 Élite, ont développé un fonctionnement en double association. Dans ce cadre, l'étude des futurs statuts du Volley Ball Nantes montre que la question de la cohabitation des activités amateurs et professionnelles au sein d'une même association est une problématique partagée par d'autres associations en voie de professionnalisation.

D'une manière générale, notre étude comparative a permis de dégager des caractéristiques structurelles du volley-ball professionnel féminin. En ce sens, il apparaît que cette pratique est marquée par une professionnalisation des activités sportives qui passe avant tout par la salarisation des joueuses et de l'encadrement sportif. Mais son organisation administrative, sa structure économique et le développement de ses stratégies de communication ou de partenariat restent encore très marquées par un fonctionnement amateur. En cela, les problématiques qui touchent le Quimper Volley 29 Élite pourraient aussi bien traduire la situation majoritaire du volley-ball féminin en France.



---

**Troisième partie : profils des engagements bénévoles  
et genèse des légitimités**

## **I. Un champ aux multiples logiques bénévoles**

L'intérêt d'une approche socioculturelle du Quimper Volley 29 Élite réside dans la capacité du club à accueillir de multiples profils d'acteurs bénévoles. En effet, l'activité de la structure est suffisamment riche et variée pour permettre à chaque bénévole de trouver un type d'engagement qui lui convienne et qui corresponde à ses compétences. Ce constat est d'autant plus vrai que les ressorts d'engagements du bénévolat reposent d'abord sur l'idée de la bonne volonté et du temps librement investi<sup>1</sup>. Le fait de disposer de compétences spécifiques et parfaitement adaptées au club est un ressort d'engagement réel mais pas impératif pour intégrer une structure associative. Pour autant, une structure associative qui produit une activité sportive professionnelle accueille différents types d'engagements bénévoles. En effet, l'analyse du fonctionnement du club montre que l'activité ne repose plus seulement sur des logiques d'actions amateurs qui demandent des compétences relativement limitées à la dimension sportive et associative. Ici, le champ professionnel permet l'expression d'engagements plus hétérogènes dans le sens où les compétences se sont à la fois élargies et spécialisées. Par l'importance des budgets gérés, par le poids des contraintes imposées par l'environnement, par l'ampleur des spectacles sportifs proposés, les besoins en compétences quasi professionnelles parmi les bénévoles du club se sont affirmés. On peut alors questionner la place du bénévolat au sein d'un club de haut niveau et chercher à isoler ce qui donne un sens commun à des engagements aussi hétérogènes dans leurs caractéristiques et dans leurs expressions. En cela, l'engagement bénévole au sein du Quimper Volley 29 Élite rejoint ce qui est observé largement dans le milieu associatif et qui amène certains chercheurs à proposer une définition minimale du bénévolat comme étant une activité avant tout non-salariée<sup>2</sup>. En ce sens, l'engagement bénévole dépasserait les notions initiales de philanthropie ou de militantisme qui lui était accolé pendant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle pour aller vers une acception plus vaste permettant d'englober toutes les formes contemporaines d'engagements non-rémunérés.

---

<sup>1</sup> Prouteau L. et Wolff F-C., « Donner son temps, les raisons de l'engagement bénévole », *Economie et Statistiques*, n° 372, 2004, p. 3-39.

<sup>2</sup> Demoustier D., « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 97-116.

## 1) Les différents types de bénévoles au service du club

Le Quimper Volley 29 Élite est un club professionnel qui fonctionne pour l'essentiel grâce à l'implication bénévole d'une quarantaine de personnes. Si certains bénévoles sont aussi membres de la direction, il s'agit dans un premier temps de se tenir à l'analyse de leur fonction et non à leur statut de dirigeant. Cette distinction se justifie par la place spécifique du bénévolat au sein du club puisque les membres n'entretiennent pas de liens formels avec le club : celui-ci ne délivre pas de carte d'adhésion, et il n'existe pas de convention ou de contrat d'engagement bénévole au sein de la structure. Le rapport entre les bénévoles et le club n'est donc pas officiellement reconnu et la place de chacun se construit par le travail effectué au gré des besoins et des temps forts de la structure comme les matchs et les tournois. Dans ce contexte, il n'est pas évident de définir les prérogatives de chaque acteur bénévole puisque la structure n'organise pas formellement leur activité. Cependant, l'usage de l'observation participante et la création d'une fiche d'activité bénévole nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisation et les apports des différents membres non salariés. Grâce à ce travail de recension et d'observation nous avons pu dégager trois types de bénévoles dont les deux premiers s'inspirent d'une classification proposée par Lionel Prouteau (1998)<sup>1</sup> :

- Un bénévolat « formel » organisé autour des matchs : il s'agit ici de cerner l'activité bénévole organisée autour des spectacles sportifs. Ces rendez-vous à fort enjeux commerciaux et sportifs nécessitent une organisation bénévole encadrée et formalisée.
- Un bénévolat « informel » au service de la vie du club : il s'agit de décrire l'apport des bénévoles présents quasi quotidiennement pour assurer des tâches administratives et logistiques au service du club.
- Un bénévolat de compétences spécialisées au service de la direction. Ces bénévoles font figures d'« experts » sollicités directement selon les besoins de la direction dans la gestion des dossiers importants pour le fonctionnement de l'association.

Ces trois formes d'engagements permettent au club de fonctionner correctement même si toutes les interventions bénévoles ne sont pas forcément bien identifiées par la direction. Par ailleurs, certains bénévoles s'investissent dans au moins deux types d'interventions, ce qui leur confère une importance toute particulière pour le bon fonctionnement du club.

---

<sup>1</sup> Prouteau L., « Les différentes façons d'être bénévole. », *Economie et statistique*, n° 311, 1998, p. 57-73.

a. *L'organisation des matchs : un bénévolat d'exécution formellement organisé*

L'apport bénévole à la vie du club est d'abord remarquable lors de l'organisation des matchs à domicile qui rythment la saison sportive du QV 29 Élite. Ces véritables spectacles sportifs nécessitent la mise à disposition d'une main d'œuvre bénévole dont l'activité est organisée en 6 pôles principaux :



L'analyse des pôles montre que les matchs de l'équipe ont dépassé le simple rendez-vous sportif pour aller vers la production d'un spectacle complet. Il s'appuie sur un accueil organisé et contrôlé, des services de restauration, des animations diverses, la vente des produits dérivés du club... En cela, les bénévoles qui participent à la production de ces événements sont au cœur d'un rendez-vous essentiel pour la structure. Nous pouvons donc dire que, d'une certaine façon, le bénévolat trouve dans l'organisation des matchs son expression la plus visible pour la vie du club. En effet, les tâches et les fonctions tenues par les bénévoles lors de ces événements sont bien identifiables car elles permettent l'organisation opérationnelle des spectacles sportifs. Dans ce sens, les bénévoles qui participent à cet événement sont organisés selon les besoins spécifiques de ce type de spectacle et grâce à

l'action de cadres bénévoles qui assurent la coordination des actions à mener. Dès lors, on mesure bien toute l'importance pour le club de disposer d'un corps de bénévole fidèle et compétent tout au long de la saison. Aussi, l'absence de représentativité formelle de ces « membres de fait » pose un problème de fond quand à la place du bénévolat dans la vie d'un club qui se professionnalise. Tout en admettant la nécessité du bénévolat dans l'organisation des activités, voire en revendiquant un attachement réel au statut associatif de la structure et donc à l'hétérogénéité des engagements<sup>1</sup>, les dirigeants n'ont pas souhaité reconnaître formellement l'appartenance de ces acteurs à l'association. Cette situation crée un déséquilibre structurel par l'impossibilité pour les bénévoles de prendre part à la définition politique du projet associatif du club et par là même, de garantir la place spécifique du bénévolat formel au sein de l'association.

b. *Une organisation bénévole rationalisée*

Leur apport étant particulièrement stratégique, les activités bénévoles qui ont lieu les soirs de matchs sont encadrées par des référents en charge de la préparation et de la coordination des tâches :

➤ Logistique salle de match et structure d'accueil du public :

Sous la responsabilité de B.G., ce groupe travaille à la mise en place de la Halle des Sports qui accueille les matchs de l'équipe. Il lui revient notamment d'installer l'ensemble de la décoration commerciale et du pavoisement ainsi que de mettre en place les chaises et les tribunes démontables :



Figure 1: les bénévoles mettent en place les tribunes démontables

<sup>1</sup> Entretien avec un dirigeant du Quimper Volley 29 Élite. Annexe 1.3, p. 136.

Parallèlement, il revient à certains bénévoles de disposer la structure d'accueil du public : barrières de guidage, pannautique d'information... Ce groupe est de loin le plus important en nombre de bénévoles et est essentiellement constitué d'hommes qui ont entre 23 et 72 ans. La tâche de ce groupe se caractérise par une forte contrainte physique car il est nécessaire de monter pour chaque match l'ensemble des équipements qui accueillent le public. De plus, le démontage et le nettoyage de la salle doivent s'effectuer dès le match terminé afin de rendre la salle à son usage habituel. Le rythme de travail est élevé, la plage horaire d'activité va de 16h30 à 23h30 et les efforts physiques sont réels et conséquents.

➤ Structure d'accueil du public, d'information, de billetterie et de contrôle :

Le dispositif d'accueil est coordonné par 3 bénévoles femmes. Le rôle de ce deuxième groupe par le nombre de membres actifs est d'assurer l'accueil du public et le contrôle des accès à la salle de match. Il revient aussi à ces bénévoles de tenir la billetterie du match et de vendre les différents produits du club (vêtements, posters, carte à l'image de l'équipe...) ainsi que d'assurer un service de restauration légère. La plupart des bénévoles de ce groupe sont des femmes, et l'âge des participantes oscille entre 15 et 68 ans.

➤ Gestion de la buvette :

La buvette du match est gérée par J.I.B., un bénévole impliqué de longue date dans la vie du club. Afin de mener à bien sa mission, le responsable de la buvette s'appuie sur une petite dizaine de bénévoles, essentiellement composée d'hommes âgés d'une quarantaine d'année en moyenne. Ce groupe a la particularité d'être complètement autonome dans son fonctionnement quand, d'une manière générale, les autres bénévoles peuvent passer d'une mission à une autre en fonction des besoins. Au-delà du service au public en tant que tel, il revient au responsable de gérer les stocks et les approvisionnements nécessaires au fonctionnement de la buvette du match.

➤ Organisation du pot d'après match :

L.P. est la bénévole en charge de l'organisation du pot d'après match, appelé au sein du club pot « VIP ». La particularité de cette réception est qu'elle permet aux partenaires du club de rencontrer les joueuses et les entraîneurs des équipes engagées pendant la soirée. Elle a aussi pour but de créer un réseau professionnel utile aux

partenaires du club, et en cela, le pot VIP est aussi un vecteur de socialisation pour les professionnels qui souscrivent aux offres du club<sup>1</sup>. Ce moment est donc particulièrement important pour les dirigeants dans le sens où il s'agit d'une prestation offerte à des sponsors indispensables à la vie de la structure. Le service produit doit donc être de qualité et les bénévoles en charge de cette réception constituent un petit groupe qui se caractérise par la rigueur de son service et la régularité de son engagement tout au long de la saison.



**Figure 2: la mise en place du pot d'après-match est achevée**

➤ Animation et présentation du match :

L'animation et la présentation des matchs est une activité importante car elle caractérise à la fois l'aspect officiel, spectaculaire et commercial des rencontres sportives. Deux bénévoles ont la charge de cette activité qu'ils préparent en collaboration avec l'attachée commerciale qui définit les annonces commerciales à valoriser. Au-delà de l'aspect officiel et commercial, il faut noter l'importance de l'animation sonorisée dans le déroulement de la soirée. En effet, il s'agit ici de créer une ambiance festive qui oscille entre supporterisme et animation musicale permettant de « remplir » la salle et de créer un spectacle qui dépasse l'enjeu sportif de la rencontre.

---

<sup>1</sup> Entretien avec un chef d'entreprise partenaire du Quimper Volley 29 Élite.

➤ Organisation du para sportif :

Le para sportif comprend les tâches induites par les besoins sportifs de la rencontre. Il s'agit d'organiser les interventions des ramasseurs de ballons, de serpilleros chargés d'éponger le parquet, ou encore de fournir les marqueurs officiels de la rencontre. Ces différentes tâches reviennent à une bénévole issue du club amateur. Cette dernière puise au sein des jeunes joueurs du Quimper Volley afin de construire le groupe en question. Cet échange complémentaire entre la partie Élite et les amateurs est le seul qui soit formalisé de la sorte. En ce sens, il est particulièrement intéressant pour la coexistence des deux entités de le voir perdurer dans le temps.

L'ensemble des groupes bénévoles organisés travaille afin de préparer des rendez-vous sportifs qui accueillent entre 600 et 900 personnes lors des 11 matchs à domicile de la saison régulière. Si, pour la plupart des membres actifs il s'agit d'exécuter des tâches déjà définies en amont, il faut remarquer que plusieurs bénévoles ont un champ d'intervention qui dépasse celui de la simple exécution en préparant et coordonnant les actions avant l'évènement. Cette différence d'engagement a pour effet de créer deux fonctions distinctes et complémentaires au sein du groupe de bénévoles :

- une fonction d'encadrement des activités qui comprend des tâches de coordination, de préparation, d'exécution de l'action à mener. Une certaine autonomie de fonctionnement et de décision caractérise cette fonction. L'engagement des bénévoles référents se traduit par un travail en amont et en aval des rendez-vous sportifs. Aussi, cette fonction est-elle majoritairement tenue par des bénévoles retraités, et donc suffisamment disponibles pour assurer le surplus de travail induit.
- une fonction d'exécution directe des tâches à réaliser pendant les spectacles sportifs. Cet engagement caractérise l'essentiel de la participation des bénévoles à la vie du club. Cette fonction est tenue aussi bien par des bénévoles actifs que par des retraités.

Un décompte des fonctions assurées par les bénévoles du QV 29 Élite montre que ces derniers remplissent plus de 107 fonctions chaque soir de match. Le tableau des fonctions et des tâches qui suit permet de visualiser et de synthétiser la répartition de l'activité.



Nom	Prénom	Statut	Fonction officielle	Tâches principales	Tâches secondaires
Guedez	Diana	Bénévole	Responsable accueil-vente-contrôle	Friandises	Contrôle VIP, aide tombola, contrôle licenciés
Le Bris	Isabelle	Bénévole	Responsable caisses	Gestion des 7 caisses	Rgt salle, contrôle VIP, aide buvette
Péron	Jane	Bénévole	Responsable réservation	Réservations billets Vente merchandising	Déco salle VIP
Chotard	Blandine	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Distribuer bracelets	N° de place, retour verres pot VIP, rgt salle
Le Goff	Francis	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Contrôle licenciés	Mep salle, prépa pot VIP
Picard	Gérard	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Vente billetterie	
Le Berre	Madeleine	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Vente ticket tombola	
Brandao	Marianne	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Distribuer bracelets	Mep fdm et numéros
Brandao	Maria-Edite	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Distribuer bracelets	Mep fdm et numéros
Péron	Brigitte	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Distribuer bracelets	Ramassage et nettoyage, déco salle VIP
Monnier	Claude	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Restauration	Mep salle
Monnier	Suzanne	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Restauration	
Texier	Laura	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Vente ticket de tombola	Préparation pot
Lavoie	Camille	Bénévole	Accueil-vente-contrôle	Vente ticket de tombola	Préparation pot
Guedez	Bernard	Bénévole	Responsable salle et accueil	Mep salle et installation accueil	Animation KOP
Le Poiriel	Gilles	Bénévole	Responsable tribune roulante	Mep tribune	Poursuite lumineuse
Brandao	Manuel	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	Placement
Le bail	Christopher	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	Prépa salle VIP, extinction rampe
Berthelé	Michel	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	
Palud	Yoann	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	Contrôle vestiaires
Pinet	Guy	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	Placement
Coadou	Kevin	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	
Péron	Denis	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	Installation accueil et déco salle VIP
Goanac'h	Jean-Pierre	Bénévole	Polyvalence salle	Mep salle	
Lidec	Bernard	Bénévole	Responsable sono et animation du KOP	animation supporter Logistique poursuite	Mep salle et relations aux officiels
Le Reste	René	Bénévole	Speaker officiel	Présentation	Mep salle et relations aux officiels
Le Berre	Jean	Bénévole	Responsable Buvette	Gestion stocks, Achats, Barman	
Le Bolzer	Philippe	Bénévole	Buvette	Barman	
Pellé	Julien	Bénévole	Buvette	Barman	
Goulois	Frédérique	Bénévole	Buvette	Barman	
Nicolas	Kevin	Bénévole	Buvette	Barman	
Quillien	Guénolé	Bénévole	Buvette	Barman	
Dexet	Christine	Bénévole QV 29	Responsable logistique sportive	Ramasseurs, :marqueurs, seprillers	
Postic	Lison	Bénévole	Responsable Pot VIP	Préparation, service, rangement	
le Corre	Jérémy	Bénévole	Pot VIP	Préparation, service, rangement	

Tableau 2: tableau des tâches et des fonctions assurées par les bénévoles pendant les matchs à domicile

### c. *Le bénévolat « informel »*

Si les matchs à domicile sont les rendez-vous les plus significatifs de la vie du club, il faut aussi souligner la participation de nombreux bénévoles à ce que nous pourrions appeler le « fonctionnement informel » du club. Ce fonctionnement repose sur deux types d'engagement :

- Un engagement personnel qui touche à la diffusion de la communication du club par le collage des affiches dans les commerces de la ville, la diffusion des résultats sur les réseaux sociaux, l'animation du groupe des supporters, la gestion des déplacements du KOP...

Toute cette activité difficilement évaluable nous dit quelque chose du niveau d'engagement affectif des bénévoles envers leur club car il s'agit ici d'actions spontanées et informelles, presque « militantes » dans leur approche. Elles dynamisent la vie du club et contribuent à faire rayonner son image. Par ailleurs, nous pouvons avancer que ce type d'engagement est révélateur du niveau d'identification qui existe entre le club et ses bénévoles. En effet, si l'engagement formalisé peut être considéré selon une perspective « économique » c'est-à-dire selon un calcul entre le coût d'engagement bénévole et les profits symboliques ou matériels retirés (par le fait d'accéder au « Pot VIP » ou par la possibilité d'assister à tous les matchs), l'engagement personnel nous semble reposer sur un autre ressort. Il s'agirait ainsi d'un investissement lié à la constitution identitaire et collective du groupe de bénévoles<sup>1</sup> qui dépasserait la logique de l'intérêt individuel comme explication principale des engagements bénévoles. Ainsi, ce type d'engagement pourrait être considéré comme une fin en soi dans le sens où il s'agirait pour les bénévoles de donner un sens commun à leur investissement dans une structure professionnelle, qui en elle-même n'est pas porteuse des références bénévoles habituelles. Il faut d'ailleurs noter que lorsqu'une situation de conflit apparaît au sein du club, l'engagement personnel des bénévoles est le premier à disparaître ou à diminuer<sup>2</sup>. Ceci s'explique notamment par le fait qu'il n'est pas tenu structurellement par l'organisation des activités principales, et signifie qu'il est l'expression d'un attachement affectif qui subit immédiatement les aléas relationnels de la vie du club.

---

<sup>1</sup> Hamidi C., « Les raisons de l'engagement associatif » Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine, *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 149-165.

<sup>2</sup> Ainsi, un bénévole nous a confié avoir arrêté de coller les affiches annonçant les matchs après un désaccord quant au choix du speaker pour le dernier match de la saison.

- Le deuxième engagement bénévole informel touche à la vie quotidienne du club. Il découle des besoins propres à la structure : gestion de certains dossiers administratifs, des appartements, accompagnement des joueuses dans leurs démarches d'intégration... Les bénévoles engagés dans ces actions et les fonctions qui sont les leurs sont présentées par le tableau de synthèse qui suit :

		Acteurs bénévoles "vie du club"		
		Lison Postic	Bernard Guedez	René le Reste
Fonctions et tâches des bénévoles	<b>Fonctions et tâches administratives</b>	1		
	Gérer les dossiers CPAM des joueuses	1		
	<b>Fonctions et tâches logistiques</b>	1	1	
	Gérer l'entretien des appartements		1	
	Véhiculer les joueuses	1		
	Equiper les appartements	1	1	
	<b>Fonctions de communication</b>		1	1
	Tenir à la jour la revue de presse			1
	Conception et mise en place des banderoles		1	
	<b>Fonctions relationnelles</b>	1		
	Accompagner les joueuses dans leurs démarches	1		
	Accueillir les joueuses à leur arrivée	1		
	Assurer le rôle de collaboratrice des joueuses	1		

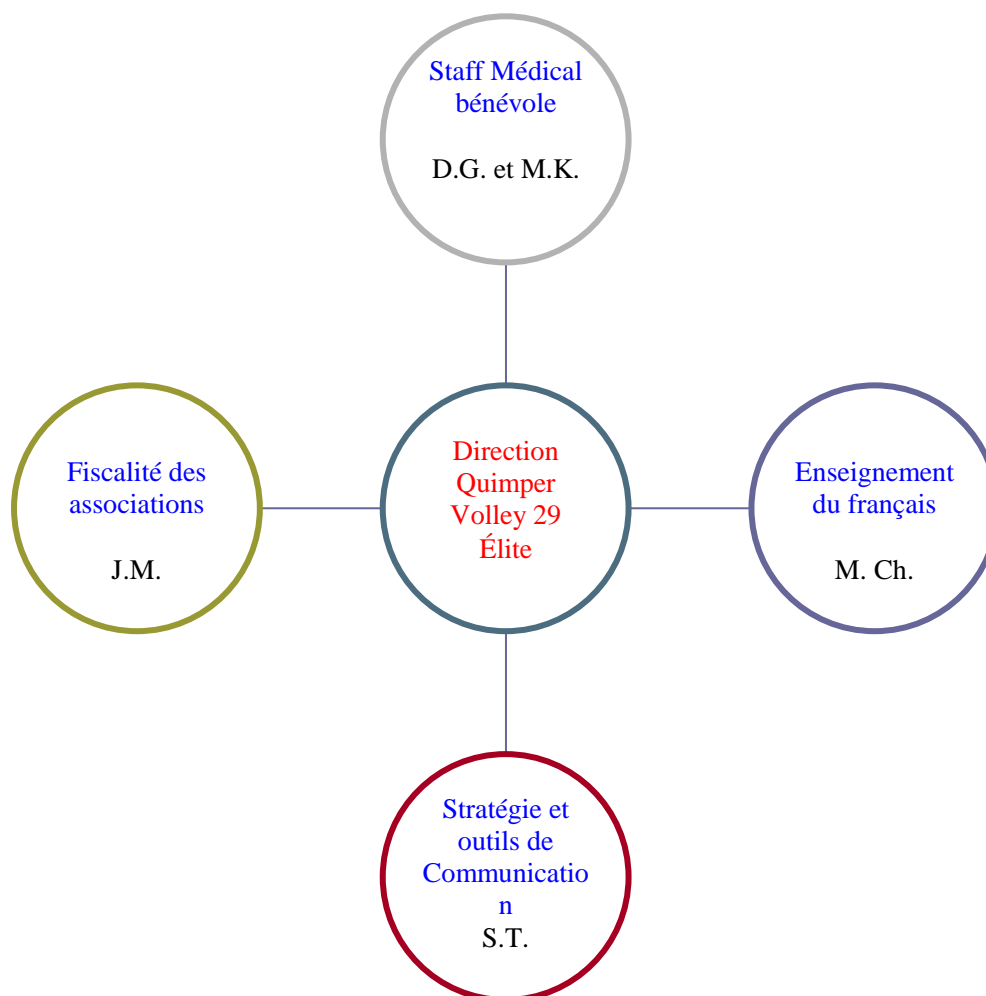
**Tableau 3: répartition des tâches et des fonctions bénévoles informelles**

L'analyse des fonctions et des tâches assurées par le bénévolat informel montre que l'absence de formalisation de son apport crée un « point aveugle » dans la capacité de compréhension du fonctionnement réel de la structure par ses dirigeants. En effet, même si les tâches remplies ne sont pas fondamentales pour la pérennité du club, elles s'avèrent malgré tout nécessaires au bon fonctionnement des activités. D'une certaine manière nous pouvons avancer que si elles existent, c'est qu'elles répondent à un besoin réel créé notamment par la nécessité de gérer concrètement une masse salariale conséquente. En effet, il faut souligner que la plupart des fonctions bénévoles informelles présentées dans le tableau sont liées à la gestion des besoins logistiques et administratifs de l'équipe sportive. Nous pouvons alors postuler que ces ressources bénévoles non reconnues officiellement interviennent pour pallier les manques structurels d'un club qui est en phase de professionnalisation. Dans ce cadre, la fonction assurée par L.P. nous semble tout à fait stratégique car, dans la mesure de ses prérogatives, elle se situe à « l'interface relationnel » des joueuses et de la direction. En cela,

elle dépasse sa fonction de « référente administrative » en prêtant une oreille attentive aux remarques des joueuses et en essayant de les transmettre aux dirigeants du club<sup>1</sup>.

d. *Les ressources bénévoles spécialisées*

Le Quimper Volley 29 Élite peut s'appuyer sur un troisième type de ressource bénévole qui se distingue des deux premiers par la compétence professionnelle des acteurs. Dans ce sens, nous pouvons présenter l'apport de S. T. pour la partie communication, de M. Ch. pour l'apprentissage du français, ou encore de D. G. et M. K. pour les problématiques médicales. D'autres personnes ressources aux compétences précises contribuent à la mise en place d'un réseau professionnel capable de répondre aux questions de plus en plus complexes qui se posent au club. Mis à part l'action du staff médical et de l'enseignant, ces ressources bénévoles spécialisées ne contribuent pas directement à la mise en place de l'activité mais elles sont à considérer comme une source de conseil et d'appui à la direction. L'organigramme qui suit présente les caractéristiques de cette ressource :



<sup>1</sup> Voir fiche d'activité de L.P. en annexe 2.2, p. 218.

Un enjeu de valorisation et de reconnaissance de ces différents apports se pose aujourd'hui pour le club dans le sens où il est parfois difficile de tirer tout le profit de compétences bénévoles aussi pointues. Ceci est d'autant plus vrai que, pour ces bénévoles spécialisés, leur intervention se justifie essentiellement par la spécificité de leur profil. Cela oblige le club à une prise en compte adaptée de leur expertise dans son fonctionnement et dans ses projets. D'une certaine façon, nous pouvons avancer que ce type de bénévolat s'est développé au sein du club lorsque la structure a eu besoin de compétences spécialisées. Il s'agit alors d'une évolution des ressources bénévoles qui accompagne la mutation d'une structure initialement amateur vers un fonctionnement plus professionnel<sup>1</sup>. Elle répond selon nous à une logique de recrutement qui vise à professionnaliser les compétences bénévoles, de façon à répondre aux nouveaux enjeux développés par l'accès au haut niveau sportif. En cela, le club s'inscrit dans une logique de gestion des ressources humaines bénévoles qui sont observables dans une grande partie des structures associatives en voie de professionnalisation<sup>2</sup> : au-delà des logiques de don de temps et de dévouement constitutives de l'engagement bénévole, il s'agit ici de professionnaliser les compétences bénévoles dans le sens où les membres recrutés doivent disposer d'une réelle expertise intellectuelle et technique. La difficulté réside donc ici dans la capacité des dirigeants du club à respecter les prérogatives de ces bénévoles spécialisés qui, par ailleurs, ont un usage salarié ou mercantile des compétences qu'ils mettent à disposition du Quimper Volley 29 Élite. Ainsi, S. T. travaille à son compte dans le domaine de la communication et du Web quand J. M. est salarié de KPMG, une entreprise spécialisée dans l'expertise comptable et qui se trouve être aussi le cabinet comptable du club. La limite entre l'apport bénévole désintéressé et la prestation professionnelle potentiellement valorisable est donc parfois difficilement reconnaissable, ce qui contribue parfois à nourrir des incompréhensions entre ces bénévoles et la direction du club<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ion J. « Clubs d'athlétisme et professionnalisation : une étude de cas », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 241-254.

<sup>2</sup> Chanut-Guieu C., « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009, p. 13-30.

<sup>3</sup> Entretien avec un dirigeant du Quimper Volley 29 Élite. Annexe 1.3, p. 136. au sujet du rôle de S.T et de ses attentes en tant que bénévole spécialisé.

## B. Une approche idéale-typique des engagements bénévoles

### I. Le concept d'idéal-type

L'observation et l'étude organisationnelle du Quimper Volley 29 Élite nous a amené à isoler un certain nombre d'acteurs bénévoles qui se distinguent par l'importance de leur fonction pour la vie du club et par la spécificité de leur engagement. La question s'est alors posée de savoir sous quel angle d'analyse nous pouvions mieux comprendre les raisons qui poussent ces acteurs à s'investir dans le fonctionnement d'un club sportif en voie de professionnalisation et la façon dont leurs relations se structurent en interne. Cette ambition nécessaire à la compréhension des activités humaines du club se heurte à la complexité culturelle et sociale d'une structure associative qui comprend de multiples engagements. En effet, en prenant chaque parcours d'engagement comme des cas uniques, il devient difficile de dresser une description généraliste et cohérente car il va de soi qu'il n'existe pas deux façons parfaitement identiques d'expliquer l'origine et le sens d'un engagement personnel. Dès lors, l'utilisation du concept « d'idéal-type » emprunté à la sociologie compréhensive weberienne nous a semblé la plus appropriée pour répondre à cette difficulté majeure. En effet, une des qualités de cette approche théorique réside dans sa capacité à proposer une lecture classificatoire de faits humains et sociaux<sup>1</sup> qui, pris dans leur individualité, n'offrent pas une compréhension globale des activités humaines<sup>2</sup>. Dans ce sens, certains profils individuels d'engagement bénévole nous ont semblé suffisamment typiques pour être généralisés. Mais définir un profil idéal-typique ne se résume pas à dresser une synthèse des logiques d'investissements volontaires. Dans ce sens, il s'agit ici de dégager des portraits construits à partir de la réalité sociale, c'est-à-dire pour nous à partir de l'activité du club, dont par synthèse et abstraction nous avons choisi, extrait et accentué certaines caractéristiques jugées représentatives<sup>3</sup>. Ainsi, nous chercherons à définir ce qui crée le sens des engagements bénévoles, puisque la logique « idéale-typique » ne vise pas seulement à dresser le profil

---

<sup>1</sup> Dantier B., « Les « idéaltypes » de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique. », in *Max Weber, Économie et société, tome 1: Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, 2004, p. 28-57.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

exemplaire d'une caractéristique sociale ou culturelle, mais bien à comprendre la signification profonde de l'activité menée par les agents<sup>1</sup>.

### 1) Profils idéals-typiques et types de capitaux développés

Afin de répondre au sens de notre enquête, cette démarche nous permet de souligner les différences culturelles et identitaires éventuellement contradictoires qui structurent le champ d'activité qu'est le Quimper Volley 29 Élite. De cette façon, nous mettons à jour le type de capital détenu et développé par les différents acteurs bénévoles afin de faire valoir leur engagement et d'assurer soit leur domination soit, au moins, leur représentation au sein du champ social. Par capital, nous définissons l'ensemble des dispositions matérielles et immatérielles dont est pourvu un agent qui évolue au sein d'un champ donné<sup>2</sup>. L'analogie avec l'origine économique du terme est évidemment à relever dans la mesure où il s'agit pour celui qui détient un type de capital de l'utiliser au mieux, de le développer afin de garantir un positionnement profitable au sein de l'espace social qui l'intéresse<sup>3</sup>. Dans notre cas, c'est le concept de capital étendu à d'autres domaines que celui de l'économie qui nous intéresse. En effet, le champ sportif étudié est surtout propice à l'expression et au développement d'un capital culturel (l'appropriation et la maîtrise des codes et des règles de fonctionnement du milieu sportif et associatif, ou encore la reconnaissance d'une technicité sportive) et d'un capital symbolique (porter un titre statutaire, être légitimé en tant que bénévole-cadre, porter un surnom positif...). Dans une moindre mesure, le capital social est aussi un élément de structuration du champ en question : par la socialisation qu'engendre l'activité du club, les agents développent leur réseau de connaissances interpersonnelles qu'elles soient internes au club pour les bénévoles exécutants ou de type notabilaires pour les dirigeants. Dans le même sens, nous verrons que les différents types d'engagements se caractérisent soit par des dispositions culturelles acquises au sein du milieu sportif associatif, soit par des compétences spécifiques issues de l'exercice d'une profession. Par extension, posséder un capital culturel dont l'investissement au sein du champ sportif est profitable permet le développement de capitaux sociaux et symboliques qui viennent à leur tour conforter la position des agents au sein du club. Ainsi, en fonction des différentes espèces de capital détenues, les agents

---

<sup>1</sup> Pharo P., « Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive », *Revue française de sociologie*, Vol. 26-n° 1, 1985, p. 120-149.

<sup>2</sup> Bourdieu P., « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la recherche en sciences sociales, Le travail politique*, Vol. 52-53, 1984, p. 3-14.

<sup>3</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 43.

cherchent-ils à garantir leur représentation au sein d'un espace en mutation. Autrement dit, il apparaît que c'est la distribution et la répartition des différents capitaux culturels, symboliques et sociaux qui assure au club la forme organisationnelle qui est la sienne aujourd'hui, de la même façon que Bourdieu décrit la structuration de l'espace social<sup>1</sup>. Cette approche explique alors les conflits observés entre les agents qui souhaitent la reproduction des références culturelles amateurs et ceux qui, par la nature de leurs capitaux, introduisent le processus de professionnalisation au sein du club<sup>2</sup>.

## 2) Trois profils se dégagent

Afin de dresser cette typologie idéal-typique nous avons structuré notre analyse selon trois catégories représentatives à la fois des types d'engagements bénévoles et des profils socioculturels différenciés qui sont décrits par ailleurs dans d'autres travaux portant sur le Volley-ball<sup>3</sup> :

- Le bénévole historique : un engagement basé sur les ressorts traditionnels du bénévolat (don de temps, disponibilité désintéressée, création de relations interpersonnelles)
- Le « néo bénévole » : un engagement basé sur une logique de compétence et de rationalisation des apports bénévoles.
- Le bénévole dirigeant : un engagement motivé par la logique du projet et construit autour de l'unification des différents acteurs de la vie du club.

Afin de comparer significativement les différents profils d'engagements nous les analyserons selon une grille d'analyse issue des entretiens semi-directifs. Celle-ci reprend plusieurs modalités :

- Profil sociologique du bénévole.
- Parcours et historique sportif et associatif.
- Origine de l'engagement bénévole au sein du Quimper Volley 29 Élite.
- Fonction et tâches tenues au sein du club.

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Le travail politique, Vol. 52-53, 1984, p. 3-14.

<sup>2</sup> Bourdieu P., « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Stratégies de reproduction et transmission des pouvoirs, Vol. 105, 1994, p. 3-12.

<sup>3</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.



- Ressorts et logiques de l'engagement actuel.
- Relations avec les autres acteurs du club.

Les réponses à ces items ont été recueillies lors des entretiens passés auprès de membres représentatifs des différents profils d'engagements bénévoles au sein du club. Par ailleurs, nous avons aussi utilisé les données récoltées grâce aux fiches de description d'activité distribuées pendant notre stage. Parallèlement à cette analyse par items, nous avons procédé à une étude poussée des termes et des qualificatifs qui structurent le discours de chaque bénévole. Dans ce but, nous avons créé un tableau<sup>1</sup> organisé en quatre catégories qui regroupe les termes provenant des champs suivants :

- Le champ des tâches et des fonctions tenues par le bénévole.  
Il s'agit ici de recenser les expressions, les termes, employés par le bénévole afin de décrire les tâches et les fonctions qu'il exerce concrètement au sein du club. L'objectif de cette recension est d'analyser la façon dont le bénévole rend compte de son activité et notamment, par le vocabulaire employé, à quelles références culturelles il fait appel pour la décrire.
- Le champ des termes qui qualifie le rapport à l'organisation et aux activités du club.  
Ce champ réunit tous les termes et les qualificatifs qui permettent au bénévole de décrire ce qu'il perçoit de l'activité du club selon deux dimensions. La dimension « organisation » touche aux termes employés pour parler du club en tant qu'entité formelle : son appellation institutionnelle, son mode de gouvernance et de direction, la façon dont l'environnement est décrit sont regroupés dans cette dimension. La dimension « activité » regroupe le vocabulaire que le bénévole utilise pour décrire l'activité du club : est-elle plutôt un sport, un spectacle, s'accorde-t-elle avec une culture associative ou entrepreneuriale... ? Il s'agit ici d'analyser ce que le bénévole perçoit de la vie du club dans son exercice réel.
- Le champ des rapports sociaux internes.  
Cette catégorie s'intéresse aux rapports sociaux tels que le bénévole les perçoit et les décrit. Il s'agit ici de recueillir les termes et les qualificatifs qui expriment le point de

---

<sup>1</sup> Voir exemple de tableau en annexe 4, p. 226.

vue du bénévole quant au réseau d'interconnaissance créé par les membres de l'association et la façon dont il apprécie l'atmosphère qui s'en dégage. Les jugements personnels et affectifs quant à l'activité du club et aux acteurs qu'il rencontre sont regroupés dans ce champ qui nous livre ce que le bénévole a de plus personnel dans sa vision de l'engagement et dans les conséquences induites sur son processus de socialisation.

- Le champ des termes qui qualifient la structuration de l'engagement bénévole.  
Il s'agit ici de regrouper les termes qui expliquent l'engagement du bénévole dans ses origines sociales, culturelles et professionnelles et qui définissent le sens qu'il prend actuellement au sein du Quimper Volley 29 Élite. Selon nous, ce champ reflète pour le type de capital culturel dont dispose le bénévole et qui, considéré sous une variante associative et sportive, explique la structuration de son engagement<sup>1</sup>.

Ces champs sémantiques, qui regroupent l'ensemble des termes qui ont trait à l'activité du bénévole au sein du club, sont particulièrement denses et complets. Mais nous avons fait ce choix d'analyse afin de montrer les corrélations qui, selon nous, existent entre ce que le bénévole décrit de l'organisation formelle du club, ce qu'il perçoit personnellement de son activité et enfin la façon dont, dans ce cadre, il se positionne socialement et affectivement. A notre sens, le croisement de ces trois champs et leur intégration aux items d'analyse nous permettra d'enrichir significativement la compréhension des engagements bénévoles idéals-typiques. En cela, nous avançons que la structure sémantique des discours des agents reflète pour une part les représentations de ces derniers en matière de vie associative : leur rapport au club, la façon dont ils y projettent l'historique de leur parcours associatif et sportif, leurs origines sociales et leur parcours professionnel affleurent par le vocabulaire employé<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Le travail politique, Vol. 52-53, 1984, p. 3-14.

<sup>2</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 21.

## II. Trois profils d'engagement qui structurent le champ social

### 1) Les bénévoles historiques

Par bénévoles historiques nous regroupons les acteurs du club qui disposent d'une légitimité historique à deux titres. Le premier s'appuie sur la relation personnelle que ces bénévoles ont développé avec le club de volley. Pour la plupart d'entre eux, il s'agit d'un engagement ancien et fidèle qui a débuté bien avant la mutation professionnelle de la structure. Ainsi B.G. indique qu'il « *(a) commencé à entraîner « (son) p'tit fils avait 7 ans, donc il en a 27 tu vois... Mais avant j'm'occupais du club heu... 4-5 ans avant, (...), dans les années 90, y a 25 ans à l'aise...»*<sup>1</sup>. Parallèlement à cet engagement ancien au sein du Quimper Volley 29 Élite, ces bénévoles ont participé de longue date au développement du mouvement sportif et associatif sur leur territoire. En cela, les ressorts de leur engagement s'intègrent parfaitement à ce qui a fait l'histoire du mouvement associatif et sportif national. Il s'agit donc ici de la deuxième caractéristique historique de cette forme d'engagement, et elle puise ses racines dans un « *éthos amateur* »<sup>2</sup>, désintéressé et fidèle à l'idéal associatif et au lien social qu'il est censé inclure. En cela, les bénévoles historiques sont proches de ce que Sébastien Stumpp a observé chez des dirigeants associatifs typiques du volley-ball qui « *s'attachent au respect de valeurs telles que l'effort, la solidarité, le travail, la convivialité, et le bénévolat* »<sup>3</sup>.

#### a. *Profil sociologique du bénévole historique*

Les bénévoles historiques sont des hommes mariés, parents et grands-parents à de multiples reprises, qui ont entre 70 et 85 ans et qui vivent à Quimper ou dans ses environs proches (moins de 10 km). Ils ne sont plus en situation d'activité professionnelle mais ils ont effectué leur parcours dans la fonction publique territoriale ou nationale en tant qu'agents de maîtrise ou d'exécution.

---

<sup>1</sup> Entretien avec BG. Voir en annexe 1.5, p. 193.

<sup>2</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

<sup>3</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

### b. *Parcours et historique de l'engagement sportif et/ou associatif*

Les bénévoles historiques ont un parcours sportif et associatif accompli. Ils ont pratiqué un ou plusieurs sports aussi bien individuels que collectifs, tant au sein de club corporatifs que de structures affiliées à des fédérations olympiques : « *oh bah j'ai toujours fait du sport (...) j'ai fait les championnats de France de gym, ça j'avais 17 ans (...) et heu jogging et cross, volley... et j'ai certainement fait autre chose tu sais dans les pompiers on touche un peu à tout hein<sup>1</sup>* ». Ainsi, les bénévoles historiques disposent d'un important capital sportif et ils assistent en connaisseurs aux matchs de l'équipe professionnelle. En cela, ils se définissent aussi comme des supporters, et ils se distinguent du spectateur par leur capacité à soutenir leur équipe quelque soit le résultat. Ce faisant, ils cherchent à obtenir une forme de profit qui les distingue du reste des spectateurs en avançant l'idée qu'ils resteront les membres fidèles du club quand les autres se seront éloignés en cas de résultats décevants.

Pour autant, leur parcours associatif ne s'est pas limité à une pratique sportive régulière. En effet, leur engagement se caractérise aussi par un investissement au sein des clubs en tant qu'entraîneurs ou arbitres. Ainsi, les bénévoles historiques se sont engagés dans des démarches d'encadrement et de transmission des compétences et des valeurs acquises par leur pratique sportive. Cette caractéristique indique qu'ils sont acteurs d'une logique d'héritage et de transmission d'un habitus sportif et associatif issu du milieu amateur. De plus, il faut souligner la forte tendance de ce type de bénévole à endosser des responsabilités associatives. Dans ce sens, ils ont été membres dirigeants d'associations sportives et ont même parfois fait partie des fondateurs de clubs de sport à Quimper ou dans les environs. Parallèlement, ils ont contribué à la vie de leur territoire en s'engageant au sein de diverses structures associatives de type comité local des fêtes ou amicale de parents d'élèves. Parfois, leur engagement public à même revêtu des fonctions politiques par une élection au sein de conseils municipaux<sup>2</sup>.

Les bénévoles historiques se distinguent donc par une expérience sportive et associative ancienne et régulière qui a ancré chez eux une culture affirmée du bénévolat. D'une certaine façon, leur engagement se recoupe avec l'augmentation graduelle du fait

---

<sup>1</sup> Entretien avec BG. Voir en annexe 1.5, p. 193.

<sup>2</sup> Entretien avec BL.

associatif en France depuis les années 1970<sup>1</sup> et du bénévolat comme type d'engagement « supplantant » progressivement la notion de militant : « *On parlait avant de militants, on parle aujourd'hui de « bénévoles » ; il ne s'agit pas de mettre un mot pour un autre, mais bien de désigner par le changement sémantique celui des réalités de l'engagement. Les associations explosent numériquement en France durant les années 1970 et le bénévole, qui vit ses belles heures depuis les années 1980, semble en être pour partie la conséquence directe* »<sup>2</sup>. Cette montée en puissance a accompagné le développement d'une culture associative spécifique qui structure encore aujourd'hui le territoire français en proposant des activités très diverses à destination de tous les publics. A ce titre, le mouvement sportif a profité à un tel niveau de cette tendance qu'il est parfois difficile d'analyser sa forme organisationnelle autrement que par le biais des structures associatives<sup>3</sup>. En cela, le capital sportif et associatif des bénévoles historiques s'est développé au sein d'un environnement institutionnel qui a profondément intégré ce type d'engagement volontaire. Ainsi, les bénévoles historiques disposent d'une légitimité quasi naturelle à agir au sein du mouvement sportif.

Dès lors, nous pouvons avancer que les bénévoles historiques sont des agents dont le processus de socialisation au sein du champ sportif remonte à plusieurs décennies. De ce processus, ils ont construit un habitus sportif et associatif amateur caractérisé par une lente imprégnation des valeurs et des références culturelles propres à ce milieu. Ainsi, les bénévoles historiques pourvus d'un tel habitus peuvent revendiquer au sein du champ un important capital culturel sportif se doublant d'un capital symbolique lié à leur posture d'héritiers et de détenteurs des logiques sportives et associatives amateurs.

### *c. Origines de l'engagement au sein du club*

Les bénévoles historiques se sont engagés au sein du club avant la création de la section Élite. Ils ont donc d'abord été membre de l'association amateur et ont connu les diverses étapes de la structuration du volley-ball Quimpérois<sup>4</sup>. Leurs tâches et leurs fonctions ont alterné entre un investissement sportif et une responsabilité de direction, en passant par un

---

<sup>1</sup> Brodier A., « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis..., de l'applicabilité historique des travaux sociologiques », in Ferrand-Bechmann D. (dir.), *Les bénévoles et leurs associations, autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.279-291.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.

<sup>4</sup> Voir fiche d'activité de RLR en annexe 2.3, p. 219.

supporterisme qui s'est développé avec la progression des équipes fanions du Quimper Volley 29. Par ailleurs, leur investissement au sein de la section Élite est dû à un recrutement ou plutôt à une cooptation par les dirigeants fondateurs de l'association. Dans ce sens, il faut souligner l'évidence de leur participation à la vie du club professionnel par la légitimité acquise grâce à l'ancienneté de leur engagement mais aussi par l'aspect quasiment incontournable de ce type de profil dans le milieu associatif : « *ça s'est fait..., le club ne s'est pas vraiment tourné vers moi, en fait y avait quasiment que moi qui pouvait le faire donc...* »<sup>1</sup>. Ainsi, les modalités de leur engagement font écho à leur parcours associatif et sportif en révélant une logique de continuité entre les expériences passées au sein des clubs amateurs et le sens de leur investissement actuel.

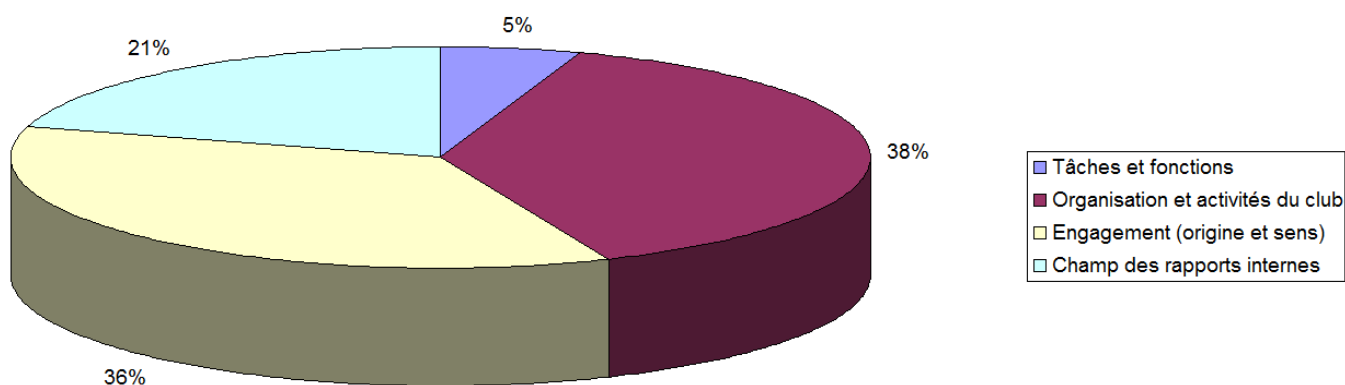
#### d. *Fonctions et tâches tenues au sein du club*

Les bénévoles historiques se distinguent par une prise de responsabilité importante pour la vie du club puisque nous les retrouvons aux postes d'encadrement des activités bénévoles. Cependant, leurs fonctions et leurs tâches ne sont pas formellement politiques dans le sens où ils ne participent pas aux instances de direction du club. En effet, ils sont essentiellement actifs dans l'organisation des matchs à domicile et dans la vie quotidienne du club. En cela, ils forment des maillons absolument essentiels pour le bon fonctionnement de la structure, tant par leur capacité à exécuter de nombreuses tâches logistiques qu'à encadrer les activités bénévoles les soirs de matchs. Cependant, nous pouvons noter un décalage entre l'importance stratégique de leur engagement pour la vie du club et l'absence de représentation officielle au sein de la direction politique. Cette remarque coïncide avec la faible capacité, ou la réticence, des bénévoles historiques à formaliser précisément les tâches et les fonctions qu'ils exercent au sein du club. Ainsi, l'analyse du discours d'un des représentants typiques des bénévoles historiques montre que la définition de leur activité reste particulièrement vague, et surtout très peu signifiante de leur importance réelle pour l'association.

---

<sup>1</sup> Entretien avec BG en annexe 1.5, p. 193.

### Répartition des champs dans le discours du bénévole historique



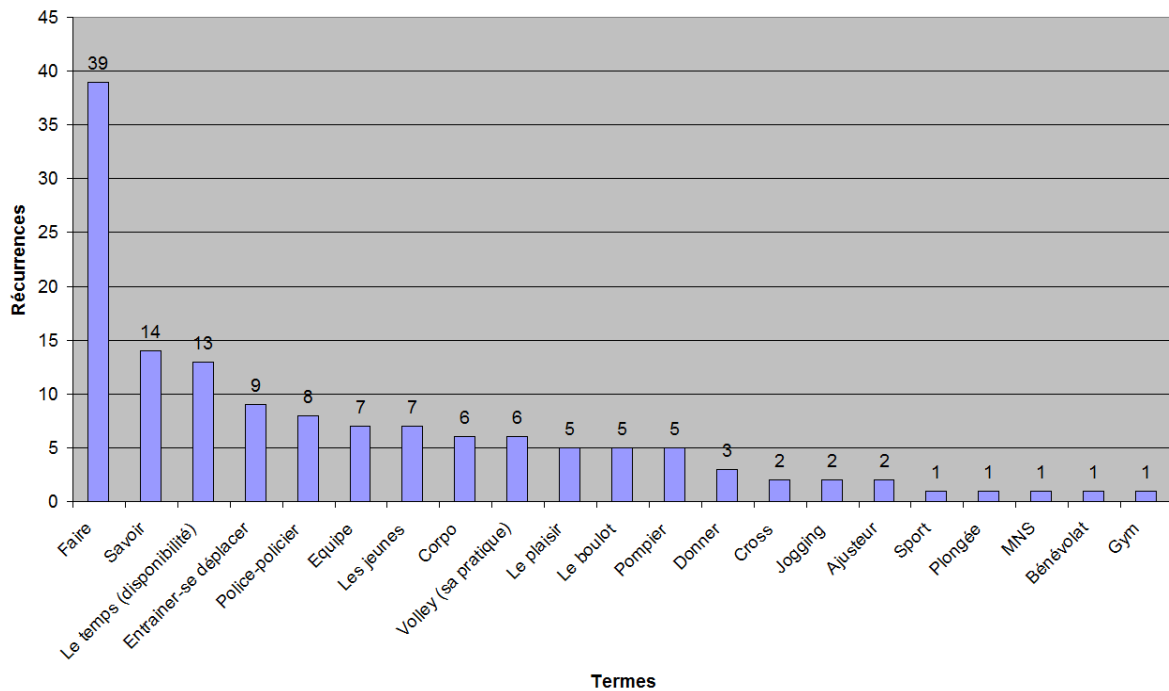
**Graphique 5: répartition des champs dans le discours du bénévole historique**

Le diagramme montre que le champ des tâches et des fonctions tenues par les bénévoles historiques ne représentent que 5% des termes qui structurent leur discours<sup>1</sup>. Ce déséquilibre peut s'expliquer selon l'hypothèse que, chez les bénévoles historiques, la définition de leurs tâches passe d'abord par le sens qu'ils donnent à leur engagement ou par la façon dont ils qualifient l'organisation des activités du club. Ainsi, l'analyse des termes liés à leur engagement bénévole traduit la domination d'une logique du savoir et du faire plutôt que la capacité ou la volonté de déterminer formellement les tâches qui sont les leurs :

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de cohérence méthodologique, il faut préciser que cette répartition est cohérente dans le sens où l'ensemble des bénévoles, qu'ils soient historiques ou néo bénévoles a été questionné selon la même grille d'entretien. Il apparaît ainsi que la répartition totale des champs diffère selon le type d'engagement.

### Termes qualifiant la structuration de l'engagement (origine et sens)



**Graphique 6: termes qualifiant la structuration de l'engagement du bénévole historique**

Ce savoir-faire, que nous pouvons définir comme « *une connaissance du corps* »<sup>1</sup>, montre qu'ils ont profondément intériorisé un habitus associatif typique du monde sportif, habitus basé sur le don de temps, sur un engagement capable de s'autonomiser - dans le sens où il crée sa propre légitimité symbolique - et assumé selon une approche globale des responsabilités. Dès lors, cette position au sein du champ qu'est le club crée un capital symbolique important qui vient compenser leur absence de représentation politique formelle. Ce capital s'appuie de plus sur la capacité à ne rien revendiquer publiquement, à ne disposer d'aucune forme de reconnaissance officielle ou de rétribution matérielle tout en étant des piliers essentiels de l'organisation. A l'instar de ce que Bourdieu a isolé dans ses travaux sur le sens des positions, on retrouve ici la logique du profit créé par une posture de désintéressement<sup>2</sup> à la fois sincère et revendiqué comme le montre notre entretien avec BG : « *ah j'ai toujours été dans le bénévolat hein...non, j'ai jamais touché le moindre centime, partout où je suis passé...* ». L'humilité et la modestie apparentes qui affleurent dans le discours des bénévoles historiques à propos de leur fonction exacte visent donc à créer une légitimité propre à leur engagement. Dès lors, cette posture leur permet de réellement peser

<sup>1</sup> François F., « Le social incorporé dans l'individu et sa représentation dans le discours » Bourdieu, l'habitus et l'(auto)biographie, *Langage et société*, n° 121-122, 2007, p. 45-56.

<sup>2</sup> Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.



politiquement sur le projet du club alors même qu'ils n'ont pas de représentation formelle au sein du Directoire.

e. *Ressorts et logiques de l'engagement des bénévoles historiques*

Les principales raisons de l'engagement des bénévoles historiques résident dans deux logiques complémentaires qui sont issues des cultures d'engagements non-rémunérés propres au milieu associatif<sup>1</sup> :

Dans un premier temps, les bénévoles historiques justifient leur investissement par la logique du don de temps<sup>2</sup> ce qui, comme l'indiquent Prouteau et Wolff (2004) place leur engagement « *au registre des facteurs de production non rémunérés* ». Cette position leur permet d'« *occuper une place de tout premier ordre sur un plan aussi bien quantitatif que symbolique. Quantitativement, le don de temps constitue un apport indispensable au fonctionnement de bon nombre d'associations. Et symboliquement, c'est du bénévolat que la vie associative tire une part essentielle de sa légitimité, ne serait-ce que parce que l'association est le produit de l'initiative bénévole* »<sup>3</sup>. Ainsi, l'entretien mené auprès de BG montre son souhait de faire vivre une structure qui a permis à son entourage d'accéder à une pratique sportive : « *faut bien donner un peu de soi quoi c'est normal à partir du moment où le club il donne quelque chose pour des jeunes, et en l'occurrence mon p'tit fils il jouait à cette époque là, (...), et bien je trouvais tout à fait normal que je donne un petit coup de main en contrepartie...* »<sup>4</sup>. Cette approche de l'engagement bénévole est à considérer selon la logique de la réciprocité qui structure une partie des investissements volontaires dans le milieu associatif<sup>5</sup>. Il s'agit ici de justifier de son engagement par une logique d'échange non rémunéré entre une structure et ses membres, et ce afin de faire vivre le projet commun à tous les adhérents. Le bénévolat est donc un moyen de rendre au groupe ce qu'on ne pourrait faire seul et ce, malgré le fait que le club professionnel ne soit pas une association permettant un échange structurellement équilibré avec des bénévoles. Dès lors, un autre ressort explique l'engagement des bénévoles historiques. En mettant en avant l'idée de plaisir commun au

---

<sup>1</sup> Demoustier D., « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 97-116.

<sup>2</sup> Prouteau L. et Wolff F-C., « Donner son temps, les raisons de l'engagement bénévole », *Economie et Statistiques*, n° 372, 2004, p. 3-39.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Voir entretien avec BG en annexe 1.5, p. 193.

<sup>5</sup> Loirand G., « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 273-300.

groupe, les bénévoles trouveraient dans leur pratique associative le moyen de tisser des relations interpersonnelles fortes<sup>1</sup>. L'entretien avec BG montre bien l'importance de la dimension interpersonnelle dans son engagement : « *ben heu au début on est une bande de copains hein, donc quand il fallait des gens pour la salle j'ai demandé à « Pierre Paul Jacques » et ils m'ont dit bon ben ok pas de problème on y ira, Papy comme ils m'appellent tous, ouais Papy ok on y va...* ». Ainsi, les bénévoles historiques peuvent reconstruire l'expérience collective qu'ils ont connue auparavant dans leur parcours associatif et ce malgré qu'un club professionnel n'a pas pour objet central la volonté d'assurer le développement des liens interpersonnels.

Dans un deuxième temps, les bénévoles historiques justifient leur engagement comme étant la continuité logique de leur parcours associatif et sportif. Ainsi, la fonction d'organisateur et de supporter des bénévoles historiques au sein du club professionnel serait identique à celle qu'ils tenaient au bénéfice de l'entité amateur<sup>2</sup>. Dans ce sens, ils continuent à soutenir les équipes jeunes du Quimper Volley 29 engagées dans les différents championnats et coupes de la FFVB. Cet élément est très important car il montre que les caractéristiques d'un club de sport professionnel, c'est-à-dire ce qui le différencie d'une structure amateur, ne sont pas vraiment à l'origine des ressorts d'engagement des bénévoles historiques. La présence de partenaires privés est certes reconnue comme un impératif incontournable pour la pérennité financière du club, mais il est difficilement acceptable de voir ces derniers bénéficier d'un traitement particulier tant ils estiment que chaque composante doit être considérée à égalité : « *moi ça c'est ce que j'ai toujours dit : il faut une équipe de volley, il faut des dirigeants, des bénévoles et des partenaires. Si t'enlèves une patte des 4 là ça se casse la gueule...* ». Pour eux, ce sont les références d'engagement bénévoles propres aux milieux sportifs associatifs<sup>3</sup> qui prévalent et qui expliquent leur investissement. Ces références incarnent des valeurs qui ne se veulent pas dominées par le souci du profit individuel et de l'enrichissement personnel, mais, comme le proposent Marc Falcoz et Emmanuelle Walter (2009) « *par celui de l'intérêt général, de la citoyenneté, du partage des richesses, de la cohésion sociale* ». Ainsi, le bénévolat serait représentatif de ces valeurs car il réhabilite la notion de gratuité et de « désintéressement » économique. Dans ce cadre, tout ce

---

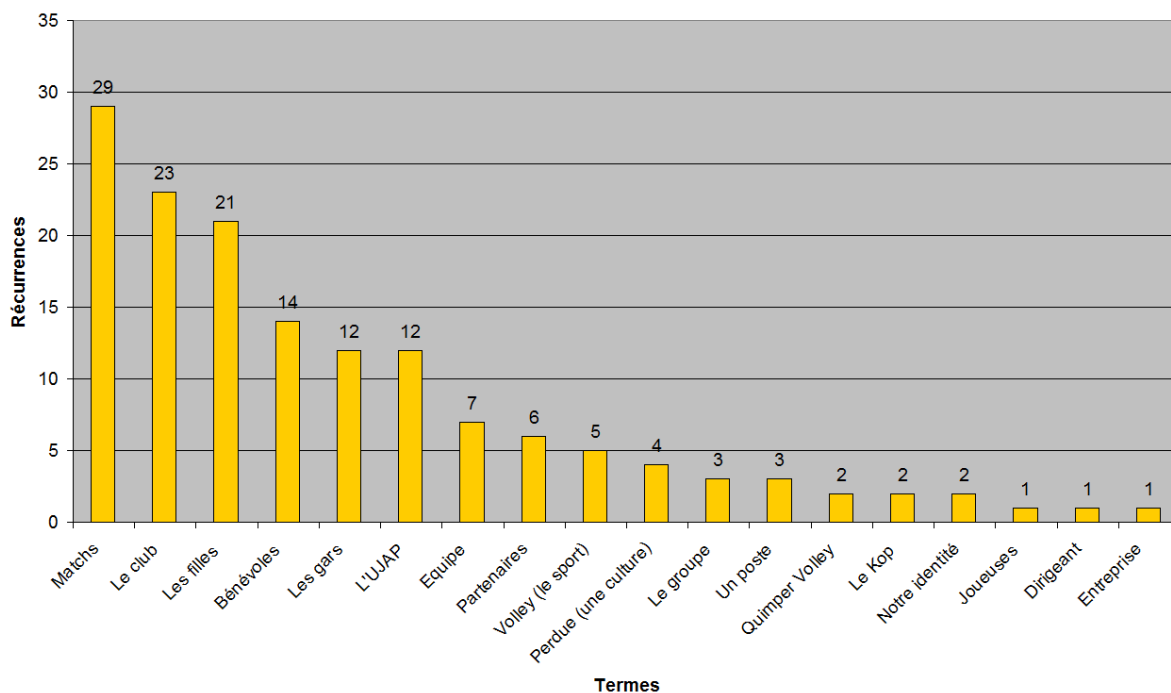
<sup>1</sup> Prouteau L. et Wolff F-C., « Donner son temps, les raisons de l'engagement bénévole », *Economie et Statistiques*, n° 372, 2004, p. 3-39.

<sup>2</sup> Entretien avec BL.

<sup>3</sup> Falcoz M. et Walter E., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009, p. 25-37.

qui d'une façon ou d'une autre tend à introduire des logiques commerciales (ici les partenaires privés) ou professionnelles (ici la salariée non sportive) dans le champ du club est perçu comme une altération de la définition légitime et historique du sport<sup>1</sup>. Aussi, il s'agit de se retrouver au sein d'un groupe social qui garantit la pérennité des références culturelles du sport amateur de manière à, comme le proposent S. Stumpp et W. Gasparini, « *construire une sociabilité sportive autour d'une relative uniformité de normes, de représentations et de pratiques, aidés en cela par un groupe de dirigeants sensibles à la transmission des valeurs fondatrices, mais bien entendu idéalisées, de l'identité du club, ce que Fridenson (1989) nomme un « phénomène de circulation des idées »* »<sup>2</sup>. Ainsi, les membres de ce sous groupe seraient chaleureux et complices, l'activité serait constituée sur des tâches communes qui participent à l'organisation logistique d'une rencontre, le tout au service d'une association dirigée par des élus financièrement désintéressés. A ce propos, il est tout à fait intéressant d'analyser la sémantique qui structure le discours du bénévole historique dans sa manière de parler de l'organisation et de l'activité du club :

**Termes et qualificatifs issus du champ de l'organisation**



**Graphique 7: termes et qualificatifs issus du champ de l'organisation et de l'activité chez le bénévole historique**

<sup>1</sup> Falcoz M. et Walter E., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009, p. 25-37.

<sup>2</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

Ici, nous voyons que les références à la dimension professionnelle du club n'apparaissent qu'en toute fin de classement avec une très faible récurrence des termes qui y font allusion. La qualification de l'activité du club par les bénévoles historiques repose sur des termes issus des cultures sportives acquises auparavant : les rencontres organisées par le club ne sont jamais définies comme des spectacles mais d'abord comme des matchs soulignant ainsi la primauté de l'aspect sportif sur toute autre référence. Dans le même sens, les acteurs sportifs et bénévoles du club sont nommés selon une répartition sexuée, exactement de la même façon que les fédérations sportives distinguent les pratiquants des pratiquantes. La récurrence des termes « filles » et « gars » illustre cette disposition culturelle et montre aussi que les bénévoles historiques entretiennent une proximité suffisamment importante avec l'ensemble des acteurs bénévoles et professionnels pour créer une logique affective qui se rapproche de ce que nous pouvons observer dans le milieu amateur. Cela montre encore une fois comment l'habitus sportif amateur imprègne la démarche des bénévoles historiques et leur permet de développer une logique de socialisation identique à celle qu'ils ont connue auparavant. A l'inverse, tout ce qui tend à formaliser l'organisation et l'activité du club en tant que structure professionnelle est particulièrement minoré : les termes de joueuses, de dirigeant et d'entreprise ne sont cités qu'une seule fois, et parfois dans un contexte qui témoigne d'un jugement négatif sur l'évolution du club comme le montre l'échange qui suit :

*-« BG : Bon maintenant le fait d'être arrivé pro j'pense que ça... c'est totalement différent hein... C'est devenu une entreprise, heu...c'est différent à vivre, ce n'est pas pareil hein... »*

*-CG : tu parles de cette année spécialement ?*

*-BG : oui, oui heu...déjà en DEF, en DEF c'était déjà autre chose, mais bon ça allait encore...Mais à partir du moment où tu passes dans le pro là ça commence à être un peu compliqué, et puis pour moi heu...Y a beaucoup de chose qui se sont perdues, au niveau de...la convivialité, au niveau de...j'sais pas y a pas mal de choses qui se sont perdues, c'est devenu un peu trop strict, même si il faut une certaine discipline j'comprends hein... ».*

Dès lors, pour les bénévoles historiques, seule l'ampleur des rencontres organisées et du public accueilli diffère de ce qu'ils ont connu précédemment dans leur parcours sportif et associatif. En cela, nous observons qu'ils conçoivent leur activité selon une logique de transposition des références culturelles amateurs vers l'activité professionnelle. La

sémantique utilisée valide l'idée d'un continuum dans l'expérience associative des bénévoles historiques qui ne serait pas altéré par les spécificités organisationnelles d'un club professionnel. Au contraire, celles-ci sont perçues comme autant de risques pour l'identité du club tel que les bénévoles historiques la conçoivent. Ainsi, le contre-exemple du club de basket professionnel qu'est l'UJAP revient plusieurs fois comme un argument pour défendre la vision particulière de ce que doit être le Quimper Volley 29 Élite : « *on va perdre notre identité, et c'est ça qu'est le point fort chez nous, c'est le point fort du club. Et moi je l'ai dit 10 fois ça à Didier. Il faut qu'on garde notre identité. Il ne faut pas qu'on devienne l'UJAP. C'est-à-dire que Didier il a souvent tendance à copier beaucoup sur l'UJAP. Mais y a certaines choses qui faut qu'on garde* ».

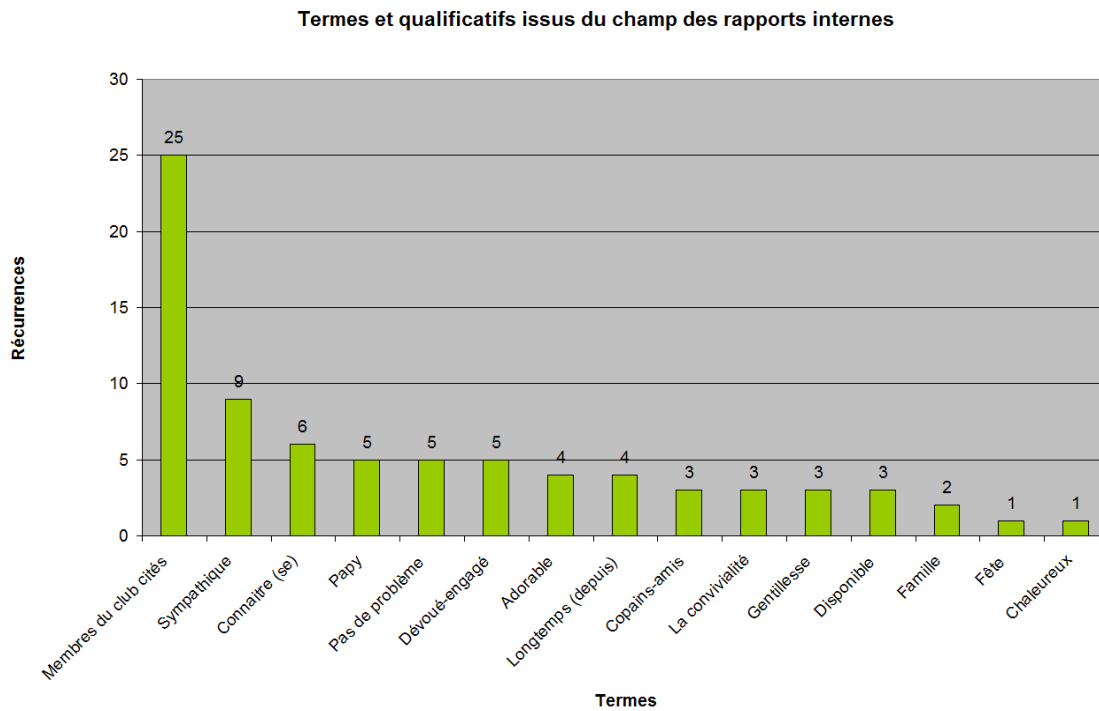
#### f. *Structure des relations au sein du club*

L'esprit de corps caractérise bien la façon dont les bénévoles historiques conçoivent les relations entretenues avec les autres acteurs du club. Par esprit de corps nous soulignons leur tendance à privilégier la constitution d'un groupe qui leur ressemble par la proximité des parcours sportifs et associatifs et par l'exercice des mêmes fonctions. Il faut d'ailleurs remarquer que les bénévoles historiques, en tant que cadres de l'activité bénévole, entendent bénéficier d'une autonomie d'organisation réelle. De cette façon, ils signifient leur légitimité à agir en tant qu'intermédiaires reconnus entre les dirigeants et le reste des bénévoles avec qui ils travaillent à la bonne tenue des matchs. Ils endossent par là-même une fonction de porte-paroles officieux, ce qui permet notamment de réguler les relations entre la direction et le groupe bénévole : « *Bon si je ne suis pas d'accord avec lui je lui dis hein (au président du club, nda), d'ailleurs pour le match à la salle omnisport c'est... je lui ai dit carrément moi j'suis pas d'accord pour qu'on renouvelle ça c'est trop de bordel pour transborder le matériel...* ». Par ailleurs, les bénévoles historiques insistent sur la bonne entente qui règne au sein du groupe qu'ils gèrent et qui se rapproche du style socio-associatif que nous retrouvons dans les structures marquées par la culture ouvrière<sup>1</sup>. Les rapports sociaux issus de cette culture sont marqués par l'échelle contrôlable de la camaraderie (faible taille des structures, simplicités des relations internes,...) et par la faible formalisation du fonctionnement que nous retrouvons dans l'organisation des activités gérées par le bénévole historique. Le graphique qui suit montre bien que les termes liés à l'univers de la famille, de la proximité, de

---

<sup>1</sup> Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.

l'empathie et de la complicité reviennent régulièrement pour qualifier la vie des bénévoles au sein du club et la façon dont ils qualifient l'activité sociale :



**Graphique 8: termes issus du champ des rapports internes dans le discours du bénévole historique**

La classification des termes qui qualifient les rapports internes apporte deux enseignements majeurs. Le premier vient confirmer l'importance de la dimension affective et familiale dans l'engagement des bénévoles historiques : on cite volontiers les prénoms des bénévoles avec qui l'activité se déroule, l'usage du surnom « Papy » dénote là aussi de l'aspect familial et intimiste du contexte d'engagement, la notion de famille est mise en avant dans la description des échanges interpersonnels. Le deuxième enseignement porte sur l'affirmation d'un groupe uni qui travaille ensemble sans difficultés. L'expression « pas de problème » qui revient ici plusieurs fois pour qualifier l'action menée par les bénévoles n'est pas employée par hasard. Elle est à mettre en relation avec le savoir-faire avancé pour décrire l'apport des bénévoles historiques. Cette affirmation nous intéresse dans le sens où il s'agit de construire une légitimité de groupe basée à la fois sur la bonne entente déclarée et l'exigence d'une vraie qualité d'engagement bénévole : les termes comme le dévouement, l'engagement, la disponibilité sont utilisés ici pour juger de l'action des autres bénévoles. La sélection des membres se fait d'ailleurs selon ces critères incontournables comme le souligne BG quand il décrit la constitution du groupe : « *Parc'qu'en fait le groupe de bénévoles que j'ai créé heu la*

*plupart ce sont des copains, des amis. J'étais sûr de ces gens là quand je les ai pris (...) et...bon après y a quelques pièces rapportées qui sont arrivées, bon y a eu quelques uns de bien mais bien souvent heu les gens qu'on ne connaissait pas ils n'ont pas fait l'affaire hein. Parc'que, bon moi j'veux bien concevoir qu'on puisse rater un match qui...mais...même deux à la limite, mais quand on est absent quasiment tout le temps et qu'on profite du casse-croûte et de voir les matchs heu...là ça va plus quoi... ».*

Dès lors, les bénévoles historiques se portent garants du maintien d'un groupe bien structuré, recruté sur la base d'un engagement fiable et qui se mesure à l'aune des critères issus de la culture sportive et associative amateur : la disponibilité fidèle et régulière et le désintéressement affiché sont des attitudes non négociables pour devenir bénévole. En cela, les bénévoles historiques sont en adéquation avec les modalités d'engagement telles qu'elles sont majoritairement constituées en France puisque 70 % des bénévoles déclarent s'investir régulièrement et exclusivement pour une association<sup>1</sup>. Cette donnée vient là aussi renforcer la légitimité traditionnelle dont se revendiquent les bénévoles historiques puisqu'ils représentent un type d'engagement qui s'est développé avec l'essor du fait associatif depuis le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle<sup>2</sup>. Ces bénévoles endossent donc une fonction normative au sein du club en se posant comme des acteurs assez légitimes pour définir les critères d'engagements des membres qui participent à l'organisation des matchs. Cette position dominante dans le champ vient donc là encore conforter l'idée que, tout en ne disposant d'aucune représentation officielle au sein du directoire, les bénévoles historiques sont des acteurs majeurs de l'association car ils disposent de suffisamment de capitaux culturels et symboliques pour peser significativement sur son équilibre politique.

Mais le maintien des références amateurs traditionnelles par le biais d'un sous-groupe au sein du club ne va pas sans créer des conflits avec les autres acteurs, et notamment avec ceux qui sont chargés de porter les mutations organisationnelles. Dans ce sens, les bénévoles historiques entretiennent avec la salariée non sportive des relations conflictuelles qui doivent être analysées en dépassant l'hypothèse d'une simple inadéquation des caractères. En effet, dans le cadre de ses prérogatives, l'attachée commerciale a en charge l'organisation des

---

<sup>1</sup> Archambault E., « Le travail bénévole en France et en Europe » Résultats du programme de recherche de l'université Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif, *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 11-36.

<sup>2</sup> Brodier A., « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis..., de l'applicabilité historique des travaux sociologiques », in Ferrand-Bechmann D. (dir.), *Les bénévoles et leurs associations, autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.279-291.

matchs à domicile, ce qui l'amène à travailler en étroite collaboration avec les bénévoles historiques. Dès lors, sa volonté de formaliser les fonctions des équipes et par la même de participer à la professionnalisation de l'organisation vient heurter l'habitus amateur basé notamment sur la moindre formalisation des interventions. Nous pouvons illustrer notre propos par les conflits engendrés par la conception d'une feuille de match qui précise les tâches à réaliser et qui rappelle les responsabilités de chacun : « *sur la feuille elle avait mis : ne pas oublier de descendre le panneau au-dessus de la porte. Bon ça les bénévoles le savent, ça on le sait, (...) ce n'est pas la peine de mettre 5 pages à chaque fois* »<sup>1</sup>. Au-delà du caractère parfois anecdotique des reproches adressés à la salariée du club, ce conflit doit être replacé dans une perspective critique. Ainsi, les enjeux symboliques représentés par cette lutte autour d'une feuille d'organisation doivent être compris comme des enjeux centraux car ils traduisent une vision du club propre à chaque agent. En cela, les bénévoles historiques entendent bien faire respecter les références culturelles au sein de l'organisation en mutation : « *sur le fonctionnement général je pense qu'il faudrait que chacun reste à sa place, c'est-à-dire que chacun sait ce qu'il a faire, chacun reste à sa place, il sait le boulot qu'il a à faire.* »

L'injonction de respecter le périmètre de chaque acteur ne doit pas seulement être considérée comme le souci d'une amélioration fonctionnelle inhérente à toute action collective. En effet, dans notre perspective, nous affirmons que l'organisation n'a pas de but qu'elle peut justifier politiquement de façon autonome et homogène car elle est le résultat des représentations sociales et culturelles portées par les différents agents<sup>2</sup>. Ainsi, les conflits d'ordre organisationnel sont d'abord les expressions d'une confrontation symbolique entre des agents en lutte pour la domination d'un champ social en pleine mutation. Dans ce sens, les bénévoles historiques peuvent être considérés comme des agents détenant un capital culturel dominant car issu du mouvement sportif tel qu'il s'est historiquement construit. Par ailleurs, il faut rappeler que les instances nationales du sport convoquent fréquemment le bénévolat pour rappeler l'essence universelle du sport<sup>3</sup>. Dès lors, leur stratégie au sein du champ sera de conserver cette position en rappelant la légitimité de leur engagement bénévole<sup>4</sup>. C'est pourquoi la figure de l'attachée commerciale porte en elle des références culturelles qu'il faut combattre afin de préserver la domination des logiques amateurs au sein du club. A ce titre, la lutte avec la salariée non sportive est publiquement assumée car c'est tout ce qu'elle

---

<sup>1</sup> Entretien avec BG en annexe 1.5, p. 193.

<sup>2</sup> Gasparini W., « L'envers de l'institution sportive locale : l'exemple du jeu des associations sportives strasbourgeoises », *Regards Sociologiques*, n° 20, 2000, p. 143-152.

<sup>3</sup> Falcoz M. et Walter E., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009, p. 25-37.

<sup>4</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998. p.50.



représente en termes de professionnalisation qui est dénoncé : la transformation des matchs en spectacles sportifs complets avec des intervenants professionnels, la formalisation de l'organisation interne, l'accueil spécifique des partenaires... sont autant de modalités d'organisation qui sont les marqueurs de la professionnalisation d'un club et permettent par là-même de définir une nouvelle identité collective en rupture avec les références traditionnelles du monde sportif et associatif amateur.

## 2) Les néo bénévoles

Par « néo bénévole » nous entendons représenter le profil idéal typique du bénévole du club qui, d'une part s'est engagé récemment dans la vie de la structure et qui d'autre part, connaît au sein du Quimper Volley 29 Élite sa première expérience du bénévolat.

### a. *Profil sociologique des néo bénévoles*

Les néo bénévoles sont mariés, parents d'un ou plusieurs enfants, et leur âge va de 35 à 58 ans. Ils vivent ou travaillent à Quimper ou dans ses proches environs (10 km au plus). Les « néo bénévoles » sont actifs professionnellement. Ils évoluent en tant que cadres moyens et remplissent des fonctions administratives ou comptables dans le secteur privé.

### b. *Parcours et historique de l'engagement associatif et/ou sportif*

Les néo bénévoles se caractérisent par une pratique sportive modérée qu'ils n'exercent plus aujourd'hui. Dans le même sens, ils n'ont pas connu d'engagements associatifs antérieurs au Quimper Volley 29 Élite ainsi qu'ILB nous l'indique quand « « *(elle) dit (qu'elle n'a) jamais fait partie d'aucune asso, (qu'elle n'a) jamais fait de sport (...)* »<sup>1</sup>. Il s'agit donc ici de leur première expérience collective, non seulement en tant que bénévole actif mais aussi en tant que simple membre d'une association. Dans le même sens, les néo bénévoles ne sont pas porteurs d'une culture sportive propre au volley-ball et aux institutions qui le représentent puisqu'ils n'ont jamais pratiqué cette discipline. Leur histoire avec le mouvement sportif et associatif est donc particulièrement ténue, et nous pouvons avancer que les néo bénévoles ne disposent pas à l'origine des codes habituels en vigueur dans ces milieux. Leur capital associatif et sportif est donc particulièrement faible et il s'agit pour eux d'intégrer à la fois le

---

<sup>1</sup> Voir entretien avec ILB en annexe 1.4, p. 160.

fonctionnement d'une association et d'appréhender les enjeux d'un club de sport professionnel. Cette absence d'habitus sportif et associatif distingue les néo bénévoles des autres acteurs du club, et souligne d'autant plus la nécessité pour eux de faire valoir les compétences spécifiques acquises par ailleurs (expériences professionnelles notamment).

### c. *Origines de l'engagement au sein du club*

Les néo bénévoles ont connu le Quimper Volley 29 Élite grâce au large réseau de commercialisation et de communication que le club a créé. Ainsi, ILB a connu le club par le Comité d'Entreprise de sa société qui proposait des billets gratuits pour assister aux matchs de l'équipe. Son intégration au sein des bénévoles actifs s'est ensuite réalisée par le biais d'une connaissance professionnelle déjà engagée dans la vie de l'association : « *Quand le frère de Didier (le président du club, nda) a entendu parler des problèmes qu'il y avait au niveau des caisses (...) il a dit : « oh ben tiens, moi j'ai une collègue de boulot, bon elle est comptable chez Bolloré, peut être que ça l'intéresserait ? »*. Ce type de cooptation montre que les néo bénévoles ont été intégrés sur la base de leurs compétences professionnelles et par l'activation d'un réseau d'interconnaissance proche du club. Celui-ci, par l'ampleur de son activité, peut puiser dans des ressources humaines spécifiques pour pallier les besoins imposés par l'environnement propre au sport professionnel. Cette logique de recrutement<sup>1</sup> montre que le club agit selon une stratégie de professionnalisation des ressources humaines non rémunérées qui, depuis le milieu des années 1980, caractérise l'évolution des engagements bénévoles au sein du mouvement associatif<sup>2</sup>. En ce sens, les néo bénévoles disposent d'un capital culturel essentiellement lié à leur compétence professionnelle et au diplôme qu'ils ont obtenu par ailleurs afin d'exercer leur profession. Leur capital symbolique est donc assez faible puisqu'il ne repose que sur le prestige relatif de celui qui apporte une connaissance précise au service du projet du club. Ce faisant, ils ne sont pas initialement perçus comme des acteurs à part entière du projet associatif. De plus, leur capital social est quasi inexistant dans le sens où ils n'ont jamais participé à d'autres expériences associatives auparavant. En cela, les néo bénévoles sont plutôt des agents « dominés » au sein du champ social qu'est le club dans la mesure où ils ne peuvent revendiquer la même espèce de capital culturel, symbolique et social que les autres acteurs bénévoles.

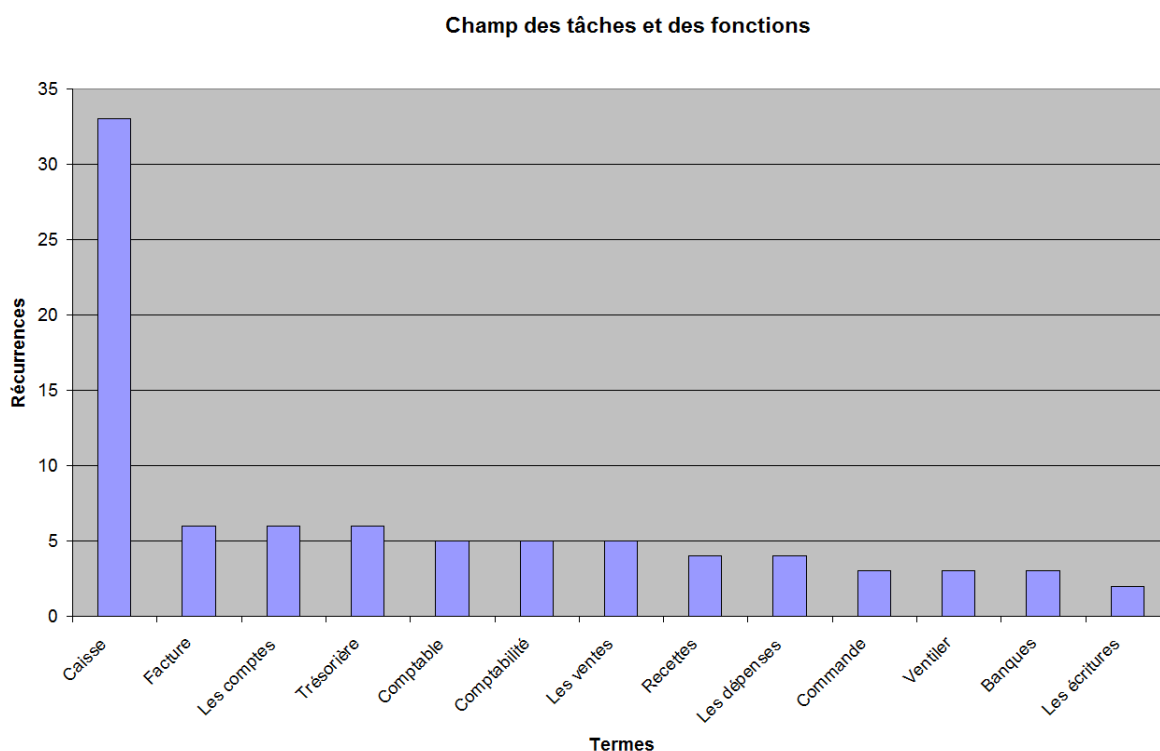
---

<sup>1</sup> Chanut-Guieu C., « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009, p. 13-30.

<sup>2</sup> Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001. p. 31.

#### d. *Tâches et fonctions des néo bénévoles*

Les néo bénévoles sont actifs dans l'organisation des matchs à des postes d'exécution liés à l'accueil du public, à la vente de produits dérivés du club, et au nettoyage de la salle. Ils assurent aussi une fonction de direction. Cependant, leurs qualités de dirigeants sont à relativiser puisqu'ils ne font pas partie des principaux décideurs du club. Leur rôle se cantonne plutôt à un exercice de consultation sur les grandes questions stratégiques de la vie de l'association. Pour autant, ils disposent d'une certaine autonomie de fonctionnement qui touche à leurs responsabilités dans l'organisation des matchs ou dans leurs tâches d'exécution en tant que membre du directoire. Par ailleurs, les fonctions de direction et d'exécution des néo bénévoles sont directement liées à leurs compétences professionnelles. Ainsi, les néo bénévoles chargés de la comptabilité du club et d'une partie de la trésorerie exercent des métiers en lien avec ces domaines. Il est d'ailleurs tout à fait significatif d'étudier la façon dont ils décrivent leur activité : les emprunts sémantiques issus de leur activité professionnelle sont très largement dominants, comme le montre le diagramme suivant :



**Graphique 9: termes issus du champ des tâches et des fonctions dans le discours du néo bénévole**

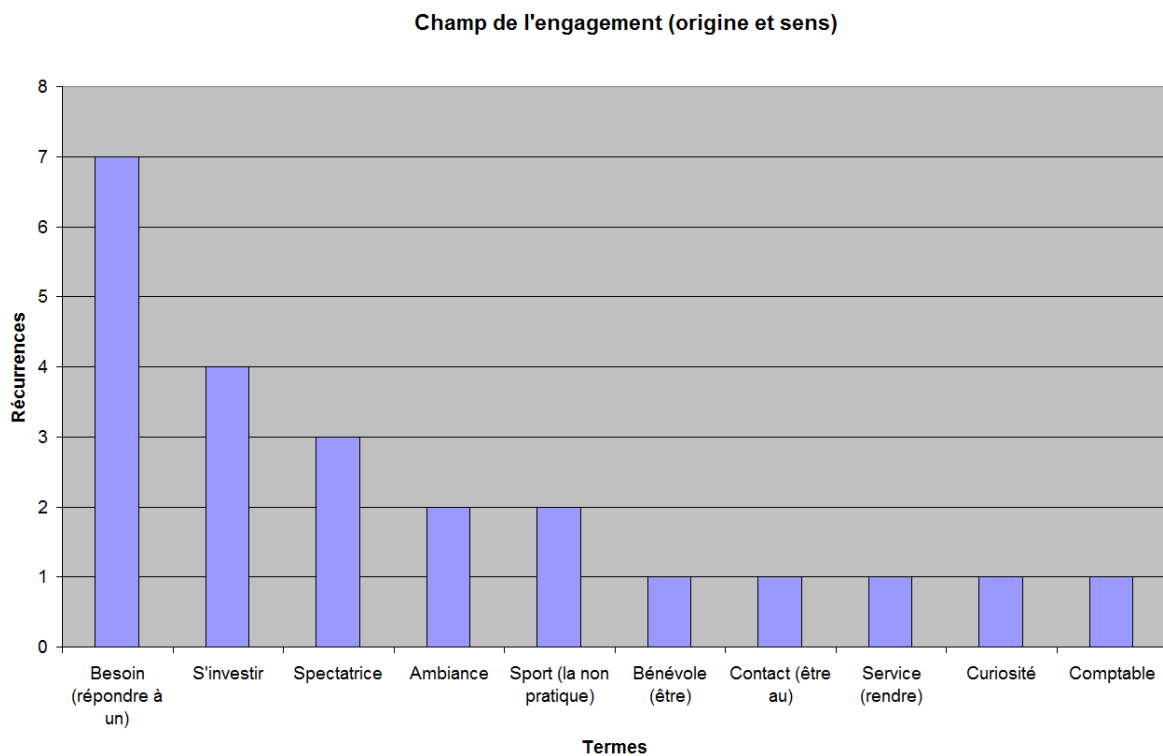
La comparaison de ce graphique avec celui qui traite des tâches tenues par les bénévoles historiques est particulièrement parlante : ici, le néo bénévole sait définir avec précision ses

tâches et ses fonctions et il montre que c'est son habitus professionnel qui lui permet de tenir son rôle au sein du club. Ainsi, les néo bénévoles participent à la mutation culturelle de l'organisation par une opération de transfert de compétences spécialisées au sein d'un environnement associatif qui se basait historiquement sur une logique du don de temps et non pas sur une exigence de compétences spécifiques.

e. *Ressorts et logiques de l'engagement des néo bénévoles*

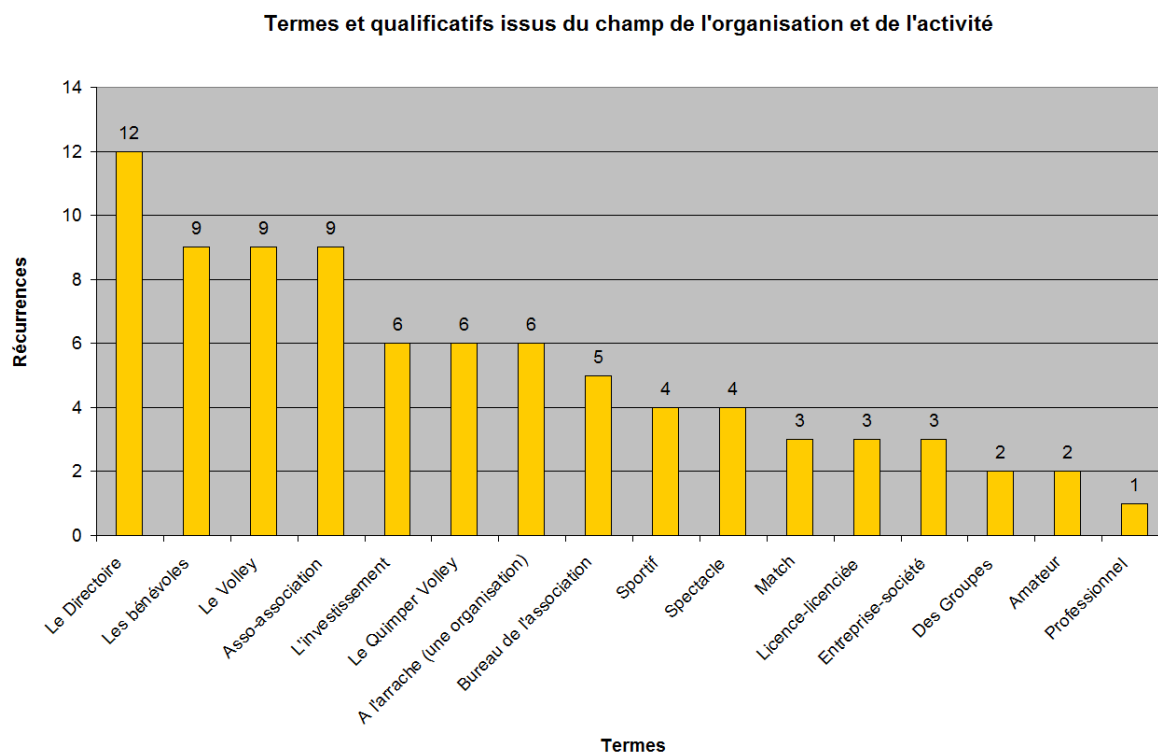
Les néo bénévoles expliquent leurs engagements selon deux modalités reliées par la chronologie de leurs expériences au sein du club :

Initialement, il s'agit d'aider le club à réaliser son projet en répondant à la proposition des dirigeants qui les ont directement contactés. Cet engagement n'a donc rien de « naturel » dans le sens où les néo bénévoles pourraient revendiquer une longue histoire avec l'association. Ici, la curiosité qui a poussé une néo bénévole à assister aux matchs de l'équipe fanion l'amène à participer à la vie du club afin d'assurer une tâche unique en lien avec ses compétences professionnelles. Il s'agit donc avant tout de « rendre service » aux dirigeants qui les ont sollicités plutôt que de s'inscrire dans un projet associatif global. L'analyse sémantique du champ de l'engagement montre bien comment les néo bénévoles justifient leur apport initial :



**Graphique 10: termes issus du champ de l'engagement dans le discours de néo bénévole**

Ici, c'est d'abord une logique de service qui explique le sens de l'engagement des néo bénévoles puisqu'il s'agit de répondre à un besoin précis par la mise à disposition gratuite d'une compétence professionnelle. A l'inverse, les motivations liées à la socialisation propre à l'association sont bien moins citées. Les néo bénévoles se considèrent donc d'abord comme des agents pourvus d'un capital culturel formé grâce à leur compétence professionnelle. Cette caractéristique d'engagement implique une vision du champ surdéterminée par les logiques de rationalisation de l'activité. Ainsi, les néo bénévoles examinent avec soin toutes les nouvelles prérogatives que la direction pourrait leur proposer : « *Je ne veux pas prendre une tonne de choses pour dire je fais ci, je fais ça, je ne veux pas me disperser. Je veux prendre des choses que je suis capable de faire et que je veux faire correctement* »<sup>1</sup>. Ce positionnement montre là encore que les néo bénévoles considèrent que leur engagement est défini par leur capacité à assurer leur fonction avec efficacité. Une analyse des termes qui définissent leur rapport à l'organisation et à l'activité qui y est menée démontre bien cette logique. Elle met en lumière la domination des termes visant à formaliser les apports de chacun et elle souligne l'appréciation négative des dysfonctionnements organisationnels que les néo bénévoles ont observé depuis leur prise de fonction :



**Graphique 11: termes issus du champ de l'organisation dans le discours du néo bénévole**

<sup>1</sup> Entretien avec ILB en annexe 1.4, p. 160.

Encore une fois, la comparaison de ce graphique avec celui qui traite des bénévoles historiques (graphique n° 7, p. 82) éclaire notre compréhension des différents engagements. Pour les néo bénévoles, le club est un espace social formellement identifié comme en témoigne l'usage précis de termes qui décrivent sa nature et son organisation : le Directoire, l'association, le Quimper Volley portent en eux une signification formelle et rationnelle de ce qu'est le club. A l'inverse des bénévoles historiques qui nomment la structure comme étant « le club », c'est-à-dire d'abord comme un espace collectif, les néo bénévoles ont un rapport plus distant dans le sens où leur engagement se comprend à l'aune de la mise à disposition de leurs compétences professionnelles. Dans ce sens, les néo bénévoles portent un regard critique sur les dysfonctionnements organisationnels comme l'indique la récurrence de l'expression « à l'arrache » qui qualifie les actions ou les décisions mal planifiées par la direction.

Dans un deuxième temps, leur intégration au fonctionnement de l'association leur permet d'apprécier l'espace de sociabilité et d'interconnaissance que propose la vie du club. Ainsi, pour ILB, son engagement se poursuit à la fois afin d'assurer les fonctions et les tâches qui lui ont été dévolues lors de son arrivée, et parce qu'elle a pris goût à l'ambiance qui règne entre les acteurs du club : « *Au départ, Je pense que c'était pour rendre service. Et après, euh... Donc, quand je m'investis dans quelque chose j'essaie de le faire correctement, donc... Et après j'ai bien aimé quand même l'ambiance du Quimper Volley quoi ! Les gens sont sympathiques quand même en général (...)* »<sup>1</sup>. Cette caractéristique d'engagement rapproche les néo bénévoles des bénévoles historiques et participe à la création du champ social qui, il faut le rappeler, ne peut exister qu'à partir du moment où les agents partagent un but commun et les règles d'évolution qui l'accompagnent<sup>2</sup>. Ici, la sociabilité associative permet l'intégration des néo bénévoles au projet associatif par le biais d'un renforcement des relations interpersonnelles. Pour autant, cette dynamique nécessaire à la constitution de la vie interne ne touche pas toutes les références propres au milieu sportif associatif.

Ainsi, d'une manière assez significative, les néo bénévoles n'attachent pas une grande importance aux résultats sportifs de l'équipe. Même si, bien sûr, ils souhaitent la victoire de leur club il apparaît que l'issue des rencontres n'altère pas les ressorts de leur engagement. En cela, il s'agit d'abord de respecter les impératifs de leurs fonctions en préservant un

---

<sup>1</sup> Entretien avec ILB en annexe 1.4, p. 160.

<sup>2</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998. p. 49.

investissement constant au service de la structure. Cette approche « professionnelle » dans le sens où le contexte de l'engagement n'influe qu'à la marge sur la motivation et la fidélité de la néo bénévole est à mettre en relation avec la mutation politique de l'organisation. D'une certaine manière, il s'agit ici de sécuriser le fonctionnement de l'association en détachant les ressorts de l'engagement des néo bénévoles des aléas qui caractérisent la vie d'un club de sport professionnel. Par ce rapport détaché aux aléas sportifs, les néo bénévoles se distinguent des bénévoles historiques qui, pour leur part, considèrent l'incertitude du résultat comme faisant partie intégrante du sport de compétition<sup>1</sup>. En cela, les bénévoles historiques sont les porteurs d'une culture sportive amateur typiquement coubertinienne<sup>2</sup> qui se base avant tout sur la logique de la participation et de l'effort plutôt que sur la valorisation du résultat. Cette posture leur permet de rester fidèles à leur engagement alors que, pour les néo bénévoles il s'agit d'exercer leurs fonctions selon une logique acquise au sein de leur milieu professionnel. Dans le même sens, les néo bénévoles ont une approche des rencontres à domicile qui privilégie la composante spectaculaire de l'évènement. Pour eux, ces moments importants de la vie du club sont avant tout l'occasion d'un spectacle organisé et préparé selon des critères d'efficacité qui visent à dépasser l'organisation « *d'un petit match de volley* »<sup>3</sup>. En cela, les néo bénévoles entrent en concordance avec l'attachée commerciale qui est chargée d'animer et de préparer les matchs du club en valorisant au mieux leurs caractéristiques spectaculaires.

#### f. *Structure des relations du néo bénévole au sein du club*

La structure des relations que les néo bénévoles entretiennent avec les autres acteurs du club se caractérise par une faible affirmation communautaire. Il n'y a pas dans leur discours de revendications explicites quant au fait d'appartenir à l'une des composantes socioculturelles de l'association. Dans ce sens, les néo bénévoles ont plutôt tendance à se positionner par rapport au projet associatif du club et donc en relation avec ce qu'ils sont capables d'y apporter, ce qui là aussi conforte leur attachement à la rationalité de leur démarche d'engagement. Ainsi, la place des échanges interpersonnels n'est pas aussi centrale pour eux que pour les bénévoles historiques comme le montre le graphique qui suit :

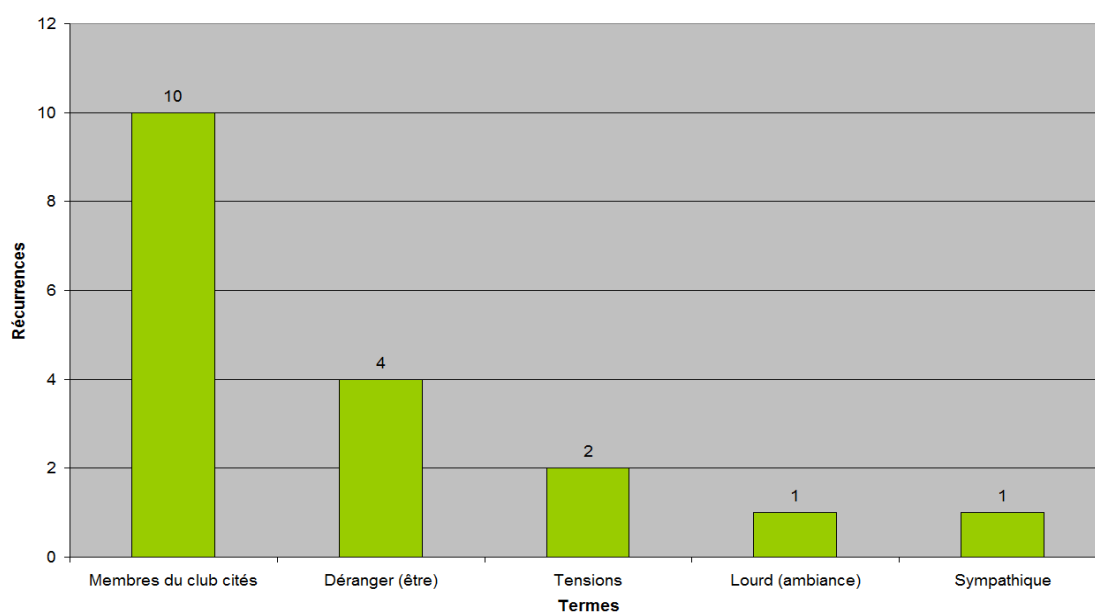
---

<sup>1</sup> Voir entretien avec BG en annexe 1.5, p. 193.

<sup>2</sup> Loyer F., « Le catch et la lutte entre certitude et incertitude : quelle pratique de combat pour le IIIème millénaire ? », *Staps*, n° 99, 2013, p. 49-59.

<sup>3</sup> Entretien avec ILB en annexe 1.4, p. 160..

### Termes et qualificatifs issus du champ des rapports internes



**Graphique 12: termes issus du champ des rapports sociaux dans le discours du néo bénévole**

Leur opinion sur le fonctionnement du club et sur le rôle des acteurs qui le font vivre se construit selon une grille d'analyse qui prend en compte l'efficacité des apports de chaque membre. En cela, il est assez cohérent pour eux de soutenir les initiatives prises par l'attachée commerciale afin d'enrichir l'offre des spectacles sportifs de l'association. Dans le même sens, puisque les néo bénévoles considèrent que leur rôle est défini par les besoins de la structure, ils entretiennent avec les dirigeants une relation à sens unique où ils acceptent de mettre à disposition du club des compétences spécifiques sans forcément participer à l'orientation de son projet. Dans ce sens, les néo bénévoles ne cherchent pas à se positionner comme faisant partie d'un sous-groupe porteur d'une conception du club qui lui est propre et qui chercherait à influencer sur le projet de l'association. Cette approche doit certes être mise en perspective avec le fait que les néo bénévoles font partie de la direction du club et qu'un certain réflexe légitimiste en découle dans le sens où il peut apparaître normal de soutenir une direction dont on fait soi-même partie.

Mais nous pouvons aussi avancer que cette conception des rapports internes au club tient à l'origine même des ressorts d'engagements des néo bénévoles. De ce fait, ils portent un regard critique quant au fonctionnement de certains bénévoles qui, selon eux, ont tendance à s'appropriier la vie du club en dépit des prérogatives de chaque acteur et du projet global de la structure qui se définirait avant tout par une ambition professionnelle : « *Où ces gens là me*



dérangent un petit peu cette année, c'est que... On a l'impression que c'est leur club. Et dès que quelqu'un veut apporter une idée nouvelle, avant de savoir si l'idée va être bonne ou d'en discuter tout simplement, hop, ils se braquent, pff... On n'avance pas comme ça. »<sup>1</sup>. Une approche critique permet de définir la position des néo bénévoles comme celle d'agents opposés culturellement à la vision du club défendue par les bénévoles historiques. En dénonçant les blocages initiés par ce sous-groupe, les néo bénévoles portent une démarche subversive qui vise à remettre en question la domination culturelle de l'engagement bénévole amateur. Forts de leur capital basé sur une compétence professionnelle spécifique, les néo bénévoles appuient les dynamiques de professionnalisation en œuvre au sein du club. En ce sens, ils sont proches de l'attachée commerciale et notamment des actions qu'elle mène au sujet de l'organisation des matchs à domicile : « Mélanie c'est son boulot quoi (...) j'aime bien sa façon de voir, de voir le volley quoi... Parce que le samedi soir ça va être aussi un spectacle quoi... Ça ne va pas être juste le petit match de volley. (...). Et donc moi, j'ai envie d'aller dans son sens pour ça aussi. Parce que c'est un spectacle, proposer quelque chose, du sport OK, de haut niveau parce que... Mais avec aussi le côté spectacle... Tu vois ça, ça me plaît bien quoi... »<sup>2</sup>. Cette proximité revendiquée avec la salariée emblématique de la professionnalisation du club ne peut seulement être mise sur le compte d'une complicité personnelle. Dans notre cas, nous postulons que les néo bénévoles sont porteurs d'une démarche d'engagement rationnelle basée sur un capital culturel issu d'un milieu extérieur au champ sportif et qui les amène à développer des convergences objectives avec les actions de la salariée non sportive.

---

<sup>1</sup> Entretien avec ILB en annexe 1.4, p. 160..

<sup>2</sup> Ibid.

### 3) Les bénévoles dirigeants

#### a. *Profil sociologique des bénévoles dirigeants*

Les bénévoles dirigeants sont des hommes dont l'âge va de 35 à 50 ans. Ils sont mariés et pères de famille, habitent Quimper ou la Communauté Urbaine de Quimper et sont actifs professionnellement. Ils occupent des postes de cadres ou de dirigeants de société dans le secteur privé.

#### b. *Parcours et historique de l'engagement sportif et / ou associatif*

Les bénévoles dirigeants se distinguent par un parcours sportif et associatif qui leur a permis de cumuler des capitaux culturels variés et ainsi, de disposer d'une légitimité importante au sein du club. En effet, en plus de pratiquer un sport régulièrement, ils se sont investis dans les différentes tâches proposées par le milieu sportif associatif : « *Le dimanche avant les matchs, c'était... systématiquement, c'était moi et Yannick qui préparions la salle, toutes les banderoles, enfin... On passait nos dimanches après-midi à la Halle des Sports, quoi.* ». Par ailleurs, les dirigeants bénévoles ont profité des engagements familiaux pour intégrer un habitus selon une logique de tradition familiale répandue dans le milieu associatif<sup>1</sup> : *j'ai toujours baigné là-dedans (...) Mes parents... Ils ont 74 ans aujourd'hui, ils sont toujours dans le bénévolat, à fond. Donc... Ça a été tout le temps, moi, j'ai toujours baigné là-dedans.* Dans ce sens, la spécificité du parcours des bénévoles dirigeants est qu'il leur a permis de constituer un capital sportif conséquent ainsi qu'une expérience des activités associatives allant du bénévolat de base à la direction de structure. « *J'écoutais, j'apprenais, euh... Ben le volley, l'organisation du club, les organismes, le CD29, la ligne de volley, etc.* ». Ainsi, les bénévoles dirigeants maîtrisent bien les différentes dimensions organisationnelles et culturelles du mouvement sportif associatif. En ce sens, ils peuvent revendiquer les mêmes types de capitaux culturels que les bénévoles historiques.

#### c. *Origines de l'engagement au sein du club*

L'origine de l'engagement des bénévoles dirigeants repose sur deux logiques : la première est due à l'évolution du parcours sportif et associatif des dirigeants au sein du Quimper Volley 29. Initialement, l'intégration au club s'effectue par une pratique sportive régulière. Cette modalité d'engagement se rapproche d'une position de bénéficiaires de

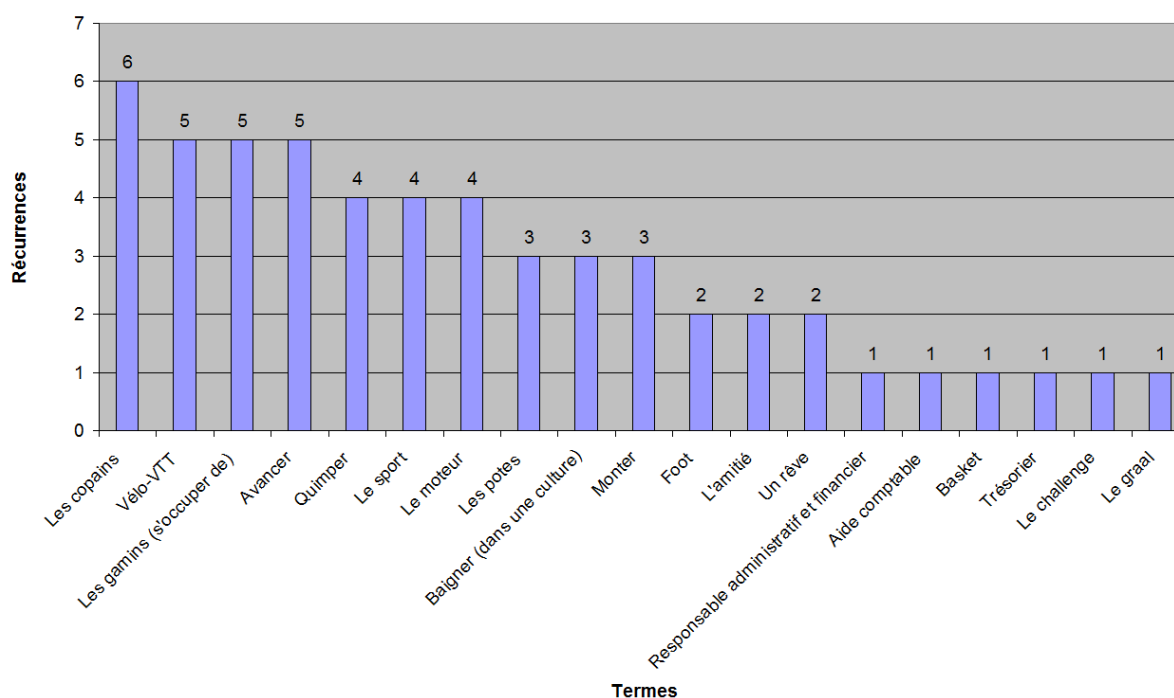
---

<sup>1</sup> Prouteau L. et Wolff F-C., « Donner son temps, les raisons de l'engagement bénévole », *Economie et Statistiques*, n° 372, 2004, p. 3-39.

l'activité produite mais, la vie d'une association sportive amateur n'étant pas formellement cloisonnée, la frontière entre producteurs et bénéficiaires n'est pas étanche. Les caractéristiques organisationnelles et culturelles de l'association se diffusent alors par une immersion prolongée au sein du club. Aussi, les aléas de la vie associative les ont amenés à prendre en charge les destinées du Quimper Volley 29 à une époque où le club connaissait des difficultés internes : *« et donc le club allait s'arrêter et c'est là, que Yannick, et Charlie, et d'autres ont décidé de reprendre le flambeau, en tant que dirigeants et là, ils m'ont dit : « eh, euh... Tu viens avec nous, il y a plein de choses à faire...Et voilà comment l'histoire a commencé. »*. Les bénévoles dirigeants font donc partie d'une génération de responsables qui a connu toutes les dimensions de l'activité d'un club de sport associatif. En cela, ils ont développé, de la même façon que les bénévoles historiques, un habitus sportif et associatif typique des structures amateurs, entre la pratique sportive en tant que telle et la direction d'un club de sport. Par cette socialisation sportive et associative, ils ont pu développer un capital culturel conséquent qui leur permet de faire valoir une légitimité reconnue par les bénévoles historiques.

La deuxième source de leur engagement vient de la proximité culturelle et affective qui soude ce noyau de dirigeants et qui leur permet de s'engager ensemble. Un effet de génération est alors observable dans la constitution de leur engagement puisqu'il s'agit ici de mener un projet ambitieux en comptant sur la participation indéfectible des uns et des autres : *« Si quelques personnes n'étaient pas là, j'y serais plus non plus (...). Et si je n'étais pas là, ces personnes n'y seraient plus non plus. Donc, ce qui était valable il y a quinze, vingt ans, c'est-à-dire l'amitié et... L'histoire entre copains, est toujours valable aujourd'hui. »*. Ce puissant ressort d'engagement est une donnée très importante pour comprendre comment le projet professionnel s'est construit. En ce sens, il contribue à la constitution d'un premier capital social puisque les dirigeants évoluent par ailleurs dans un milieu professionnel proche, ce qui a permis de créer le premier réseau des partenaires privés du club. Le graphique qui suit montre bien l'importance de ce noyau de relation interpersonnelle :

### Termes issus du champ de l'engagement (origine et sens)



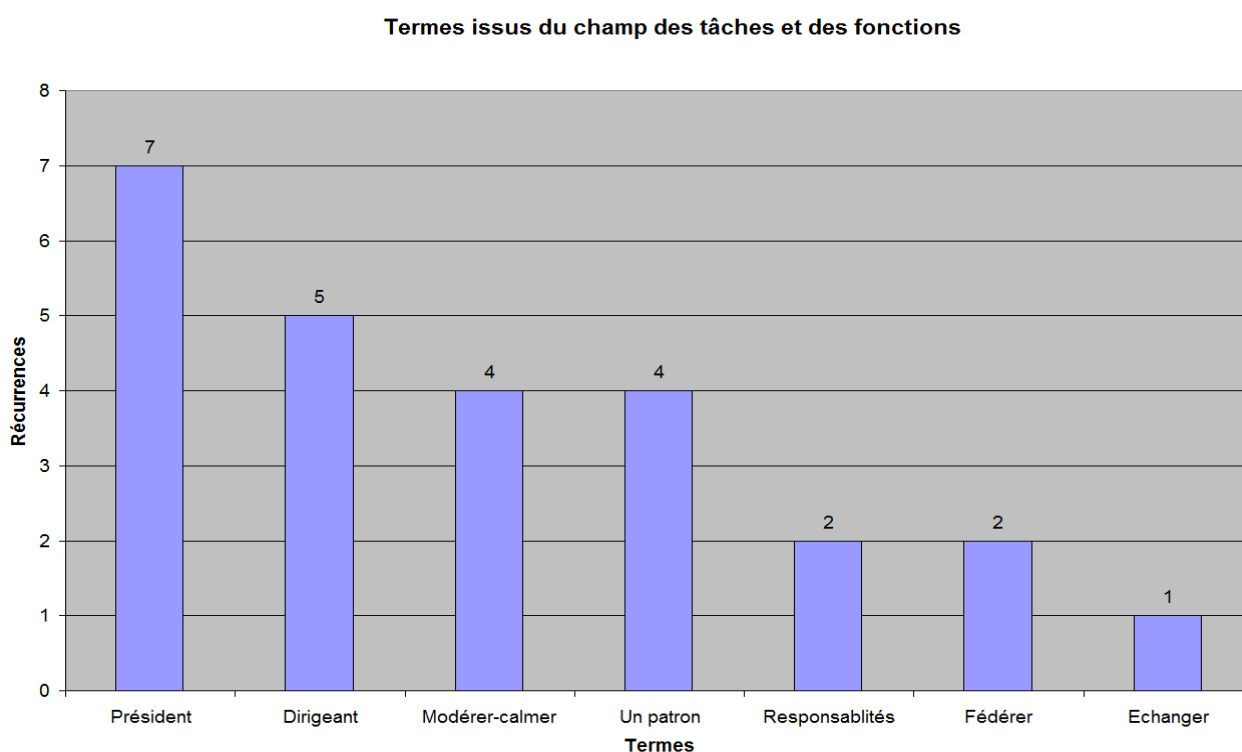
**Graphique 13: termes issus du champ de l'engagement dans le discours du bénévole dirigeant**

Cependant, la constitution d'un tel groupe ne suffit pas à expliquer à elle seule l'origine de leur engagement. Ainsi, la composante aventureuse et spontanée du projet professionnel est essentielle pour comprendre la genèse de leur engagement : « *Je dis ça souvent, mais moi, Yannick, Charlie, Jean-Lo... Troisième mi-temps, un jour... « Ouais, ce serait cool si on montait un gros club ici ! (...) Mais au départ... C'est une grosse blague, quand même au début de l'histoire, donc... On est monté mais euh... C'était un rêve.* ». Ainsi, en revendiquant une certaine absence de rationalité dans l'éclosion du Quimper Volley 29 Élite, les bénévoles dirigeants s'appuient sur une logique que nous appelons charismatique<sup>1</sup> dans le sens où l'organisation se développe grâce à la force motrice d'un projet ambitieux porté par un rêve. Ce projet est partagé depuis le début par un petit groupe de dirigeants formant le noyau des fondateurs de la section Élite et qui, encore aujourd'hui, préside aux destinées du club professionnel. En cela, nous avançons que la posture charismatique des dirigeants génère un capital symbolique important dans la mesure où ces derniers apparaissent comme les premiers à avoir créé un tel club dans le champ du volley-ball breton.

<sup>1</sup> Weber Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, Vol. 63-n° 3, 2013, p. 463-486.

#### d. Tâches et fonctions au sein de l'organisation

Les bénévoles dirigeants assurent d'abord des fonctions et des tâches classiques de direction d'une structure sportive. Le tableau présenté page 38 synthétise leurs responsabilités formelles et montre qu'ils répondent aussi bien aux problématiques politiques, qu'économiques, réglementaires et juridiques ou encore organisationnelles. Par ailleurs, l'entretien mené auprès du président de la structure montre que ce dernier a une importante fonction de régulation des relations internes et d'unification des différentes composantes du club : « *je suis quelqu'un de modéré, ce qui fait que des fois j'arrive à calmer les ardeurs quand ça va pas ou quand les gens se... se cherchent un petit peu. Il semblerait que... J'arrive aussi à fédérer, un petit peu* ». Dans le même sens, le graphique qui suit éclaire l'importance de cette dimension unificatrice dans le discours du bénévole dirigeant :



**Graphique 14: termes issus du champ des tâches et des fonctions dans le discours du bénévole dirigeant**

Cet aspect des fonctions de la direction bénévole est particulièrement important dans la mesure où le club est un champ social en mutation qui est soumis à des conflits ou à des désaccords entre les différents acteurs bénévoles ou salariés. Dès lors, la capacité de régulation portée par les bénévoles dirigeants est tout à fait centrale dans le bon fonctionnement de l'organisation. Elle permet d'assurer la cohésion d'une organisation qui est

écartelée entre sa culture associative d'origine et les contraintes imposées par le processus de professionnalisation. Ici, le capital symbolique des bénévoles dirigeants est donc tout à fait essentiel pour comprendre la façon dont ils peuvent assurer cette fonction unificatrice. En revendiquant à la fois un habitus sportif et associatif amateur, un capital symbolique prestigieux lié à leur statut professionnel et enfin un capital social généré par leur posture notabiliaire, les dirigeants apparaissent comme les seuls agents capables de réunir les différentes composantes sociales et culturelles du club.

C'est aussi cette position dominante dans le champ du club qui permet aux bénévoles dirigeants de porter l'adaptation aux exigences du sport de haut niveau : « *Bon, nous on s'est adaptés, on essaie en tout cas de s'adapter au monde professionnel* ». Dans ce sens, l'usage du terme « patron » permet de qualifier les relations que les dirigeants entretiennent avec les salariées de l'équipe professionnelle. Cela marque une rupture dans la conception initiale du management des ressources humaines qui se rapprochait jusqu'alors des logiques associatives et amateurs comme le montre notre entretien avec le président du club : « *Il y a un an, j'ai décidé un jour de changer. C'est-à-dire de devenir patron. Parce que.... En fait quand on.... Les gens qui sont salariés oublient souvent qu'ils ont des obligations. Il n'y a pas que le patron qui a des obligations, il y a les salariés aussi. Et quand on est trop proche, on zappe.* ». Cette évolution dans les relations entre la direction et les sportives salariées montre là aussi que le processus de professionnalisation influe significativement sur les fonctions des bénévoles dirigeants. Ces derniers s'étaient contentés jusqu'alors de gérer l'ensemble des acteurs selon des critères issus de leur expérience associative : la proximité et la simplicité des rapports devait prévaloir de la même façon pour les bénévoles que pour les salariés. Or, la réalité du milieu sportif professionnel, et notamment les effets du « nomadisme »<sup>1</sup> observé chez les sportives, limite les possibilités d'intégration des joueuses à un projet associatif pérenne et le développement de relations interpersonnelles fortes. Dès lors, les dirigeants ont fini par intégrer dans leur management une composante « autoritaire » beaucoup plus affirmée qu'auparavant. Nous postulons alors que les bénévoles dirigeants se distinguent des autres profils d'engagement par l'évolution significative de leur capital culturel : les contraintes environnementales du milieu professionnel influent sur sa structure ce qui tend à éloigner les bénévoles dirigeants du reste des membres. Cette caractéristique éclaire ainsi la distinction

---

<sup>1</sup> Mirallès P., « Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3-n° 2, 2005, p. 639-667.

inconsciemment exprimée par les bénévoles historiques quand ils séparent les dirigeants du reste des bénévoles dans le fonctionnement du club. (Cf. page 39).

e. *Ressorts et logiques de l'engagement chez les bénévoles dirigeants*

L'engagement des bénévoles dirigeants repose sur quatre logiques qui ont la particularité d'emprunter des références culturelles d'une part aux domaines associatifs et d'autre part à la dimension professionnelle de l'activité sportive actuelle. En cela, l'investissement des dirigeants se construit en opérant une synthèse des dynamiques culturelles du club : ici, la préservation des valeurs associatives doit se conjuguer avec la mise en place d'une activité qui inscrit clairement le club dans un projet professionnel.

La première logique qui explique l'engagement des bénévoles dirigeants correspond à l'attachement de ces derniers au tissu sportif associatif et à ses modalités de fonctionnement. Ce milieu se définit selon eux par plusieurs caractéristiques dont la préservation d'une mixité des profils socio culturels fait partie : « *Alors c'est peut-être idiot ce que je vais dire mais la notion d'association, du monde associatif, donc ça.... Pour moi, il y a des valeurs là-dedans, c'est important. Je fais partie d'une association, où des gens de tous milieux socioculturels sont là...* ». Dans un deuxième temps, le maintien d'une organisation associative et des valeurs qu'elle est censée naturellement porter est perçue comme un moyen de garantir la place des échanges et des relations humaines au sein d'un projet sportif professionnel : « *Mais en termes d'échanges, enfin humains et tout ça... C'est aussi important que l'argent, quoi. Ça, c'est clair* ». Cet enjeu est d'autant plus sensible que la question du statut formel d'une structure de sport professionnel peut aussi être celui d'une société privée de type SASP ou SAOS. Dès lors l'attachement au modèle associatif n'est pas anodin dans les raisons qui poussent les dirigeants à s'engager au sein du Quimper Volley 29 Élite : « *Personnellement dans un an, dans deux ans, dans dix ans, je ne serais peut être plus dirigeant du club. Je serais peut-être quand même dans l'association. Une société, on n'y est pas. Tu y es ou tu n'y es pas c'est tout.* ». Ainsi, les dirigeants avancent l'idée qu'une telle forme d'organisation permet de construire un projet sportif professionnel ambitieux tout en restant ouvert à tous ceux qui souhaitent s'y investir. Cet élément est important car une fois encore, il permet de comprendre comment le club arrive à accueillir des cultures d'engagements différentes autour d'un projet de sport professionnel. Ici, l'attachement des dirigeants au modèle associatif peut être considéré aussi bien comme un héritage de leurs engagements amateurs que comme la

conviction qu'il s'agit d'un espace social qui convient malgré tout à leurs ambitions de développement.

Dans ce sens, la deuxième logique d'engagement vient renforcer la pertinence de cette approche. En effet, elle repose sur la volonté de porter un projet et de faire vivre une organisation avec des personnes dont on est proche culturellement et affectivement : « *Alors mes raisons personnelles, elles sont simples. Si quelques personnes n'étaient pas là, j'y serai plus non plus* ». Ce ressort d'engagement est évidemment à mettre en relation avec le parcours associatif des dirigeants qui s'est construit en fondant des relations interpersonnelles très fortes. En cela, le noyau dirigeant repose sur une dynamique relationnelle qui est proche de ce que les bénévoles historiques connaissent à travers le groupe des bénévoles exécutants. Seules les fonctions et les tâches diffèrent par leur nature plus politique mais la logique culturelle reste la même : les modalités d'engagement restent fortement déterminées par l'existence d'un sous groupe qui fonctionne selon des caractéristiques socioculturelles identiques et une vision commune du projet associatif. La dimension interpersonnelle de l'engagement devient alors tout à fait prégnante et il est intéressant de noter la récurrence de termes significatifs de cette logique quasi fraternelle aussi bien dans le discours du bénévole historique que dans celui du bénévole dirigeant (voir le graphique n° 4 et n° 9). D'une certaine façon, cette caractéristique éloigne les bénévoles dirigeants des néo bénévoles qui gardent une démarche d'engagement plus formelle et plus objective puisqu'elle est d'abord basée sur la compétence individuelle. Il est d'ailleurs intéressant de rappeler qu'à ce sujet, les néo bénévoles n'hésitent pas à critiquer les dysfonctionnements dû à un engagement qui ne repose pas toujours sur des logiques purement rationnelles<sup>1</sup>. D'une certaine façon, les bénévoles dirigeants sont conscients des limites évidentes de ce type d'engagement en admettant que le projet du club reste particulièrement dépendant de la dimension personnelle et affective de leur investissement. Mais il s'avère que, jusqu'à présent, cette logique leur a permis d'avancer dans la réalisation de leur projet.

Si les deux premières logiques reposent plutôt sur des dimensions culturelles associatives, la troisième logique d'engagement des bénévoles dirigeants se rapproche plus des caractéristiques du sport professionnel selon la classification proposée par Pascal

---

<sup>1</sup> Voir graphique n° 11, p. 92, portant sur la qualification de l'organisation par le néo bénévole.



Chantelat (2001)<sup>1</sup>. Il s'agit, par le biais du spectacle sportif proposé, de dynamiser le territoire et de fédérer un large public qui dépasse le cercle des connaisseurs habituels : « *Ensuite, ce qui est moteur, c'est que nous, on a commencé à mettre des banderoles dans une salle où il y avait trente personnes. (...). Aujourd'hui, on arrive à avoir une salle qui fait mille, mille cent, qui a même fait deux mille deux, dans une salle. Ça c'est un moteur. Et faire un spectacle, être parti de rien, avoir réussi à monter ce club là, avec nos envies, etc...* ». La poursuite d'un tel objectif montre que les bénévoles dirigeants ont intégré dans leur projet l'aspect spectaculaire de l'activité sportive professionnelle. En effet, en cherchant à dépasser le simple cadre d'une rencontre de volley-ball, ils justifient l'utilité sociale d'une telle activité pour le territoire quimpérois : « *une ville, elle a besoin de ça. Enfin... C'est...ça fédère, ce n'est pas le monde des bisounours que je souhaite... Mais tout le monde rencontre assez de problèmes dans la vie de tous les jours. Là, on peut... Ben c'est du sport déjà, donc ça c'est... Ce que j'aime avant tout, et c'est quand même fédérateur, c'est les gamins, c'est... C'est du sport de niveau, c'est du monde...* ». Ici, la composante spectaculaire de l'activité proposée permet d'inscrire le club dans le champ professionnel par une logique de cause à effet : un tel objectif ne pourrait être atteint sans garantir une opposition sportive de qualité et donc sans évoluer au sein des meilleurs championnats nationaux. Dès lors, il est nécessaire pour les dirigeants à l'origine du projet de s'adapter aux exigences du sport de haut niveau et de se plier notamment aux contraintes de recrutement des joueuses professionnelles capables de constituer une équipe compétitive. En conséquence de quoi, la constitution d'un budget global important devient une condition essentielle ce qui explique l'importance du réseau des partenaires privés. En cela, la structure associative qu'est le club doit inévitablement se plier à une certaine rationalisation organisationnelle. Pour autant, la capacité à proposer un spectacle sportif de qualité et populaire ne saurait être une fin en soi car, aussi séduisante soit cette ambition, elle s'appuie aussi sur un ressort de mobilisation éphémère en ce sens qu'elle reste liée à un évènement unique. Dès lors, apparaît dans le discours des bénévoles dirigeants une logique d'engagement qui vise à institutionnaliser ce que le processus de professionnalisation induit aujourd'hui pour le club.

Cette quatrième et dernière logique correspond à la volonté d'ancrer le volley-ball de haut niveau sur le territoire quimpérois. Il s'agit de créer à moyen terme un centre de formation capable d'accueillir les espoirs bretons du volley. Au-delà de l'intérêt que ce type

---

<sup>1</sup> Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, p.15-38.

de projet suscite en lui-même, les bénévoles dirigeants s'attacheraient de cette manière à faire vivre leur engagement au-delà de leur action propre: « *Pérenniser tout ce qu'on a fait ça serait bien, ouais. Et puis si on peut vraiment réussir à ce que, ben... La formation, les jeunes, et le haut niveau, ben, ça serait top. Ça serait le top quoi.* ». Par ce nouveau projet, les bénévoles dirigeants cherchent finalement à sortir de la contradiction que comporte leur mode de fonctionnement. Dès lors, il s'agit de dépasser la dépendance du projet à la présence des principaux dirigeants pour aller vers une forme d'institutionnalisation du volley professionnel à Quimper. Par institutionnalisation il faut entendre la capacité d'une structure à créer les conditions organisationnelles et matérielles pour que l'activité du club professionnel survive à ses fondateurs<sup>1</sup>. Dans ce sens, les dirigeants bénévoles sont conscients que le processus de professionnalisation devra s'accompagner d'une mutation organisationnelle beaucoup plus poussée que celle qui est à l'œuvre actuellement : « *Mais pour ça, de toute façon, on est obligé de passer par... Même si on est en asso, il faut passer par des sociétés... Des sociétés : des salariés. Et ça on a pas le choix. Donc prochain objectif après le côté sportif, et le côté marketing, il y aura certainement un poste d'administratif à rajouter aussi dans la structure* »

La spécificité des logiques d'engagements des bénévoles dirigeants est liée aux conditions d'accumulation des capitaux qu'elles induisent. D'une part, nous avançons que les dirigeants disposent de capitaux culturels, symboliques et sociaux obtenus grâce à leur parcours associatif et sportif passé. Mais d'autre part, l'activité des dirigeants bénévoles leur permet de développer de manière très sensible la constitution des capitaux en question. D'abord grâce aux profits sociaux que leur statut officiel leur apporte : en tant que représentants légaux du club, ils connaissent une exposition publique et médiatique inégalée au sein du champ sportif local. Ensuite, leur fonction induit la découverte d'un nouvel univers, celui du sport professionnel, qui leur impose de maîtriser de nouvelles compétences administratives, juridiques, financières. Cette caractéristique implique l'accumulation de capitaux culturels dont ils sont les seuls détenteurs au sein du club, ce qui a pour conséquence de renforcer leur légitimité de dirigeants. Ainsi, il faut noter que la position de ces bénévoles dans le champ du club garantit une évolution significative du volume des capitaux culturels, sociaux et symboliques. Plus que tous les autres profils d'engagements, les dirigeants sont les principaux bénéficiaires des mutations organisationnelles de la structure : tout en utilisant à l'origine les capitaux acquis lors de leurs expériences associatives amateurs, les bénévoles

---

<sup>1</sup> Sawicki F., « Les temps de l'engagement. À propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement », in Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, « Socio-histoires », 2003, p. 123-146.

dirigeants engrangent des profits sensibles qui leur permettent de consolider la domination qu'ils exercent au sein du champ social.

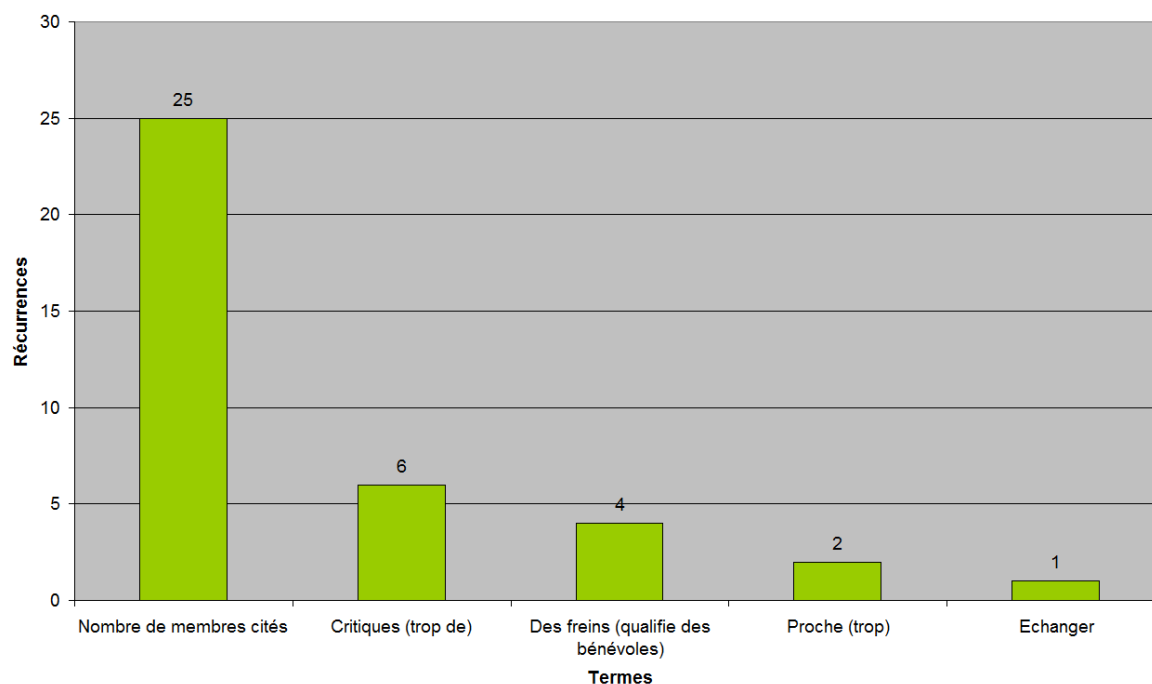
f. *Structure des relations internes*

Les bénévoles dirigeants conçoivent les relations internes au club selon trois axes qui correspondent à la prise en compte des différents groupes d'acteurs bénévoles et salariés. En fonction des caractéristiques d'engagements de ces groupes, les dirigeants vont porter des avis différents sur la nature des relations à mettre en place. En cela, ils nous donnent à voir un point de vue particulier sur les effets du processus de professionnalisation en cours :

Le premier axe est lié à la régulation des relations avec les bénévoles historiques. Pour les bénévoles dirigeants, il s'agit d'intégrer au projet professionnel des acteurs issus de la culture sportive amateur et présents depuis longtemps au sein du club. La légitimité qui est la leur et qui est le fruit des capitaux culturels et symboliques dont ils disposent apparaît alors comme doublement problématique. D'une part, l'historique de leur parcours sportif et associatif les rend incontournables et leur permet de revendiquer une place privilégiée dans le fonctionnement de l'association : *« Les bénévoles en question se prennent pour des gens qu'ils ne sont pas. Se prennent pour des décideurs. Et... des gens qui gèrent (...). Ces gens là de par leur âge, leur antériorité dans le club, on ne peut rien leur dire ».*

L'objectif des dirigeants est donc de maintenir ce groupe dans un périmètre aux prérogatives bien définies afin de limiter leur influence sur la définition et l'organisation de l'activité : *« Ils ont oublié, ça, que c'était avant. Aujourd'hui, ils sont bénévoles, ils aident à faire fonctionner le club. ».* Mais d'autre part, ces bénévoles sont les représentants emblématiques de la culture sportive et associative qui est propre à l'origine du club. Dès lors, tout en reconnaissant les difficultés relationnelles engendrées par cette cohabitation, les dirigeants admettent l'impossibilité d'écarter l'apport de ces bénévoles du fonctionnement de l'organisation : *« Les deux strapontins, le sien et celui de B. L., ils ont été coulés dans le siège de la halle des sports, quoi. Voilà, c'est à eux, c'est... Et ça, c'est pas possible de le changer, ça. Il faut faire avec. ».* Dans ce sens, le graphique qui suit montre que le discours du dirigeant est marqué par cette appréciation critique des rapports qu'il entretient avec ces bénévoles :

### Termes et qualificatifs issus du champ des rapports internes



**Graphique 15: termes issus du champ des rapports internes dans le discours du bénévole dirigeant**

A l’opposé, le deuxième axe montre que les bénévoles dirigeants veulent apparaître comme étant ouverts aux remarques et aux critiques dès lors qu’elles auraient une visée bienveillante et constructive pour l’organisation : « *On s’appuie sur tous les gens qui veulent avancer, qui ont des critiques constructives. Les personnes qui passent leur temps à critiquer et si on ne veut pas machin, et qu’il faut revenir dix fois sur le sujet, on zappe.* ». En affirmant leur légitimité à définir ce qui contribue positivement au projet du club, les bénévoles dirigeants revendiquent d’une certaine façon la supériorité de leur vision du club sur les conceptions défendues par d’autres acteurs. L’affirmation de cette domination est nuancée par la volonté de créer un cadre d’activité chaleureux et accessible pour l’ensemble des membres du club, qu’ils soient bénévoles ou salariés : « *Il faut que ce soit basé sur des gens, euh... Accessibles, sympas, on peut être professionnel mais en ayant des relations humaines, et c’est là, la difficulté aussi là, c’est de trouver des gens, ben comme Yamandu, comme... Comme... Souvent, les trois quart des joueuses quand même, Alex, qui sont des gens accessibles qui... C’est un tout, quoi. Ce n’est pas une entreprise : je viens, j’ai des salariés, on voit un match... On ne se parle pas...* ». Ainsi, à l’intérieur du cadre défini par les dirigeants, les références à la culture associative du sport amateur sont toujours présentes : la qualité des relations est définie par opposition à ce que l’entreprise produirait habituellement. Il s’agit donc de mettre

en avant ce qui caractérise le milieu associatif par sa capacité à préserver des rapports centrés sur l'échange, l'humain et l'accessibilité.

Mais cette posture porte en elle les contradictions propres à une association en voie de professionnalisation. En effet, dans un sens, les bénévoles dirigeants revendiquent le droit à définir la légitimité et la qualité des apports issus des différents types d'engagements. En cela, les critiques qui proviennent pour l'essentiel des bénévoles historiques ne sont pas perçues comme positives mais comme des freins qui font obstacle à l'évolution du club vers une activité plus professionnelle et plus rationalisée. Mais par ailleurs, ils revendiquent leur attachement à un espace social propice à l'épanouissement de relations interpersonnelles simples et chaleureuses, identiques à celles qui sont revendiqués par les bénévoles issus du mouvement sportif historique. Dès lors, les bénévoles dirigeants sont constamment pris dans une contradiction structurelle qui les force à se positionner comme les principaux régulateurs des relations interpersonnelles au sein du club. C'est pourquoi, il s'agit pour eux de se définir comme les acteurs centraux de la synthèse sociale et culturelle d'un club dont l'activité permet d'accueillir des profils d'engagement très variés. Cette posture contribue à renforcer la composante unificatrice de leur engagement dans le sens où ils apparaissent comme des dirigeants capables de fédérer des personnalités et des groupes sociaux parfois très opposés dans leurs visions du club et dans le sens de leur engagement. Pour autant, cette démarche n'empêche pas la persistance de désaccords qui, s'ils ne sont pas exprimés publiquement faute de représentations formelles au sein des instances de direction, se concrétisent par des actes de résistance passive et une opposition assumée au travail de l'attachée commerciale.

La situation montre alors que les tensions récurrentes ne sont pas seulement liées à des dysfonctionnements organisationnels mais bien, comme le propose Sébastien Stumpp (2004), à des « *divergences idéologiques et d'intérêts qui naissent au sein d'un club* », et qui sont formalisées par la notion de sous culture. Cette notion de sous culture doit être comprise comme une manière « *de penser, d'agir, de sentir et d'agir caractéristiques des groupes particuliers (...)* ». Dès lors, « *cette diversité implique qu'il n'y a jamais de traduction superposable et synthétique des différentes réalités symboliques et physiques* »<sup>1</sup> ce qui

---

<sup>1</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

contredit la volonté unificatrice des dirigeants bénévoles et qui, à terme, rend difficilement possible la cohabitation des différentes sous cultures au sein du club.

### **III.Synthèse des trois types d'engagement**

L'édification de profils d'engagement idéals-typiques nous permet de dégager une synthèse des caractéristiques du bénévolat au sein du Quimper Volley 29 Élite :

- Le premier profil étudié est celui des bénévoles historiques. Leur engagement se caractérise par un investissement généraliste, fidèle et régulier qui est issu de leurs expériences passées au sein de différentes associations sportives amateurs. De ce long et riche parcours associatif et sportif, les bénévoles historiques ont accumulé des capitaux culturels, symboliques et sociaux conséquents qui font d'eux des agents incontournables dans le champ du club. Mais, bien plus que la spécificité des compétences associatives, c'est la logique du don de temps et de la disponibilité qui est centrale dans leur conception du bénévolat. A cela, s'ajoute une forte composante communautaire construite sur des logiques amicales et quasi familiales. En ce sens, les bénévoles historiques développent au sein du champ social une démarche d'engagement de type traditionnel qui vise à préserver l'identité de ce qu'ils considèrent comme la véritable culture sportive.
  
- Le deuxième profil d'engagement étudié est celui des néo bénévoles. Pour ces agents, leur investissement au sein du club est d'abord l'occasion de mettre à disposition une compétence professionnelle spécifique. Cette compétence est à l'origine du capital à la fois symbolique et culturel qui leur permet de s'inscrire dans le champ du club. Dans ce cadre, les néo bénévoles sont les exemples les plus significatifs de la mutation organisationnelle de la structure : il s'agit d'œuvrer à l'aboutissement du projet professionnel en considérant les apports bénévoles selon une logique de rationalisation de l'organisation. Dans le cadre défini par la direction du club, chacun doit contribuer selon ses compétences au bon fonctionnement de la structure. Dès lors, les néo bénévoles ne revendiquent pas un attachement essentiel aux relations interpersonnelles créées par l'activité associative. Celle-ci est perçue comme une conséquence inhérente à leur engagement mais n'explique pas le sens originel de leur participation à la vie du

club. Ces éléments qui caractérisent l'engagement des néo bénévoles nous permettent de dire que ces derniers ont développé une démarche de rationalisation du champ social qu'est le Quimper Volley 29 Élite.

- Le troisième et dernier type d'engagement est celui des bénévoles dirigeants. Le profil de ces bénévoles offre en fait une synthèse des engagements qui construisent le champ du club. Cette synthèse est rendue possible par l'accumulation de deux types de capitaux : d'une part, les bénévoles dirigeants sont issus du milieu associatif et sportif amateur tel qu'il s'est développé en France depuis une quarantaine d'année. En cela, ces bénévoles sont porteurs de la même culture que les bénévoles historiques : les logiques d'engagement basées sur la disponibilité et le développement des relations affectives et amicales fortes en sont l'expression caractérisées. Mais d'autre part, ces bénévoles sont pleinement acteurs du processus de professionnalisation : d'abord en tant que fondateurs historiques du projet sportif professionnel et ensuite par la façon dont ils intègrent de nouvelles ressources humaines spécialisées nécessaires au fonctionnement de la nouvelle organisation. Afin de réaliser la synthèse des engagements, des statuts et des références culturelles qui coexistent au sein du club, les bénévoles dirigeants sont porteurs d'une démarche unificatrice du champ social. En ce sens, il s'agit pour eux d'apparaître comme les tenants de compétences et d'aptitudes particulières, seules capables de porter un projet sportif et associatif lui aussi construit sur des caractéristiques extraordinaires par son ambition et son ampleur.

## C. Genèse des légitimités et structuration du champ social

L'analyse du bénévolat au sein du Quimper Volley 29 Élite nous a permis de dresser les profils idéals-typiques des différents engagements. De ce travail de synthèse et de généralisation nous pouvons proposer une mise en perspective théorique tirée à la fois de la sociologie wébérienne et de l'approche structuraliste propre à Bourdieu. Il s'agit donc ici de déterminer théoriquement ce qui caractérise les trois engagements en montrant que les différents capitaux détenus par les bénévoles sont à l'origine de légitimités distinctes qui structurent le champ du club.

### 1) Le club est un champ social où s'affrontent plusieurs légitimités d'engagement

#### a. *Le principe de légitimité*

Après l'usage du concept d'idéal-type, nous poursuivons notre emprunt à la sociologie wébérienne en nous inspirant des trois types de légitimité (traditionnel, rationnel-légal et charismatique) pour conceptualiser les engagements bénévoles décrits lors du précédent chapitre. En effet, notre analyse montre que l'usage élargi de ces concepts éclaire les faits étudiés en replaçant le sens des engagements dans une logique de légitimité.

Ici, il faut comprendre que la légitimité est, depuis M. Weber, la capacité pour le détenteur du pouvoir de faire admettre ses décisions par ceux qui agissent dans le même champ social<sup>1</sup>. Il s'agit donc pour les « dominés » d'adhérer aux choix et aux décisions des agents « dominants », même si les rapports de domination ne sont pas figés et qu'ils peuvent fluctuer en fonction du pouvoir de chaque agent<sup>2</sup>. Ainsi, il est important de considérer la composante d'adhésion volontaire par l'ensemble des bénévoles aux orientations du groupe qui domine le champ social. C'est pourquoi les différents acteurs bénévoles du club œuvrent tous au bon fonctionnement de l'organisation, et ce malgré leurs différences. Mais dans la mesure où ils sont capables d'agir en autonomie, les groupes « dominés » tendent à faire valoir eux aussi la légitimité de leur engagement et donc leur représentation dans le champ social qu'est le club. Dès lors, les bénévoles engagés mobilisent leurs capitaux pour s'inscrire dans une lutte de position au sein de ce champ social. Cette lutte, qui n'est pas toujours

<sup>1</sup> Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 2009, p.181.

<sup>2</sup> Ibid.



consciente et revendiquée, a pour enjeu la définition des objectifs du club et partant, de ses modalités organisationnelles. En cela, nous affirmons avec Patrice Bonnewitz (1998) que « *les catégories dans lesquelles nous décrivons l'univers social ou nos pratiques et représentations ne sont pas des produits individuels mais des produits sociaux. Dès lors, il convient de s'interroger sur leur mode de constitution. Nombre d'institutions, souvent concurrentes, contribuent à créer ou à modifier les catégories de perception ; cette volonté d'imposer la manière légitime de voir le monde est un enjeu de lutte.* »<sup>1</sup>.

Mais dans notre cas, il faut comprendre que l'intégration des types de légitimité à notre analyse ne saurait se suffire à elle-même pour expliquer les faits sociaux observés. En effet, ce concept reste une donnée constatée sur le terrain d'enquête et l'objectif sera donc d'en mesurer le sens et l'origine. En cela, c'est plutôt l'analyse des processus de légitimation des différents engagements qui nous intéresse pour comprendre la genèse des dysfonctionnements observés. Dans ce sens, nous avançons que ce processus se construit grâce à la mobilisation des différents capitaux détenus par les agents et que c'est par leurs volumes et leurs caractéristiques parfois divergentes qu'apparaissent des légitimités spécifiques qui contribuent à structurer les activités sociales au sein du club.

#### b. *Une extrapolation des trois légitimités wébériennes*

Il ne s'agit pas, dans le contexte de notre travail, d'appliquer les définitions brutes du concept wébérien de légitimité aux caractéristiques culturelles et sociales des engagements bénévoles. D'une part parce que ces concepts ont été conçus à une époque où les données sociales et politiques étaient très différentes d'aujourd'hui. A ce titre, des chercheurs comme Mattei Dogan (2010)<sup>2</sup> estiment que la légitimité traditionnelle dans sa forme idéale-typique a disparu en Europe avec l'effondrement des systèmes monarchiques. Mais justement, nous ne revendiquons pas une application *stricto sensu* des légitimités wébériennes pour expliquer le sens des engagements. Il s'agit plutôt d'intégrer les logiques sociales et culturelles décrites par ces concepts à notre analyse du champ qu'est le club. En cela, nous rejoignons le travail de Pierre Bourdieu qui a utilisé le concept de légitimité afin d'expliquer « *comment les acteurs sociaux produisent la légitimité pour faire reconnaître leur compétence, leur statut ou*

---

<sup>1</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 21.

<sup>2</sup> Dogan M., « La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 196, 2010, p. 21-39.

*le pouvoir qu'ils détiennent* »<sup>1</sup>. Dès lors, il s'avère pertinent pour notre travail de retranscrire les éléments qui structurent les engagements bénévoles à la lumière des différentes légitimités, ou des différents types de pouvoir et donc de domination que Max Weber a développés. Dans ce sens, les caractéristiques des engagements bénévoles idéals-typiques nous disent quelque chose de ce que doit être l'activité légitime du club selon les différents agents. Par le biais de ces logiques d'engagements, nous avons une compréhension des croyances qui poussent les bénévoles à consacrer leur temps et leur énergie à un projet qu'ils jugent légitime. Et partant, nous comprenons comment chaque groupe cherche à faire valoir sa vision légitime de l'engagement afin d'assurer, sinon sa domination, au moins sa représentation au sein du champ social.

### c. *Les trois légitimités coexistent au sein du club*

L'analyse des profils et des ressorts d'engagement des bénévoles nous permet de dégager la coexistence de trois légitimités distinctes<sup>2</sup> au sein du club :

- La légitimité traditionnelle : selon Weber, la légitimité traditionnelle repose « *sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens. (Domination traditionnelle)* »<sup>3</sup>. Notre étude montre que les bénévoles historiques sont les porteurs les plus significatifs de cette légitimité. En effet, l'ensemble des logiques et des ressorts d'engagement des bénévoles historiques peut être mis en perspective avec la défense d'une légitimité traditionnelle au sein du champ social qu'est le Quimper Volley 29 Élite. Pour les défenseurs d'une telle démarche d'engagement, il s'agit de s'appuyer sur les profits symboliques induits par le maintien des logiques bénévoles héritées du champ sportif associatif et amateur. En effet, par sa préexistence au milieu sportif professionnel, nous avançons l'idée que ce champ associatif amateur est porteur de références culturelles traditionnelles dans le sens où elles sont issues des activités qui se sont historiquement développées avec l'essor du fait sportif associatif en France. Ce faisant, ces dernières se sont transmises par le truchement des générations de pratiquants selon une logique informelle et par l'intégration d'un

---

<sup>1</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 16.

<sup>2</sup> Weber M., 1921, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 23-32.

<sup>3</sup> Ibid.

habitus associatif et sportif propre aux clubs de sports amateurs. Et c'est ainsi par l'acte de transmission de valeurs et de savoir-faire triés par le temps pour devenir les capitaux les plus significatifs de la culture sportive amateur que les bénévoles historiques s'inscrivent dans une fonction traditionnelle<sup>1</sup>.

Dans ce sens, l'origine de leur engagement vient rappeler le caractère évident de leur participation, comme si une certaine tradition du bénévolat, du don de temps et de la réciprocité les avait amenés à s'investir sans conditions. Cette légitimité traditionnelle s'appuie notamment sur les différents capitaux culturels, sociaux et symboliques décrits précédemment et s'exprime par la mobilisation d'une logique du savoir-faire. Cette logique, qui écarte l'idée d'une formalisation précise de l'activité, montre à quel point les agents qui portent ce type de légitimité sont les dépositaires d'une culture associative profondément ancrée dans leur pratique bénévole. C'est pourquoi ce capital culturel est celui qui, dans le champ du club, prend la forme de l'état incorporé selon la terminologie proposée par Bourdieu (1979)<sup>2</sup> : les caractéristiques de cet état sont qu'il est lié au corps et qu'il suppose une incorporation qui demande du temps, de l'investissement irréductiblement personnel, ce qui contribue là encore à conforter la légitimité traditionnelle des agents dans le sens où le temps est une modalité inséparable de la motion de tradition<sup>3</sup>. Ce type de capital est donc devenu « *un avoir devenu être* »<sup>4</sup>, et il contribue à forger durablement l'habitus des agents. En cela, pour ces bénévoles, l'identité du club repose sur le respect des valeurs sportives et associatives qui accompagnent comme une évidence le mouvement sportif amateur. C'est pourquoi nous avançons que ces mêmes agents défendent le caractère immuable de leur engagement et perçoivent comme dangereuses les évolutions culturelles et organisationnelles imposées par le processus de professionnalisation. En effet, alors même que le club est historiquement issu du milieu sportif et associatif amateur, les contraintes imposées par le processus de professionnalisation induisent une modification significative du champ social : dans ce sens, les acteurs traditionnellement dominants, c'est-à-dire les bénévoles historiques

---

<sup>1</sup> Lenclud G., « La tradition n'est plus ce qu'elle était... Sur la notion de "tradition" et de "société traditionnelle" en ethnologie », *Terrain*, n° 9, 1987, p. 110-123.

<sup>2</sup> Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, L'institution scolaire, Vol. 30, 1979, p. 3-6.

<sup>3</sup> Lenclud G., « La tradition n'est plus ce qu'elle était... Sur la notion de "tradition" et de "société traditionnelle" en ethnologie », *Terrain*, n° 9, 1987, p. 110-123.

<sup>4</sup> Ibid.

qui sont les dépositaires de la culture associative légitime, voient leur position remise en question par les évolutions en cours.

- La légitimité rationnelle : elle repose « *sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens. (Domination légale)* »<sup>1</sup>. Les néo bénévoles défendent ce type de légitimité dans le sens où leur engagement idéal typique s'explique d'abord par la mise à disposition de compétences précises au sein d'un champ social clairement organisé. Les caractéristiques de l'engagement des néo bénévoles s'appuient donc sur une logique rationnelle dans le sens où il s'agit d'abord d'investir des compétences précises au service d'un projet bien déterminé. En cela, les néo bénévoles sont porteurs d'une légitimité qui vise à minorer les ressorts affectifs de l'engagement. Pour ces agents, il convient d'organiser les actions de chacun avec efficacité et en relation avec les objectifs concrets qu'un club professionnel doit savoir déterminer. En ce sens, seules les caractéristiques d'engagements mesurables selon des critères de compétences et d'organisations sont appréciées quand les logiques personnelles et affectives portées par les bénévoles historiques sont dénoncées. Pour les néo bénévoles, il s'agit de faire valoir leur légitimité par le capital culturel spécifique qu'ils revendiquent et qui contribue à la rationalisation du champ sportif en mutation. En effet, ce capital repose essentiellement sur les compétences professionnelles et, en cela, il prend la forme la plus proche de ce que Bourdieu a nommé l'état institutionnalisé<sup>2</sup> : par le titre professionnel dont disposent les néo bénévoles, ils bénéficient d'une reconnaissance instituée qui permet l'usage des capitaux dans l'ensemble des champs qui, en s'ouvrant, sont pénétrés par des logiques transversales. Il est d'ailleurs tout à fait significatif d'observer que les néo bénévoles les plus typiques sont dotés de compétences en gestion et comptabilité. En ce sens, leur intégration montre que le champ dominant qu'est le champ économique<sup>3</sup> – dans le sens où sa capacité d'interpénétration est la plus affirmée - devient le symbole le plus représentatif de la professionnalisation du club. Dès lors, l'économisation de l'activité du club est une caractéristique qui montre comment la marchandisation des pratiques

---

<sup>1</sup> Weber M., 1921, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 23-32.

<sup>2</sup> Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, L'institution scolaire, Vol. 30, 1979, p. 3-6.

<sup>3</sup> Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998, p. 51.

sportives touche aussi des sports à « *l'éthos amateur* » plus marqué qu'ailleurs<sup>1</sup>. Ce constat est conforté par l'état des relations qu'entretiennent les néo bénévoles avec les autres acteurs du club. En appuyant les propositions de la salariée du club en opposition aux bénévoles historiques, les néo bénévoles cherchent à affirmer la représentation de leur démarche au sein du champ par le soutien à l'agent qui représente, dans sa fonction même, la logique de rationalisation économique à l'œuvre dans le club. En cela, ils sont aussi les garants d'une forme de légalisme qui accompagne le développement d'une légitimité rationnelle, dans la mesure où il s'agit de respecter ce qu'une organisation formellement et rationnellement constituée a défini en termes de projet associatif et de répartition des prérogatives.

- La légitimité charismatique : cette dernière forme de la légitimité repose « *sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore qui émane d'ordres révélés ou émis par elle. (Domination charismatique)* »<sup>2</sup>. Il convient ici d'utiliser le concept de charisme pour expliquer comment des bénévoles dirigeants, fonctionnant en petit comité, arrivent à transmettre la dynamique de leur projet à l'ensemble d'une organisation. Selon Weber, le charisme est une des trois formes de pouvoir, ou plutôt de légitimité, qui permet à une organisation sociale de réguler ses relations et d'assurer son fonctionnement. Cette légitimité est « *toujours le fruit de situations extérieures inhabituelles, politiques ou économiques, notamment, ou bien de configurations spirituelles internes, en particulier religieuses, ou bien les deux à la fois* »<sup>3</sup>. Dès lors, il s'agit d'avancer l'idée que la légitimité des bénévoles dirigeants s'appuie en partie sur l'aspect extraordinaire des objectifs sportifs affichés à la création du club professionnel. Cette dynamique est toujours inscrite dans la démarche des dirigeants puisqu'après avoir atteint la Ligue A, ces derniers rêvent d'accéder à une compétition européenne : « *A terme, on rêve de ça, mais on pense qu'on peut y arriver, c'est un jour..., c'est de jouer une coupe d'Europe. Ne serait-ce qu'un tour, à Quimper. Ça c'est pour le fun. C'est pour euh... Le côté sportif, challenge, euh...C'est ce à quoi on veut arriver. Le jour où on aura réussi ça,*

---

<sup>1</sup> Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

<sup>2</sup> Weber M., 1921, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 23-32.

<sup>3</sup> Weber Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, Vol. 63-n° 3, 2013, p. 463-486.

*je pense que pour nous ça sera un peu notre Graal* ». Ainsi, le discours tenu montre bien que le projet du club tient plus de la poursuite d'une quête (le terme Graal souligne cette référence quasi mystique)<sup>1</sup> que d'une activité formellement organisée selon des critères et des indicateurs purement rationnels. En cela, nous estimons que cette démarche participe à l'héroïsation du projet du club dans le sens où ce dernier vise à atteindre des objectifs ambitieux grâce à la participation de personnalités dotées d'une volonté et de compétences jamais rencontrées auparavant. C'est pourquoi cette posture est là encore à mettre en perspective avec la définition de la légitimité charismatique qui est considérée comme « *le produit de l'excitation, commune à un groupe d'hommes, suscitée par l'extraordinaire, et de l'abandon à un héroïsme, quel qu'en soit le contenu* »<sup>2</sup>. Mais il faut aussi comprendre que cette démarche charismatique a été développée par les dirigeants afin de répondre aux difficultés organisationnelles engendrées par la professionnalisation du club. Dans ce sens, il faut rappeler que la création du club repose à l'origine sur un projet associatif ouvert à tous et qui intègre des profils d'engagement très différents. Mais la progression sportive de l'équipe implique nécessairement l'apparition de nouveaux besoins, qu'ils soient d'ordre financier, logistique ou humain. Dès lors, les dirigeants se trouvent dans l'obligation d'intégrer de nouveaux acteurs dotés de compétences spécifiques, tout en adoptant un mode de gouvernance plus directif qui s'éloigne des canons démocratiques de la vie associative. Ce faisant, l'activation d'une légitimité charismatique devient incontournable par sa capacité à unifier un champ aux caractéristiques sociales et culturelles de plus en plus hétérogènes. En cela, l'avenir du club repose sur une question existentielle : cette structure serait-elle capable de survivre au départ de ses fondateurs ?

## 2) L'organisation du club est liée aux conflits de légitimités

Selon nous, les dysfonctionnements relationnels et organisationnels observés sont les conséquences des conflits de légitimité au sein du champ social. En effet, si une approche systémique pourrait traiter du problème en partant de l'analyse organisationnelle, il apparaît que c'est bien la coexistence de logiques d'engagements divergentes qui explique d'une part

---

<sup>1</sup> Voir graphique n° 13, p. 99, relatif aux termes issus du champ de l'engagement chez le bénévole dirigeant.

<sup>2</sup> Weber Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, Vol. 63-n° 3, 2013, p. 463-486.

les oppositions et les tensions entre les différents acteurs et d'autre part l'origine de la gouvernance actuelle qui repose sur trois données :

- L'occultation des bénévoles historiques de l'organisation officielle est la première conséquence du conflit de légitimité. Cette occultation se traduit d'abord par l'impossibilité pour les acteurs du club d'être reconnus formellement et donc de s'inscrire officiellement dans la logique normalement démocratique de l'association. Mais pour autant, ces agents disposent, de par leur capital culturel, symbolique et social, d'un pouvoir important sur le fonctionnement réel du club. Ce constat est d'autant plus éclairant que l'état incorporé de leur capital culturel est celui qui est muni de la plus forte puissance idéologique<sup>1</sup>. Ce pouvoir leur permet d'activer une légitimité traditionnelle qui reste cantonnée à un sous groupe bien déterminé, celui des bénévoles historiques et par extension celui des bénévoles exécutants. Ce cantonnement n'est pas seulement le fruit d'un défaut de management : il montre comment les dirigeants tentent de surmonter une contradiction majeure puisqu'il s'agit ici de s'appuyer sur des ressources bénévoles incontournables tout en essayant d'en limiter au maximum les positions au sein du champ.
  
- Dans un deuxième temps, l'évolution organisationnelle du club entraîne l'intégration des néo bénévoles qui profitent de ce que nous appelons une « surreprésentation limitée » dans le champ social : c'est-à-dire une surreprésentation par leur intégration immédiate à l'instance de direction mais limitée dans la mesure où seules les compétences spécifiques sont utilisées par les dirigeants et reconnues par les autres acteurs. Dans ce cadre, il s'agit aussi pour les dirigeants de s'appuyer sur la ressource spécialisée des néo bénévoles afin de relativiser l'importance des bénévoles historiques dans le champ du club. Mais, l'absence d'intégration réelle de ces bénévoles à l'orientation du projet associatif montre qu'il s'agit bien de limiter leurs interventions à leur seule spécialité. En cela, les néo bénévoles voient le développement de leurs capitaux sociaux et symboliques, et donc de leur légitimité, diminué par une stratégie de « cloisonnement » des compétences qui n'est pas sans rappeler la séparation des tâches et des fonctions au sein d'une entreprise.

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, L'institution scolaire, Vol. 30, 1979, p. 3-6.

- Ce faisant, les dirigeants-fondateurs s'attachent à surmonter les conflits structurels que leur fonctionnement engendre en adoptant une gouvernance particulièrement resserrée autour d'acteurs aux profils similaires. Ainsi, la surconcentration des pouvoirs entre les mains des bénévoles dirigeants est-elle la conséquence logique de la genèse charismatique de leur projet : il s'agit de s'atteler à un projet ambitieux en faisant d'abord appel à un trio d'acteurs aux dispositions culturelles, sociales et symboliques présentées comme extraordinaires. Le succès du projet leur permet par là même de conforter leur position et de légitimer leur fonctionnement qui contredit les règles convenues de la vie associative. Dès lors, nous pouvons affirmer que cet équilibre instable n'est pas un dysfonctionnement organisationnel inconsciemment développé par des dirigeants « amateurs » - dans tous les sens du terme - , mais bien l'expression d'un compromis entre les trois types d'engagements et de légitimité au sein du champ. En ce sens, nous affirmons avec S. Stumpp (2004) que « *les divergences d'interprétation et de construction de la réalité sociale par les groupes d'individus en présence impliquent que chaque modèle (associatif, entrepreneurial, etc.) crée « des structures organisationnelles adaptées et produisant des cultures internes aux organisations reflétant la logique adoptée » (Gasparini, 1993, p.80) ».*<sup>1</sup> Ce faisant, nous montrons à notre tour que c'est par la somme des capitaux mobilisés par chaque agent qu'apparaissent des légitimités distinctes qui structurent le champ du club. Dans ce sens, la configuration fonctionnelle de l'association et la gouvernance réellement en place, dans leurs spécificités et dans leurs contradictions, ne seraient que les expressions organisationnelles de la confrontation des différentes légitimités d'engagements.

---

<sup>1</sup> Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.



## Conclusion

Bien que l'histoire du Quimper Volley 29 Élite soit encore assez récente, notre travail montre que les évolutions qu'a connues ce club sont suffisamment importantes pour être significatives des effets qu'un processus de professionnalisation induit sur une association à l'origine amateur. Dans ce sens, notre travail a cherché à isoler les « symptômes » de cette mutation culturelle et organisationnelle en mettant en évidence d'une part les caractéristiques structurelles hybrides de l'association et d'autre part les modalités d'une gouvernance resserrée qui, dans les faits, s'éloigne des règles de la démocratie associative. Partant de ces multiples constatations, nous avons cherché à identifier l'origine réelle des modalités de fonctionnement en interrogeant le sens des difficultés organisationnelles et relationnelles observées. Dès lors, en écartant d'emblée une analyse uniquement basée sur une approche systémique, nous avons souhaité placer au cœur de notre travail l'hypothèse de la construction culturelle et sociale du Quimper Volley 29 Élite.

Ce faisant, questionner la place du bénévolat au sein d'un club en voie de professionnalisation nous a semblé être un angle de travail pertinent pour illustrer la façon dont peuvent coexister, au sein d'un même espace social, des engagements aux caractéristiques culturelles et sociales distinctes. Dans un premier temps, la démarche idéale-typique a permis d'exposer les particularités des pratiques bénévoles, mettant en lumière ce qui les caractérise, ce qui les rapproche, mais aussi ce qui les distingue et les oppose. Par là-même, nous avons isolé les capitaux culturels, symboliques et sociaux de chaque bénévolat et montré comment les agents qui les détiennent s'en emparent afin de nourrir des légitimités d'engagements capables de justifier leur position dans le champ social qu'est le club. Ce faisant, nous avons pu illustrer comment la cohabitation de ces légitimités influe à la fois sur les modalités organisationnelles du club et sur la gouvernance conçue par les dirigeants. En cela, nous montrons que la configuration structurelle du Quimper Volley 29 Élite n'est jamais que la conséquence de cette cohabitation, et que son instabilité ne peut uniquement être justifiée par un défaut de conception ou de « management » de la part des dirigeants.

Partant des résultats ici obtenus, notre conclusion peut ouvrir d'autres pistes de travail susceptibles d'enrichir notre réflexion. Un premier axe de recherche serait de remettre en question la façon dont nous analysons habituellement ce type de structure. Dans notre cas,

nous avons pris le parti de traiter les faits observés en partant du principe que l'instabilité chronique qui caractérise le fonctionnement du club ne serait qu'une situation temporaire liée à une inévitable évolution du projet associatif vers une logique professionnelle dominante. En cela, les difficultés relationnelles et organisationnelles ne seraient que la conséquence provisoire d'une mutation inachevée. Or, il serait tout aussi intéressant de poser l'hypothèse d'une instabilité organisationnelle et relationnelle permanente comme modèle idéal-typique des organisations sportives professionnelles en France. En ce sens, le développement d'une légitimité charismatique par les dirigeants serait une caractéristique essentielle de la gouvernance des clubs et la garantie de leur équilibre structurel. Dans ce cadre, la récurrence des tensions serait structurellement dépendante d'un modèle « associativo-professionnel », et ce qui apparaît aujourd'hui comme des dysfonctionnements organisationnels ne seraient qu'un état normal de ce type de structure.

Dans ce sens, cette hypothèse peut être développée à travers un deuxième axe de réflexion qui questionne la façon dont, malgré une instabilité chronique, le modèle d'organisation proposé parvient à maintenir une activité qui fonctionne. Ainsi, notre travail a mis en lumière le fait que, malgré l'inorganisation apparente des ressources humaines bénévoles au sein du club, la force des affinités sociales et culturelles est telle que l'espace social tend à se structurer de lui-même, soulignant là encore la puissance des déterminants sociaux dans la construction de l'organisation sportive. Dans ce cadre, une étude comparative des sports collectifs professionnels permettrait de dégager des enseignements intéressants quand à la compréhension des types d'organisations retenues. En cela, nous pourrions identifier ce qui reste des anciennes cultures amateurs et bénévoles au sein du champ professionnel et, partant, mesurer en quoi l'organisation du volley-ball est le reflet d'une histoire amateur et associative essentiellement portée par des engagements bénévoles.

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	Page 2
<b>Remerciements</b> .....	Page 3
<b>Introduction</b> .....	Page 4
<b>Première partie. Contextualisation de l'enquête : le Quimper Volley 29 Élite, une association sportive en voie de professionnalisation</b> .....	Page 9
I. Historique et objectifs du club, chiffres et données du Volley-ball .....	Page 10
1) L'historique du club .....	Page 10
2) Les objectifs du club professionnel .....	Page 11
3) Données nationales du volley-ball et contexte institutionnel de la création du club .....	Page 13
a. <i>Le volley-ball en France : chiffres et données structurelles</i> .....	Page 13
b. <i>Prédominance du modèle associatif et choix du volley-ball féminin</i> .....	Page 14
II. Le budget du club .....	Page 16
1) Les produits du club .....	Page 16
a. <i>Evolution des produits sur trois saisons</i> .....	Page 16
2) La répartition des charges .....	Page 18
III. Les ressources humaines du club : des bénévoles et des salariés au service du club professionnel .....	Page 20
1) L'organisation des ressources humaines .....	Page 20
2) La sphère sportive et professionnelle du club .....	Page 22
a. <i>La technostructure salariée</i> .....	Page 22
b. <i>Le salariat comme vecteur de professionnalisation</i> .....	Page 23
3) La composition de l'équipe .....	Page 25
IV. L'environnement du club et les logiques de professionnalisation induites .....	Page 26
1) La structuration de l'environnement .....	Page 26
2) Les logiques induites par l'environnement .....	Page 27

a. <i>Les logiques réglementaires</i> .....	Page 27
b. <i>Les logiques économiques</i> .....	Page 27
c. <i>Les logiques juridiques</i> .....	Page 29
d. <i>La logique concurrentielle</i> .....	Page 29
e. <i>La logique politico-économique</i> .....	Page 30
V. Organisation et fonctionnement du club : entre références associatives amateurs et mutations professionnelles .....	Page 31
1) Organisation et direction officielle du club .....	Page 31
a. <i>Une direction officielle garante de la culture associative...</i> .....	Page 31
b. <i>...mais une structure en pleine mutation</i> .....	Page 33
c. <i>Fonctions et logiques d'action de la direction bénévole</i> .....	Page 35
2) La gouvernance réelle du club .....	Page 37
a. <i>Répartition des tâches et des fonctions de direction</i> .....	Page 38
b. <i>La direction réelle : des bénévoles « à part »</i> .....	Page 39
3) Une gouvernance paradoxale et source de difficultés internes .....	Page 40
<b>Deuxième partie. Problématique, hypothèse de travail et méthodologie de l'enquête</b> .....	Page 42
I. Problématique et positionnement théorique de l'enquête .....	Page 43
1) Problématique .....	Page 43
2) Hypothèse d'enquête .....	Page 47
II. Méthodologie de l'enquête .....	Page 49
1) Avant-propos épistémologique .....	Page 49
a. <i>Une démarche théorique propice à la distanciation</i> .....	Page 49
b. <i>Croiser plusieurs approches pour mieux comprendre l'espace social observé ..</i> ..	Page 50
2) Différentes démarches utilisées .....	Page 50
a. <i>Le recueil et l'étude de la documentation institutionnelle et organisationnelle</i> .	Page 51
b. <i>Participer à la vie du club et observer ses pratiques</i> .....	Page 52
c. <i>Recueillir et formaliser l'ensemble des tâches et des fonctions bénévoles</i> .....	Page 52
d. <i>S'entretenir avec les acteurs du club</i> .....	Page 53
e. <i>Comparaison des clubs professionnels</i> .....	Page 54

<b>Troisième partie. Résultats de l'enquête : profils des engagements bénévoles et genèse des légitimités</b> .....	Page 56
<b>A. Les engagements bénévoles au sein du Quimper Volley 29 Élite</b> .....	Page 57
I. Un champ aux multiples logiques bénévoles .....	Page 57
1) Les différents types de bénévoles au service du club .....	Page 58
a. <i>L'organisation des matchs : un bénévolat d'exécution formellement organisé</i> ..	Page 59
b. <i>Une organisation bénévole rationalisée</i> .....	Page 60
c. <i>Le bénévolat « informel »</i> .....	Page 65
d. <i>Les ressources bénévoles spécialisées</i> .....	Page 67
<b>B. Une approche idéale-typique des engagements bénévoles</b> .....	Page 69
I. Le concept d'idéal-type .....	Page 69
1) Profils idéals-typiques et types de capitaux développés .....	Page 70
2) Trois profils se dégagent .....	Page 71
II. Trois profils d'engagement qui structurent le champ social .....	Page 74
1) Les bénévoles historiques .....	Page 74
a. <i>Profil sociologique du bénévole historique</i> .....	Page 74
b. <i>Parcours et historique de l'engagement sportif et/ou associatif</i> .....	Page 75
c. <i>Origines de l'engagement au sein du club</i> .....	Page 76
d. <i>Fonctions et tâches tenues au sein du club</i> .....	Page 77
e. <i>Ressorts et logiques de l'engagement des bénévoles historiques</i>	Page 80
f. <i>Structure des relations au sein du club</i>	Page 84
2) Les néo bénévoles .....	Page 88
a. <i>Profil sociologique des néo bénévoles</i> .....	Page 88
b. <i>Parcours et historique de l'engagement associatif et/ou sportif</i> .....	Page 88
c. <i>Origines de l'engagement au sein du club</i> .....	Page 89
d. <i>Tâches et fonctions des néo bénévoles</i> .....	Page 90
e. <i>Ressorts et logiques de l'engagement des néo bénévoles</i> .....	Page 91
f. <i>Structure des relations du néo bénévole au sein du club</i> .....	Page 94

3) Les bénévoles dirigeants .....	Page 97
a. <i>Profil sociologique des bénévoles dirigeants</i> .....	Page 97
b. <i>Parcours et historique de l'engagement sportif et / ou associatif</i> .....	Page 97
c. <i>Origines de l'engagement au sein du club</i> .....	Page 97
d. <i>Tâches et fonction au sein de l'organisation</i> .....	Page 100
e. <i>Ressorts et logiques de l'engagement chez les bénévoles dirigeants</i> .....	Page 102
f. <i>Structure des relations internes</i> .....	Page 106
III. Synthèse des trois types d'engagement .....	Page 109
<b>C. Genèse des légitimités et structuration du champ social</b> .....	Page 111
1) Le club est un champ social où s'affrontent plusieurs légitimités d'engagement	Page 111
a. <i>Le principe de légitimité</i> .....	Page 111
b. <i>Une extrapolation des trois légitimités wébériennes</i> .....	Page 112
c. <i>Les trois légitimités coexistent au sein du club</i> .....	Page 113
2) L'organisation du club est liée aux conflits de légitimités .....	Page 117
<b>Conclusion</b> .....	Page 120
<b>Table des matières</b> .....	Page 122
<b>Bibliographie</b> .....	Page 126
<b>Glossaire</b> .....	Page 132
<b>Annexes</b> .....	Page 133
<b>Tables des figures, graphiques et tableaux</b> .....	Page 227

**1) Références scientifiques**

- Caractéristiques du sport professionnel

Bouvet P., « Les salaires des « vedettes » du sport professionnel par équipe : une application privilégiée de la théorie du salaire d'efficience ? » In: *Revue française d'économie*. Vol. 11-n°4, 1996, p. 119-144.

Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001.

Ion J., « Clubs d'athlétisme et professionnalisation : une étude de cas », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan, 2001, P. 241-254.

Lanfranchi P., « La consommation du spectacle sportif » Une comparaison entre l'Allemagne, l'Italie et la France dans l'entre-deux-guerres, *Le Mouvement Social*, n° 206, 2004, p. 115-125.

Mirallès P., « Les nouvelles stratégies des clubs de football professionnel face à la guerre des talents », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3-n° 2, 2005, p. 639-667.

Nier O. *et al.*, « Les stratégies identitaires des clubs de rugby de l'élite européenne face à la professionnalisation (1987-1997) », *Movement & Sport Sciences*, n° 50, 2003, p. 103-125.

Andreff W., « Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel », *Revue économique*, Vol. 60, 2009, p.591-633.

- Sociologie des organisations

Bayle E., « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps*, 2007, n°75, p. 59-81.

Bernoux Ph., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 6<sup>ème</sup> éd., 2009.

D'Iribarne Ph., « Analyse stratégique et culture : un nécessaire retour aux sources », *Revue française de sociologie*, Vol. 46, 2005, p. 151-170.

Martin D., « L'analyse stratégique en perspective », *Revue Européenne des Sciences Sociales* Vol. 50-n° 2, 2012, p. 93-114.

- Sociologie wébérienne

Corcuff Ph., « Le savant et le politique », *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 06 juillet 2011.

Dantier B., « Les « idéaltypes » de Max Weber, leurs constructions et usages dans la recherche sociologique. », in *Max Weber, Économie et société, tome 1: Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon/Agora, 2004, p. 28-57.

Dogan M., « La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 196, 2010, p. 21-39.

Pharo P., « Problèmes empiriques de la sociologie compréhensive », *Revue française de sociologie*, Vol. 26-n° 1, 1985, p. 120-149.

Weber M., « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, Vol. 63-n° 3, 2013, p. 463-486.

Weber M., 1921, « La domination légale à direction administrative bureaucratique », in Tessier R. et Tellier Y. (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*, chapitre 2. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 23-32.

- Sociologie bourdieusienne

Bonnewitz P., *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Paris, PUF, 1998.



Bourdieu P., « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, L'institution scolaire, Vol. 30, 1979, p. 3-6.

Bourdieu P., « Espace social et genèse des "classes" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Le travail politique, Vol. 52-53, 1984, p. 3-14.

Bourdieu P., « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Stratégies de reproduction et transmission des pouvoirs, Vol. 105, 1994, p. 3-12.

François F., « Le social incorporé dans l'individu et sa représentation dans le discours » Bourdieu, l'habitus et l'(auto)biographie, *Langage et société*, n° 121-122, 2007, p. 45-56.

- Structuralisme bourdieusien appliqué au sport

Gasparini W., « La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif », *Staps*, n° 43, 1997, p. 51-70.

Gasparini W., « L'envers de l'institution sportive locale : l'exemple du jeu des associations sportives strasbourgeoises », *Regards Sociologiques*, n° 20, 2000, p. 143-152.

Stumpp S. et Gasparini W., « Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987) », *Staps*, n° 63, 2004, p. 123-138.

Stumpp S., « Une étape du processus de professionnalisation du volley-ball de haut-niveau : « l'amateurisme marron ». Le cas d'un club mulhousien (1970-1987) », in Société de Sociologie du Sport de Langue Française (dir.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 243-257.

- Sociologie de l'engagement

Archambault E., « Le travail bénévole en France et en Europe » Résultats du programme de recherche de l'université Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif, *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 11-36.

Brodier A., « Militants, bénévoles, affiliés, affranchis..., de l'applicabilité historique des travaux sociologiques », in Ferrand-Bechmann D. (dir.), *Les bénévoles et leurs associations, autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.279-291.

Chanut-Guieu C., « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, n° 27, 2009, p. 13-30.

Demoustier D., « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 97-116.

Hamidi C., « Les raisons de l'engagement associatif » Le cas de trois associations issues de l'immigration maghrébine, *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 2002, p. 149-165.

Loirand G., « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », in Chantelat P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 273-300.

Prouteau L., « Les différentes façons d'être bénévole. », *Economie et statistique*, n° 311, 1998, p. 57-73.

Prouteau L. et Wolff F-C., « Donner son temps, les raisons de l'engagement bénévole », *Economie et Statistiques*, n° 372, 2004, p. 3-39.

Sawicki F., « Les temps de l'engagement. À propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement », in Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, « Socio-histoires », 2003, p. 123-146.

- Sociologie des professions

Chimot C. et Chotté M., « Travailler dans une organisation sportive, entre engagement passionné et investissement professionnel », *Regards Sociologiques*, n° 32, 2006, p. 97-107.

Dussuet A. et Flahault E., « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, 2010, p. 35-50.

Falcoz M. et Walter E., « Être salarié dans un club sportif : une posture problématique », *Formation emploi*, n° 108, 2009, p. 25-37.

- Sport et genre

Charlot V. et Clément J-P., « Le basket professionnel féminin et son public. Analyse comparative des publics du Tarbes Gespe Bigorre (féminin) et de l'Elan Béarnais Pau-Orthez (masculin) », in Louveau Ch. (dir.), *Sociologie du sport. Débats et critiques*, Paris, l'Harmattan, 2006, p. 269-286.

Guérandel C. et Beyria F., « Le sport, lieu de questionnement des rapports sociaux de sexe ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 09 mai 2012.

- Divers

Barbusse B., Glaymann D., *La sociologie en fiches*, Paris, Ellipses, 2005.

Lenclud G., « La tradition n'est plus ce qu'elle était... Sur la notion de "tradition" et de "société traditionnelle" en ethnologie », *Terrain*, n° 9, 1987, p. 110-123.

Loyer F., « Le catch et la lutte entre certitude et incertitude : quelle pratique de combat pour le IIIème millénaire ? », *Staps*, n° 99, 2013, p. 49-59.

## 2) Documentation institutionnelle

- Rapport 2013 produit par la Direction Nationale Aide et de Contrôle de Gestion (DNACG) de la LNV : « Economie du Volley Ball professionnel, comptes des clubs professionnels saison 2011/2012 ».
- Règlement des championnats LNV saison 2013-2014.
- Rapport de Monsieur Jean-Pierre Denis à destination du Ministère de la Jeunesse et des Sports : « Sur certains aspects du sport professionnel en France ». Paris, 2003.
- Atlas National des Fédérations Sportives 2012, édité par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, Paris 2012.
- Statuts associatifs du Quimper Volley 29.
- Statuts associatifs du Quimper Volley 29 Élite.
- Code du sport.
- Rapport d'activité 2011 produit par le Service des Sports de la Ville de Quimper.
- Rapport 2014 de la DNACG de la Ligue Nationale de Rugby.

## 3) Sources internet

- Site de la Fédération Française de Volley Ball, [www.ffvb.org](http://www.ffvb.org) consulté le 13/06/2014.
- Site du Quimper Volley 29 Élite [www.quimpervolley.com/Élite](http://www.quimpervolley.com/Élite) consulté le 14/06/2014.

## Glossaire

CA : Conseil d'Administration

CDOS : Comité Départemental Olympique et Sportif

CDVB : Comité Départemental de Volley-ball

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

DDCS : direction Départementale de la Cohésion Sociale

DEF : Division d'Excellence Féminine

DNACG : Direction Nationale d'Aide et de Contrôle de Gestion

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FFBB : Fédération Française de Basket-ball

FFVB : Fédération Française de Volley-ball

FIVB : Fédération Internationale de Volley-ball

JIFF : Joueuse Issue de la Formation Française

LAF : Ligue A Féminine

LBVB : Ligue de Bretagne de Volley-ball

LNR : Ligue Nationale de Rugby

LNV : Ligue Nationale de Volley

MJS : Ministère de la Jeunesse et des Sports

QCTT : Quimper Cornouaille Tennis de Table

QV 29 : Quimper Volley 29

SA : Société Anonyme

SAOS : Société Anonyme à Objet Sportif

SAS : Société par Actions Simplifiées

SASP : Société Anonyme Sportive Professionnelle

UJAP : Union Jeanne d'Arc Phalange d'Arvor

URSSAF : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

VIP : Very Important Person (Personne très importante)

# Annexes

---

## Sommaire des annexes

<b>Annexes 1 : entretiens semi-directifs .....</b>	<b>Page 134</b>
Annexe 1.1 : grille d'entretien des dirigeants du QV 29 Élite .....	Page 134
Annexe 1.2 : Grille d'entretien avec un bénévole .....	Page 135
Annexe 1.3 : entretien avec un bénévole dirigeant .....	Page 136
Annexe 1.4 : entretien avec un néo bénévole .....	Page 160
Annexe 1.5 : entretien avec un bénévole historique .....	Page 193
<b>Annexes 2 : fiches d'activité des bénévoles .....</b>	<b>Page 217</b>
Annexe 2.1 : exemple originale d'une fiche d'activité .....	Page 217
Annexe 2.2 : fiche d'activité de L.P. ....	Page 218
Annexe 2.3 : fiche d'activité de R.L.R. ....	Page 219
<b>Annexes 3 : compte-rendu des réunions et des observations .....</b>	<b>Page 220</b>
Annexe 3.1 : Compte rendu réunion dirigeants – bénévoles du 30/01/2013 .....	Page 220
Annexe 3.2 : Compte rendu Directoire du 24/ 03/2014 .....	Page 221
Annexe 3.3 : Compte rendu C.A extraordinaire Quimper Volley amateur .....	Page 222
Annexe 3.4 : Observations entretiens avec les bénévoles du club .....	Page 225
<b>Annexes 4 : tableau des qualificatifs structurant le discours des bénévoles .....</b>	<b>Page 226</b>

## **Annexes 1 : entretiens avec les acteurs du club**

### **Annexe 1.1 : Grille d'entretien des dirigeants du QV 29 Élite**

**Objectif de l'entretien :** extraire le « corpus » culturel du dirigeant : pourquoi est-il investi dans une association de sport pro et comment considère-t-il son engagement ?

Dresser le parcours sportif et associatif du dirigeant.

Isoler les ressorts de l'engagement du dirigeant.

Recueillir son avis sur l'avenir et l'évolution du club.

#### **Entretien de type semi-directif.**

Question 1 : présentation du dirigeant interrogé, nom et prénom, âge, profession lieu d'habitation, statut et fonction, parcours scolaire.

Question 2 : quel parcours sportif et associatif et quelle relation avec le QV 29 Élite. (Par quel biais le dirigeant est-il entré au Directoire, pour quelle durée et type d'engagement).

Question 3 : quel est le rôle concret du dirigeant dans l'organisation de la vie du club ?  
Et comment perçois-tu ton rôle dans le fonctionnement du club ?

Question 4 : tu n'es pas volleyeur et donc, quelles sont, pour toi, les raisons de ton engagement ? (Intérêt pour le sport VB, utilité sociale, sens des responsabilités, mise à dispo de compétences particulières, projet pour le territoire quimpérois, outil de communication... ?).

Question 5 : selon toi, à quoi sert le QV 29 Élite ?, A quoi sert un club de sport professionnel et quels sont, selon-toi les critères de réussite ou d'échec du projet ?

Question 6 : quel est son point de vue sur le fonctionnement du QV 29 Élite depuis qu'il en est dirigeant : Projet du club,  
Relation avec les différents acteurs.

Question 7 : selon-toi, comment expliques-tu le mode de gouvernance resserrée qui existe aujourd'hui au sein du club ?

Question 8 : Quel est ton point de vue quand à l'utilité, au rôle et à la place des acteurs du club : dirigeants, bénévoles, partenaires, salariés ? Y a-t-il selon toi une gestion humaine spécifique à un club professionnel associatif ?

Question 9 : Pourquoi le choix de la fusion des associations est-il plus pertinent que celle de la création d'une SASP ? Est-ce uniquement une raison économique ?

Question 10 : Comment le dirigeant envisage-t-il l'avenir du club professionnel : conséquence de la fusion, cohabitation des RH bénévoles avec les dirigeants et les salariés, gestion des partenaires.

Question 11 : comment le dirigeant envisage-t-il l'avenir de son engagement au sein du club ?

**Fin de l'entretien, remerciements.**

## **Annexe 1.2 : Grille d'entretien à destination des acteurs bénévoles du QV 29 Elite**

**Rappel de la problématique** : comment faire coexister des identités culturelles différentes au sein d'une même structure associative ? L'hypothèse qui veut qu'un conflit culturel soit à l'origine des difficultés rencontrées dans l'organisation du QV 29 Elite doit être testée par le biais des entretiens.

### **Entretien de type semi-directif.**

Question 1 : présentation du bénévole interrogé, nom et prénom, âge, profession lieu d'habitation.

Question 2 : quel parcours sportif et quelle relation avec le QV 29 Elite. (Par quel biais le bénévole est venu au club, quelle durée et type d'engagement).

Question 3 : quelles sont les responsabilités du bénévole dans l'organisation de la vie du club ?

Question 4 : quelles sont, pour le bénévole, les raisons de son engagement ? (Intérêt pour le sport VB, utilité sociale, camaraderie... ?).

Question 5 : comment le bénévole justifie-t-il son utilité dans un club de sport pro ?

Question 6 : quel est son point de vue sur le fonctionnement du QV 29 Elite depuis qu'il en est membre ? (Projet du club, relation direction bénévole, relation avec les joueuses, place des partenaires, relation avec les salariés). Que faudrait-il améliorer, changer, préserver ?

Question 7 : Comment le bénévole envisage-t-il l'avenir du club professionnel ?

Question 8 : comment le bénévole envisage-t-il l'avenir de son engagement au sein du club ?

**Fin de l'entretien, remerciements.**



### **Annexe 1.3 : entretien avec un bénévole dirigeant**

Camille Gontier : Voilà. OK. Donc... c'est basé sur, ce que je te disais, sur un certain nombre de points, sur le club, son origine, son fonctionnement, mais avant ça, ben... Je vais te demander de te représenter. De... Alors ton nom, ton prénom, Dirigeant, ça c'est bon. Par contre, je veux bien ton âge, et ta profession, et qu'est ce que tu as fait au niveau scolaire ? En fait, quel est ton parcours, voilà, un petit peu plus personnel ?

Dirigeant : Donc je vais avoir 48 ans. Je ne les ai pas. J'insiste : je vais avoir... (rires) 48 ans. Je suis responsable administratif et financier de concession automobile. J'y travaille depuis maintenant 27 ans. Euh... Mon parcours professionnel... Enfin, mon parcours scolaire déjà, j'ai... Donc au départ j'ai un CAP-BEP compta-informatique. Mais ce n'était pas du tout ça que je voulais faire. Ensuite, j'ai raccroché une première dans la branche agricole, ce que je souhaitais faire. Donc j'ai fait un BTA Agricole, ce que je voulais, c'était bosser dans ce domaine là. Après je suis parti en BTS, mais là (sifflement), arrêt : gros accident de moto et... Voilà, je n'ai pas pu continuer, j'ai fait un an à Tréboul en rééducation, les hôpitaux et machin, donc... Et après je ne pouvais plus physiquement continuer là-dedans, donc ben... Je me suis retrouvé au chômage.

Camille Gontier : C'était un BTS A ?

Dirigeant : Un BTS TAGE : Technique Agricole et Gestion d'Exploitation.

Camille Gontier : Tu l'as fait où ?

Dirigeant : Lesneven. Enfin j'ai commencé, parce que... Mais bon, là-dedans j'avais eu aussi des périodes de 6 – 8 mois pour... Où je partais bossé, j'ai bossé à... Enfin, comme mes parents ne sont pas agriculteurs, ils sont issus du milieu agricole mais pas agriculteurs, j'étais au dépôt pendant six mois à bosser dans des fermes. Ici, j'ai fait, à l'époque, tu avais des SIVP, c'était des contrats aidés, j'ai fait ça pendant un an pour acquérir la formation sur le terrain. Et donc, je me suis retrouvé au chô. Et bien, il fallait bien que je bosse, euh... Avec mon dossier médical, j'ai été réformé bien évidemment, donc du coup, ben... J'ai été embauché avec mon CAP et mon BEP compta !

Et ça m'allait très bien sur le coup, parce que ben... Physiquement, j'étais quand même pas mal coincé. Et puis... Voilà, et puis après... Ben j'y suis toujours, quoi.

Mais bon après j'ai fait un peu tous les échelons dans l'entreprise et... Jusqu'à, aujourd'hui.

Camille Gontier : D'accord. Et tu me disais donc, tu... Tu avais repassé en fait un master ?

Dirigeant : Et là, donc... Dans le cadre de mon boulot, mon employeur m'a payé une formation sur 14 mois, ou 15 mois, à Paris, à l'ESCA. Donc, c'est l'ESCA, c'est Angers, c'est... La plus grande école de commerce qu'il y a, et Paris. Donc c'était équivalence Master en Management, Commerce et Management, métiers d'automobiles.

Camille Gontier : D'accord.

Dirigeant : Donc en fait, je peux passer la même chose que des jeunes de 22-23 ans. Ben... Tu sais ce que c'est, hein ? Et... Bon ben, c'était tous les 15 jours – 3 semaines à Paris... Tout en continuant mon job, quoi. Là, ça a été chaud.

Camille Gontier : Oui. Plus le Quimper Volley à côté. Puisque tu es déjà...

Dirigeant : Oui, mais là, j'avais vachement, mis du côté, parce que je ne pouvais pas tout faire.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Et donc... Et après, ben après j'avais un mémoire qui lui, était super important au niveau de l'obtention ou pas... Que j'ai passé, je ne sais plus, en décembre 2012 ? 2011. 2012 ! Non, 2011, 2011. Et puis voilà.

Camille Gontier : D'accord. Donc en fait, une certaine... Enfin, un parcours un peu atypique par l'accident de la vie et au final, après, tu es rentré, donc c'était...

Dirigeant : Oui, oui, c'est ça oui.

Camille Gontier : Tu es monté en grade...

Dirigeant : Ben, j'ai commencé comme aide-comptable, et aujourd'hui, on me le dit assez souvent, je suis numéro 2 de toute la filiale, de toutes les affaires, des six concessions. Dans le groupe Bodemer comme Ascoria.

Donc, ben, dans la mesure où je ne pouvais plus faire ce que je souhaitais, parce que moi au départ, je ne suis pas fait pour être dans un bureau, quoi, c'est...

Camille Gontier : Tu voulais être dehors, oui.

Dirigeant : Voilà, mais physiquement je ne pouvais pas, ben... Après tu te débrouilles comme tu peux, tu fais ton trou et puis... Et quand tu as la chance de pouvoir, quand même, il faut le reconnaître, d'évoluer, ben... A Quimper, dans ma ville, voilà, quoi !

Camille Gontier : Mmm. Et au final, en plus tu as pu mettre en valeur par un diplôme. Tout ce que tu as appris... En 25 ans, quoi ?

Dirigeant : Ouais, ouais.

Camille Gontier : Donc globalement, c'est plutôt pas mal !

Dirigeant : Mmm. Et ben normalement... Sauf problème, je pense bah que je devrais continuer là où je suis.

Camille Gontier : Bah ceci dit, c'est intéressant... C'est des dossiers...

Dirigeant : Ouais, ouais. Donc voilà pour mon parcours.

Camille Gontier : OK. Et justement en lien avec ça, tu as ton parcours sportif et associatif, les grandes lignes, si... ?

Dirigeant : Alors moi j'ai joué au foot, pendant 15 ans. A Kerfeunteun.

Camille Gontier : Tu es Quimpérois, en fait ?

Dirigeant : Oui. Mes parents, ils habitent à quoi... ? Un kilomètre d'ici.  
Et donc... Ouais, j'ai joué au foot. Après je suis parti faire du basket à l'UJAP. J'ai pas mal de potes qui étaient là bas. Mais pas à haut niveau, moi c'était le sport plaisir, passion et... Sans aucune prétention ni aucune compétence, enfin excellence, c'était vraiment pour être avec des copains. Et... Voilà, ça c'était en sport ce que je faisais. Bon j'ai toujours aimé beaucoup le vélo. Pourquoi je dis ça ? Parce que maintenant je fais du vélo d'une manière assez conséquente. Donc pas de volley. Par contre j'avais des copains qui étaient déjà, soit à Quimper, ou dans d'autres clubs, qui jouaient au volley.

Camille Gontier : D'accord.

Dirigeant : Et donc, j'avais... Mon meilleur ami, qui était un des attaquants de l'équipe première à Quimper. Il jouait avec Y. à l'époque d'ailleurs.

Camille Gontier : D'accord.

Dirigeant : Oui. Et donc, ce gars là, ben c'est comme mon frère, et ... Donc j'ai eu mon accident, j'ai arrêté le sport pendant un moment, etc... J'ai repris le vélo, le VTT, je faisais pas mal de trucs et là mon pote en question, il... Ben... On faisait le, la route du téléthon à Plomelin, en VTT, et il est mort, dans mes bras. Et puis... Je suivais moi, le volley, par lui, déjà le dimanche, j'allais voir les matchs et tout et puis je... J'avais aussi pas mal de gars que je connaissais qui étaient potes depuis longtemps, à l'école et tout ça. Et c'est là, que ces gens là qui étaient déjà au club, ben comme Y., comme J-L., comme Ch.... Bon, suite à la mort de notre copain... « Ben, tiens... Il y a le club qui est entrain de partir en vrille, on a besoin de bénévoles, tu ne veux pas venir nous donner un coup de main, etc... ». Donc, moi ce que faisais, ben... Je posais des banderoles, je coupais les sandwiches, bénévole quoi !

Camille Gontier : C'était quelle période, ça ?

Dirigeant : Donc ça, c'était en 1997. 1998. 1999.

Camille Gontier : Et c'était le Quimper Volley 29 ?

Dirigeant : Ouais, c'était 89 je crois.

Camille Gontier : 89, oui, parce que ça a changé en 2009, donc...

Dirigeant : Mais là, c'était vraiment... Enfin rien, c'était...

Camille Gontier : Tu filais un coup de main, quoi.

Dirigeant : Je filais un coup de main, comme ça quoi ! Et puis après, bon, le club allait mal, pour des... On va dire des animosités internes, les gens qui... Voilà. Les résultats ne suivaient pas. Il y avait budget 0... C'était, il y avait une personne qui dirigeait, c'était Michel Sanchez à l'époque, et puis des gens qui étaient déjà là. Euh... Et donc le club allait s'arrêter et c'est là, que Y., et Ch., et d'autres ont décidé de reprendre le flambeau, en tant que dirigeants et là, ils m'ont dit : « Eh, euh... Tu viens avec nous, on va te trouver du... Il y a plein de choses à faire... » Et voilà comment l'histoire a commencé.

Camille Gontier : D'accord. Oui, c'est vraiment par le biais des amis

Dirigeant : Oh ben, c'est pour ça, sinon j'y serais jamais allé...

Camille Gontier : Oui. Et sinon avant tu avais déjà des... Tu avais déjà eu des responsabilités associatives, par ailleurs ?

Dirigeant : Non.

Camille Gontier : Non. Tu as commencé comme ça, en fait ?

Dirigeant : Ouais. Par contre j'ai toujours baigné là-dedans.

Camille Gontier : Ouais ?

Dirigeant : Mes parents... Ils ont 74 ans aujourd'hui, ils sont toujours dans le bénévolat, à fond. Donc...

Camille Gontier : Sur le territoire quimpérois, enfin...

Dirigeant : Ouais, ben c'est... Il y a une association là qui s'occupe de rénovation d'une chapelle, ça fait 40 ans qu'ils y sont... Là ce midi, c'est la banque alimentaire. Enfin bref...

Camille Gontier : Ouais, ils ont ça en eux, enfin...

Dirigeant : Ça a été tout le temps, moi, j'ai toujours baigné là-dedans.

Camille Gontier : OK. Euh... Ouais, donc en fait, tu es rentré à la fin des années 90, début des années 2000 dans le bureau du...Du...

Dirigeant : Non. Pas au bureau.

Camille Gontier : Pas au bureau ? C'était quoi alors, c'était ... ?

Dirigeant : C'était le conseil d'administration, mais très étendu, quoi. J'écoutais, j'apprenais, euh... Ben le volley, l'organisation du club, les organismes, le CD29, la ligne de volley, etc.

Camille Gontier : Et là, c'était qui le Dirigeant, à ce moment là ?

Dirigeant : C'était MT..

Camille Gontier : MT.. J'ai pas vu de...

Dirigeant : MT., après ça été J-L.... Ch.... Enfin, ça...

Camille Gontier : Donc, là, tu as connu à partir de ce moment là, quoi. Tu étais...

Dirigeant : Ben, à ce moment là, ben... Les équipes étaient en régional.

Camille Gontier : Ouais, ça jouait au niveau régional.

Dirigeant : Et, il n'y avait pas de... Tu n'avais pas de budget. Il me semble que le budget du club total était de 10 000 euros.

Camille Gontier : Ah oui d'accord. Il n'y avait pas de permanents en fait ?

Dirigeant : Ah non, non, non. Ça a commencé juste à ce moment là. Il y avait eu l'embauche d'YMQ, c'était un emploi-jeune. Mais autrement, non, ça... Ca vivotait, quoi. Et c'était la... Ouais, la nationale 3 pour les filles peut-être et régionale pour les garçons.

Camille Gontier : Là, il y a avait.... Il y avait RLR. qui était aussi au bureau, enfin au CA ?

Dirigeant : Il était secrétaire.

Camille Gontier : Secrétaire, oui. Il a toujours été un peu secrétaire je crois...

Dirigeant : Il était secrétaire. Après BG., je ne sais pas s'il n'était pas vice-Dirigeant, ou quelque chose comme ça, quoi.

Camille Gontier : Si, c'est ce qu'il me disait, oui. Il a été six mois...

Dirigeant : Mais ça, c'était juste avant que Y. et compagnie, là, reprennent le club.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Parce qu'à ce moment, c'est MT. qui est devenu Dirigeant. C'était P., la femme de Y. qui était la secrétaire. Le trésorier, c'était... C'était qui ? Je ne sais pas si c'était pas GP. qui...

Camille Gontier : ah oui

Dirigeant : Ch., il était jeune, il jouait... Enfin... Voilà, ça c'est fait comme ça. Il y avait J-L. qui était trésorier, ouais c'est ça, et puis... Puis voilà, puis... Bon après, tant qu'à faire, ben on se dit : « si on peut jouer en nationale 3, ce serait bien quoi ». Tout en formant les jeunes, c'est comme ça que ça a démarré, puis après... Après c'était vraiment, on était en nationale 3, il y avait J-L., qui était très moteur à ce moment là pour organiser... A l'époque c'était un tournoi... Un gros tournoi d'été... On avait fait... C'était à Creach Gwen et... Avec les dotations de fou, à l'époque. On avait fait venir des joueurs de pro, que pour l'appât du gain hein ? C'était... C'était venu comme ça. Et puis on a dit : « Oh ben c'est bien, on arrive à faire de la com, déjà à l'époque ». Et... Et ensuite... On était, ouais, en nationale 3. Et... Je dis ça souvent, mais moi, Y., Ch., J-L.... Troisième mi-temps, un jour... « Ouais, ce serait cool si on montait un gros club ici ! ». Mais on n'avait rien : zéro euros, et c'est parti comme ça.

Camille Gontier : D'accord. Ouais. Comme souvent, les grandes histoires...

Dirigeant : Et là... Le réseau de Y., surtout, au départ, s'est mis en marche. Après le mien.

Camille Gontier : Le réseau des partenaires ?

Dirigeant : Il n'y en avait pas. Il n'y avait pas de partenaire. Mais à l'époque, le réseau, c'était.... 80 euros, ce n'était pas... Ou 100 euros, 150 euros, tu vois, c'était des petits trucs... Et c'est comme ça, que ça a marché et puis... Petit à petit on s'est pris au jeu... Le dimanche avant les matchs, c'était... Systématiquement, c'était moi et Y. qui préparions la salle, toutes

les banderoles, enfin... Il n'y en avait pas beaucoup. Il n'y avait que nous.... On passait nos dimanches après-midi à la Halle des Sports, quoi.

Camille Gontier : Mmm, Mmm. Avec une équipe en N3, N2 ?

Dirigeant : N3.

Camille Gontier : N3.

Dirigeant : Les deux équipes ou pré-nat pour... Je ne sais plus, ça avait changé... On n'avait pas de préférence entre les garçons et les filles, on était même plus axé sur les garçons. Et puis... Sportivement parlant, les deux équipes jouaient la montée en N2. Les gars, c'est passé, mais tout prêt, ils ont finis à la place du con, troisième. Sinon on avait récupéré des joueurs, des anciens quimpérois qui étaient partis jouer pro et qui sont venus à 32, 33 ans. Ils bossaient dans autre chose et puis ils continuaient à jouer, donc automatiquement... Paf.

Camille Gontier : Oui, oui.

Dirigeant : Et les filles pareil ! Sauf que les... Les filles ça marchait, et là c'est la mairie qui nous avait dit : « ben voilà, il faut que », le volley filles sinon on ne peut pas vous suivre, enfin bref.

Camille Gontier : Et puis, sous entendu aussi.

Dirigeant : Exactement.

Camille Gontier : C'est ça qui vous a un peu fait... Enfin...

Dirigeant : Et... on n'a pas la possibilité d'avoir une équipe garçon ...

Camille Gontier : De ligue A, enfin de 3A.

Dirigeant : Non.

Camille Gontier : Je regardais les budgets...

Dirigeant : Pro A, Pro B, c'est impossible. N1 oui. Mais...

Camille Gontier : Il y a six cent mille euros d'écart moyen. Je regardais... C'est entre les deux catégories...

Dirigeant : Ce n'est pas possible. Donc... Et puis après en terme de com., on a commencé à s'intéresser à nous et donc... Donner des bonnes idées et... C'est comme ça que c'est parti.

Camille Gontier : Le fait que ce soit du volley féminin, plutôt ?

Dirigeant : Ouais. Après, ben il faut... Ben, beaucoup de... Un brin de folie, beaucoup d'envie et... Voilà. Et puis après, ben... Pff... Ça marche, pas toujours comme tu veux, hein, mais... Et puis tu progresses, et puis... Et moi, ben là-dedans, pareil, j'ai... Il manquait un trésorier je ne sais plus quelle année... Moi c'était mon job, on m'a demandé : « tiens, tu veux pas donner un coup de main ? » et puis voilà... Et puis quand je donne un coup de main, en

général je le fais... A fond, donc. Et puis c'est... Petit à petit, c'est comme ça que ça c'est fait quoi.

Camille Gontier : Ouais. Et euh...D'accord, donc... Là on va repasser plus, par rapport à l'aspect... Vie du club pro.

Dirigeant : Ouais.

Camille Gontier : Euh... Comment toi, tu perçois ton rôle ? Dans le fonctionnement du club ? Entre tes fonctions, les tâches réelles et puis...

Dirigeant : Comment je le perçois ?

Camille Gontier : Oui.

Dirigeant : Déjà dans le fonctionnement, euh... Ça s'améliore me concernant. C'est-à-dire que c'est plus facile pour moi aujourd'hui qu'il y a deux ans. Où c'était une vraie galère... Parce que la struc... On n'est pas assez structuré... Il n'y avait pas forcément assez de monde. Donc, aujourd'hui, on arrive un peu à se répartir les tâches, de manière plus réaliste.

Camille Gontier : C'est-à-dire, il n'y avait pas assez de monde ? Enfin... Il y a deux ans, tu veux dire ?

Dirigeant : Ouais. Il n'y avait pas des gens comme I. Le Bris, tu n'avais pas des gens comme Daniel le Corre. Mais là, je parle par rapport... Tu me demandes dans le monde pro, donc... Du fait d'être montés, avec des gens comme nous, qui au départ... C'est une grosse blague, quand même au début de l'histoire, donc... On est montés mais euh... C'était un rêve, on a jamais réellement pensé que ça pouvait le faire, quoi. Ça c'est mis petit à petit, mais on ne s'est pas structurés, on est restés avec des mêmes compétences, ou... Les mêmes incompétences, comme on veut. Ce qui est valable en nationale 3 n'est pas valable en ligue A, quoi. Sauf qu'on était les mêmes personnes. Et donc, ben là, tu accumules tout quoi, tu... La seule chose fondamentale qui avait changé dans le parcours, c'était l'embauche de... Un, une chargée de com, donc ça, ça nous a bien aidés mais en termes de la gestion, qui a un rôle primordial, compta, etc... Moi, plus ça allait, plus j'avais l'impression d'être au boulot sept jours sur sept, quoi. Donc, ça, ce n'était pas terrible. Maintenant... Alors, comment je, moi je vois ça ? Je me base aussi sur ce qu'il se dit... Il semblerait que je sois quelqu'un de... Modéré. Euh... Des fois je ne me reconnais pas, je le ressens comme ça, mais... De modéré, ce qu'il fait que des fois j'arrive à calmer les ardeurs quand ça va pas ou quand les gens se... Se cherchent un petit peu. Il semblerait que... J'arrive aussi à fédérer, un petit peu. Et... Et puis par contre, ça c'est une certitude, quand je veux attendre un truc... Je me donne les moyens. Donc, sans doute que ça doit... Ça doit contribuer. Mais ça, là, je ne parle que de moi.

Camille Gontier : Oui, oui.

Dirigeant : Mais moi, si tu veux, à l'échelle du club, moi tout seul c'est rien, quoi, donc...

Camille Gontier : Quand tu dis « calmer les ardeurs quand ça ne va pas », c'est... Tu as un exemple en tête, ou...

Dirigeant : Ah ben... Tu parlais de la réunion... Essayer de... A partir du moment où un club... On est un club pro mais basé sur le monde associatif et le bénévolat, on n'a pas cinquante salariés, donc... Si, les gens passent leur temps à se fritter et puis à avoir des égos surdimensionnés, etc... Ça ne marche pas, on va dans le mur et si on va dans le mur, c'est le projet qu'on a qui va dans le mur. Donc nous, tout ce qu'on a fait. Donc on a aussi intérêt à essayer de calmer... Essayer de trouver des solutions, que les gens puissent... Et bon, il y a des gens qui ne savent pas le faire. C'est comme ça, ils font autre chose... Moi, semble t'il, je sais le faire, j'ai appris aussi à le faire, j'ai ...

Camille Gontier : Tu veux dire que tu arrives à justement, à essayer de rendre vivable ensemble, les différentes composantes du club ?

Dirigeant : Oui, tu es obligé.

Camille Gontier : Dans les cultures bénévoles, différentes qu'on parlait, tout à l'heure par exemple ?

Dirigeant : Oui, il faut que tu apprennes à connaître les gens et puis... Et puis on voit bien, si les... Ben les gens, il faut qu'ils... Ils viennent vers toi facilement, c'est que c'est... C'est un signe quand même. Moi, les gens ils me parlent, c'est un peu le bureau des pleurs des fois, mais euh... Mais n'empêche que... N'empêche que ça marche, à priori. Et puis après, ben... Avant que je sois Dirigeant, du club, il y a énormément de gens qui sont venus me voir, des gens comme RLR., par exemple. Je pense à lui parce que lui avait insisté lourdement, mais... Parce qu'il souhaitait que je sois Dirigeant. Alors... Pourquoi ? Parce que ci, parce que ça, et... Parce que, apparemment, je sais parler aux gens... Si c'est un institutionnel qui est en face de moi... Ça le fait. Comme si c'est un bénévole, comme si... J'ai pas de...

Camille Gontier : Ouais, tu pourrais t'adapter vraiment à un environnement...

Dirigeant : Voilà... Les partenaires, enfin je ne sais pas... Mais bon, enfin... Après c'est aussi parce que j'avais envie, sous certaines conditions. Si j'ai accepté ça, c'est parce que j'ai d'autres petits copains qui ont accepté aussi autre chose. Après il faut un Dirigeant, mais... Voilà, après c'est une organisation. Parce que... Que les gens ne voient pas forcément.

Camille Gontier : Oui, oui, bien sûr.

Dirigeant : Parce qu'ils voient quoi, ils voient le représentant, le Dirigeant mais ils ne savent pas ce que font les autres à côté...

Camille Gontier : Mmm. Et alors, ça m'intéresse, ce que tu disais tout à l'heure sur « c'est plus facile aujourd'hui, qu'il y a deux ans ». Il y a deux ans, le directoire du 29 Élite était déjà en place ? Vous étiez déjà neuf à peu près ?

Dirigeant : Oui.

Camille Gontier : Il y avait autant de gens, finalement ?

Dirigeant : Ouais. Et... Par contre... C'est, comment dire... J'en faisais beaucoup plus que maintenant, à contre cœur... Ma femme en faisait énormément, alors qu'elle n'est pas au bureau.



Camille Gontier : Bénévole de l'ombre...

Dirigeant : Voilà. Elle en faisait beaucoup, beaucoup, beaucoup. Et ça, c'est pas possible, sur une durée, c'est pas.... Faut sortir de ce truc là. Donc... La compta, j'en fais plus, et je suis bien content, quoi. Quand tu as quelqu'un comme Daniel qui propose ses services... Parce que moi je le connaissais depuis très longtemps, et ben t'hésites pas une seconde, quoi. Et derrière, pff (sifflement), quel bonheur, quoi !

I., c'est pareil. Voilà c'est des gens qui n'étaient pas là, ou qui... I. était là, mais elle a démarré petitement, entre guillemet, parce que c'était choix, et puis voilà... Elle donne l'impression de... En tout cas, de se plaire, dans le club, et puis, ben petit à petit elle fait des trucs... Ça permet à un bureau directeur d'être beaucoup plus efficace, que chacun se sente concerné et utile, pas que ce soit deux ou trois qui dirigent, ils écoutent, ils sont là... Chacun à ses responsabilités... Le Dirigeant, il a besoin de s'adresser à quelqu'un pour avoir aussi des infos, c'est un échange, c'est... Tout le monde doit être concerné, et c'est le cas.

Camille Gontier : Mais au final, le poste de trésorier, il était déjà tenu par D. ?

Dirigeant : Ouais.

Camille Gontier : Tu ne peux pas t'appuyer sur elle comme tu t'appuies sur I. ou sur Daniel ?

Dirigeant : Oh ben non... Non, non. Ça c'est... Euh... D., c'est une bonne volonté, une très bonne volonté, euh... Depuis tout le temps mais elle n'a pas les compétences, et elle le dit.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Elle le dit. Sauf qu'elle s'y trouve très bien. C'est ça le truc aussi, c'est que... Au départ, on est critique, et puis finalement... Je crois que maintenant elle est reconnue comme l'étant et donc c'est un petit peu de... Voilà, ça...

Camille Gontier : La valorisation sociale...

Dirigeant : La valorisation, etc. Donc, mais... Aujourd'hui, elle est dans l'incapacité totale à gérer ou à faire de la compta dans un club pro. C'est même pas... Elle fait euh... Voilà, elle fait les chèques. Elle peut nous arranger des trucs sur les contrats de location d'appart, des trucs comme ça, quoi. Mais absolument rien... Elle ne connaissait pas ce que c'est de la gestion et... On lui parle d'un compte de résultat... Elle patauge. Mais, elle le dit... Elle était... Hein, donc...

Camille Gontier : En fait, elle représente autre chose, elle, dans le club....

Dirigeant : Ouais.

Camille Gontier : Enfin...

Dirigeant : Après, elle représente aussi l'ancienne école, entre guillemet, les anciens du club, qui ont contribué à tout ça. Donc ça permet aussi de garder une continuité, quand même, parce que c'est.... Ça c'est un truc qu'on a quand même toujours attaché de l'importance et on peut pas (sifflement) tirer un trait sur ce qui s'est passé, quoi. Même si c'est super compliqué d'évoluer avec des gens comme ça, quoi.

Camille Gontier : Ouais, justement....

Dirigeant : C'est bien parce qu'on ne veut pas passer pour des.... Méchants qui... pour Attila. Mais... C'est des freins aussi.

Camille Gontier : Ouais. Justement c'est une question que j'avais, on va... On va y passé tout de suite, parce que...

Dirigeant : C'est vraiment, c'est vraiment des freins à notre... Mais bon, ça fait partie du... Ça fait partie du truc, quoi. C'est...

Camille Gontier : Ouais, ouais, justement, c'était... Voilà, mais tu disais que tu voulais garder absolument ce rapport, enfin absolument, que vous vouliez garder quand même ce rapport avec l'histoire du club, et justement, tu sais on avait parlé de l'histoire de la société commerciale, sportive, comme une éventualité ?

Dirigeant : La SASP ?

Camille Gontier : La SASP. Et tu m'avais dit : « Non, pour des raisons économiques », et ça on entend bien, mais tu m'avais dit : « Mais pas que » et tu n'avais pas terminé ta phrase, et je voulais savoir « est-ce qu'il y avait d'autres raisons, ou uniquement des raisons économiques ? »

Dirigeant : Ben, parce que, déjà moi à titre perso, je ne me vois pas ce que... Enfin, être dans une société la semaine, et une autre société le week-end. Euh... Alors c'est peut-être idiot ce que je vais dire mais le... La notion d'association, du monde associatif, donc ça.... Pour moi, il y a des valeurs là-dedans, c'est... C'est important. Je fais partie d'une association, où des gens de tout milieu socioculturel sont là. Le... Ouais, toute origine, tout ce qu'on veut, c'est un mélange de plein de choses et... Moi, je...

Camille Gontier : Ce n'est pas qu'un choix par défaut pour garder la subvention ?

Dirigeant : Ah non ! Ça évidemment, on n'a... Oui, on n'a pas le choix, financièrement, sinon... On ne peut pas. Mais en termes de... D'échanges, enfin humains et tout ça... C'est aussi important que l'argent, quoi. C'est... Ça, c'est clair.

Camille Gontier : Ouais ?

Dirigeant : Ben ouais. C'est...

Camille Gontier : A l'idée, justement qu'on peut faire cohabiter des identités et des cultures qui tient, enfin... A ce que le associatif porte en tant que tel, on le supporte.

Dirigeant : Même si ça posait problème.

Camille Gontier : Ouais, par contre...

Dirigeant : Même si ça posait problème, c'est... Parce que là, dans ce qu'il se passe là, on revient... Machine arrière, etc... là. Mais si on voulait se simplifier la vie, on créé une société, une SASP, et en deux temps, trois mouvements, c'était fait.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Franchement, c'est... Nous, ça nous aurait bien facilité... Mais on perd l'esprit, pour lequel on est venus là.

Camille Gontier : Un peu à l'image de l'UJAP en fait, quoi ?

Dirigeant : Ouais, moi je...

Camille Gontier : Contre-exemple.

Dirigeant : Mmm... Après tout se respecte, hein ? Mais moi je n'ai pas... Personnellement dans un an, dans deux ans, dans dix ans, je ne serais peut-être plus... Dirigeant du club ou... Même pas mais... Je serais peut-être quand même dans l'association. Une société, on n'y est pas. Tu y es ou tu n'y es pas. Il n'y a pas... C'est tout.

Camille Gontier : Oui.

Dirigeant : Et... Il y a des gens qui reviennent, qui viennent, rejoindre une association et qui s'y plaise, d'autres qui partent. Je veux dire la porte est ouverte quoi... Des gens qu'on ne connaît pas et puis qui sont des gens très bien, et qui trouvent leur place. D'autres, qui à un moment, en on a marre de faire le... Voilà c'est... C'est l'esprit... Ben la convivialité, enfin...

Camille Gontier : Quelque part, tu as une crainte aussi et comme on dit, assez légitime que, en créant une société, on exclue, en fait...

Dirigeant : Oui.

Camille Gontier : ... toute cette richesse, ce milieu social qu'on arrive à agréger aujourd'hui.

Dirigeant : Oui. Parce qu'on peut se dire, moi le premier, que... Tartanpion il est pénible, il nous empêche d'avancer, c'est toujours critique, c'est ceci, c'est cela. N'empêche qu'il faut faire avec, c'est comme ça. Faut pas croire que le fait d'être une société, que ça va arranger les choses, c'est pas... Ce n'est pas vrai. Enfin, moi je préfère vivre avec les gens qui sont critiques, alors des fois positives, négatives, n'importe. Que je sois moi, apprécié ou pas apprécié, etc... Mais qui en plus... Et voilà, c'est la vie d'une asso. Que ce soit un club de boules, ou ce que tu veux... Association culturelle, c'est comme ça, partout. C'est ce que je disais tout à l'heure, moi, mes parents ça fait 40 ans, 50 ans, qu'ils sont dans une association. Je les entends parler depuis que je suis gamin : « ouais, il y a machin, nin nin nin... » Pareil, il y a les élections, les bureaux, il a des heurts... C'est le monde associatif, c'est comme ça. Et... voilà, et puis... Ben tu fais avec.

Camille Gontier : Ouais, tu l'as vraiment ancré aussi en toi, donc...

Dirigeant : Ah oui, moi je...

Camille Gontier : Toi, tu étais au milieu.

Dirigeant : Ouais, ouais.

Camille Gontier : Ben justement, c'est une autre question. Tu n'es pas volleyeur ?

Dirigeant : Non.

Camille Gontier : Et justement pour toi, quelles sont les raisons de ton engagement, dans un club de volley professionnel, et vraiment maintenant dans le volley... Dans le projet, dans l'aventure presque professionnelle. Euh.... Là, vraiment je parle de tes raisons à toi, presque personnelles...

Dirigeant : Alors mes raisons personnelles, elles sont simples. Si quelques personnes n'étaient pas là, j'y serai plus non plus.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Et si je n'étais pas là, ces personnes n'y seraient plus non plus. Donc, ce qui était valable il y a quinze, vingt ans, c'est-à-dire l'amitié et... L'histoire entre copains, est toujours valable aujourd'hui. Alors, évidemment, les responsabilités ne sont plus les mêmes, parce qu'il y a un budget, etc., etc. Mais la base c'est ça. C'est... Moi, Y., Ch.... Voilà, tout est basé là-dessus. Après... Bon, nous on s'est adapté, on essaie en tout cas de s'adapter au monde professionnel. Euh... Hormis le fait qu'on soit dirigeants, que je sois dirigeant et qu'on dise Dirigeant, Dirigeant du Quimper Volley, voilà... Etre une personne, soi-disant reconnue, médiatique, etc... Ça personnellement... D'ailleurs je m'en fous comme de l'an quarante. Ce n'est pas du tout ce que je cherche. Effectivement, c'est le cas, mais quand ça ne se passe pas bien, ça ne se passe pas bien non plus, le côté médiatique. Donc, ça, franchement, ça n'a aucun intérêt. Par contre, on le fait pour faire avancer notre club. Ensuite, ce qui est moteur, c'est que nous, on a commencé, comme je te le disais, à mettre des banderoles dans une salle où il y avait trente personnes. La même salle qu'on joue aujourd'hui. Aujourd'hui, on arrive à avoir une salle qui fait mille, mille cent, qui a même fait deux mille deux, dans une salle. Ça c'est un moteur. Et faire un spectacle, être parti de rien, avoir réussi à monter ce club là, avec nos envies, etc. Et avoir été suivis, et de remplir une salle avec plein de gamins, des gens qui sortent et qui disent : « ouais, c'était super ! » et qui reviennent... La semaine suivante, 15 jours après, qu'on en parle ben, du volley... Ça fait partie de la vie en société.

Camille Gontier : Et tu penses que ça sert à quoi, ça justement ? En quoi c'est positif ? Ou... Pour Quimper ?

Dirigeant : Parce qu'on a... Enfin, une ville, elle a besoin de ça. Enfin... C'est... Enfin je ne sais pas, pour moi, ça... Ça fédère, c'est... Enfin moi je ne suis pas quelqu'un, c'est pas le monde des bisounours que je souhaite, c'est... Mais il y a assez de problèmes, tout le monde rencontre assez de problèmes dans la vie de tous les jours. Là, on peut... Ben c'est du sport déjà, donc ça c'est... Ce que j'aime avant tout, et c'est quand même fédérateur, c'est les gamins, c'est... C'est du sport de niveau, c'est du monde. C'est une ferveur... Voilà. Et puis c'est l'échange. Après l'échange, moi, voilà... C'est... On voit plein de gens, alors ça peut être effectivement, c'est des partenaires qu'on ne connaît ni d'Adam et Eve au départ, et puis avec qui on sympathise, qui sont dans le top domaine, on peut parler de plein de choses, on... En fait, ouais, moi je pense la vie comme ça, quoi.

Camille Gontier : Finalement pour toi, le Quimper Volley 29 Élite, il sert à ça quoi ? Il sert à créer ce spectacle, et autour de ça, il va fédérer un ....

Dirigeant : Il fait vivre un truc.

Camille Gontier : il fait vivre une histoire aux gens qui est bien.

Dirigeant : Ouais. On voit bien aujourd'hui qu'il y a des gens qui se raccrochent, ou ils s'attachent à ça. Ils sont, Jean ou supporter, ou partenaire... D'un truc : le Quimper Volley. Qui fait parler de... De lui, dans les médias, par ses résultats, mais... C'est un lieu de... Un lieu, des moments de rencontres quoi. De toute façon, on voit b... Dans notre sport, il y a des clubs qu'il n'y a personne. Ils sont de très haut niveau mais il n'y a personne.

Camille Gontier : Il n'y a pas public quoi, tu veux dire ?

Dirigeant : Voilà, il n'y a pas de public, il n'y a pas de partenaire. Mais... Enfin, nous, on serait barrés depuis longtemps. Ce n'est pas... On aurait fait autre chose. Oui. En fait, c'est tout, me concernant... C'est tout, sauf de la reconnaissance...

Camille Gontier : Personnelle.

Dirigeant : Voilà, contrairement à d'autres qui recherchent ça et qui me l'ont dit. J'ai un exemple : ST. Mais... Je... Enfin, pour moi, sa vision des choses elle est même pas concevable. Regarde, là c'est pareil, je suis modérateur, je prends sur moi. Parce que normalement, je lui dis ce que je pense, et on n'est plus... Voilà, on ne se parle plus. Parce que ce que lui recherche, moi j'hallucine quoi ! J'hallucine. C'est avoir besoin de reconnaissance. Moi, quand je... Quand tous les jours... Bientôt, enfin... Maintenant dans la période, je fais deux heures tous les soirs avec les paperasses, les trucs, les machins... Je m'en fous, je m'en tape quoi. Y., c'est pareil, quand il passe des heures et des heures, ou Ch... Nous le seul truc qui nous intéresse après, c'est et ben on se voit, on boit un coup, on se voit chez l'un, chez l'autre, on fait une bouffe. Donc, ça c'est important. Et c'est la seule chose qui est importante. Et le reste, effectivement, on est motivé par le résultat, ça c'est sûr.

Camille Gontier : Réponds si c'est...

Dirigeant : Non, non, c'est des SMS par rapport à mon passage à Paris, hier. Enfin, j'y suis pas allé, j'étais en commission d'éthique, hier, donc...

Camille Gontier : Pour la ?

Dirigeant : Non, pour le... Commission d'éthique, parce que j'ai dit que... côté Quimper que... En haut c'était la mafia, la LNV, que... Et qu'il y avait enfin... Et pour... L'équité sportive, elle était bafouée... Dès le lendemain, courrier recommandé, convoqué à l'éthique... Je ne pouvais pas y aller, il y avait grève des trains et donc... C'était par téléphone, et...

Camille Gontier : Et justement, pour toi, un critère de réussite du projet, il y a ... Finalement le sportif il vient... Bon, c'est bien, c'est mieux quand ça marche. Mais le fait d'avoir rempli la salle et de créer une histoire autour du club, ça ...

Dirigeant : Ça va ensemble, parce que, pour que ça marche, il faut que tu aies le niveau, euh... Voilà, tu... Si, si on fait toujours en N3, ça ne marcherait pas. Donc il faut qu'on ait du niveau. Mais il faut... Je ne sais pas, il faut qu'on... Il faut que ce soit basé sur des gens, euh... Accessibles, sympas, on peut être professionnel mais en ayant des relations humaines, et c'est là, la difficulté aussi là, c'est de trouver des gens, ben comme Y., comme... Comme...

Souvent, les trois quart des joueuses quand même, A., qui sont des gens accessibles qui... C'est un tout, quoi. Ce n'est pas une entreprise, je viens, j'ai des salariés, on voit un match... On ne se parle pas...

Camille Gontier : Mmm. D'accord. Et euh... Ouais quelque part le club là, le club professionnel, tel que tu le définis, c'est un vecteur aussi de fédération sur un territoire et de... Enfin d'identification, autour d'un sport, et...

Dirigeant : Bien sûr, ça j'en suis, mais alors, convaincu depuis longtemps ?

Camille Gontier : Oui, une caisse de résonance aussi pour le territoire quimpérois qui n'est pas réputé pour ça, en plus.

Dirigeant : Non, non, la ville en profite... Voilà, sans... Sans faire grand-chose, quoi. Mais... Elle nous accompagne, quoi. Voilà.

Camille Gontier : Et euh... Alors, ton point de vue sur le fonctionnement du club, là, depuis que tu es dirigeant ? Là je parle vraiment en entité pro, comment tu as... Comment vous faites vivre ce projet ? Et puis après, sur les relations que tu as entre... Là, toi en tant que dirigeant, enfin... La direction et les bénévoles, avec les joueuses, avec les partenaires ? Les relations avec la salariée ? Comment tu... Comment tu te positionnes là-dessus ?

Dirigeant : Alors, là, j'ai... Moi j'ai évolué et changé mon comportement. Euh... Déjà avec les joueuses, avec l'effectif... Avant, j'étais beaucoup plus... Copain, entre guillemet, proche. Il y a un an, j'ai décidé un jour de changer. C'est-à-dire de devenir patron. Parce que... En fait quand on... Les gens qui sont salariés oublient souvent qu'ils ont des obligations. Il n'y a pas que le patron qui a des obligations, il y a les salariés aussi. Et quand on est trop proche, on zappe.

Camille Gontier : Avant, tu étais plus proche d'elles ?

Dirigeant : Oui, bien sûr. Avant j'avais des personnes que je considérais comme des amies... Aujourd'hui... Cette année, par exemple, il y a... Je connais une personne. Et j'ai eu le même comportement avec elle qu'avec les autres. C'est là qu'elle s'est posée des questions aussi, bon et puis... C'est S., pour moi c'est une copine, voilà c'est différent. Mais autrement, pour les autres personnes, les autres joueuses, staff y compris, je me comporte maintenant comme un patron.

Après, si on sort du contexte de travail, je peux... redevenir une personne normale (rires), autrement non. Donc, je suis beaucoup plus dur et exigeant. Parce que dans le sport, on s'aperçoit que... Ben c'est un petit peu, quand même, tranquille, quoi. Les seuls moments où on ne t'oublie pas, quoi, c'est le dernier jour du mois. Ou si tu as un jour de retard pour le paiement de salaire. Voilà. Mais après tout ce qui est... Qui doit être fait... Moi, c'est une très très grande déception, c'était les sportifs de haut niveau, ça c'est... Surtout cette année. , c'est le comportement. C'est une grosse déception, donc j'ai changé mes relations avec ces gens là et je ne vais pas revenir en arrière, quoi. Ça c'est sur. Donc, ils et elles sont salariés et sont là pour faire un boulot. Autant que ça se passe le mieux possible, mais par contre si je dois jouer le rôle du patron, je le fais quoi, voilà. Ce que je ne faisais pas avant. Vis-à-vis des autres dirigeants, ben ça n'a pas changé parce que... On s'entendait bien, on s'entend bien, et on va continuer à bien s'entendre. Donc là, c'est un échange perpétuel avec les coups de gueule classiques quand on a des caractères forts, mais ça, c'est...Juste... Ça dure trois secondes quoi. Donc ça, ça n'a pas changé.

Avec la salariée, donc avec M. : au début, ça n'a pas été simple pour elle, parce qu'elle ne connaissait pas, elle venait d'autres domaines, ne connaissait pas le volley, le job en question, tout ça, donc... Ca n'a pas été simple, euh... La difficulté pour elle, c'est qu'on n'est pas disponibles comme dans une entreprise normale, donc... Il faut s'adapter aussi. Donc, même si elle a eu l'impression au départ qu'on était dur avec elle, que j'étais dur avec elle, on... A force de discuter et puis... Elle en faisant, ben en travaillant de mieux en mieux, en s'améliorant, les relations se sont vraiment apaisées et son... C'est une relation de confiance, et ça se passe bien, quoi. Enfin, moi, c'est comme ça que je le ressens, maintenant... Je... Ouais, c'est... Ça c'est vraiment bien bien mis en un an de...

Camille Gontier : Elle est salariée.

Dirigeant : Mes parents... J'écoute bien, je dois pas dire ça, mais j'ai bien plus de considération pour elle que pour les autres salariés, quoi. C'est clair, ce n'est pas du tout... Ça n'a rien à voir. Moi, et le bureau c'est pareil...

Camille Gontier : Et peut être aussi parce que justement, ce n'est pas une salariée sportive. Que les choses sont claires. Dès le début, l'embauche...

Dirigeant : Ouais, exactement. Et elle, elle sait ce qu'elle a à faire, elle respecte les... Et puis voilà, elle est investie, elle est moteur, quoi...

Camille Gontier : Ça c'est certain, par contre...

Dirigeant : Ouais, donc là il faut le reconnaître. Je pense qu'elle a trouvé sa place et plus ça va, ben, plus la confiance, est là et puis...

Camille Gontier : Et qu'est que tu penses justement des difficultés entre M.... Enfin là, pour le coup, je dis M., mais c'est le poste d'attachée commerciale, et les bénévoles ? Enfin, certains bénévoles ? Tu vois, les bénévoles un peu historique.

Dirigeant : Ben, c'est, c'est hyper compliqué. C'est hyper compliqué pour elle. Parce que... Les bénévoles en question, se prennent pour des gens qu'ils ne sont pas. Se prennent pour des décideurs. Et... Des gens qui gèrent. Ils ont oublié, ça, que c'était avant. Aujourd'hui, ils sont bénévoles, ils aident à faire fonctionner le club, mais ils n'ont pas de lien de subordination sur M., donc, ils peuvent donner des idées, ils peuvent... Mais, de quel droit critiquer... La méchanceté, tu sais, des fois, c'est vraiment de la méchanceté, quoi... Ces gens là de par leur âge, leur antériorité dans le club, on ne peut rien leur dire.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : On ne peut rien leur dire, donc il faut toujours trouver... Jusqu'au jour, au moment... Là, il n'y a pas d'argument, on dit les choses cash, comme j'ai pu le faire, et puis là derrière, on s'aperçoit que, ah ben ils s'attendaient pas à ça, puis finalement (sifflement)...

Camille Gontier : Rétro pédalage...

Dirigeant : Ouais. Donc... Non, ça, c'est clair, à mon... C'est un des points les plus compliqués pour elle. Il faut gérer ces gens là, quoi.

Camille Gontier : Oui. Oui. Et ouais la difficulté de.... Moi ce que j'ai observé, enfin... c'est aussi que, par exemple, M., elle, elle soit responsable du match, à domicile, dans la conception du spectacle.

Dirigeant : Oui.

Camille Gontier : Et qu'en même temps, quelqu'un comme BG était persuadé que c'était lui, qui a créé le spectacle, et donc... Quelque part, il y a un court-circuitage de ce qu'il est et qui ne passe pas du tout. Et, en fait... Il avait construit le spectacle avec J., enfin... Tel que lui, il le présente, et... Donc, c'est un peu son spectacle, quelque part... Donc c'est un peu sa soirée, et...

Dirigeant : Alors que ce n'est pas du tout ça quoi.

Camille Gontier : Il a beaucoup de difficultés à accepter que M. puisse intervenir en fait, là-dessus.

Dirigeant : Parce que BG, lui, il est responsable de salle, c'est-à-dire, la mise en place de la salle pour qu'elle fonctionne.

Camille Gontier : Techniquement parlant.

Dirigeant : Mais après le fonctionnement... Une fois que ça c'est fait, l'animation il n'a plus rien à y voir, quoi.

Camille Gontier : Mmm.

Dirigeant : Et ça, il... Les deux strapontins, le sien et celui de BL., ils ont été coulés dans le siège de la halle des sports, quoi. Voilà, c'est à eux, c'est... Et ça, c'est pas possible de le changer, ça. Il faut faire avec.

Camille Gontier : Ouais, toi, c'est ton point de vue quoi. Tu penses que...

Dirigeant : Ouais, il faut faire avec, faut donc, ben toujours être... Essayer de l'expliquer, de dire... Moi ça, mais moi j'ai compris quoi, R. c'est pareil, R., il a tellement fait pour ce club là. Il demande à corps et à cri de stopper, d'arrêter, de partir, qu'il passe la main, etc... On trouve la solution, je trouve la solution, je le fais mais ça va plus du tout quoi. Il comprend pas, il pleure, j'ai jamais dit ça machin... Voilà.

Camille Gontier : Et bon, c'est... C'est vraiment, pour le coup, les aléas de la vie associative et de cette ancienne histoire...

Dirigeant : Ouais, ça fait partie...C'est... Je ne sais pas, faut l'accepter, faut pas se prendre la tête de trop avec ça quoi.

Camille Gontier : Mmm... Ouais, moi quelque part ce que je disais tout à l'heure, le mode de gouvernance que tu as mis en place avec Ch. et Y. au sein du directoire, dans mon rapport, il le montre assez bien enfin, vous êtes tous les trois à diriger, après vous avez des ressources internes dans le directoire sur lequel vous vous appuyez, et puis il y en a sur lesquels vous ne vous appuyez pas du tout, par exemple D., mais au niveau du club vous fonctionnez aussi un peu de la même façon quoi. Quelque part, c'est aussi une stratégie, consciente ou pas



consciente, je ne sais pas mais c'est un peu la question, tu vois, que je pourrais te poser. C'est... Voilà, est-ce que quelque part ça ne répond pas aussi à ce besoin de gérer les différentes cultures et en même temps il faut une avancée parce que le monde pro, lui il va vite ...

Dirigeant : C'est exactement ça. On s'appuie sur tous les gens qui veulent avancer, qui ont des critiques constructives. Les personnes qui passent leur temps à critiquer et si on ne veut pas machin, et qu'il faut revenir dix fois sur le sujet, on zappe.

Camille Gontier : Mmm, Mmm.

Dirigeant : Parce que tant que c'est nous qui sommes là, donc on veut que ça avance, d'une certaine manière en respectant tout le monde, mais faut que ça avance quand même. Donc les gens qui sont des freins, on l'explique, et puis s'ils continuent à être des freins, on zappe. Mais ça c'est vrai.

Camille Gontier : Ah ouais... C'est à dire que ceux qui avancent avec vous c'est quoi aussi? C'est des gens qui ont compris, enfin, qui sont proches de votre projet? Ou...

Dirigeant : Non ! Il y a des bénévoles. Je prends un exemple ?

Camille Gontier : Oui, oui.

Dirigeant : JB... Il a trouvé quelqu'un pour le seconder voir pour le succéder au bar, c'est euh... Bobol, on l'appelle Bobol.

Camille Gontier : PB.

Dirigeant : Ouais, je cherchais son nom. C'est un mec qu'on ne connaissait ni d'Adam ni d'Eve, enfin bref... Ben ce mec là, à son poste, ce qu'il voulait faire dans le club et tout, parce qu'on nous a dit ben voilà il va faire ça, donc pas de soucis. On voit que le mec, c'est son truc, il est motivé. On ne lui demande rien, il fait, il est toujours content, il... Voilà... Il n'est pas là depuis longtemps. Ça fait trois ans je crois, deux, trois ans. Le mec il est... Voilà, le samedi soir il arrive c'est son truc. Je vais faire ça, je vais...

Camille Gontier : Justement moi, c'est l'hypothèse c'est que j'ai remarqué que ceux qui sont là depuis pas longtemps, s'intègrent beaucoup mieux au projet du club tel qu'il est dans l'élite.

Dirigeant : Bien sur... Oui...

Camille Gontier : Parce que, en fait, ils ne portent pas la même histoire que ceux qui...

Dirigeant : Exactement ! Ben ceux qui étaient là avant, il y a longtemps, ils sont toujours dans, je devrais peut-être pas dire ça mais euh c'est ce que je pense...

Camille Gontier : Non mais vas-y, ça reste entre nous de toute façon.

Dirigeant : Je pense que c'est... Il y a de la frustration chez ces gens là de se dire "putain les compères ils ont réussi à faire un truc tip-top et nous on a jamais réussi, à part se, s'engueuler, se séparer, etc »... Leur vécu hein... Et ça, ça les emmerde un peu. Et comme ils ont perdu la

main sur le truc pour avoir des histoires qui ils sont restés là-dessus. Ils veulent quand même dire ben non c'est nous, c'est... Mais c'est pas eux, c'est un club. Tous les gens qui n'ont pas cette notoriété, moi je n'ai pas tout ces trucs-là, et tout ceux qui arrivent, ben ils arrivent, ils adhèrent sans... Visiblement à ce que l'on fait, ils le font avec nous. Je parlais de Jane, d'I., ben ça c'est des exemples voilà, ils ne sont pas là à se poser des questions de, qui servent à rien quoi.

Camille Gontier : Mmm, Mmm.

Dirigeant : C'est vrai ! C'est les anciens... Parce qu'on voit que dans la bande de bénévoles entre guillemet, qu'il y a là, les trente, quarante, il y avait un truc qui avait été frappant c'est parce que moi, on m'avait dit avant qu'on fasse la réunion en janvier/février, début janvier, ou je ne sais plus, enfin peu importe, on m'avait dit, fais gaffe quand même à ce que tu vas dire parce que ça risque peut-être de faire du petit bois. Les gens... Parce que si BL., il part, BG s'en va, il y en a la moitié qui vont partir. Ben... J'ai dit ben écoute on va voir, on fera le test. Moi je te dis non.

Résultat des courses, BG, ce jour-là, a dit ben de toute façon moi j'arrête de gérer les apparts, na na na nana na... Il pensait qu'il y allait avoir la merde. Pas de problème, toc. Après je sais plus ce qu'il y avait eu, en fin de réunion, il y avait déjà quatre personnes qui venaient pour dire nous on veut bien faire, nous on veut bien... Quand BL., une fois la réunion finie, discute, recommence à allumer M. et que là j'ai dit : « bon stop c'est bon (sifflement), maintenant si tu es là pour faire chier le monde tu t'en va. Tu t'en va, on ne te retient pas. Si tu n'as pas de plaisir ici, tu pars. » Et d'une il ne part pas, et de deux il s'excuse. Et personne, personne n'a dit je vais partir. Les gens y sont trop bien, finalement. Et je suis persuadé, là je vais au bout de mon raisonnement, c'est que si les deux B. n'étaient plus là, le club s'en porterait beaucoup mieux, contrairement à ce qu'on peut croire, l'animation, machin... Ça, moi je te trouve de l'animation... Ces deux personnes ne seraient plus là, le club dans son ensemble, se porterait beaucoup mieux. J'en suis convaincu mais, il faut continuer avec eux.

Camille Gontier : Parce ce qu'ils représentent aussi...

Dirigeant : Ouais, ouais. Ben je ne sais pas, toi tu es un peu d'accord avec ça?

Camille Gontier : Ben moi, je, j'observe les choses, enfin... Oui, enfin je prend par exemple le, le... Cette année, la structuration des, de l'équipe, mise en place des matchs et dans son ensemble après, pot VIP, buvette et ainsi de suite... En fait, il y a une autonomisation des responsables. Ils sont caustiques et elle ne veut pas avoir de compte à rendre à B. ni à D., JB. il ne veut pas avoir de... Et ainsi de suite. Au final, plus ça va et moi ce sont les gens qui sont centraux dans la mise en place. D. moi, quand j'ai fait le bilan de ses tâches et de ses fonctions entre ce qu'elle te dit au début, si tu veux à la présentation de ce qu'elle fait et de ce qu'elle est, quelqu'un qui vient et qui prend note de ça, il se dit : « elle s'est l'égal de B., enfin tu vois, et elle chapeaute les bénévoles filles ». C'est comme ça en plus qu'elle se présente. Ils regroup... Ils ont regroupé les choses un peu comme dans... On voit bien la culture, les cultures sportives associatives fille/gars. Mais au final, aujourd'hui, elle n'a quasi plus aucune fonction concrète. A part acheter des bonbons et les vendre, voilà c'est ça. Si tu veux c'est le seul truc que moi j'ai pu noter de concret. Sinon après, elle se place comme étant en appui d'untel, ou en appui d'untel mais en fait, elle n'a plus de responsabilité réelle euh, bon voilà... Alors après, sans, moi je... Même si j'ai mon jugement personnel sur la question, voilà, j'observe ça en me disant ben finalement sur le fond c'est plus quelqu'un qui aujourd'hui est essentiel à la vie du club mais bêtement sur un point de vue fonctionnel, euh... BL., bon ben c'est un peu près pareil, ce qu'il fait, ça peut-être fait....

Dirigeant : micro, c'est tout.

Camille Gontier : Voilà. Bon. Euh...

Dirigeant : BG, oui.

Camille Gontier : c'est BG qui est plus au centre de la chenille ouvrière et qui, de ce point de vue là, à une certaine forme de pouvoir sur la vie du club.

Dirigeant : Ouais, et puis il en fait quand même.

Camille Gontier : Et il en fait beaucoup. Maintenant la question c'est de savoir certainement comment on passe, euh... Comment on passe ce temps ? Enfin, comment on arrive à créer une passation, comment on se réorganise pour que les choses soient peut-être plus équilibrées. Parce que je pense que qu'il en est relativement, enfin ça lui apporte des satisfactions.

Dirigeant : Beaucoup de satisfaction.

Camille Gontier : Enfin, moi je n'ai pas eu... Je me suis entretenu avec lui, je n'ai pas eu de... Voilà, il ne m'a pas dit : « j'en peux plus, j'en ai assez... »

Dirigeant : Oui mais ça il nous le dit vingt fois par an.

Camille Gontier : Oui mais, par contre c'est sa vie.

Dirigeant : Ouais, voilà. Et puis c'est un mec sur qui on peut compter, c'est... Enfin...C'est quelqu'un de bien.

Camille Gontier : Voilà.

Dirigeant : Après, bon, il est brut de plomberie des fois mais... Enfin, moi personnellement, je n'ai pas de soucis, je m'entends bien avec lui.

Camille Gontier: Non, ben y a une vraie... C'est vrai après je pense que là-dessus il y a une vraie légitimité à être là où il est. Après ce qui est toujours un peu dommage, c'est quand on en f... C'est quand ça peut devenir un frein. Pour moi ce qui est le plus dommage dans cette affaire-là, c'est son incapacité à travailler de concert avec M.. Voilà. Parce que ça c'est dommage parce qu'ils devraient être hyper complémentaires, alors... Je pense aussi que peut-être que M. n'a pas eu forcément la bonne forme pour travailler avec les bénévoles. C'est compliqué de travailler avec des bénévoles. Il faut se rappeler qu'on n'a pas de lien de subordination ni dans un sens ni dans l'autre, donc... Voilà. Peut-être qu'il y a eut ça aussi au début, j'en sais rien. Mais, je pense que là, il y a eut, pour moi, pour le coup, dans le fonctionnement du club, peut-être un nœud à défaire parce que là...

Dirigeant : Ouais, ouais, il y a des choses à voir.

Camille Gontier : Là, c'est un vrai frein à l'amélioration, à une progression justement, de la qualité du spectacle, parce que ça épuise tout le monde, d'être dans le freinage quoi.

Dirigeant : Ouais, ouais, c'est pénible.

Camille Gontier : Puis même moi je... Alors d'un point de vue personnel par rapport à M., je me dit que même pour elle en parlant, moi si j'avais travaillé dans ces conditions-là dans mon association, je ne sais pas, tu vois, combien de temps j'aurais tenu parce que c'est quand même pas drôle. Bon... Mais même au delà de ça, en termes d'efficacité, de performance professionnelle, ça serait évidemment tellement plus simple si ça se faisait dans les bonnes conditions de collaboration avec ce groupe de bénévoles, voilà. Après on ne résoudra pas tout mais je pense que là, bon... Moi c'est plutôt ça que je perçois, après le reste, bon oui c'est la vie du club, c'est la vie associative, ma foi, bon...

Dirigeant : Mais moi, non, non aujourd'hui, euh.... Je suis beaucoup plus inquiet sur ce qu'il va venir.

Camille Gontier : Ouais, la fusion.

Dirigeant : Ah ben bien sur... Là, j'ai des grosses interrogations et des doutes... Parce que ... Sur les gens... Je suis persuadé que la fusion, on y va mais il y a des gens qui le font mais qui n'ont absolument pas envie de la faire, qui sont sur la défensive tout le temps, du matin au soir. Euh... Qui ont absolument aucune confiance dans le monde pro, dans ma pomme et dans... Et qui... Je neveux pas dire qu'ils font tout pour que ça traîne mais qui...Là, je pense, P., clairement, hein, c'est à lui que je pense. C'est très très bizarre son.... Je ne comprend pas trop en fait.

Camille Gontier : Ouais, ouais. Je pense pareil. Je pense que...

Dirigeant : Je fais comme si. Je présente les choses toujours comme si, associé, enfin bref... Je n'en pense pas un seul mot. Et ça s'est emmerdant.

Camille Gontier : Je ne suis pas sur qu'il soit majoritaire, enfin je ne sais pas si c'est le mot, mais euh... Je ne suis pas sûr que ce soit unanime si tu veux, chez les amateurs, face à cette approche là, de P.

Dirigeant : Moi ce que je pense aujourd'hui, c'est que ça devient presque unanime, que lui, fait l'unanimité contre lui.

Camille Gontier : Oui, c'est ça.

Dirigeant : Moi c'est ce que je pense aujourd'hui, parce que je vois comment ça se passe. Moi, je me souviendrai toujours d'un truc qu'il m'avait balancé... « De toute façon toi, avec les casseroles que tu as...<sup>3</sup> Il parlait d'antériorité de dix/quinze ans, il n'était pas là, enfin, bref... Parce qu'on a eu des salariés aussi, où ça ne s'est pas forcément bien fini, où ça s'est passé comme avec Ya., mais... Et puis ça a été étalé dans la presse, c'était tout est dit et n'importe quoi. Et puis lui, il a gardé ça. Quand je vois, il ne le sait pas ça mais, des gens qu'il a exclu du club, lui, euh... Ce qu'il a pu écrire à ces gens-là. Il se trouve que les gens en question, moi m'ont transmis le... (sifflement) Jamais je n'aurais fait ça, jamais... Pour moi, il, enfin... C'est un gars, il n'a pas l'esprit associatif justement, parce que je reviens sur ça. Il n'a pas l'esprit associatif. Lui, il cherche peut-être la reconnaissance, oui, peut-être. Peut-être. Et ça me pose, ouais, ça me pose problème aujourd'hui parce que tout doit être... Tu vois les statuts que tu as fais, il te les démonte en dix hein. Au final pour revenir à pratiquement la même chose. Il voit des trucs partout quoi.

Camille Gontier : On peut toujours être partout, mais ça... Sauf qu'un moment faut avancer quoi.

Dirigeant : Faut pas être parano quoi, enfin...

Camille Gontier : Oui, oui. Puis on part sur un type de confiance sinon on n'y va pas.

Dirigeant : C'est ce que je lui dis. J'ai reposé la question, en CA amateur je dis : «mais vous pensez ce que réellement vous êtes... Enfin, convaincu quoi! Parce que si vous n'êtes pas convaincu, il faut pas faire hein ? Puis nous ben on fera une société, même si on ne veut pas le faire, on fera une société. Parce qu'il faut être convaincu, faut avoir confiance, ce qu'on veut, ce que les moyens qu'on met... Là, on dit on va mettre des moyens humains, on va faire... C'est nous qui prenons sur notre budget. C'est pas lui. Lui, on lui demande le moindre truc, t-shirt pour les gamins, non... Alors nous on va le faire, mais ... Tout est sujet à... Pas à polémique parce qu'on en est pas encore là, mais à la méfiance. Et nous on s'interroge quoi.

Camille Gontier : Ouais sur la pérennité...

Dirigeant : Ouais, ouais, ouais... Moi, je m'interroge sur le... Parce que ça, ça va un temps mais au bout d'un moment je... Je ne suis pas que patient non plus quoi...

Camille Gontier : Non, puis de toute façon...

Dirigeant : C'est le ressenti que j'ai quoi.

Camille Gontier : Ouais, ouais.

Dirigeant : Et je ... Moi, je, souvent... Je ne parle pas, j'écoute aussi beaucoup avant de dire quelque chose. Je vois bien. Ils ont un système de monarchie. Nous, l'élite, ça n'existe pas. C'est la république, c'est la démocratie. Eux, c'est la monarchie. Lui décide avec Ca., les autres sont informés. Dont moi qui suis aussi au bureau, pop, c'est fait. On n'a jamais vu ça dans une asso.

Camille Gontier : Ben... Mais même si des fois euh...

Dirigeant : Il faut !

Camille Gontier : C'est pas toujours parfait mais là...

Dirigeant : Non, non, non... Mais il faut. Il faut informer, il faut donner les éléments, euh... Il y a quand même des sujets qui méritent discussion. Il y a... Quand on embauche un salarié, ben les gens doivent savoir sous quelles conditions il est embauché, euh...Pour quelle mission?

Camille Gontier: Peut être

Dirigeant : Toutes les décisions sont prises comme ça, et ça moi j'y crois pas du tout. Donc ça c'est un truc qui, mouais me,...

Camille Gontier : hyper confiance sur

Dirigeant : Ah non, non, non...Là moi, je fais, je... Je suis à fond dans le projet, dans justement finaliser ce que tu as fait, les statuts, les procédures, les trucs. Lui, il n'y a pas un coup de fil, une demande, une aide, rien, il s'en fout. En gros, ils veulent fusionner, ben ils fusionnent quoi. En gros c'est ça. Moi, c'est ce que là je ressens.

Camille Gontier : Oui, oui. Mais je pense qu'il y a beaucoup de ça malheureusement oui.

Dirigeant : Et... Parce qu'il a quand même dit à certaines personnes dont l'entraîneur. « Ouais, enfin bon. Jusqu'à je ne sais pas s'il faut vraiment avoir confiance aux gens de l'élite quoi. » Ben, il ne faut pas avoir confiance, euh. On arrive avec 700 000 Euros, on propose d'embaucher un salarié pour s'occuper des gamins, il y a plein de choses qu'on fait, on essaie d'être transparents sur tout, on invite, on les invite à venir à... Parce qu'au soir . La seule chose qu'il trouve à dire à Ch., c'est que « tu as été nul quoi ». Ben, je suis désolé mais euh... Mais je le savais avant, donc c'est pour ça que moi de temps en temps j'ai coupé Ch., je disais : « Ouais Ch., mais il ne faut pas oublier que c'est parce qu'il y a un projet, machin,.. ». Le fait que Ch. n'en parle pas, parce qu'il était dans sa présentation qui est très très bien faite. Ça n'a pas raté hein... Ping... Ce n'est pas constructif ça.

Camille Gontier : Mais en quoi... Qu'est-ce qu'il lui a reproché à Ch. ?

Dirigeant : Ben parce que Ch. ne présentait que finalement le projet pro, dans ses flags. Parce qu'il n'a pas dit que ça découlait d'une fusion, enfin il... Donc moi derrière je dis, ben non c'est parce qu'il y a un point de règlement, mais effectivement on veut aussi développer le sport de masse, les jeunes, etc., etc.... Mais P., là-dessus, lui c'est... A chaque fois c'est des coups de sabre. Voilà, c'est...

Camille Gontier : Ouais. Donc sur l'avenir de la fusion, euh...

Dirigeant : La fusion marchera.

Camille Gontier : Techniquement, elle marchera quoi.

Dirigeant : C'est après, la vie, euh, dedans quoi. Qui fait quoi?

Camille Gontier : Ouais.

Dirigeant : Donc on est couvert.

Camille Gontier : Et là, c'est quoi les dates un peu butoirs?

Dirigeant : Ben normalement c'est au 1er juillet, déjà qu'il faut que tout soit, enfin... Après on fera des PV avec date et... Datée et antidatée mais euh, ouais... Par exemple, le fait de faire ça, dans son esprit, lui il pense que M. il va l'avoir, il va la gérer quoi... Non, ce n'est pas... Non, non, M., elle est salariée. Elle sera salariée de la partie Quimper volley 29, mais détachée sur la partie élite, qui la rémunère, qui l'a... Après si des fois il y a des petits trucs à faire et qu'elle a le temps, oui. M., elle ne veut surtout pas bosser avec lui. Elle me l'a dit. Donc il hors de question que je bosse avec ces gens là. Parce que tout est directif, tout est... Moi, à M., je dis : « ben tiens j'ai pensé à tel truc, tu en penses quoi? Ou si tu as le temps de les regarder, tu me diras ce que tu en penses ! » Ou alors elle me dit : « ah ben tiens, j'ai fait ça, est ce que tu

penses que je peux... », Ben « Tu me le dis, tu fais... ». Donc, du coup elle trouve aussi son... Lui c'est : « je veux ça, tac, si tu n'as pas fait ça, c'est pas bien euh... »

Camille Gontier : Ouais, donc sur le... Sur le... Et tu penses que ça peut quand même fonctionner mais il y a des choses finiront par

Dirigeant : Moi je pense que sur la durée, euh, sur la durée. Je pense qu'il y aura un problème. Avec lui, il y aura un problème. Parce qu'il n'a pas de souplesse. Il n'est pas tolérant, je trouve qu'il n'est pas tolérant. Alors qu'il y a des gens vachement bien au bureau amateur. Il y a des gens très très bien.

Camille Gontier : Oui, j'ai vu ça. Oui.

Dirigeant : Ah ouais, ouais.

Camille Gontier : Ouais, donc il y aura peut-être un...

Dirigeant : Et à ma grande surprise, quand même il ne fait pas l'unanimité. Loin de là quoi. Les gens ne le disent pas.

Camille Gontier : Oui, oui. Moi j'ai eu des retours là-dessus, oui.

Dirigeant : Les gens ne le disent pas. Ils, bon...

Camille Gontier : Ouais, donc il y aura une restructuration un peu, peut-être en interne, liée à...

Dirigeant : Je pense ouais.

Camille Gontier : Les choses font que, à un moment donné...

Dirigeant : Je pense, ouais.

Camille Gontier : Par la force des choses, ça sera organisé parce qu'il faut que ça marche quoi. Donc s'il y a du freinage de trop, ou trop de critiques des trucs qui se... OK...

Dirigeant : Donc, voilà.

Camille Gontier : Et toi, ton avenir au sein du club, tu le vois comment?

Dirigeant : Moi, je... Je ne sais pas... Pour l'instant, euh... Pour l'instant, je m'y sens bien euh... A part des quelques petits coups de mou quand tu as une descente ou un truc comme ça, mais je suis toujours très motivé. Mais ma motivation, elle est rattachée à celle de mes potes quoi. Sincèrement, il n'y a pas un pacte entre nous hein. C'est... On en a déjà parlé plusieurs fois. Je pense que le jour où il y en a un qui arrête, euh... Les autres arrêtent aussi. Peu importe l'ordre. C'est ça qui est un peu... Pour le club, c'est ça qui est un peu moche.

Camille Gontier : Ouais.

Dirigeant : Parce que...

Camille Gontier : Et euh... Et comment...

Dirigeant : Nous, en... Franchement, moi, Y., Ch., on pense, à terme, on rêve de ça, mais on pense qu'on peut y arriver, c'est un jour... C'est vrai, c'est de jouer une coupe d'Europe. Ne serait-ce qu'un tour, à Quimper. Ça c'est pour le fun. C'est pour euh... Le coté euh... Le coté sportif, challenge, euh...C'est ce à quoi on veut arriver. Après il y a plein de difficultés, règlements, finances, etc... Le jour où on aura réussi ça, je pense que pour nous ça sera un peu notre Graal, et à ce moment là, je pense qu'il sera peut-être temps de...

Camille Gontier : Vous direz au revoir.

Dirigeant : De passer la main. Mais pas comme ça. Pas comme un...

Camille Gontier : Par contre l'idée, c'est peut-être de former derrière...

Dirigeant : Ouais, faut qu'il y ait du monde... Il ne faut surtout pas que tout ce qu'on a fait se soit pour rien quoi. Il faut... Non, non, ça serait trop moche. Et tout ce qu'on... Le projet qu'on veut faire, c'est un projet à long terme, donc... Laisser un projet à long terme, mais pas forcément avec nous aux rênes de... Voilà. C'est... Je suis sûr qu'il y a des gens qui seraient, qui sont aussi intéressés donc... Mais le problème c'est ça. C'est aussi le coté amitié, tout ça... Qui fait que ben, quand les gens stoppent, souvent c'est...

Camille Gontier : C'est à double tranchant, toujours, c'est le de motivation. Ouais, mais en même temps

Dirigeant : Et nous, c'est le moteur hein. Donc...Ce n'est pas... Mais sportivement, ouais... Un petit tour de coupe d'Europe, là ça serait... Le top. Et puis... Mais après euh... Autrement à échéance plus proche, aujourd'hui, je suis Dirigeant, c'est pas pour autant que je vais l'être encore très longtemps...Ca, j'en sais rien.

Camille Gontier : Oui, tu peux rester actif sans forcément rester Dirigeant...

Dirigeant : Ouais, ouais.

Camille Gontier : Travailler sur des dossiers plus précis justement à la limite de ce que tu aimerais faire...

Dirigeant : Ah ouais, ouais. Complètement.

Camille Gontier : Tu ne peux pas...

Dirigeant : Ça ce n'est pas quelque chose qui, auxquelles je suis attaché, quoi. C'est... Quelque chose qui peut évoluer selon les choix de chacun, les votes, mon envie, euh...

Camille Gontier : Oui. L'énergie, la...

Dirigeant : Ouais, ouais, voilà. donc euh... Mais, par contre, ouais, ce que... Pérenniser tout ce qu'on a fait ça serait bien, ouais. Et puis si on peut, si on peut vraiment réussir à ce que, ben... La formation, les jeunes, et le haut niveau, ben, ça serait top. Ça serait le top quoi. Mais pour



ça, de toute façon, on est obligé de passer par... Même si on est en asso, il faut passer par des sociétés... Des sociétés : des salariés. Et ça on a pas le choix. Salariés, donc compétences. Donc prochain objectif avec après, après le coté sportif, le coté marketing, il y aura certainement un administratif, un poste d'administratif à rajouter aussi dans la structure et puis...

Camille Gontier : Oui, oui. Il y a de bonnes chances oui. Ok.

Dirigeant : Là, je vais être obligé d'y aller parce que j'ai des rendez-vous.

Camille Gontier : Ben, oui c'est bon.

## **Fin de l'entretien**

### **Annexe 1.4 : entretien avec un néo bénévole**

Camille Gontier : Voilà, c'est bon, ça enregistre. Voilà, et bien, je te laisse te présenter.

ILB. : Donc, ILB. Donc, je suis trésorière adjointe du Quimper Volley et je m'occupe, au niveau de la trésorerie, je m'occupe principalement des caisses. C'est tout. Enfin... Je ne vais pas du tout au niveau des banques. Non, je ne fais rien, je n'ai pas la signature, j'ai rien du tout. En fait, je suis rentrée pour donner un coup de main à D.

Camille Gontier : D'accord, en fait tu ne t'occupes que des caisses. C'est ce que j'avais vu, les caisses, c'est ce que tu avais noté dans ta fiche, en termes d'activité. Toutes les caisses, qui sont ouvertes...

ILB. : Les soirs de matchs.

Camille Gontier : pour recueillir les recettes des activités des soirs de matchs ?

ILB. : Oui. En fait, je n'ai pas de dépenses moi. Enfin, au niveau des caisses, il n'y a pas de dépenses.

Camille Gontier : C'est agréable.

ILB. : Oui... c'est vrai...

Camille Gontier : que de la rentrée d'argent.

ILB. : Enfin, c'est bien, mais je ne vois pas... Donc, quand j'encaisse c'est vrai, je fais ma caisse, ben évidemment après les matchs, mais je ne peux pas dire au fond, si on a fait une bonne recette ou pas ? Parce que je ne sais pas en amont combien on a eu de factures, par exemple, pour les sandwiches...Pff...J'ai des recettes, mais à quoi ça correspond, je ne sais pas. Parce que je ne fais pas du tout la comptabilité.

Camille Gontier : En fait, tu n'as que les recettes, et comme tu n'as aucune idée des charges, tu ne connais pas le résultat du bénéfice, quoi.

ILB. : Tout à fait. En fait je pars avec un fond de caisse en début de saison. Donc... qui est de 1 000 euros à peu près, et je ventile par poste. Donc... Cette année, il y a trois caisses au niveau des entrées, donc il y a les tribunes, les pourtours et il y a la caisse réservation. Ce qui n'existait pas la saison passée. Parce qu'en fait, la saison passée, il n'y avait pas de réservation Internet, ou très peu. Non je pense qu'il y en avait... Ouais, il y en avait peut-être un petit peu quand même, mais on les gérait à l'entrée avec.... Donc on avait les fameuses enveloppes qu'a J., qu'elle prépare là cette année. Tu as du voir un peu son fonctionnement. Donc euh... on n'avait quelques enveloppes quand même, mais au niveau des caisses, de la caisse pourtour et de la caisse tribunes.

Camille Gontier : Et tu gères aussi la caisse buvette, sandwichs, bonbons...

ILB. : Voilà... Sandwichs et puis... tombola.

Camille Gontier : Tombola.

ILB. : Et puis après... les ventes annexes...

Camille Gontier : Oui, merchandising du club...

ILB. : Il y avait à la saison d'avant, des cartes postales, qu'on a continué à vendre cette année, il y avait des autocollants, mais euh... Il y a eu des timbres aussi. Enfin... Il y a les écharpes. Enfin c'est vraiment... Ça c'est pinuts.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Ça ne représente pas grand-chose.

Camille Gontier : Donc, ouais, ça c'est sur ta ... Un peu ta fonction de trésorière adjointe, donc ça veut dire que toi, tu n'a pas accès en fait à la trésorerie générale du club ?

ILB. : Non.

Camille Gontier : Au fonctionnement de trésorerie.

ILB. : Non, je ne vois pas un relevé de banque. Je ne vois pas les dépenses.

Camille Gontier : D'accord, tu travailles uniquement... Oui, c'est ce que j'avais isolé : tu travailles uniquement sur les caisses des matchs.

ILB. : Et en fait, c'était pour décharger D. qui ne voulait plus s'occuper des caisses. Apparemment, elle trouvait ça trop lourd, et donc c'est comme ça que j'ai intégré le...

Camille Gontier : Le directoire.

ILB. : Voilà.

Camille Gontier : Qui est ce qui t'a fait intégrer le directoire ?

ILB. : c'est D.

Camille Gontier : D'accord, parce qu'en fait tu... En fait...

ILB. : En fait, il recherchait quelqu'un qui voulait bien gérer la caisse. Donc, on m'a posé... Je suis arrivée au volley, on va dire.... Parce que donc comme je te disais je n'ai jamais fait partie d'aucune asso, je n'ai jamais fait de sport, et... où je travaille, donc je travaille chez Bolloré, tu as peut-être...

Camille Gontier : Oui, j'ai vu.

ILB. : Et donc... le CE de Bolloré en fait, a une douzaine d'abonnements. C'est donc acheté par le Comité d'Entreprise et les salariés qui désirent aller aux matchs, récupèrent les cartes, et donc, on y va, gratuitement.

Camille Gontier : Toi, tu as été à un match, comme ça en fait ?

ILB. : Oui, j'ai fait deux saisons et demie, en tant que spectatrice.

Camille Gontier : Par pur intérêt ? Curiosité d'abord ?

ILB. : En fait, par curiosité au départ. Parce que c'est vrai que la personne qui avait demandé au CE d'acheter des abonnements, en fait, c'est le frère de D.

Camille Gontier : D'accord, ok.

ILB. : Donc, bon... C'est vrai que... Je pense que D. avait du faire un petit peu de pub... Et donc son frère, avait proposé d'acheter. Sachant que le CE Bolloré, par exemple, a des abonnements pour le foot à Lorient. Donc un petit peu dans le même esprit, ils avaient acheté douze abonnements, et... Ben, ça ne marchait pas des masses quand même, les gens n'étaient pas très très intéressés. Et donc... Ben moi j'y suis allée, comme ça. Parce qu'un samedi il restait des cartes. J'y suis allée avec mon mari et on a bien aimé l'ambiance.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Et on y allait, ben après quasiment à chaque match, puisque il restait toujours de la disponibilité. C'est vrai que c'est pas... ça ne marche pas des masses, le volley, quand même. En plus, on va dire, féminin. Parce que souvent les gens quand ils demandaient : « oui, c'est du volley masculin ?... » ; « Non, non, féminin ». Oui ça, c'est vrai que les gens avaient un peu de réticence.

Camille Gontier : Chez Bolloré ?

ILB. : Chez Bolloré, enfin dans...

Camille Gontier : L'usine...

ILB. : A l'usine, quoi.

Camille Gontier : Et...

ILB. : Et en fait, même donner, puisque c'est donné, les abonnements, nous on ne paie rien, c'est le CE qui règle...

Camille Gontier : Qui paie les abonnements, vous prenez les cartes...

ILB. : ... Le salarié récupère deux cartes, ou quatre si il veut, mais euh... Même les douze abonnements, on avait quand même un petit peu de mal à les... à les distribuer.

Camille Gontier : Donc toi, tu es venue, comme ça...

ILB. : Et moi je suis venue comme ça.

Camille Gontier : Ok.

ILB. : Et... Quand le frère de D. a entendu parler des problèmes qu'il y avait au niveau des caisses, et que D. ne voulait plus s'en occuper, il a dit : « oh ben tiens, moi j'ai une collègue de boulot, bon elle est comptable chez Bolloré, peut être que ça l'intéresserait ? »

Camille Gontier : Toi, ton métier, c'est comptable ?

ILB. : Voilà.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Euh... Au départ, j'ai dit non. Parce qu'on me proposait aussi de faire de la comptabilité, quoi. En plus.

Camille Gontier : Au sein du club ?

ILB. : Au sein du club. Et moi j'ai...

Camille Gontier : Oui, parce qu'en fait D. il faisait ça, donc...

ILB. : Tout à fait. Et il n'avait pas le temps. Donc j'ai dit : « moi... c'est vrai que m'investir dans une asso, je suis d'accord », même je ne savais pas comment ça fonctionnait plus que ça. Je voyais en tant que spectatrice, quoi. Donc qu'il y avait des sandwiches, qu'il y avait une buvette. J'ai dit : « Moi je veux bien donner un coup de main s'il y a besoin, à la buvette »...

Camille Gontier : D'être bénévole, en fait.

ILB. : Voilà, tout à fait. Mais faire de la compta : non.

Camille Gontier : Donc en fait, oui quelque part, D. il t'a proposé parce que tu avais une compétence de comptable, trésorerie.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Donc, par tes compétences, il t'a recruté, quoi ?

ILB. : Oui. Et donc... Ça fait deux saisons que je suis, donc... Au directoire.

Camille Gontier : Oui, ça fait donc... c'est ta deuxième année.

ILB. : Ma deuxième année.

Camille Gontier : Tu as fait donc 2012-2013, 2013-2014.

ILB. : Voilà. En tant que bénévole trésorière adjointe.

Camille Gontier : En fait, tu as quasiment ...Tu as commencé bénévole dirigeante ?

ILB. : Ah oui, tout à fait. Mais c'est vrai quand on m'a présenté la chose, bon c'était pour moi, la caisse, oui, ça ne représentait pas toutes ces caisses, déjà. Donc... C'est vrai que je passe beaucoup plus de temps que je ne pensais dès le départ.

Camille Gontier : Oui, de toutes façons...

ILB. : Et donc... Et après, au niveau des bénévoles il manquait toujours... C'était plus vrai l'année dernière je pense. Il manquait tout le temps quelqu'un à la buvette, donc j'étais à la buvette, après. Il y avait... Je n'étais pas aux caisses directement. L'année dernière, j'envoyais les caisses, donc avec les fonds de caisse, je récupérais les recettes, je les comptabilisais mais je n'étais pas aux ventes de billets. La personne qui était aux ventes pourtours n'est pas revenue cette année, il y a eu un petit souci. Donc... Je fais les ventes aussi cette année.

Camille Gontier : Oui. Et donc...En fait, le... les caisses, ça consiste en quoi ? C'est toi qui a les caisses chez toi ? Tu les ramènes ?

ILB. : Oui, je les ai.

Camille Gontier : Elles sont... Elles terminent à ... Qu'est ce qu'on... Tu pars à zéro ? Tu mets un peu de fond de caisse....

ILB. : Oui, voilà. En début de saison, ben j'ai pris 1000 euros, que j'ai ventilés par x caisses.

Camille Gontier : Tes 1000 €, ils te servaient à quoi ? A faire un fond de caisse pour rendre la monnaie ? Pour...

ILB. : Tout à fait. Pour de la monnaie, uniquement. Donc, selon le prix des billets, Ben... Donc... Pourtours et puis tribunes, je sais qu'il faut des... Enfin, j'ai essayé les premiers temps, c'était un peu du pifomètre. Maintenant, après...

Camille Gontier : Oui, bien sûr. Là tu es rodée.

ILB. : Je vois à peu près, oui. Je vois ce qu'il faut comme monnaie. Et puis bon, ça roule.

Camille Gontier : Oui, je regardais justement, j'ai tout un tableau sur vos activités, tu vois ? Donc, là, c'est l'activité bénévole et donc tu t'es placée ici avec D. et J. mais c'est compliqué parce qu'en fait, on se rend compte que sur votre fonctionnement, accueil, structure d'accueil, on va dire vente et ainsi de suite, il n'y a pas de responsables vraiment identifiés en tant que tel.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Enfin, quelque part, D. se positionne comme la référence des bénévoles filles, mais je crois que pour elle, ça a peut être du sens, mais j'ai pas la sensation que pour le reste des bénévoles, ça ait plus de sens que ça. Et en tout cas, de vos fonctions, chacun... Pour moi, il y a déjà trois personnes qui ont chacune un domaine en autonomie.

ILB. : Je vais dire que...

Camille Gontier : Toi tu es responsable en autonomie de tes caisses, donc...

ILB. : C'est... Autant l'année dernière, comme j'arrivais, ben je ne connaissais pas les bénévoles, donc D. m'a quand même intégrée. Parce que ce n'est pas évident. C'est quand même... Enfin, je... De... En tant que spectatrice, je ne voyais pas ça. Je pensais que c'était une masse, enfin... Un groupe de personne mais où ça... Il n'y avait pas de problème, quoi. C'est vrai que l'année dernière déjà, j'ai vu qu'il y avait des groupes au sein des bénévoles. Et cette année, c'est encore plus vrai.

Camille Gontier : C'est encore plus clivé, oui ?

ILB. : Oh c'est... C'est même lourd je trouve. Bon maintenant après il faut faire avec le caractère de chacun, donc... Mais cette année, comme je n'ai plus de relation vraiment avec D., puisque ben ça roule, enfin... Elle m'a intégrée on va dire, au niveau des bénévoles, elle m'a un petit peu montré un peu le fonctionnement des caisses, mais bon après... Ce n'est pas compliqué quoi. Donc j'ai vraiment plus... Elle est référente, oui c'est vrai, sur le papier peut-être, s'il y a des messages à passer...

Camille Gontier : Oui, c'est ça, faire de la communication.

ILB. : Mais... Et encore que... Comme moi je suis au directoire, c'est vrai que les messages arrivent directement.

Camille Gontier : Oui, toi, d'un point de vue officiel, tu as le statut que tu as, tu es une dirigeante du club.

ILB. : Oui, oui, tout à fait.

Camille Gontier : On en parlera après, mais officiellement, tu es...

ILB. : Oui, voilà, c'est ça. Donc, l'information c'est vrai qu'elle vient d'en haut. Maintenant quant je reçois des messages de D., souvent je les ai déjà eu, quand on lui demande en tant que référente de diffuser l'information, moi c'est vrai, que j'ai déjà eu l'information, bien souvent.

Camille Gontier : Oui, tout à fait. Oui, cette... Je pense que c'est pour ça que quelque part, de la même façon que J., je l'ai mis aussi un peu à part, dans l'ensemble de la... Des bénévoles actifs sur l'accueil, la vente et le contrôle, c'est qu'en fait, aussi bien J. que toi, vous avez une activité indépendante dans cet accueil là, toi par les caisses, J. par les réservations, qui fait que... Il y a de l'autonomie et donc... Il y a ...

ILB. : Oui, moi j'arrive avec mes caisses. A la limite, j'ai pas besoin d'avoir affaire avec quelqu'un. Enfin, je distribue mes caisses, je vais donc donner une caisse à J., je vais en donner une à Jean, je vais en donner une à Cl. qui s'occupe des sandwiches.

Camille Gontier : Des sandwiches, oui.

ILB. : A donc, MLB qui s'occupe de la tombola et puis donc G. qui s'occupe des tribunes.

Camille Gontier : G. qui s'occupe des entrées. J'ai vu ça, oui.

ILB. : Mais après, une fois qu'ils ont leur caisse, chacun fait ce qu'il a à faire, et en fin de soirée, je les récupère. Et après je compte les recettes...

Camille Gontier : Oui bien sûr.

ILB. : ... et je les dépose après à la banque.

Camille Gontier : Oui, donc tu vas jusqu'à la banque pour déposer les recettes, Ok. Tu tiens un tableau, une fiche de caisse, ou un cahier de caisse, quoi...

ILB. : Oui, tout a fait.

Camille Gontier : Pour savoir combien il y a d'écart.

ILB. : Que je... Que cette année j'envoie donc à D., qui fait... Donc l'année dernière, c'était D....

Camille Gontier : D'accord, qui fait la comptabilité du...

ILB. : Oui, qui passe les écritures. Pur comptable, quoi.

Camille Gontier : Oui, oui, c'est ça. Donc là, la pure écriture comptable.

ILB. : Donc moi, je ventile sur mon journal de caisse, je ventile... Les entrées, parce qu'en fait sur le journal de caisse, les trois entrées, les trois caisses entrées, sont mises ensemble.

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Elles ne sont pas dissociées.

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Moi, ça me permet quand même de faire un contrôle...

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Par rapport aux souches cette année, un petit peu aussi par rapport aux bracelets, voire si, justement...

Camille Gontier : Tu récupères bien...

ILB. : Parce que c'est vrai qu'au fond, on peut perdre 1000 euros, enfin perdre, entre guillemets. Je pourrais ne pas savoir, parce que moi quand j'arrive à la maison, je compte ce que j'ai dans mes caisses, donc j'essaie de faire... Je fais, ce n'est pas que j'essaie, je fais un contrôle avec les souches des billets.

Camille Gontier : Celui qui peut. Celui qui sait si... Si quelque part, on est rentable sur une soirée, finalement c'est D. Enfin... avant D., maintenant D.

ILB. : Oui voilà. Tout à fait.

Camille Gontier : Et c'est lui qui...qu'à...

ILB. : C'est ce que je lui disais l'autre jour justement, maintenant que... Parce que D. en fait, il faisait ça à l'arrache... A l'arrache c'est-à-dire quand il avait le temps et quand on était obligés de rendre les comptes. Donc, pour les donner au niveau du commissaire aux comptes, quoi. Donc, lui il le faisait... En fait, je pense qu'il faisait l'année... Peut-être deux...Le début de saison et... Je ne sais pas.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Mais je pense que c'était quand vraiment il été obligé de le faire, alors que maintenant je pense que demain, on fait...

Camille Gontier : Il remplissait la tache comptable, jusqu'à... Il n'y a pas si longtemps que ça.

ILB. : Tout à fait. Tout à fait.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Mais euh...Je pense que maintenant, avec D. qui suit régulièrement, ben toutes les écritures, et qui les passe visiblement assez vite, lui, il peut nous donner une position, savoir sur le poste, on va dire « bar », si on est déficitaire ou... Et ou combien ça nous a rapporté.

Camille Gontier : Bien sûr, bien sûr. Et... Oui c'est ça, c'est bien... Oui, toi tu tiens les caisses, Et D., lui, lui il rentre en fait tout ce qui est....

ILB. : En fait il va passer tous les achats, et les ventes en fait. Donc il va faire un compte d'exploitation au départ, enfin, il va passer les charges, les produits. Mais après le bilan, c'est vrai qu'on le voit à l'Assemblée Générale, quoi, c'est tout.

Camille Gontier : Et... En fait là...Toi tu es... Essentiellement ton travail, il est là-dessus, en tant que... Enfin, actrice de la vie du club, c'est donc sur les caisses. Tu as filé un petit coup de main l'année dernière, sur les buvettes, puis après c'est un peu comme ça vient...

ILB. : Et ben, quelque part, quand on a besoin de moi quelque part...

Camille Gontier : Donc, toi, ton rôle concret en tant que dirigeante dans l'organisation de la vie du club, il ...

ILB. : Oh, il n'est pas important.

Camille Gontier : Il s'arrête à ça, entre guillemet.

ILB. : Oh oui, oui... Oh oui, non c'est... Ce n'est pas grand-chose, hein.



Camille Gontier : D'accord. Et...Et justement comment tu perçois ton rôle, toi de dirigeante au sein de... enfin... au sein du directoire ? Toi, tu dis que ce n'est pas grand-chose...

ILB. : Non, c'est rien, enfin... rien...

Camille Gontier : Par rapport à quoi et à qui ? Par rapport...

ILB. : Au niveau des décisions déjà. Il y a des réunions directoire, mais... Ben cette année je pense qu'on... Justement, je pense que cette année il y a moins de réunions de directoire, puisque quand D., ou Ch., parce que je pense que c'est eux qui s'impliquent le plus au niveau du financier, je pense que quand ils ont une question à poser, ils la pose directement à D., ils ont l'info, quoi, avec D. Moi je vois ça de l'extérieur parce que...

Camille Gontier : Oui, depuis que D. est rentré ?

ILB. : Oui.

Camille Gontier : Mais avant, il faisait comment ?

ILB. : Ben moins bien sûrement.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Mais D., il a fait toute la saison, là quand même.

Camille Gontier : Oui, oui.

ILB. : C'est lui qui a... Qui a fait le bilan de l'année dernière déjà, de la saison passée. Mais il est juste arrivé pour faire le bilan, en fait.

Camille Gontier : Et euh d'accord, et...

ILB. : Donc c'est pour ça que je pense que cette année, si il y a moins de réunion de directoire, c'est qu'en fait, quand ils ont besoin d'une info... Parce qu'en fait les infos, c'est... C'est beaucoup sur le financier je pense, quand même...

Camille Gontier : Par rapport à toi, tu veux dire, par rapport à ton rôle à toi, ta fonction, ou d'une manière générale...

ILB. : D'une manière générale.

Camille Gontier : Si on prend ton rôle de direction, tu vois, enfin... Quelque part ta fonction de direction, tu la situe quasiment inexistante en fait...

ILB. : Complètement.

Camille Gontier : Parce que je te...

ILB. : Oh ouais ouais, oh oui oui.

Camille Gontier : Et toi tu penses que quelque part, ils vont chercher l'information là où ils ont, enfin... Là où ils peuvent les trouver ?

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Et ... Qu'en fait, il n'y a pas forcément de travail commun au sein du directoire sur telle ou telle prise de décision, en fait.

ILB. : Il y a peut être un travail commun, mais pas avec tout le directoire, je dirais.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Je pense que s'il y a des décisions importantes qui sont prises, il va y avoir... Moi je dirais, allez... Trois personnes qui sont très impliquées. Enfin, trois. Maintenant avec D., je pense que quand même il est impliqué par l'info qu'il donne. Il doit être plus impliqué quand même.

Camille Gontier : Ouais.

ILB. : Maintenant, il a donné l'info. Maintenant, est ce que dans la décision il intervient ? Je ne suis pas non plus sûr.

Camille Gontier : Je ne pense pas.

ILB. : Ben, non.

Camille Gontier : Donc ces trois personnes, c'est D., Ch. et Y.

ILB. : Je dirais ça, oui.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Y., intervenant peut-être plus au niveau sportif, quand même... Mais après, c'est ma vision de l'extérieur, hein.

Camille Gontier : Ben regarde, je vais te montrer. C'est simple. Tu as la répartition des fonctions des tâches par dirigeant. On a ici, D., sur la totalité des fonctions et des tâches, tu vois.

ILB. : Ok.

Camille Gontier : Ici, on a Ch., ben juste derrière. Après on a Y.

ILB. : Oh ouais, ben tu vois...

Camille Gontier : Et après c'est vous. Sept, huit, quatre... Et je suis allé chercher le maximum de tâches que je pouvais...

ILB. : Ah oui, donc moi... Oh pardon, excuse-moi. Et donc moi, c'est un 38 sûrement.

Camille Gontier : Toi, t'es euh... Voilà, Isabelle, tac... Alors voilà, tu es sur cette tâche et fonction, donc une tâche entraîne une fonction, normalement à peu près quand même. Au moins une. Et après, pour chaque fonction, tu peux remplir une ou plusieurs tâches, mais en fait on voit bien que on est à quasiment 80% de l'ensemble des fonctions du club, et les tâches sont remplies par... trois personnes.

ILB. : Trois personnes. Ouais, donc tu... ouais, ouais.

Camille Gontier : Ce n'est pas qu'un ressenti, en fait. C'est une réalité dans le fonctionnement du Quimper Volley, mais euh... Ce n'est pas, enfin... Après moi j'ai transmis...

ILB. : Ah non, non, moi après c'est une constatation, c'est pas forcément une critique.

Camille Gontier : Non, c'est la... C'est juste, moi je suis là aujourd'hui pour faire ce constat, après...

ILB. : Tu analyses. Voilà. Enfin, non, tu constates d'abord, après tu peux peut être faire une analyse ?

Camille Gontier : Voilà, oui, oui, c'est l'objectif. Et je préconiserai peut être quelque chose à la fin, mais voilà, c'est intéressant de voir... Parce que j'ai tenu à faire ce type de travail, pour que ce ne soit pas que sur du ressenti, mais pour chercher justement à montrer le poids très très important d'un trio de dirigeants, tous de légitimité pour le faire, hein ? Ce n'est pas du tout une remise en question. Mais c'est juste pour montrer que peut-être encore plus cette année, il y a une concentration, alors je n'ai pas de moyen de comparaison mais, il y a aussi l'explosion des tâches et des fonctions liées à la ligue A et ça c'est concentré autour des gens les plus compétents, les plus disponibles, les plus engagés et voilà... Après il y a une volonté je pense aujourd'hui, et notamment cette année de... De se reposer sur des gens mais avec des compétences précises. C'est pour ça que ça m'intéressait de savoir quel était ton parcours. Parce qu'en fait, je pense que... La stratégie, tout à fait légitime de D. notamment, c'est de faire rentrer des gens dans le directoire qui ont une compétence.

ILB. : Oui, donc moi c'est forcément la comptabilité. C'est clair.

Camille Gontier : Et D. c'est pareil. Pour la même raison.

ILB. : Oh oui c'est clair. Tout à fait.

Camille Gontier : Et de cette manière là, il peut s'appuyer sur des gens qui ont des compétences bien précises, et qui vont pouvoir faire fonctionner une structure pro.

ILB. : Mmm. Oui, tout à fait, ça c'est sûr.

Camille Gontier : Donc euh... d'une certaine façon, ce qu'on peut... Après simplement, peut être pas reproché, mais enfin... Ça peut être le reproche qu'on peut faire : c'est dire attention ça reste une association, normalement le directoire, c'est l'instance de décision à égalité, hein... En fait on se rend compte, que dans la pratique...

ILB. : Il n'y a pas de... Réellement de vote, quoi.

Camille Gontier : Et même après, le pouvoir lié à l'information et à la connaissance des dossiers est tellement concentrée sur deux ou trois personnes que... On sait bien que si on veut contester une décision, il faut maîtriser le dossier. Les dossiers...

ILB. : C'est pour ça que quelque part, quand on nous pose une question... Parce qu'on nous la pose la question, bon, OK. La question, tu comprends la question, mais comme tu n'as pas vraiment euh... Toutes les cartes en main pour... Pour juger. Parce qu'en fait, on peut te demander, je ne sais pas, qu'est ce que... Bon cette année, c'est vrai que les questions, moi... Cette année, c'est... Il y a beaucoup moins de questions quand même.

Camille Gontier : Qui se sont posées tu veux dire ?

ILB. : Oui. Ou... Ou alors on n'a pas été destinataire. Enfin je, n'ai pas été destinataire. Mais j'avais l'impression que l'année dernière, on nous demandait plus notre avis.

Camille Gontier : Mmm. Tu veux dire qu'en DEF, quelque part, peut être aussi dans un contexte plus porteur au niveau sportif, peut être moins stressant pour les dirigeants. En tout cas, avec... enfin, c'est une hypothèse...

ILB. : Ou alors, peut-être le travail était... était très important cette année, ils n'ont pas toujours une disponibilité non plus énorme, à mon avis, parce qu'il y a des choses qui sont fait à l'arrache. Pourquoi ? Parce que... Pas par un manque de volonté, je pense... C'est parce qu'ils ont réellement un manque de temps.

Camille Gontier : Mmm

ILB. : Donc, du coup, ben la décision elle est prise... Ben, dans le trio, au plus vite, que de faire justement une réunion de directoire et de poser vraiment la question, avec... On peut donner notre avis, mais si on a tout ce qu'il faut comme élément, quoi.

Camille Gontier : Bien sûr.

ILB. : Parce que c'est bien... Joli de demander, je ne sais pas... Pff... L'année dernière je crois qu'il y avait eu une question, par exemple, si on était d'accord de donner une prime à une personne. Bah... On ne sait pas combien elle gagne cette personne, on ne sait pas tout à fait, à la limite pourquoi il était question de donner cette prime ? Bon, moi je ne me vois pas de dire : non, on ne la donne pas, non. Après... Après s'il y a de l'argent pour le faire... Mais répondre comme ça, ce n'est pas bien.

Camille Gontier : Et quelque part, toi en fait, par rapport... J'ai envie de dire, à une fonction politique et stratégique d'un dirigeant,

ILB. : Oui.

Camille Gontier : En fait, ta seule tâche c'est de te positionner quoi ! Par rapport aux questions mais, qui te sont posées. Tu n'es pas forcément à l'élaboration...

ILB. : Ah non du tout!

Camille Gontier : Ni à la coordination ?

ILB. : Non, non.

Camille Gontier : A la limite...

ILB. : Mais te positionner quand tu n'as pas vraiment tous les éléments ? Je trouve ça ridicule aussi quoi.

Camille Gontier : Tout à fait. C'est biaisé mais en même temps ils se .... La formalise entre guillemet fait qu'on pose la question.

ILB. : Tout à fait. Oui.

Camille Gontier : Puis après...

ILB. : Pour... Par principe quoi.

Camille Gontier : Tu vas aller dans le sens de ce que les dirigeants proposaient.

ILB. : Ben attends, sur une question pour améliorer les conditions financières de quelqu'un, si on a la possibilité de le faire : oui bien sur, on va pas dire non.

Camille Gontier : Mais à quelle condition après ?

ILB. : Tout à fait. Mais... C'est pour ça....Pff...

Camille Gontier : Tu vois, par exemple si, là il y a une question fondamentale qui se pose au club! C'est la fusion des deux structures...

ILB. : Oui. Mais il faudrait peut-être qu'on nous présente les choses, là.

Camille Gontier : Voilà. Qu'est ce que... Comment toi, est ce que en tant que dirigeante du Quimper volley 29, quelle est ta place dans cette réflexion ?

ILB. : Ben moi je voudrais qu'on me... Enfin qu'on me présente réellement ce qu'ils... Enfin, ce qu'ils veulent faire, non. Ce qu'ils sont obligés de faire, je pense, parce que c'est une obligation. donc... Moi, me présenter le... Ben pas le problème! Si c'est un problème je pense enfin... Ça va être un problème à mon avis mais euh donc... Pour prendre une décision, je pense qu'il faut avoir beaucoup plus d'éléments que l'on a.

Camille Gontier : Mmm, Mmm.

ILB. : Après, il faut peut-être aussi aller les chercher. Ce que je ne fais pas forcément.

Camille Gontier : Aujourd'hui, ils sont inexistantes ces éléments. Oui, c'est moi, c'est moi qui me vais me mettre à la rédaction des statuts la semaine prochaine, tu vois. Donc je peux t'assurer que pour aujourd'hui la réflexion est au point mort.

ILB. : Oui, mais alors par exemple, dans... Il faudrait une discussion donc entre plusieurs personnes, ben les gens des amateurs, les gens des... Pour voir un petit peu ce qu'il faut, enfin, vraiment, l'intérêt de... Enfin l'intérêt, si on est obligé de le faire de toute façon. Ouais, ce n'est pas un intérêt puisque c'est une obligation.

Camille Gontier : Alors c'est une question relative parce que en fait, la Fédération Française de volley-ball n'interdit pas ce fonctionnement en double association.

ILB. : Et pourquoi alors... Nous on irait vers cette fusion ?

Camille Gontier : Parce qu'en fait la ligue l'oblige. Si on quitte la ligue A, on quitte le règlement de la ligue nationale.

ILB. : D'accord.

Camille Gontier : Mais le projet du club, je crois, c'est de remonter rapidement...

ILB. : C'est de remonter. Oui tout à fait.

Camille Gontier : Donc, mieux vaut quelque part, régler dès maintenant ce problème là, plutôt que quelque part mettre la poussière sous le tapis et puis être confronté au même problème peut-être dans un an, deux ou trois ans.

ILB. : Oui, je comprends. Oui, oui, tout à fait.

Camille Gontier : Voilà. Puis il y a des chances quand même que, à terme d'une manière générale, le code du sport, donc la juridiction nationale et en dehors des fédérations, interdisent le double... Le fonctionnement en double association. Donc on ne ferait qu'anticiper sur quelque chose qui sera certainement obligatoire d'ici quelques années.

ILB. : Donc, pour après réfléchir là-dessus il faut, ben, qu' on nous présente vraiment... Enfin... Les choses, je pense.

Camille Gontier : Mais ce qu'il y a en fait, c'est que toi, t'es... On va dire que sur le papier, enfin c'est ce que j'ai dû commencer à rédiger mon rapport de stage qui est un rapport d'audit quoi...

ILB. : Oui! Oui, oui bien sur.

Camille Gontier : où... Voilà de manière un peu très naïve mais c'est fait pour, on commence par montrer comment le club se... Enfin se présente.

ILB. : Oui. Comment il fonctionne jusqu'à présent ?

Camille Gontier : Enfin, comment il se présente dans son fonctionnement.

ILB. : Oui.

Camille Gontier : On arrive de l'extérieur, on va sur le site Internet, on voit un organigramme, je peux mettre tout le monde à égalité.

ILB. : Complètement.

Camille Gontier : Après on fait la deuxième partie, on montre l'envers du décor mais euh, ça veut dire quand même que là, dans la... Par exemple sur une question aussi stratégique que l'unification des deux clubs, il n'y a pas forcément donc de, de... De consultations, vraiment en amont de l'ensemble des dirigeants.

ILB. : Non.

Camille Gontier : Même si je pense que voilà... On te fait confiance c'est pas le soucis, on peut comprendre... Pour plein de raisons ça ne se fait pas. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, moi je pense.

ILB. : Je ne crois pas non plus.

Camille Gontier : Je pense que tout le monde est pris un peu par les enjeux, les impératifs. Mais ça se... Mais quand même la question se pose en fait quand même, d'avoir un directoire qui soit vraiment maître des questions de direction de manière un peu plus, un peu mieux réparties. Et euh... Ben, justement, dans ce cadre là, comment tu t'y retrouves toi, en termes des raisons de ton engagement ? Qu'est ce qui fait que, bon voilà, tu as deux années au directoire, tu vois comment ça se passe, ta fonction, on les a bien cernées, on voit bien à quoi tu sers voilà...

ILB. : Oui, oui, oui.

Camille Gontier: Très bien! Moi je pense savoir pourquoi ils t'ont recruté, enfin qu'est ce qu'il fait qu'à un moment aussi ça les intéressait d'avoir quelqu'un avec un parcours lié aux compétences.

ILB. : oui, oui. Mais ça c'est sûr. C'est...

Camille Gontier : Et pas forcément issu du milieu associatif en plus...

ILB. : Complètement. Non, du tout.

Camille Gontier : Et euh... Donc, qu'est ce qu'il fait que tu t'es engagée, enfin pourquoi à un moment... Pour justement, toi qui n'avais jamais été engagée... Est ce que tu as une idée de pourquoi tu as fini à passer le pas et que tu continues à le faire?

ILB. : Au départ, Je pense que c'était pour rendre service. Et après, euh... Donc, quand je m'investis dans quelque chose j'essaie de le faire correctement, donc... Et après j'ai bien aimé quand même l'ambiance du Quimper Volley quoi ! Les gens sont sympathiques quand même en général, même si après, cette année il y avait quand même quelques tensions, plus que l'année dernière quand même. Bon après il y avait des tensions peut-être aussi parce qu'on était en ligue A, donc après les résultats n'étaient plus les mêmes que l'année passée. Je pense que ça, ça doit jouer aussi peut-être... Moi personnellement...

Camille Gontier : Je pense que c'est à la marge mais bon...

ILB. : Ouais... Parce que moi, je ne veux pas dire qu'on perde ou qu'on gagne c'est pareil, c'est pas vrai, parce que j'aime autant qu'elles gagnent bien sur mais, à la limite mon travail ne va pas changer, ni ma façon de m'investir. Donc... Et après, j'aime beaucoup le contact avec les gens... Donc du coup, ben... Faire quelque chose comme ça que j'ai l'impression que je sers à quelque chose...

Camille Gontier : Ouais.

ILB. : Parce qu'on avait besoin de moi, ben c'est pour ça aussi que je continue.

Camille Gontier : D'accord et euh....

ILB. : Mais je pense que je n'apporte pas grand chose quoi, enfin... Je veux pas dire que... Tout le monde apporte une petite pierre à l'édifice on va dire, mais euh...

Camille Gontier : Ouais, mais on voit bien sur le tableau de tout façon le déséquilibre des trois.

ILB. : Ouais, non, mais... Mais je ne suis pas, je ne suis pas du tout, ça n'a pas été non plus mon désir d'intégrer le directoire, ça s'est passé comme ça parce que... On m'a demandé si j'avais une opposition quelconque...

Camille Gontier : C'est vrai qu'à la limite, tel qu'on le voit maintenant il y a une partie des membres du directoire qui pourraient...

ILB. : Ne plus exister.

Camille Gontier : Vraiment fonctionner en tant que bénévole un peu ... Comme par exemple L., qui remplit toute une série de fonction...

ILB. : Complètement oui.

Camille Gontier : ...Logistique importante et pour le directoire. Quelque part... Oui tout à fait. Mais bon ceci dit...

ILB. : Bon, après je pense aussi que dans l'idée, enfin pour ça je ne peux pas parler pour lui hein...

Camille Gontier : Oui mais ça m'intéresse.

ILB. : Je pense que dans l'idée de D., c'était qu'il y avait peut-être un petit problème avec une personne, qui était donc la trésorière.

Camille Gontier : Mmm... Oui.

ILB. : Et donc il avait peut-être un petit peu idée, l'année... La saison passée de... Qu'elle glisse un petit peu vers la sortie, et que donc je sois là, par derrière si besoin.

Camille Gontier : Oui, oui.

ILB. : Si ça se présentait, si ça se passait comme il l'aurait souhaité. Bon, ça ne s'est pas tout à fait passé mais... En fait, ça s'est pas passé par exemple quand il y a eu élection enfin entre guillemet, à l'assemblée, enfin élection, c'est à dire quand il fallait renouveler le bureau. Elle a fait la proposition quoi. Bon, ben peut-être que maintenant, que D. est arrivé, peut-être que je pourrai laisser ma place... Et puis tu vois, comme les réunions ne sont pas préparées, ben, on est tous un peu restés comme ça, là heu... Ben euh... Personne n'a rien dit quoi. Alors que je suis sûre que dans la tête de certaines personnes c'était bien vu qu'elle décide de partir et qu'on trouve une autre solution, mais comme ça n'a pas été préparé, c'est ça le manque de préparation je pense...



Camille Gontier: Mmm, Mmm, Mmm.

ILB. : Parce qu'il fallait dire les choses avant qu'on y aille.

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Poser la question ne serait ce que... Parce que D. quand il est arrivé, il m'en a même parlé l'autre jour, il me dit " moi j'ai débarqué là, je ne pensais même pas arriver en membre de bureau". Il était venu en tant que comptable, il avait été donc, invité à cette réunion. Il ne faisait pas parti du directoire, il est arrivé ben parce qu'il faisait la compta. Donc c'était intéressant qu'il ait un œil aussi de comptable et d'expert-comptable même. Donc il était convié à cette réunion et il s'est retrouvé intégré dans le bureau. Et il m'en a parler l'autre jour, il me dit : "moi ça m'est tombé comme ça dessus, c'était..."Moi je dis "oui". Ben ça c'était, c'est un manque de préparation je pense de...

Camille Gontier : Oui, de la part des dirigeants. Enfin du club, on va dire, qui cherche à...  
Moi, mon...

ILB. : Ou alors, est ce que c'est leur volon... Enfin ils veulent peut-être que ça se passe un peu comme ça sans machin que "ben oui, en fin de compte euh...". On n'impose pas les choses mais on essaie de faire passer le message quand même. Mais c'est pas comme ça qu'on arrive à faire quelque chose.

Camille Gontier : Non.

ILB. : En plus, moi, je suis pas du style à me... Ni à me mettre en avant, ni à m'imposer donc euh... Peut-être que après c'est mon caractère, il aurait fallut que je dise bon ben OK D. je prends ta place... quoi ! Non c'est pas moi ça.

Camille Gontier : Donne moi les cartes bleues, oui.

ILB. : Ouais... Non ce n'est pas.... Ce n'est pas ça.

Camille Gontier : Euh... Ouais. Parce que de toutes façons, pour ce qui est évident c'est que... On sait bien qu'il y a des points de blocage entre certains membres du club. Toi, tu parles d'ambiance, oui évidemment, ça a pour conséquence de peut-être un peu alourdir l'ambiance d'autant plus que cette année, justement, on n'est pas tiré par une spirale positive au niveau du sport, donc qui permettait peut être de masquer un peu, déjà les années précédentes, des petites tensions ou des désaccords. Là, c'est sûr qu'il n'y a plus... Il n'y a plus le cache-sexe quoi, qui permet finalement à tout le monde de passer l'éponge sur les désaccords. Et quelque part, ça met à nu tous les dysfonctionnements...

ILB. : Mmm.

Camille Gontier : Parce que comme toi, comme tu dis, petit truc intéressant c'est pour toi, bon, évidemment c'est mieux pour les filles si elles gagnent, mais toi ton rapport au club il ne change pas fondamentalement si elles perdent.

ILB. : Ah non du tout...

Camille Gontier : Le projet du club pour toi, c'est pas forcément de gagner ou de perdre, c'est autre chose, c'est un engagement, voilà, comme tu disais, une certaine utilité, rendre service...

ILB. : Ouais, ouais...

Camille Gontier : Et puis une ambiance euh... Peut-être aussi d'ailleurs aussi aborder toute une série de questions, euh... On n'a pas tous les jours l'occasion de gérer un club pro enfin...

ILB. : Oui, non, c'est peut être... Et puis comme je ne connaissais pas le monde sportif, mais pas du tout, quoi. Donc peut-être que j'ai trouvé aussi intéressant de voir comment ça...

Camille Gontier : De rentrer par ce biais là.

ILB. : Ouais, ouais.

Camille Gontier : Et en fait, toi, ce qui est très intéressant, justement mon hypothèse... Alors je vais m'en servir un petit peu justement dans l'analyse du club et mes préconisations, mais ça va aussi beaucoup me servir pour mon mémoire, qui est quand même très axé sur la sociologie, c'est que ... Bon, on peut évidemment imaginer que c'est des problèmes de caractère entre les gens, mais en fait, le caractère est très... A mon avis, secondaire, parce que je pense que, D., Y. et Ch. ont des caractères différents, par exemple. Euh... D. et Y., peut-être un peu moins mais par exemple D. et Ch. ont des caractères différents. C'est des personnalités qui sont différentes, eux...

ILB. : Complètement.

Camille Gontier : ...dans leur psychologie, dans le fonctionnement. Pour autant, c'est des gens qui travaillent ensemble et si on les mets avec... je pense qu'ils ont eu le même bagage culturel et le même projet.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Euh... les difficultés...

ILB. : Ouais, au départ, eux, ils avaient le volley, donc en fait... Ouais, et après...

Camille Gontier : Ils ont dépassé ça pour aller voir autre chose, peut-être que, moi mon hypothèse, c'est que... Quelque part les membres importants du club avec qui il y a des difficultés, qui se traduisent par des relations un peu compliquées, et... On va dire donc... Bah, il y a B., il y a D., il y a ..., il y a tout ce groupe là. En fait, ce sont quand même les porteurs d'une culture sportive associative typiquement fédérale, bénévole, ancrée dans le sport local depuis vingt, trente ans, pour qui... D'ailleurs, il, enfin... Voilà, aller soutenir la N3 le dimanche ou la L1 le samedi soir, c'est le même, c'est la même motivation. Et là on est sur... Peut être un conflit de culture et de projets. Je crois que, par exemple D., euh Dany enfin.... Et toi, vous avez été recrutés par D. parce que il avait besoin, il a besoin d'intégrer au directoire des gens qui ne sont pas issus de cette culture là. Parce que le club est en train de muter en fait. Et ça, euh... Ce n'est pas qu'une question de personne. En même temps, c'est difficile de dire à quelqu'un comme D., qui s'est investie dans le club à ce niveau là : tu t'en vas, quoi.

ILB. : Oui, c'est pour ça que là, comme tu disais... D., Ch. sont différents. C'est vrai que D., tu vois, bon il a... Il n'a pas... A cette réunion là, où il aurait souhaité je pense réellement que D. s'en aille... Ben il ne l'a pas réellement imposé non plus quoi. Je veux dire... non. Il a laissé faire les choses, donc si elle n'était pas préparée cette réunion, c'était peut-être parce que ben... Il n'avait pas envie de le faire réellement non plus.

Camille Gontier : Oui, tout à fait, j'en suis sûr.

ILB. : Ben oui, j'ai bien compris.

Camille Gontier : Et en même temps, c'est légitime parce que, bon...

ILB. : Il sait aussi ce que ces gens ont apporté, ou apportent. Ou ces gens là me dérangent un petit peu cette année, c'est que... On a l'impression que c'est leur club. Et dès que quelqu'un veut apporter une idée nouvelle, avant de savoir si l'idée va être bonne ou d'en discuter tout simplement, hop, ils se braquent, ce n'est pas eux qui ont eu l'idée, ce n'est pas... Il ne faut pas toucher à ce qu'ils ont déjà, quoi. Et ça, ça me dérange. Parce que c'est sûr qu'ils font des... Ils travaillent enfin... Ils s'investissent. Et comme tu dis, ils s'investissent pour le Quimper Volley, mais après oui... On les voit dès qu'il y a un... dès qu'il y a du volley quoi.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : En fait, leur vie c'est le volley, quand même. Ça... Tu as l'impression qu'il n'y a vraiment rien d'autre aussi autour. Maintenant... Quand il y a quelqu'un qui propose... C'est ça qui me dérange, moi. Quelqu'un qui est bon... Quelqu'un qui, du coup cette année, c'est M. Elle propose des choses... Avant déjà d'en discuter ou de l'écouter, ça y est, ils sont déjà sur la défensive. Il ne faut pas toucher à ce qu'il y a déjà existant ou à leur... On dirait que c'est leur bébé quoi. Ils... Han, leur truc....Enfin.

Camille Gontier : Mmm, mais c'est ça. C'est complètement ça.

ILB. : Pff... On n'avance pas comme ça.

Camille Gontier : Mais je ne sais pas si eux... Eux, ils veulent bien avancer mais.... Dans leur sens, enfin dans leur sens...

ILB. : Oui, tu as raison. Ils veulent bien avancer parce que c'est vrai qu'ils s'investissent tellement, c'est que c'est sûrement pour avancer quand même. Pour le club.

Camille Gontier : Je pense que pour eux, enfin c'est pas je pense, je suis sûr, parce que j'en ai discuté avec eux, pour eux, c'est uniquement le prolongement de leur... De leur investissement bénévole historique. Voilà. Il n'y a pas de coupure entre un club de volley-ball professionnel en ligue A, même si les filles ne sont pas absolument issues du terreau sportif quimpérois, qu'elles ont changé à 90% d'une année sur l'autre, pour eux, c'est le même type d'engagement. C'est les mêmes références culturelles. Donc euh... Et c'est les mêmes dynamiques d'engagement de motivation. Donc oui, quelque part, euh... C'est leur club. Donc, voilà, ils se le sont appropriés parce qu'ils ont contribué à le construire. Euh, c'est vrai que tous les nouveaux enjeux autour d'un club professionnel, que ce soit le financement, la commercialisation ou la communication, ou autre euh... Ben, ça les... Ça... Non seulement, ça leur échappe, même si... Ils sont intelligents, ils reconnaissent qu'il y a besoin des

partenaires, il y a besoin... Mais euh... sur un certain nombre de prérogatives euh... Et c'est pour ça qu'il y a des conflits importants avec M., euh... Ça il n'y a pas de négociation possible.

ILB. : Mmm.

Camille Gontier : Et M., c'est la représentation de la professionnalisation du club.

ILB. : Oui tout à fait, ouais.

Camille Gontier : Donc, ils ne veulent pas en entendre parler. Parce qu'ils savent bien que derrière M. c'est D., c'est Ch. c'est Y., mais tu ne peux pas attaquer tes dirigeants surtout qu'ils sont bénévoles donc... Voilà, c'est...

ILB. : C'est à dire qu'elle, elle a un positionnement difficile quoi. Elle a un petit peu... je dirai, en étant polie, le cul entre deux chaises, quoi.

Camille Gontier : Complètement. C'est le principe du salarié en association.

ILB. : On lui demande, on lui demande quelque chose, enfin le directoire lui demande du résultat, d'une façon... D'une façon comme la ligue aussi l'impose cette année, enfin y a plein, plein de choses qui sont en jeu cette année mais on lui demande du résultat, parce qu'elle salariée justement. Après les autres enfin... Les autres bénévoles, je pense, devraient faire quand même l'effort de réfléchir que, ben M. c'est son boulot quoi, que ce n'est pas... Si elle fait les choses comme ça, c'est parce qu'on lui demande de les faire aussi et parce qu'elle s'investit quand même enfin...

Camille Gontier : Ça... Pas de problème.

ILB. : Et moi, c'est aussi, ce qu'il me plaît bien cette année, parce que, j'aime bien sa façon de voir, de voir le volley quoi... Parce que le samedi soir ça va être aussi un spectacle quoi... Ça ne va pas être juste le petit match de volley. On a vraiment... Enfin j'ai ce ressenti, elle veut faire une fête le samedi et ça, ça me plaît bien quoi. Et donc moi, j'ai envie d'aller dans son sens pour ça aussi. Parce que c'est un spectacle, proposer quelque chose, du sport OK, de haut niveau parce que... Mais avec aussi le côté spectacle... Tu vois ça, ça me plaît bien quoi. Ce qui n'était pas le cas l'année dernière, mais pourquoi? Parce que je pense que la personne s'investissait moins. C'est après... Ce n'est pas M. ou bien Jérémy que je juge, c'est un peu le résultat de ce que je voyais. Ça se déroulait comme ça, c'était un match de volley quoi... L'année dernière.

Camille Gontier : Ouais.

ILB. : Cette année, ça fait... C'est... Ça fait plus organisé, ça fait plus préparé, ça fait plus spectacle quoi.

Camille Gontier : C'est plus en phase avec ce qu'on peut attendre aussi d'un club professionnel quelque part. De ligue A, qui va...

ILB. : Oui, l'image qu'on veut bien... Voilà tout à fait.

Camille Gontier : ... de communication pour la ville, pour le territoire, pour les entreprises qui investissent quand même pas mal d'argent dans le club.

ILB. : Complètement.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Mais après au niveau de certaines personnes, il faudrait avoir un petit peu d'intelligence pour se remettre un peu en question. Ça, j'ai un peu de mal à ...A près si ils ont trente ans derrière eux, c'est vrai qu'ils ont peut être un peu de mal, mais...

Camille Gontier : C'est des références culturelles qui sont différentes, ce n'est pas tant l'âge. C'est... Enfin oui, c'est des références culturelles, elles se construisent avec les expériences de chacun...

ILB. : Oui.

Camille Gontier : ... C'est évident que... Voilà, des gens qui sont issus du mouvement sportif amateur associatif, ils transportent ... Ils ont une... Voilà, et pas que sportif d'ailleurs parce que que ce soit BL ou DG, c'est des gens qui ont déjà eu des investissements forts dans l'ensemble, enfin...

ILB. et 1 : Dans beaucoup d'associations...

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : En dehors d'une association sportive donc...

ILB. : Oui.

Camille Gontier : Il y a... Voilà, je... Il faut l'entendre... Il y a un choc des cultures aujourd'hui au Quimper Volley 29 Élite. C'est-à-dire que, il y a une vraie... C'est une vraie question, pour moi, pour l'avenir du club. Est-ce qu'un club professionnel peut fonctionner avec une culture bénévole et amateur aussi forte, pendant longtemps? Est-ce que c'est possible? Ou pas? En fait, moi je suis issu de ce milieu là, j'ai envie de dire oui mais la réalité, on se rend compte qu'en fait, il y a que très peu de clubs pro qui arrivent à garder une entité, une identité bénévole qui s'équilibre bien avec les exigences du milieu professionnel, quand on prend l'UJAP... L'UJAP, ils ont fait le choix, que ça leur a été imposé quand ils sont montés en pro B, de devenir une société sportive. Ils sont redescendus en un an, ils auraient pu devenir de nouveau une association, ils n'ont pas voulu... Et pourtant ils perdaient de l'argent à cause de ça. Mais ils n'ont pas voulu parce qu'ils ont bien vu, qu'en termes de gouvernance, tout simplement, de fonctionnement bête et méchant, c'était dix fois plus simple de fonctionner à cinq, comme une entreprise. Alors, après il y a quand même des bénévoles, hein, pour la salle et ainsi de suite, mais il y a pas de montage/démontage, ils ont leur salle... Le poids des bénévoles est complètement...

ILB. : C'est beaucoup... Enfin moi, je ne connais pas non plus le fonctionnement de l'UJAP.

Camille Gontier : ...Anecdotique par rapport au fonctionnement du Quimper volley 29, donc les rapports de force sont différents, au sein de la structure.

ILB. : D'accord.

Camille Gontier : Et la question pour le club de volley à long terme, à moyen terme et à long terme, c'est : est-ce que c'est possible de fonctionner avec un apport bénévole aussi important sans que ça crée des tensions légitimes et ce n'est pas qu'une question de caractère, tu vois, ou d'intelligence...

ILB. : Oui. Quand j'ai vu comment ça se passait cette année c'est vrai que j'étais un petit peu atterrée de voir comment ça se passait parce que je me disais que le quimper volley devrait fonctionner comme une société, comme une entreprise quoi, tellement que... Enfin, il y avait de plein de choses à respecter. Et je me dis mais c'est... C'est plus une asso, quoi, c'est une entreprise. Enfin, alors que l'année dernière je n'ai pas eu ce sentiment là.

Camille Gontier: Il n'y a pas de volonté, enfin...

ILB.: Ah non, c'est vrai que le monde sportif, moi, je ne le connais pas. Donc que ce soit amateur, professionnel... Non, moi, je... Vraiment, je débarque quoi.

Camille Gontier : Oui mais c'est ça qui est vachement intéressant aussi, c'est d'avoir ce regard là et ceci explique cela. C'est à dire que ton... A mon sens...

ILB. : Mais quand....

Camille Gontier : La pression de l'environnement réglementaire, économique...

ILB. : Je pense que ça.... Ouais.

Camille Gontier : Ouais, ça joue beaucoup. C'est pour ça que c'est une vraie question quoi, pour le club. Ou alors il faut que...

ILB. : Mais après, quand on m'avait présenté aussi, quand D. présentait le Quimper Volley, il était aussi familial, comme il aime bien présenter... Il adore ce terme familial... Donc après ça... Ben, ça va pas ensemble quoi.

Camille Gontier : Exactement... Mais là c'est... C'est très louable de vouloir maintenir cet équilibre très fragile. Est-ce que c'est réaliste à terme? C'est une vraie question.

ILB. : Et après... Enfin, toi, tu as quasiment fini tes entretiens, non pas encore ?

Camille Gontier : Non mais...

ILB. : Tu as fait une petit synthèse déjà de ce que...

Camille Gontier : Ah ben, j'ai déjà beaucoup beaucoup de choses, ouais.

ILB. : Et tu penses que ça peut ... Ça sera difficile?

Camille Gontier : Ouais... Mmm... Je pense que, je pense qu'il... Je pense que oui c'est difficile parce que c'est énormément de... D'abord ça nécessite qu'on ait un dirigeant et bon c'est le cas, c'est pour ça que ça fonctionne quand même, qui ait une légitimité, une crédibilité auprès de toutes les composantes du club. Et ce n'est pas facile parce qu'il y a les joueuses, les

bénévoles, les autres dirigeants bien sur et les partenaires. Il faut déjà quelqu'un qui soit une figure charismatique quelque part, un peu comme D.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Le problème de la figure charismatique, c'est que le jour où elle s'en va, comment la structure fonctionne, est-ce que quelque part elle ne va pas un peu s'effondrer bon... Ou alors, elle va se mettre en danger. Et je pense que les difficultés du Quimper Volley aujourd'hui, elles sont liées au fait qu'il y avait un projet charismatique, c'est-à-dire on va vers la montée, donc ça, c'est pas forcément très rationnel, c'est on va vers la montée, c'est super. On entraîne tout le monde dans un projet comme ça, qui est de l'ordre du charisme en fait, du charisme lié au projet. Et puis de... Couplé avec ça, le charisme lié au dirigeant. Et surtout au dirigeants principaux et notamment dedans D. quoi. Donc en fait, tout le monde est, tout le monde va derrière, il y a un respect hein, envers D. que moi je retrouve dans tous les entretiens, même les gens qui pourtant, sur le fond sont le plus en désaccord je pense avec sa vision des choses.

ILB. : Ouais, oui je pense aussi oui.

Camille Gontier : Donc on ressent ça. Et ça, c'est ce qui permet quand même de lier le club. Le problème c'est que pour qu'une structure s'institutionnalise un petit peu quand même c'est à dire que les compétences des personnes, tu vois, soit transmises à la structure il faut faire cet effort là. Aujourd'hui, ce qui est évident et ce qui est à mon avis est le plus grand danger pour le club cette année c'est que les compétences et les décisions se sont au contraire ultra concentrées autour de trois personnes, ce qui est dangereux à terme. Euh... Parce que, normalement pour qu'une structure puisse évoluer c'est, j'ai envie de dire que le, le critère de base c'est si je m'en vais, comment ça marche quoi. On voit bien que quelqu'un comme D., mais c'est vrai aussi pour Ch., ben c'est des gens, non seulement ils ont des fonctions de dirigeant mais en plus il y a des tâches d'exécution de base qui montrent quand même, pour moi, plutôt que des organisations qu'un investissement.

ILB. : Je pense que ça, c'était aussi la volonté de D., je pense, c'est de se décharger de tout cet administratif, non ?

Camille Gontier : Complètement.... Tant mieux...

ILB. : Oui, oui.

Camille Gontier: De toute façon c'est inévitable. Même si on comprend bien que sur un certain nombre de tâches qu'on pourrait, au premier abord qualifier tout bêtement d'exécution, en fait derrière il y a des enjeux forts, politiques avec un grand P, enfin... De contacts...

ILB. : Oui, oui, oui.

Camille Gontier : Quand il prend les commandes auprès de Quimper Gastronomie, on sait... On se dit bien que quand D. Nicot appelle Dominique Le Borgne...

ILB. : Que si il le fait, oui...

Camille Gontier : ...Ce n'est pas pour lui dire 3 saucisses, 4 jambons. C'est parce que c'est le président du Quimper Volley,

ILB. : Qu'il y a de la négociation aussi et qui...

Camille Gontier : ...Qui appelle le président de l'UJAP. Donc... Ça il faut être fin, il ne faut pas être bêtement...

ILB. : Oui, oui.

Camille Gontier : ... Mais on en tenait quand même. C'est quand même, un travail en plus, quand même. In fine, il commande les repas, enfin la dose, tu vois, pour le... Ca plus ça plus ça plus ça... Ce que je veux dire par là, c'est qu'en fait, le risque, c'est que les dirigeants ne puissent plus diriger. Ils seraient tellement pris, accaparés par des tâches et des fonctions d'exécution, d'organisation, de logistique...

ILB. : Oui, qui sont importantes, enfin...

Camille Gontier : Voilà. Bien sûr.

ILB. : Dans le, le contexte ..., mais pas ...

Camille Gontier : Qui sont devenues de plus en plus importantes cette année avec la ligue A.

ILB. : Oui.

Camille Gontier : Notamment tout l'aspect réglementaire, sportif que Ch. a dû encore ingurgiter, mais fait que leurs, leurs fonctions de dirigeant, et... Notamment d'animateur en interne du projet du club, il est inexistant. Et euh... Chacun, donc après, peut donner libre cours à ce qu'il estime être le projet du club...

ILB. : Oui.

Camille Gontier : Sa légitimité contre celle des autres, bon. Alors, soit ils arrivent à créer une structure vraiment de fond, enfin... Même bénévole mais qui assure l'organisation, l'administratif et ainsi de suite... La compta et puis eux, ils se déchargent le plus possible de ça, et après ils animent en interne le projet du club, ils passent leur temps, voilà, à rajouter... A essayer de rapprocher des cultures différentes. Soit, mais ça donne beaucoup de travail de gestion de ressources humaines bénévoles, puisqu'il faut quand même transporter les dossiers... Il faut recruter des bénévoles capables de prendre des dossiers lourds. Il y a des dossiers administratifs qui sont lourds... La compta, on a bien vu, D., toi, c'est déjà en cours.

ILB. : Enfin moi, au niveau compta, je ne fais rien, hein ?

Camille Gontier : Oui, mais... Enfin on voit dans la démarche quoi, qu'ils avaient envie de ça.

ILB. : Oui.



Camille Gontier : Pour ensuite se concentrer sur justement faire vivre cette famille, même dans un environnement professionnel. Ou alors, solution plus simple, embaucher quelqu'un, qui fait le management du club, j'ai envie de dire, mais...

ILB. : Ben, ça avait été un petit peu évoqué quand même la saison passée.

Camille Gontier : En plus de M.

ILB. : Mmm

Camille Gontier : Euh... Ou ça ne se fait pas, ça vit comme ça vit tant qu'ils sont là. Les gens restent, les gens partent, et puis... On verra. Enfin tu vois ? Pour moi, il y a trois solutions.

ILB. : Et tu vois, quand on reparle de l'administratif, tu vois moi je... Bon, ok je n'ai pas sauté sur le poste de trésorière quand ça c'est présenté l'année dernière...

Camille Gontier : C'est rarement le cas (petits rires).

ILB. : Mais euh donc... En fait, ce que je reproche peut-être, c'est que... On n'en discute pas réellement, mais je pense que... D., ce serait un manque de temps. C'est... Moi, ce que... Demain, si on me demandait de faire un travail supplémentaire, ou bien de voir l'administratif, moi j'aimerais bien savoir ce qu'il y a à faire réellement, ce que je suis d'accord de prendre, en temps, parce que... Donc, bon, j'ai dit pas de comptabilité, mais la comptabilité pure, c'est pas non plus l'administratif, tu vois. Il y a peut être de l'administratif que je pourrais faire ? Mais euh donc... Moi je voudrais que... C'est pas autour d'un repas ou bien un truc comme ça à l'arrache : « tiens tu pourrais faire ça ». Moi ça... Je trouve que ce n'est pas bien ça. J'aimerais bien qu'on me présente le truc, c'est-à-dire : « bon OK, qu'est-ce qu'il y a vraiment à faire. On liste tout l'administratif que... Qu'on doit faire impérativement, que ce soit tous les mois ou enfin... ponctuellement, il y a sûrement des choses à faire » et qu'on essaie peut-être après, donc avec D., de se répartir les tâches ? Sachant que D., il est je crois, d'accord de prendre autre chose aussi. Il a envie de s'investir, il s'investit déjà beaucoup mais... Il avait l'air de dire qu'il était d'accord de faire certaines choses, parce qu'il a aussi la disponibilité.

Camille Gontier : Toi, tu peux envisager finalement ton investissement pour l'avenir... Proche, on va dire, dans ce sens là, quoi ? Prendre quelques dossiers liés à l'administratif ... ?

ILB. : Ouais.

Camille Gontier : D'accord.

ILB. : Mais je voudrais quand même qu'on me présente les choses, quoi. C'est ça. Et moi je... Des trucs à l'arrache, ça c'est un... Parce que même la caisse... tu sais, quand on m'a dit : ben oui, il faudrait tenir la caisse. C'est vrai que je ne me suis pas posée la question, le monde... comme je te disais, associatif, je ne connaissais pas. Sportif, encore moins, donc je savais bien qu'une trésorière... Pour moi la trésorière, elle faisait les chèques, enfin, elle payait, elle faisait les dépenses. La caisse pour moi, c'était euh... C'était moins lourd que ce que je... Que ce que j'imaginai. Enfin... déjà je ne savais pas qu'il y avait x caisses, pff... Est-ce que c'est... Enfin, vu comme ça euh... Enfin je pense qu'il y a des caisses, pff... Ça sert à rien quoi.

Camille Gontier : Ça sert à rien de les avoir.

ILB. : Bref... Bon après c'est comme ça.

Camille Gontier : Mais c'est intéressant de...

ILB. : Moi je veux pas non plus revoir les... Enfin... Restructurer tout ça. Non, je ne suis pas là pour ça. Oh j'exécute en fait, on va dire...

Camille Gontier : Tu pourrais être là pour ça quand même ? Tu es une trésorière adjointe, dirigeante, tu pourrais aussi maintenant...

ILB. : Oh je ne sais pas si ils apprécieraient non plus des masses, quoi.

Camille Gontier : Pourquoi ?

ILB. : Oui, moi... Après c'est peut être parce que je ressens ça aussi que, ils sont vraiment tous les trois, dans les décisions, et tout ça... Peut être oui, pff... Après...

Camille Gontier : Mmm, moi je crois que c'est eux.

ILB. : Mais il faudrait le temps d'en discuter. Parce que c'est toujours pareil, je pense que c'est le temps qui manque.

Camille Gontier : Le temps et... Les mises en condition d'une vraie discussion de travail, quoi.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Ça c'est...

ILB. : Parce que c'est vrai que ça peut être bien. Donc, moi quand on m'avait présenté ça, c'était un midi, à ma pause déjeuner, celle de D. aussi, donc, tu vois c'est... C'est vraiment très... Ce n'est pas bâclé, mais euh... Un peu quand même quoi.

Camille Gontier : Ben moi, je n'ai assisté qu'à un seul directoire... On boit un coup, c'est sympa quoi mais... Moi je connais bien le milieu associatif, j'ai travaillé que dans le milieu associatif, donc... Mais même dans mon petit club, avec beaucoup moins d'enjeu, beaucoup moins de budget, les conseils d'administration que pourtant j'estimais déjà, être pas très structurés et efficaces, euh... En fait voilà, je me suis dit, oui en fait, tout se passe ailleurs en fait.

ILB. : C'est ce que j'allais te dire, en fait, que j'avais l'impression que dans les réunions comme ça, c'était... C'était les petites questions peu importantes et qu'en fait, les grosses prises de décisions, c'était à l'extérieur. Ce n'était... pas devant nous, quoi. Ça c'est... Ça j'ai eu ce ressenti là l'année dernière quand il y avait des réunions. C'était euh... le prix du sandwich, ou bien l'équipement du Quimper Volley, enfin choisir une veste comme ci, ou une autre veste comme ça. OK, il faut le faire le ch... Mais pff... Est-ce que... Je pense que les grandes décisions, non, elles ne sont pas autour de la table. D'ailleurs, c'est vrai que parfois

on entend des trucs où... On n'a pas été informé, enfin je ne sais pas, même le départ de ..., ou bien des trucs comme ça...

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Oui, il va y avoir une conférence de presse, mais bon... Tu vois, on se doutait bien ce qui allait être dit mais euh... Le directoire je pense, au départ, aurait dû être, peut-être informé non ?

Camille Gontier : Ben ça me semble, oui, tout à fait... Là pour le coup...

ILB. : Ben non, mais ce n'est pas...

Camille Gontier : Oui, tu n'en fais pas un reproche, tu te sens pas ...

ILB. : Non du tout, puis en fait je ne m'investis peut être pas assez pour, pour pouvoir être en droit de faire un reproche quelconque, quoi.

Camille Gontier : Non, je pense que c'est important de l'entendre quand même parce que... Parce que quelque part, normalement, il n'y a pas... J'ai envie de dire, on sait bien qu'en réalité, oui : plus on s'investit, plus on est naturellement, normalement intégré aux décisions, mais en fait, ce n'est pas complètement vrai parce qu'on voit bien D., qui est quand même, peut être moins ... mais quand même, toujours aussi investie, n'a pas accès aux décisions, et... Bon. Donc, il y a d'autres raisons. Non, je pense que c'est un... Une faiblesse dans le fonctionnement du directoire, pour moi. Pour moi, ça c'est...

ILB. : ... Après est ce que ce n'est pas leur volonté, non plus ?

Camille Gontier : Oui, je pense que c'est une volonté. Une volonté euh... Liée au fait que... Il y a une volonté très claire déjà d'une part, de ne pas avoir de compte à rendre aux... à la... à d'hypothétiques adhérents. Il n'y a pas d'adhérents ?

ILB. : Non.

Camille Gontier : Il y a des bénévoles, donc on ne sait pas qui ils sont en fait. Ils n'ont pas de statut formel.

ILB. : Mmm.

Camille Gontier : C'est même plus grave que ça, ils n'ont pas de statut juridique. Donc, ils ne sont pas protégés.

ILB. : Oui, demain, quelqu'un se casse la jambe ou je ne sais quoi, ou...

Camille Gontier : C'est vraiment grave. Donc là, il faut... Il faut résoudre...

ILB. : ... Et ça c'est... Dans d'autres associations, c'est différent ?

Camille Gontier : Ben oui, c'est interdit. Enfin... C'est interdit, il faut que tout le monde soit assuré. Donc pour être assuré, il faut être membre de l'association.

ILB. : Il a bien une assurance quand même pour le club ? Enfin, pour...

Camille Gontier : Oui, mais s'il n'est pas membre du club ? Ils ne sont pas adhérents, ils ne sont pas licenciés, pour la plupart. Ils n'existent pas. C'est tous...

ILB. : ...Il n'y a pas une déclaration de faite, en début d'année par exemple, au niveau... ben on liste les bénévoles...

Camille Gontier : Si les gens ne signent pas un papier comme quoi ils sont bien membres du club ou bénévoles et que ils prennent une... Ou qu'ils prennent une cotisation ou licence...

ILB. : ... Disons que demain il se passe une catastrophe...

Camille Gontier : Toi-même. C'est quoi ton rapport formel avec le Quimper Volley 29 Élite ?

ILB. : Si, je suis licenciée.

Camille Gontier : Tu es licenciée parce que tu es dirigeante.

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Voilà, c'est tout. Pour tous les autres, il y a quelques uns qui sont licenciés au Quimper Volley 29 mais amateurs, mais ils n'ont pas de lien avec le Quimper Volley 29 Élite. Déjà bon là, il y a billet... Même tout bêtement juridique qui, quand même...

ILB. : Disons que demain, quelqu'un qui n'a pas de licence, qui est bénévole, il lui arrive une grosse connerie... Euh... Je pense qu'ils se débrouilleraient d'une façon... Faire, ben je ne sais pas, une licence... Ils feraient passer le truc, voilà...

Camille Gontier : Oui, sauf que...

ILB. : Mais ce sera à l'arrache, encore quoi.

Camille Gontier : Oui, puis il faudrait que l'assurance joue le jeu, enfin tu vois ? Non, là, c'est très dangereux, il faut... Mais bon, c'est pour ça que... Moi j'ai proposé une charte du bénévolat que les gens pourraient signer pour... Au moins adhérer au club, et puis... Bon. Sachant que la question sera ... l'année prochaine.

ILB. : Mais après là aussi... Parce que cette année, on voyait certaines personnes qui étaient soi-disant bénévoles mais qui font... Qui... Je ne veux pas dire qu'ils foutaient rien, ce n'est pas ça. Ce n'est pas... Il ne faut pas venir non plus spécialement pour chercher son sandwich et sa consommation, tu vois ? Ou faire... Pour un peu, brasser au pot d'après match. Enfin tu vois, ça, ça me dérange un peu aussi. Mais dans cette charte après, on peut mettre la fonction de chacun.

Camille Gontier : Mmm, tout à fait. Mais c'est... c'est prévu.

ILB. : Parce que... Je crois que c'est aussi euh...

Camille Gontier : De toutes façons, il y a une vraie question fondamentale, c'est quelque soit l'évolution interne du club, si on veut travailler avec un corpus bénévole important, il faut quand même que...Ils aient...

ILB. : Un minimum de...

Camille Gontier : Alors qu'ils ont une reconnaissance de la part du club et puis que eux, s'engagent sur des bases, pareil, minimales. Et puis, alors c'est sur que cela fait toujours un peu grincer des dents au début quand on essaie de contractualiser ou de formaliser les relations entre des bénévoles et une structure, en même temps, il y a ...

ILB. : Maintenant, ça dépend comment on présente la chose.

Camille Gontier : Voilà. C'est autant de droits que de devoirs. C'est aussi des devoirs de la structure envers ses bénévoles. Il y a quand même un déficit de reconnaissance formelle, il me semble que c'est évident. Alors que quand on voit tout le travail qui est fait, moi j'ai comptabilisé plus d'une centaine de fonctions et de tâches sur un soir de match, mais ce qui veut dire que derrière, il y a plein d'autres actions. C'est-à-dire qu'une tâche, c'est euh, servir la buvette, c'est une tâche, mais derrière ça veut dire plein de choses, ça te...E bon, t'es saisie, chercher des tas de trucs, enfin... Voilà, c'est aussi informer les gens, c'est aussi... Bon ben moi je ne peux pas être derrière chaque personne pour voir ce qu'il fait, voilà... C'est pas ça l'objectif, mais quand même ça montre, que, il y a...Il y a... C'est central dans la vie du club. Donc.... Il y a bien un moment, il va falloir qu'on les positionne ces bénévoles, dans le fonctionnement...

ILB. : Tout à fait.

Camille Gontier : Et puis qu'on les reconnaisse, formellement, déjà bêtement, pour des questions d'assurance, et puis ensuite, derrière, pour tout justement, comment on formalise les échanges. Comment il veut ré intervenir dans le projet du club, bon. On sait que ...

ILB. : Mais alors, après moi, c'était dans mon esprit... C'était quand même le référent, si tu veux, ou la référente qui aurait un petit peu la responsabilité de tout ça.

Camille Gontier : Oui, oui, après on peut...

ILB. : Oui, oui, mais quand on m'a présenté le référent et la référente, je pensais que c'était comme ça. Mais je me suis rendue compte que... Non, c'était un titre qu'ils s'étaient octroyés, je crois comme ça, mais qui ne sert... Enfin, qui ne servait à rien. Oui, ça sert, si... A transmettre un mail de temps en temps, c'est... C'est vrai que...Là, il y a sûrement aussi quelque chose à faire.

Camille Gontier : Oui. De toutes façons, moi j'ai construis un organigramme des bénévoles qui représente plus la réalité. C'est-à-dire, en fonction des...

ILB. : Oui. Des tâches de chacun.

Camille Gontier : Des référents, de chaque poste... Voilà. Euh... Mais bon, nous voilà, c'est... c'est intéressant parce que voilà ça montre bien qu'on a des groupes sociaux différents dans le club et que si on veut les faire fonctionner ensemble et qu'on tient à cette ambiance familiale, ben... Oui, il va falloir que... Que le mode de fonctionnement du club, il change et

notamment aussi le mode de direction évolue pour que justement les dirigeants aient plus de temps à consacrer à ces différents groupes. Que ce soit des partenaires, que ce soit des bénévoles et puis aussi, qu'ils aient peut être plus de temps sur le projet politique de la structure à long terme. Bon.

ILB. : Mais en faisant donc... Bah... oui... En parlant avec différentes personnes, tu as listé tout ce qu'il pouvait voir en administratif ? Parce que bon, tu as vu L., par exemple, elle fait pleins de trucs... D., tu as dû discuter avec lui mais peut-être pas... l'administratif peut être pas trop quoi ?

Camille Gontier et 2: Si.

Camille Gontier : Alors l'administratif, il en a de moins en moins mais il a...

ILB. : Enfin moi j'appelle administratif, ce que... Paperasse quoi.

Camille Gontier : Oui, il a de la paperasse mais lié à son rôle d'employeur.

ILB. : D'accord.

Camille Gontier : Et ça, on va avoir du mal à... Alors il y a quelqu'un qui peut aller, je veux dire... Il y a un petit peu, je vais dire un petit peu L. qui intervient, mais sur l'aspect sécu et ainsi de suite. Sur l'aspect employeur, gestion de ressources humaines ou chargé de recrutement, c'est... Bon, c'est incontournable en tant que président. Nous, il y a un certain nombre de choses, par contre, oui, sur ce qui était fiche de paie, déclaration URSAFF, tout ça... Bon moi je propose qu'il se décharge de tout ça, quoi.

ILB. : Oui...

Camille Gontier : Bon après, la difficulté, c'est de savoir comment tu transmet tout ça, en fait, c'est qu'il faut que les dirigeants qui aient vraiment envie à la fois de transmettre, et puis surtout qu'ils prennent bien le temps de le faire. Parce que sinon on va se retrouver, au bout de six mois de la prochaine saison, avec toujours la moitié des dossiers chez l'un, la moitié chez l'autre...

ILB. : Déjà, au niveau des adresses, on voyait bien qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas.

Camille Gontier : Bien sûr, bien sûr.

ILB. : Et ça, c'était déjà visible en début de saison.

Camille Gontier : Oui, oui.

ILB. : Et... Mais bon après... C'était une volonté aussi apparemment de D., de vouloir voir certaines choses et de les recevoir chez lui, quoi. Après... oui. Il faut peut être aussi que lui... Il voit...

Camille Gontier : Que là-dessus il fasse un petit travail, oui certainement. On ne peut pas tout contrôler, pas tout maîtriser, maintenant cela nécessite d'avoir, ouais... Une stratégie de...

ILB. : Maintenant quand on met quelque chose en place, une fois qu'il a donné certaines tâches, ou déléguer, si il veut vraiment avoir une... Vision des choses, je ne sais pas euh... On

lui...On lui donne les documents, je ne sais pas, une fois par mois. Enfin tu vois, on peut établir des règles, c'est-à-dire, il veut voir, je ne sais pas, parce que les fiches de paie... OK... Il doit des donner des heures peut être ? Comment il ... Je ne sais pas comment c'est fait ça non plus.

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Donc...

Camille Gontier : C'est lui qui donne les horaires je crois.

ILB. : Et après pour les distribuer par exemple. Parce que par un moment, ça c'était un gros problème cette année. Ça, ça ne devrait pas être un problème quoi.... Tu vois, il y a certaines choses... Qu'il veut voir et ça je comprends mais on pourrait peut être organiser quand même de façon à ce qu'il les voit mais qu'après... .Le travail plus administratif, moi c'est ça un petit peu que...

Camille Gontier : Ouais...

ILB. : Parce qu'après les factures, c'est vrai que.... Je pense qu'il veut sûrement voir certaines factures ? Mais peut-être avant qu'elles soient réglées justement. Parce que lui, il ne doit pas les régler, je pense que là c'est D., je pense.

Camille Gontier : Oui.

ILB. : Donc, mais de toutes façons, pour viser une facture, il faut soit une commande, soit un BL, donc quand tu as fait le rapprochement, je pense que la personne qui la paie est capable de savoir si c'était...Si le bon de livraison était OK à la réception, si la commande avait été visée par exemple par D., il n'a pas besoin de voir la facture, par exemple. Parce que toi tu fais un rapprochement de facture avec le BL, la commande, ben tu paies quoi.

Camille Gontier : Oui, tout à fait. Mais je pense que...Je pense que...Tu vois c'est...

ILB. : ... Mais ça, je ne sais pas s'ils les a. Alors tu vois, je... C'est pour ça que...

Camille Gontier : Alors je sais que maintenant les factures euh... Alors je crois que c'est D. qui les règle mais c'est bien D. qui les traite, mais en même temps...

ILB. : Qui les traite, non. Qui les comptabilise.

Camille Gontier : Qui les comptabilise, c'est ça que je veux dire, mais...

ILB. : Parce que ça, c'est un petit peu... Deux choses...

Camille Gontier : Ouais... Mais euh sur la validation, ouais je pense que c'est toujours D., de toutes façons, l'adresse est chez lui. L'adresse de facturation. Donc...

ILB. : Il n'y a rien qui vient ici....

Camille Gontier : Alors après, moi, c'est une question. Moi je pense que... Je pense que... Enfin dans le club dans lequel j'ai travaillé, pour moi, tout est centralisé au bureau du club. Parce que...

ILB. : Après il suffit d'avoir des petites panières là, pour tout le monde, et puis... selon ce que c'est et puis chacun passe prendre son courrier. Enfin... bon, ça c'est vraiment que...

Camille Gontier : ... Bon moi...

ILB. : ... de l'administratif.

Camille Gontier : Ouais, mais c'est assez révélateur en fait, parce que ce n'est pas que ça, ça veut dire que on... On accepte de transférer un certain nombre de dossiers, et donc de maîtrise de la vie du club, non plus chez soi, mais dans un endroit qui est bien celui de la structure. Et ce n'est pas du tout anodin, en fait. C'est bien dire : « moi je suis de passage, mais par contre, tout ce qu'on a structuré, ça va rester ». C'est dans un endroit, qui....

ILB. : Si demain je m'en vais, à la limite... Ouais, voilà.

Camille Gontier : Qui est impersonnel, qui est bien... Mais qui est suivi de tout le monde, en fait, c'est le club. Et moi, j'anime, je développe mais... A terme, le jour où je pars, ben voilà, on a... La compta ici, le recrutement là. On a, voilà... C'est un peu caricatural ce que je dis, mais par complètement. Et... Je pense que c'est révélateur en fait, on est... Mais... Parce que quelque part Y. et D. sont aussi issus d'une culture de sport bénévole, amateur, associatif. Enfin... ils ont connus le club d'abord dans ce fonctionnement là, et où classiquement le président du club, il a les statuts chez lui, le secrétaire, le dossier de subvention, et le trésorier, il a ... de la compta.

ILB. : Mais ça c'est peut-être aussi valable pour des petites associations. Des petits clubs, mais là, on ne peut plus dire que...

Camille Gontier : Voilà exactement. On n'est plus dans ce modèle là.

ILB. : Voilà.

Camille Gontier : Et puis on a quelqu'un qui est là en permanence, enfin même si... Mais quand on a un salarié dans la structure, qui n'est pas dans le sportif... En fait, le cœur de la vie du club, il revient plus vers lui, naturellement, parce qu'il a les informations, parce qu'il est à la croisée de pleins de questions. Euh... Bon voilà, moi je sais que je me suis toujours battu pour que les documents soient au club, par exemple là où je travaillais, parce que d'abord, moi j'en avais besoin et puis aussi, parce que c'est... D'abord il n'y a rien de secret hein normalement. Ça reste une structure associative, ce n'est pas...

ILB. : Oui, mais ce qu'il n'est pas le cas, quand même.

Camille Gontier : Voilà. Ce qui n'est pas le cas. Alors, après on sait bien qu'on fait la part des choses, mais... Bon voilà, c'est quand même important de poser la question. Après je pense qu'on en est loin. Mais ce serait... Ce serait à mon avis une bonne direction.

ILB. : Ben surtout en ayant un bureau maintenant... Parce que l'année dernière c'est vrai que c'était... C'était différent. Donc cette année, avec un bureau, c'est vrai que ce serait plus facile à organiser... A ce niveau là, que...



Camille Gontier : Et puis c'est légitime que les.... Notamment, prenons simplement déjà tous les dirigeants aient accès à un certain nombre de données et de pièces au sein du bureau qui est le leur. Voilà, bon. C'est des réflexions comme ça mais ça montre bien... On sait bien que celui qui a l'information, qui a les dossiers, il a quelque part une longueur d'avance sur tout le monde. Bon... OK, ben écoute... Non c'est intéressant parce que ça confirme un certain nombre de choses et puis je... En même temps j'enrichis euh... Voilà. Donc toi, tu te vois... Pour terminer, tu te vois continuer encore quelques temps à travailler bénévolement pour le club ?

ILB. : Oui, oui, oui. Enfin bon... Je ne veux pas décider, avec les personnes présentes là pour le moment. C'est vrai que si demain, on a un autre président, et puis que j'ai vraiment pas du tout d'atome crochu avec lui, je peux partir.... Maintenant, je peux... Ou alors je peux décider d'être vraiment juste bénévole... Enfin bon... Après ce n'est pas vraiment moi non plus qui avait décidé de rentrer dans le directoire, quoi. Mais ça c'était... Pour en revenir à ce qu'on disait au début. C'était peut être aussi pour pousser un petit peu quelqu'un, donc... On n'en ait pas encore là, et puis... Je ne suis pas là pour ça non plus. Moi... Dans les choses actuelles... Je ne suis pas là pour prendre la place de quelqu'un, je suis là pour que ça marche du mieux possible. Donc... Mais c'est vrai que j'ai conscience qui a de l'amélioration à apporter.

Camille Gontier : Mmm.

ILB. : Mais je suis aussi d'accord de m'investir dans d'autres choses dans la limite du raisonnable. Parce que c'est vrai que, par rapport à certaines personnes qui ne travaillent plus, c'est vrai que j'ai un peu moins de temps. Donc ça... C'était aussi là que j'avais mis aussi... Que j'avais dit à D. : « je ne veux pas non plus avoir trop... »

Camille Gontier : Il y a des limites, bien sûr.

ILB. : Voilà. Parce que quand la saison commence, c'est vrai que ça revient assez rapidement, donc les... Tous les 15 jours. Donc si on me rajoute d'autres tâches, je veux pour... Parce qu'en fait, dans mon idée, c'est les faire correctement. Je ne veux pas prendre une tonne de choses pour dire je fais ci, je fais ça, je ne veux pas me disperser. Je veux prendre des choses que je suis capable de faire et que je veux faire correctement, voilà. Après... Je suis ouverte à toute proposition, mais il faut que ce soit vraiment.... J'aimerais que ce soit plus clair que ça ne l'a été, que ce soit... Que ce ne soit pas fait entre deux portes, que ce soit présenté convenablement et mis à plat, tout simplement.

**Fin de l'entretien**

## **Annexe 1.5 : entretien avec un bénévole historique**

CG : donc BG est-ce que tu peux te présenter ? Donner ton âge, ton parcours... ?

BG : 72... enfin, 72 ans au mois de juin donc ça arrive...

CG : et, tu étais policier si je me souviens bien ?

BG : ouais, policier et pompier de Paris avant...

CG, oui j'me souviens de...

BG : et avant bien sûr j'avais un autre boulot hein, j'étais ajusteur aviation, mais je sais pas si ça t'intéresse ?

CG : ah si ça m'intéresse...

BG : le départ c'est ajusteur, mon, mon métier quoi...

CG : d'accord, ta formation de base...

BG : et après j'suis rentré pompier d'Paris et après dans la police, police parisienne.

CG : ah ouais, et...plutôt...métier de policier en tant que tel ou plus dans le milieu sportif policier ?

BG : heu...oh bah j'ai toujours fait du sport hein ? Après je suis arrivé à Quimper et j'ai fondé donc l'équipe de Volley au niveau du commissariat.

CG : ok...mai tu ne faisais pas du sport en étant payé ?

BG : ah j'ai toujours été dans le bénévolat hein...non, j'ai jamais touché le moindre centime, partout où je suis passé...

CG : ouais c'est ça...et donc tu as toujours été bénévole du sport en fait ?

BG : oui c'est ça...

CG : et...qu'est-ce que tu as fais comme sport, tes premiers sports ?

BG : heu...bah j'ai un diplôme de maître nageur sauveteur, le MNS...heu...bon de la plongée évidemment quand j'étais dans les Pompiers de Paris...

CG : et les PP c'est...c'est l'armée ?

BG : heu... c'était le Ministère de l'Intérieur, on était militaire mais on dépendait du Ministère de l'Intérieur. Voilà...

CG : et heu... ouais c'est... enfin faut avoir la caisse hein... ?

BG : heu...à l'époque c'était assez hard hein, c'était l'époque de la guerre d'Algérie et l'époque je peux te dire que...

CG : ça et Marseille en fait c'est le...

BG : Marseille c'est encore différent, c'est les Marins-Pompiers à Marseille.

CG : ouais, et je crois que c'est les deux statuts les plus durs ?

BG : c'est les plus durs quoi...

CG : ouais...

BG : j'ai fait ça... et...si, j'ai fait les championnats de France de Gym, ça j'avais 17 ans donc heu bon c'est...

CG : t'as toujours fait du sport quoi en fait...

BG : oui 16-17 ans...

CG : et tu es d'où historiquement ? Tu es né heu... en Bretagne ?

BG : je suis de Coray, là juste à côté... Mais je suis parti à 6 ans à Paris avec mes parents....ouais...

CG : et donc en fait t'as toujours fait du sport, très jeune en fait ?

BG : ah toujours, toujours... Bon là dans la Police je faisais tout ce qui était Cross, tout ce qui était jogging...

CG : ouais... enfin bon là si je compte tu as fait : natation, plongée, gym, cross-athlé, volley...

BG : ouais... heu jogging et cross, volley... et j'ai certainement fait autre chose tu sais dans les Pompiers on touche un peu à tout hein ? Mais bon disons que c'est là-dedans...

CG : oui oui,...en fait 5 pratiques... c'est là où tu étais le plus performant...

BG : même à l'époque, le volley chez les pompiers on en faisait, sur bitume quoi... on faisait ça dans les cours des casernes j'peux te dire que c'était pas le pied hein... en plus faut voir c'qu'on avait dans les pattes hein,... dans les pieds, on avait des, des vieilles godasses... C'était un autre temps...

CG : c'est ça...heu...et en fait quand t'es arrivé en Bretagne t'as créé un club de volley corpo en fait ?

BG : ouais corpo.

CG : t'es arrivé quand sur Quimper ?

BG : ça doit être dans les années 70.

CG : d'accord, donc ça fait un p'tit bout de temps que t'es installé ici...

BG : ah bah ça fait un bout de temps maintenant ouais... Donc le volley corpo j'ai dû en faire une bonne dizaine d'année quand même je pense au moins.

CG : c'est toi qui l'as fait vivre en fait ?

BG : oui parc'que à cette époque y avait rien... et à cette période j'ai été pris aussi dans la sélection de Bretagne en volley quoi. Police Bretagne.

CG : corpo ?

BG : non c'était heu...c'était des matchs qui étaient organisés avec toutes les équipes de France police quoi. Et là c'était à Vannes à cette époque.

CG : oui donc corpo, c'est-à-dire que ce n'était pas fédéral, c'est la police quoi ?

BG : euh... non ce n'était pas fédéral.

CG : tu joues quel poste toi plutôt ?

BG : moi je jouais en 4.

CG : en 4 c'est...

BG : 4 c'est attaquant côté gauche face au filet.

CG : ouais... et qui est-ce qui faisait ça dans le club... qui est-ce qui jouait 4 chez les filles cette année ?

BG : heu... bah chez les filles elles permutent de temps en temps hein...

CG : heu, c'était I. un peu non ?

BG : heu en fait j'peux t'faire un p'tit schéma si tu veux hein...

CG : ben ouais, j'veux bien...

BG : alors en fait normalement c'est 1, 2, 3, 4, 5 et 6...le filet est là... donc le 1 c'est celui qui sert, après le 2 c'est un attaquant qui peut permuter, enfin y a des permutations et le 4 c'est celui-ci. 3 c'est la passe mais qui peut se balader aussi, le passeur y peut s'déplacer sur le terrain.... Et puis 5 heu... donc ce sont les défenseurs en fait, maintenant c'est souvent le libéro qu'est là. A mon époque y avait pas d'libéro en fait. Y avait pas l'droit de prendre des balles au pied... Y a un tas de truc qu'a changé en fait...

CG : ouais..., d'accord donc... en fait heu... maintenant tu habites sur Quimper en tant que tel hein ?

BG : ouais...

CG : et donc par rapport au QV 29, le club en tant que tel ça fait combien de temps que tu es dedans ?

BG : heu...j'ai commencé à entraîner mon p'tit fils avait 7 ans, donc il en a 27 tu vois... Mais avant j'm'occupais du club heu... 4-5 ans avant.

CG : donc c'était déjà le QV 29 ?

BG : non c'était simplement le QV, c'était même... avant c'était l'amicale laïque mais ça moi j'ai pas connu hein...

CG : oui ça j'ai vu avec R. qui a connu lui...

BG : oui R. était avant moi au club, c'est le plus ancien au club R....

CG : oui c'est c'qui m'disait j'ai vu son historique...donc toi tu es arrivé dans les années 80, fin des années 80...

BG : heu...plutôt après quand même, dans les années 90, ya 25 ans à l'aise...C'était du temps de MS...

CG : et tu as joué un peu pour eux, pour le club ?

BG : non, non, je n'ai pas joué pour le club, pour le club j'ai entraîné... Entraîneur et puis un peu tout le reste bricolage et compagnie...

CG : ouais, bénévole et...

BG : enfin...mais j'avais une équipe à mon compte en fait, des garçons... Mais il m'arrivait fréquemment d'aller en déplacement avec des filles quand il manquait de chauffeur quoi... des kilomètres j'en ai...

CG : ok...et heu...tu, tu n'as jamais été au bureau, au CA des clubs ?

BG : si j'ai été vice-président.

CG : ah oui quand même.

BG : oui et président pendant 6 mois.

CG : ah bon !? T'as fait... ?

BG : quand le club a faillit s'casser la gueule en fait on a repris la chose en main avec R. hein, R. à l'époque il était secrétaire... et en fait si on n'avait pas repris ben le club se serait cassé la gueule. C'était une époque ou ça...oui MS là, ne pouvait plus faire quoi que ce soit parce qu'il était blessé,... et ou le club avait de gros problème avec la Mairie quoi. Parce que la salle appartenait à la Mairie, elle appartenait au Lycée Thépot, et en même temps y avait le CG qui apportait sa part dans... dans le...

CG : d'accord... et vice président tu as été combien de temps ?

BG : 6 mois... On a crée le premier poste heu... jeune quoi. Premier salarié jeune à l'époque...

CG : surtout... toi et R. en fait ?

BG : oui c'est nous qui avons monté ça au départ...

CG : ah oui c'était un emploi-jeune, quand même c'est un sacré projet hein...

BG : oui, ça c'était un sacré bordel hein c'était le début... C'était YMQ à l'époque, j'sais pas si tu l'as connu ?

CG : non j'ai entendu parler mais heu...

BG : c'est lui qu'avait les filles quand elles étaient en N3.

CG : c'est ça, lui c'est le dernier coach avant Yamandu...c'est lui qu'a fait la transition...

BG : c'était un très bon coach j'dois dire...un coach...

CG : ah oui, qui m'a parlé d'YMQ, c'est heu... si, si, c'est DG qui m'en a parlé hier en me disant que c'est lui qui l'avait contacté pour venir s'occuper de l'équipe.

BG : ah oui le toubib...

CG : oui il lui a dit : allez viens nous aider, on a besoin de toi.

BG : ah oui, c'était un gars très engagé, très dévoué...

CG : il est plus là ? Moi j'l'ai jamais rencontré en tout cas.

BG : non non...on le voit plus souvent

CG : mais il est toujours sur Quimper ?

BG : non il est du côté de Combrit maintenant.

CG : d'accord...donc c'était le premier poste salarié.

BG : c'était le seul, le seul qui percevait quelque chose parc'que à cette époque là y avait MS qui gérait ça, qu'avait un comment dirais-je, un niveau vachement haut. En fait j'sais plus comment ça s'passait à cette époque là y avait le B2 ou le B3 heu... Il était au stade maximum quoi puisqu'il avait été l'entraîneur de l'Equipe de France, il avait joué 20 ans en Equipe de France et après il a été préparateur physique de l'Equipe de France.

CG : et c'était ici, à Quimper, il était président ?

BG : oui, oui, il était président du club et il entraînait. Et tous ça gratuitement... y'en a pas beaucoup qui l'aurait fait...C'est pour ça que j'aime bien revenir sur ce temps là. C'était un gars très, très dévoué, très, très dévoué. Bon y'avait aussi ses deux filles qui jouaient au club et sa femme aussi qui s'est dévouée bcp pour le club.

CG : ouais, d'accord...

BG : et c'est vrai que quand on revient comme ça en arrière... On oublie pas mal de chose.

CG : ouais c'est vrai que les choses avancent et que...Et heu...donc en fait, toi ta relation avec le club elle est ancienne, elle est ancrée...

BG : ah oui ça s'est sûr, y a des bonnes racines là j'peux t'dire...

CG : ouais, donc en fait depuis t'as vu tout le monde arriver au club, que ce soit heu... Ch....

BG : ah oui Ch. j'l'ai connu quand il jouait tout jeune, quoi, tout jeune...Qui c'est qui y a encore à l'époque ?

CG : Y. heu... ?

BG : oui Y., et J-L. aussi, J-L.... à l'époque, bah J-L. j'l'ai connu tout p'tit parc'que son père était dans la police aussi, donc j'voyais l'branleur qui venait chercher son père il avait 7 ans qui... c'est pour ça qu'c'est rigolo...

CG : oui oui...

BG : enfin quand j'dis branleur c'est...

CG : oui c'est affectueux. Donc en fait t'as connu tout ces gens là qui sont devenus aujourd'hui...

BG oui et toutes les familles... Et c'qu'y a de bien c'est que tous les jeunes que j'ai eu bon je les côtoie encore maintenant bon y a toujours des attaches entre nous et ça c'est vachement sympa... Ca ça m'a vachement plu parc'que...les jeunes que j'appelais mes Shadocks à l'époque..., d'ailleurs heu j'ai un truc à la maison qu'est assez sympa, un cadre qu'ils m'avaient fait avant que j'arrête et une coupe qui m'avait donné de la part des Shadocks, c'était rigolo...

CG : c'était tes équipes à toi que tu avais entraîné et...

BG : qui sont montés aussi, on a fait des demi-finales de coupe de France aussi à l'époque... Mais là j'ti dis moi je les entraînaient mais j'avais pas de diplômes quoi...

CG : ouais tu avais appris sur le tas en fait...

BG : voilà exactement, par contre j'assumais tout de A à Z : je faisais deux entraînements par semaine plus les déplacements le samedi.

CG : ça..., ça ne râlait pas trop à la maison ?

BG : non parc'que comme mon p'tit fils était dans le coup heu... ça passait plus facilement hein ?

CG : ouais parc'que faut s'organiser mine de rien, ça commence à...c'est des contraintes malgré tout...

BG : ah non mais je le faisais parc'que ça m'faisait plaisir hein, j'étais content de le faire et puis bon heu à cette époque là les jeunes me le rendait bien tu vois hein...j'ai jamais eu de problème avec les jeunes. C'était sympa...C'était... Y avait une bonne osmose dans le groupe.

CG : ouais...

BG : tiens pour te donner un exemple, moi les jeunes j'me démerdais pour leur avoir des maillots, pour leur avoir des survêtements, j'me débrouillais pour trouver un sponsor, et puis à la fin de chaque match j'récupérais tous les maillots et c'est D. qui lavait tous les trucs. Comme ça j'étais sûr que mes gugusses ils avaient leurs fringues à chaque match tu vois, sinon ils perdaient leurs affaires et...Mais bon c'était une autre époque aussi hein. Mais, moi j'ai des très bons souvenirs, et puis bon avec les parents y avait une entente super quoi. Et, les parents venaient aux matchs c'étais, c'était sympa...voilà.

CG : d'accord, et donc ça tu as arrêté... ?

BG : alors là j'ai arrêté... j'ai arrêté attends que je ne dise pas d'conneries...J'ai dû arrêter quand Vincent devait avoir heu...Cette équipe là j'lai entraîné jusqu'en cadets deuxième année donc 16-17 ans...

CG : donc ça fait dix ans quoi à peu près ?

BG : oui c'est à peu près ça. Après j'me suis occupé du loisir pendant 2 ans, après j'ai abandonné...bon je continuais à jouer en corpo et je me suis arrêté quand j'ai eu 68 ans.

CG : donc ça fait 4 ans, c'est... ?

BG : ouais c'est ça...

CG : donc oui t'as arrêté...oui donc Vincent il joue en N3, tu me dis qu'il a 27 ans donc ça fait 10 ans que tu n'es plus entraîneur, t'as continué deux ans en loisirs et puis en corpo... ? et en fait après heu..., parc'que moi j'aime bien retracer les parcours, les histoires...

BG : les parcours du combattant...

CG : ouais parc'que ça montre comment les hommes font fonctionner les structures, c'est un peu ça...et en fait comment toi tu as considéré le projet de l'équipe pro ? Qu'est-ce qui t'a intéressé dans le projet de l'équipe pro ?

BG : bah c'est monté par palier hein, c'est monter par palier : de N3, N2, heu...DEF et puis après Pro quoi. Donc ça s'est fait naturellement en fait hein. Bon maintenant le fait d'être arrivé pro j'pense que ça... c'est totalement différent hein... C'est devenu une entreprise, heu...c'est différent à vivre, ce n'est pas pareil hein...



CG : tu parles de cette année spécialement ?

BG : oui, oui heu...déjà en DEF, en DEF c'était déjà autre chose, mais bon ça allait encore...Mais à partir du moment où tu passes dans le pro là ça commence à être un peu compliqué, et puis pour moi heu...j'sais pas, y a des trucs qui se sont perdu j'pense hein... Mais bon j'pense que c'est partout ça remarque. Y a beaucoup de chose qui se sont perdues, au niveau de...la convivialité, au niveau de...j'sais pas y a pas mal de choses qui se sont perdues, c'est devenu un peu trop strict, même si il faut une certaine discipline j'comprends hein..., mais bon quand on arrive à nos âges on n'a plus envie d'être materné quoi. J'pense qu'on a vu assez heu...je pense que ce qu'on fait nous, parc'que j'parle pas d'moi hein, j'parle de tout le groupe de bénévoles. Parc'qu'en fait le groupe de bénévoles que j'ai créé heu la plupart ce sont des copains, des amis. J'étais sûr de ces gens là quand je les ai pris... On en a éliminé certains qui venaient de l'extérieur parce que bon ou alors c'était la liche à tout va ou alors c'était les bonnards qui ne foutaient rien quoi et ça on en voulait pas hein... Et là j'pense que là y a une très bonne ossature et pour la maintenir ça va pas être évident quoi...et même pour trouver quelqu'un d'autre... et malgré tout on vieillit tous hein donc on est, il faudra bien être remplacé un jour hein ?

CG : oui à long terme...

BG : à long terme ou à court terme hein on sait pas..., parc'que à cet âge là on ne sait pas c'qui peut nous tomber dessus hein. Mais, moi c'est ça que je regrette un peu quoi.

CG : c'est-à-dire que toi en fait quand le projet s'est monté bon ben doucement mais sûrement, heu, N3, N2, N1, DEF... bon heu...toi tu n'es pas membre du bureau, ni des amateurs, ni des pros...

BG : non, non...non, non...

CG : donc on est venu te chercher heu... ? Ou, c'est toi qu'a dit « j'vais me charger de la partie logistique » ?

BG : oui la partie de...on cherchait quelqu'un pour la salle et tous ça, pour s'occuper de tous ça...Heu bon là-dessus est venu se greffer un tas d'autre truc : les apparts avec ma femme, l'aménagement des apparts, les déménagements, les... bon c'est vraiment les corvées ça...Bon maintenant les filles sont installées, on garde les apparts à l'année, ça sera plus facile mais n'empêche que ça c'était un sacré bordel hein. Ne serait-ce que cette année quand les deux filles elles sont arrivées là au mois d'août, ben moi j'me suis retrouvé avec heu... Denis que j'avais appelé à mon secours, le samedi et le dimanche à faire le déménagement et à les installer hein... Bon bah ça plus le reste heu, on a beau déléguer, il faut qu'on délègue parc'que on ne peut pas tout faire hein faut pas rêver. Après quand ça devient une contrainte c'est plus marrant hein.

CG : et donc en fait heu...donc toi si je reprends tes responsabilités t'es responsable salle de match ?

BG : oui oui c'est c'qu'ils ont déclaré à la Fédé hein...

CG : oui et de toute façon c'est la réalité hein, donc tout ce qui est montage de la salle et puis aussi tout ce qui est entretien et partie logistique des appartements ? Et ça en fait, tu l'as pris parce qu'il y avait besoin de quelqu'un et ...

BG : bah y avait besoin de quelqu'un un peu dépannage 24/24 quoi...

CG : et le club il s'est tourné vers toi et... ?

BG : ben ça s'est fait, y s'est pas vraiment tourné vers moi, en fait y avait quasiment que moi qui pouvait le faire donc... mais c'est vrai qu'à la fin ça commence à être lourd quoi...

CG : ouais ouais...t'étais dans la place et puis on a dit tiens B. puisque t'es là... et heu...tu dis que c'est toi qui a recruté ton équipe ?

BG : ben heu au début on est une bande de copain hein, donc quand il fallait des gens pour la salle j'ai demandé à Pierpoljack et ils m'ont dit bon ben ok pas de problème on y ira, Papy comme ils m'appellent tous, ouais papy ok on y va, et...bon après y a quelques pièces rapportées qui sont arrivées, bon y a eu quelques uns de bien hein faut pas non plus que j'dise de conneries, mais bien souvent heu les gens qu'on connaissait pas ils n'ont pas fait l'affaire hein. Parce que, bon pour être bénévole dans un club faut quand même être là de temps en temps. Sur 11 matchs si la personne est là que 2 matchs ça sert à rien quoi. Bon moi j'veux bien concevoir qu'on puisse rater un match qui...mais...même deux à la limite, mais quand on est absent quasiment tout le temps et qu'on profite du casse-croûte et de voir les matchs heu...là ça va plus quoi. Je désignerais personne heu...tu vas sur « News ouest » tu le vois en gros plan, déjà, celui que j'ai éliminé dont on a jamais su comment il était venu celui-là...Un gros là...Il vient encore aux matchs. Heu... j'sais pas si, si...tu vas sur NW il est sur la page d'entrée de NW avec sa grosse bouille. Un gars qui m'avait raconté un tas de bobard et puis en fait c'était un rigolo quoi. Et bon c'est un gars qui impressionne, c'est un costaud, il est arrivé là et puis personne osait lui dire quoi que ce soit hein...alors il allait tourner autour des filles il les emmerdait, enfin bon... Donc ça c'est des gens qui ne sont pas intéressants hein.

CG : et l'équipe elle vient du club mais pas que ?

BG : ah non y'en a d'autres hein qui sont venus parce que les enfants étaient au club. Bon B. heu... B. nous on se connaît depuis longtemps parce qu'on faisait partie du Kop déjà à la...quand l'équipe était en N3, du temps de S. quoi. Et puis on s'est côtoyé aussi dans le boulot parce qu'à l'époque y'avait une équipe corpo à la DDE, comme lui y bossait à la DDE on s'retrouvait DDE-Police...

CG : B. il a joué au volley... ?

BG : non lui il était arbitre, il était arbitre...et puis il avait monté le club de volley de Pleven aussi.

CG : d'accord...Donc heu... ouais c'est vraiment toi l'âme du groupe bénévole en fait heu...

BG : bah sans le vouloir hein ça s'est passé comme ça...Et puis après y a des gens qui sont venus me voir heu...bon en me disant tu sais papy si tu veux si t'as besoin de quelqu'un moi je suis volontaire. Bon, selon la personne si je la connaissais bien ben y avait pas de problème j'prenais quoi. Heu j'sais pas MB. qu'est arrivé là dernièrement qu'est un gars très sérieux,

très bien...Heu bon après y a toute la famille Br. là, la fille, le père, la mère ce sont ders gens supers gentils...Bon ya les 3 Péron qui sont disponibles tous le temps. Heu...Bon R. c'est pas la peine d'en parler c'est c'est vieux... Après t'as JLB. ça fait longtemps aussi...Si y a un jeune qui vient d'arriver là qui s'appelle Chr. heu...qu'est super bien celui-là j'vais essayer de le garder parc'que il est vraiment bien hein,...qui vient de Lorient avec K....Et puis G., G. qu'est un être adorable il faut le connaître bon heu... c'est vrai qu'en fin de match il est un peu fatigué, mais c'est un être adorable...C'est un gars qu'est disponible tout le temps, qui veut faire plaisir à tout le monde, celui-là si on le perdait on perdrait gros, c'est un bosseur.

CG : oh bah globalement dans l'équipe là y a pas de problème, personne s'échappe heu...

BG : oui y a une bonne entente entre nous, oui et puis maintenant chacun sait ce qu'il a à faire. Ca j'avais fait un truc en début d'année pour déterminer le poste de chacun. Un p'tit listing pour que chacun, bon maintenant chacun est à son poste, chacun sait ce qu'il a à faire et donc ya pas de problème ça marche tout seul, ça marche tout seul...

CG : après la question c'est celle du renouvellement de....

BG : au niveau des bénévoles ? Oui...heu moi j'pense que depuis plusieurs années le boulot pour moi il est bien fait. Maintenant si il n'est pas bien fait...moi j'veux bien qu'y en ait d'autres qui remplace hein, de toute manière on n'est pas...on sera obligé d'être remplacé mais actuellement ça tourne bien, donc j'pense pas qu'il faille freiner ce mouvement.

CG : ah non mais c'est pas ce que je dis, moi ce que je dis c'est que...

BG : et de toute façon tu verras moi j'suis prêt à recruter, Moi j'suis prêt à prendre des jeunes mais le problème c'est que le samedi soir ils préfèrent aller en boîte, ils préfèrent...Pas tous mais beaucoup. Mais on sera obligé d'y venir, par la force des choses mais ça ne sera pas facile à recruter...

CG : oui et puis il faut un coordinateur, enfin toi t'es là pour l'instant c'est ...mais...

BG : oh bah j'suis pas un être indispensable, y'en a comme on dit plein les cimetières mais bon, mais malh...

CG : mais faudra bien,... qu'à un moment ou à un autre, c'est le problème, faut former...

BG : je sais que malgré tout, les gens que j'ai actuellement ils sont au courant de beaucoup de choses. Moi je suis au courant de l'ensemble parc'que bon heu j'ai fait des courriers... parc'que attention la salle elle s'est pas faite comme ça hein ? Moi j'ai des courriers que j'ai envoyé à la mairie pour obtenir du matériel mais heu...parc'qu'avant y avait rien pour mettre des pubs. Tous les câbles qu'on été tendu pour mettre les pubs il a fallu les réclamer, il a fallu pleurer, ça a duré deux ans,...

CG : toi tu as envoyé tous les courriers à la mairie ?

BG : ah bah oui moi j'ai fait des courriers que j'ai envoyé à la Mairie hein...

CG : tout l'aménagement de la salle, pour demander des autorisations, pour heu... ?

BG : il faut les relancer sans arrêt, parc'qu'au début tu vois la fameuse moquette qu'on a c'était de la moquette en rouleau qu'on avait, c'était en rouleau de la moquette bleue toute dégueulasse, toute pourrie fallait dérouler ça...

CG : c'est mieux la noire là comme ça.

BG : bon maintenant on a eu ça, mais après bon n'avait pas de chariot pour la mettre donc on a du demander des chariots...bon après y a eu un tas de chose qui... les supports drapeaux qu'on a fait mettre aussi, tu vois les trucs en ferraille avant j'avais fait des trucs moi-même mais bon c'était pas le pied, ça tenait mais sans plus. Après ils nous ont mis des supports pour notre sono aussi, heu...L'éclairage extérieur, le goudronnage, le... bon, bref...Et puis là bon maintenant... Donc là je connais à peu près tous les gens de la mairie aussi quoi...

CG : ouais, ouais...

BG : ça c'est le truc le type qui va se retrouver là il sait plus à qui s'adresser, il sait plus quoi faire,... pour l'histoire des banderoles de carrefour c'est pareil t'es obligé de voir avec la mairie parc'que t'as un calendrier. Par exemple cette semaine t'aura le droit au carrefour de Lududu, la semaine d'après j'aurais le droit à un autre carrefour quoi...

CG : ah oui, ya une rotation entre les emplacements ?

BG : ouais, en principe en début de saison ils te demandent les emplacements que tu préfères. Donc tu donnes ces emplacements là mais il s'avère que quelques fois y a pas possibilité de les avoir.

CG : ouais tout le monde les veut en même temps ?

BG : oui, donc t'as des jours, c'est-à-dire que tu ne peux pas mettre normalement tes banderoles avant le lundi midi...

CG : pour le samedi qu'arrive ?

BG : oui pour le match du samedi et elles doivent être débarrassé avant le lundi suivant. Entre temps il faut les débarrasser, les faire réimprimer pour les remettre en place quoi...

CG : c'est toi qui te chargeais de ça ?

BG : c'est moi qui fait ça. Et donc là tu vois heu, là c'est pareil, moi j'veux jeter la pierre à personne mais bon l'histoire des banderoles moi je sais comment ça se passe, c'est moi qu'ai fait les supports, je sais quelle distance il y a entre chaque point de fixation, bon heu... j'ai donné les plans à M. et elle m'a ramené des banderoles qui ne correspondent pas du tout à ce que j'ai demandé. C'qui fait que la banderole qu'elle a fait faire l'année prochaine elle est blette quoi, elle est blette.

CG : parc'que ?

BG : ils ont fait des banderoles avec des œillets partout alors seulement ces banderoles elles sont maintenues avec deux morceaux de bois ronds donc il faut laisser l'arrondi de la banderole pour que ça appui sur toute la longueur. Là ça appui seulement sur les œillets donc

c'est en porte à faux ça fait friser la banderole en plus ils ont été mettre des œillets sur la partie haute qui ne servent à rien quoi.

CG : oui ils ne peuvent pas être tenus.

BG : Tu vois moi j'avais fait le plan et tout mais je sais pas si M. l'a transmis quoi, j'en sais rien du tout. Donc j'avais bien expliqué, un rabat pour passer les bâtons et puis...

CG : elle les avait fait faire chez qui les banderoles ?

BG : chez Primset comme d'habitude, mais moi j'y allais avant les faire moi-même chez Primset. Alors je ne comprends pas parc'que en plus, bon les banderoles... bon l'histoire des ballons c'est joli mais le fait d'innover et de mettre ça sur un fond légèrement noir on les voit pas si tu veux. Elles ressortent beaucoup plus avec l'ancien modèle : blanc sur fond rouge. Bon on peut mettre le, le ballon, le ballon au contraire c'est pas mal,... mais... ça ça sera à améliorer mais, ça je sais c'qui faut faire quoi...Donc je pense si y a d'autres banderoles à faire qu'on me laisse les faire...Je sais les tailles, je sais exactement c'qui faut faire. Maintenant M. elle est arrivée là-dedans, heu bon c'est vrai qu'elle pouvait pas savoir non plus les tailles...

CG : donc en fait M. elle a fait faire les banderoles, elle a...

BG : elle a pensé au motif avant toute chose...elle a voulu faire un changement et heu...

CG : en fait l'idéal cela aurait été de...d'aller avec toi chez Primset directement ? C'est pas c'qui s'est passé ?

BG : ah non c'est pas c'qui s'est passé. Je l'ai eu au téléphone quoi mais heu...et après j'lui ai donné un plan et j'sais pas si elle l'a donné parc'que après quand on s'est revu j'lui ai dit : non c'est pas du tout ça que j'avais demandé. Et elle me dit « ils se sont plantés, ben ils ont du se gourer »... Moi j'veux bien hein, mais j'pense que quand on sait faire quelque chose il faut laisser la personne faire. J'pense qu'il faut pas aller à droit à gauche sur tous les trucs, les gens qui ont un poste ils savent c'qu'ils doivent faire hein. Moi c'est mon avis. Voilà.

CG : d'accord...

BG : c'est comme celui qui va dire à Gilou comment monter les tribunes hein, Gilou y sait très bien comment il doit monter ses tribunes et sa moquette, tu vois...

CG : oui oui...heu...alors moi j'ai une question qui m'intéresse par rapport à ton engagement ancien et fidèle, tu n'es pas du tout dans l'éparpillement, enfin... dans ton engagement bénévole au niveau du sport, et est-ce que tu connais les raisons de ton engagement ? Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui par rapport au QV 29 Élite tu, tu... ?

BG : ben moi c'est, moi en fait déjà j'ai fait du Volley donc déjà y a ça au départ, ensuite mon p'tit fils, mon fils ont fait du volley, voilà... Bon après j'suis venu au club bon y a eu des affinités avec certaines personnes et puis bon heu toutes les personnes qu'il y a actuellement je les connais. C'est par plaisir, le plaisir, et puis le plaisir d'être avec des gens que je connais aussi parc'que y a pas que le boulot y a le reste aussi...

CG : oui c'est aussi un fondement du bénévolat...

BG : oui le fait de côtoyer des gens d'un peu de tous les bords. Faut bien donner un peu de soi quoi c'est normal à partir du moment où le club il donne quelque chose pour des jeunes, et en l'occurrence mon p'tit fils il jouait à cette époque là, et il joue toujours d'ailleurs par ce que ça doit être un des plus anciens, et bien... je trouvais tout à fait normal que je donne un petit coup de main en contrepartie..

CG : c'est plus qu'un petit coup de main maintenant...

BG : oui, oui...

CG : et est-ce que t'as une idée comme ça en moyenne par semaine combien de temps ça e prend le QV 29 ?

BG : j'peux pas l'évaluer parc'que ça serait époustouflant, époustouflant...

CG : hum ouais...

BG : Bon ya des semaines qui sont cool, mais y'en a d'autres... j'veis te citer un exemple, un exemple qui...qui date de y a très peu de temps, qui traite de l'appartement d'I.. L'histoire I. heu... la chaudière à gaz qui déconnait. I., entraîné, en bas un code d'accès, il faut une clé pour rentrer dans l'appartement, donc j'allais là-bas sur place dans un endroit encore qu'est chiant parc'que c'est en zone bleue, heu...attendre le dépanneur. Le dépanneur il est venu à trois reprises, donc trois fois j'suis allé sur place donc ça a duré trois jour hein, et finalement bon la...la chaudière a été dépanné. Bon quelque temps après c'est la machine à laver qu'est tombée en rade. On a essayé de la dépanner avec Gilou, on a tout essayé on a cherché heu...on a regardé ce qu'on pouvait faire on a jamais réussi à la réparer. Donc j'ai vu le propriétaire, le propriétaire qu'est super sympa qui m'a dit : monsieur Guédez ne vous en faites pas heu... comme on s'entend bien il a 80 ans lui... « Je vais acheter une machine neuve et je la ferai livrer. Est-ce que vous pouvez être là s'il vous plait ? » Ben je dis oui j'peux être là donc heu...Il a fait livrer la machine neuve donc là pendant 4 jours j'étais pris quoi, quasiment... Parc'que quand le dépanneur est sur place y'en a pour 3 ou 4 heures ça dépend donc heu...Bon ça c'est un exemple parmi tant d'autres...Après quand les filles sont arrivées, par exemple I. et Vesna on a su ça le...le mercredi ou le jeudi j'crois donc il a fallu déjà trouver des apparts rapidement et puis elles ont emménager le samedi et le dimanche, donc samedi et dimanche : déménagement, voilà... Et après bon...y'en a une qui t'appelle : y a une fuite d'eau, y a ceci y a cela bon...Non j'compte pas le temps parc'que c'est impossible à calculer. Les banderoles là c'est, c'est tu vas les emmener en prime et tu vas les rechercher, tu les envoies sur le carrefour, tu vas les démonter sur le carrefour bon quelque fois t'as un carrefour à Lududu et puis t'as l'autre côte ça te fais faire 15 km aller-retour Qu'il pleuve qu'il vente parc'que une banderole comme ça quand t'as les 6 ou 7 mètres qu'elle fait que ya du vent qui prend dedans c'est un char à voile... Et après t'as quelqu'un qui t'appelles pour te dire ; et papy ta banderole là bas elle a décollé...Ah bon d'accord, bon ben c'est des trucs comme ça...Alors non honnêtement calculer je peux pas, je ne peux pas...Mais le temps et les kilométrages qui sont fait c'est époustouflant, époustouflant...Mais heu...rires

CG : oui, oui...et heu...et comment tu...comment tu vois ton apport de bénévole dans un club qu'est professionnel en fait ? Tu vois moi c'est un peu la question que je me pose : c'est un club pro, on est plus chez les amateurs, on n'est pas là pour des enfants... ?

BG : c'est...c'est plus pareil, ça change tout, ça change tout...On est pour la montée de ce club, on est tous attaché au club là. Les bénévoles c'est pareil on...on est tous attaché à ce club là, sentimentalement on est tous attaché, parc'qu'on a vu le club monter quoi...

CG : et c'est quoi, c'est lié au QV en fait ?

BG : à l'image du QV ouais, ouais, on est attaché à ce club là, on n'a jamais voulu qu'il redescende nous...

CG : ah oui mais personne je crois...

BG : non, non mais maintenant si on descend en DEF je pense qu'on va essayer tous de repartir quand même, tous...J'espère. Maintenant il faut voir la tournure que ça va prendre, on ne sait pas non plus.

CG : oui il est question aussi du type de championnat, qu'est moins intéressant.

BG : Oui, oui parc'que si y a moins de matchs déjà, parc'que je crois qu'il y a moins de matchs en DEF ?

CG : ah bah y a plus de DEF en fait, surtout.

BG : La DEF n'existe plus ?

CG : ouais, ouais c'est un système par poule et après par play-offs...ils ont créé un truc heu...

BG : ah...encore complètement débile.

CG : ouais...avec 4 poules, un système de play-offs, donc heu t'as pas moins de matchs en fait t'as..., t'as une saison qui dure heu...le système par poule dure deux mois et...

BG : ah ouais ils ont fait comme au basket quoi en fait ? C'est le même système ?

CG : oui mais...non, non c'est pire que ça parc'que c'est vraiment des poules alors qu'au basket la N1 c'est la N1 c'est sur toute la France. Après t'as des play-offs mais à la toute fin de l'année. Non là c'est vraiment : t'as deux mois de poules et après t'as deux ou trois mois de play-offs. Donc t'as un championnat qu'est pas très, pas très...

BG : c'est pas clair...

CG : non c'est pas très clair. Heu...mais donc en fait c'est, c'est pour mettre le club aussi enfin...Le fait que le club ait une équipe professionnelle, finalement le rapport avec cette équipe en tant que tel il, il est plus...il est pas distant mais enfin les filles elles changent quand même souvent, c'est pas le même rapport ...

BG : oui mais moi je ne peux pas vraiment en parler parc'que des rapports avec les filles, vu le fait que j'veais souvent les dépanner quand elles ont besoin d'un truc...On se connaît davantage quoi en fait...Mais je pense que, enfin d'après les bruits que j'ai entendu heu, j'ai entendu dire certain que y'avait une indifférence complète vis-à-vis des bénévoles. Au niveau des filles, au niveau des filles. Bon moi je le ressens pas comme ça parc'que je les connais toutes donc heu...Mais il est possible que certains le vivent mal ce truc là aussi quoi...

CG : Jane me disait que pour elle heu y avait un vrai changement entre cette année et ce qu'elle avait connu les autres années.

BG : on arrive là, voilà on...

CG : entre l'équipe de Ligue A et l'équipe de la DEF...

BG : à part les anciennes peut-être ?

CG : ah oui, oui elle met les 4 anciennes de côté : S., P., F., M...Mais bon les nouvelles elle disait heu...

BG : mais bon il est difficile de se faire un jugement parc'que tu vois moi la...franchement V. au début : oh j'me dis qu'est ce que c'est que cet engin elle va nous emmerder tout le temps parc'que elle me téléphonait, en plus elle a une voix mal donc c'est rigolo et puis...ouais vous pouvez pas venir parc'que comprenez heu... y a ceci y a cela..., fallait venir tout de suite quoi. Alors moi j'avais dit à DN. moi j'peux pas être disponible sans arrêt à la minute quoi hein. Et puis en fait j'm'étais complètement trompé parc'que cette fille elle est adorable. Quand on la connaît bien elle est super adorable, et...après elle me téléphonait gentiment et tous ça...J'sais pas si c'est le fait d'être pro qui fait ça mais...Mais enfin je m'étais planté sur mon jugement. Sur mon jugement premier c'était complètement à côté de la plaque.

CG : bah c'est des drôles de vie quand même. Il faut se mettre à la place de tout le monde. Et là pour le coup tu viens pour une demi-saison...

BG : oui oui...mais finalement elle est super sympa, I. c'est pareil, I. c'est super, à part qu'elle ne parle pas français elle est gentille comme tout. Et, moi au niveau des filles j'peux pas me plaindre de qui que ce soit elles sont toutes sympathiques. Bon y en a qui sont plus ouvertes que d'autres, même K. la passeuse, K. elle est très gentille mais elle est discrète quoi elle est discrète. Bon Z. on la connaît depuis des années heu...P. bon c'est la crème aussi même si cette année je ne l'ai pas trouvé un peu...j'sais pas j'l'ai pas trouvé bien dans sa peau.

CG : oui l'absence de résultats a du peser aussi, c'est des compétitrices...

BG : je sais pas je ne l'ai pas trouvé comme avant tu vois, elle était un peu triste...Alors est-ce qu'elle a encore mal à l'épaule heu je sais pas hein. Ya peut-être ça qui joue aussi. Mais moi au niveau des filles j'ai rien à dire hein, absolument rien.

CG : mais toi t'as un relationnel un peu privilégié avec les filles en fait. Le fait d'être...

BG : oui, oui et puis bon y a des souvenirs aussi. Z. quand elle est arrivé en France elle est venue à la maison manger, enfin des trucs comme ça quoi. C'est des trucs qui, qui restent. Et



puis heu... c'est une teigne hein c'est une teigne, mais elle a un cœur d'or cette fille. Mais c'est une teigne sur le terrain. Mais bon on n'est pas là pour faire le procès des filles. (*Rires*)

CG : non, non mais moi j'aime bien avoir le ressenti des gens.

BG : Mais moi... bon parc'que c'est vrai y'en a certain qui vont dire des choses heu...mais bon, ils n'ont pas le même contact avec.

CG : oui toi t'as un poste un peu particulier dans le club. Et justement par rapport au club quel est ton point de vue sur le fonctionnement du club ? Cette année, enfin, avec le recul que tu as : sur le projet, sur les relations avec les dirigeants, avec les joueuses on en a déjà parlé, la place des partenaires, les relations que tu as avec eux...

BG : les relations avec les partenaires elles sont très bonnes hein, le peu que je puisse communiquer avec parc'que tu sais quand on monte après avoir tout débarrassé on n'en a plein les bottes hein, on n'en a plein les bottes, on est là depuis 16h30 et heu...t'as pu te rendre compte que monter les tribunes quand tu les montes 50 fois t'as mal aux pattes après. Mais bon heu nous avec les partenaires on a des bonnes relations hein, on a des bonnes relations. Bon c'est pareil j'en connais pas mal aussi depuis le temps heu... Mais bon c'est vrai qu'on n'a pas vraiment l'occasion de discuter beaucoup ensemble.

CG : ouais, ouais...

BG : moi quand je suis au match j'peux te dire au niveau des spectateurs, heu sans me vanter y a certainement un tiers qui me disent bonjour, qui viennent me faire la bise parc'que je le connais depuis longtemps et, c'est ça la convivialité j'pense aussi. J'suis pas tout seul dans ce cas là. Mais on connaît beaucoup de monde et...y a beaucoup de monde qui, enfin y a beaucoup de gens qui viennent au match parc'qu'ils ont joué avec nous en corpo par exemple hein. Y a beaucoup de gens qu'était en corpo qui viennent voir les matchs. Ils savent c'qu'ils vont voir, ils savent c'que c'est que le volley quoi hein. Par contre au niveau des sponsors quelque fois bon ils critiquent alors qu'ils n'ont jamais pratiqué. Bon ils critiquent, eux c'qu'ils voient c'est l'argent qu'ils ont mis et bon y a pas de résultats. Maintenant quand t'as pas joué au VB c'est difficile de te faire heu, de faire un jugement quoi hein, sur les joueuses j'entends, même sur le coach quelques fois parc'que... surtout quand t'as des filles c'est pas évident de prendre des décisions hein. Y a des trucs chez les filles qu'on n'a pas nous heu... et quelques fois y a des filles qui restent sur la touche les gens disent mais pourquoi elle est sur la touche des trucs comme ça hein ? Mais non moi avec les sponsors y a pas de problème hein.

CG : ouais et sinon d'une manière générale, sur le fonctionnement général ?

BG : sur le fonctionnement général je pense qu'il faudrait que chacun reste à sa place, c'est-à-dire que chacun sait ce qu'il a faire, chacun reste à sa place, il sait le boulot qu'il a à faire et faut pas heu... (*Silence*)

CG : d'accord. Quand tu dis ça tu penses à quoi en particulier ?

BG : ben à partir du moment où on a mis le...où on a fait le maximum pour avoir une salle qui soit chaleureuse quoi, c'est vrai que quand on a tout en place, les drapeaux...le dernier coup on a mis des ballons pour que ça fasse un peu plus heu...Bon pour moi un match de

volley faut que ce soit un fête quoi hein. Et puis heu...je te l'ai dit chacun sait ce qu'il a à faire, DN. au départ m'avait bien dit : « de toute manière B. toi la salle je te fais entièrement confiance tu te débrouilles avec ton équipe » voilà. Et...c'qu'on n'aime pas c'est que quand on a mis quelque chose en place on vient nous dire « ah bah oui mais fallait pas le mettre comme ça faut le mettre comme ci », hein. Ça, à partir du moment où c'est fait au départ, en début d'année, on sait c'qu'on a à faire quoi. Heu...On n'est plus des gamins de douze ans, donc on a plus besoin d'avoir ce genre de réflexion. Maintenant ça dépend comment c'est dit, ça dépend à quel instant ça arrive, mais quand au dernier moment on nous dit faut chambouler ceci, il faut chambouler cela...

CG : tu as un exemple de ça, de ce qu'on t'a fait changer ?

BG : bah y a des trucs qui me sont rapporter par exemple qu'on dise à quelqu'un : « tiens tu mets des...des étiquettes sur les gradins, pour réserver les emplacements » et après qu'on vienne dire à la fille « ah ben il fallait les mettre plus droites que ça, elles ne sont pas droites » enfin bon, ça c'est des conneries ça, ça rime à rien... donc les filles elles se vexent et puis elles viennent me rapporter tout ça. Moi elles viennent me rapporter tout ça parce qu'elles n'osent pas dire, elles n'osent pas dire. Et puis heu...Bon et après les filles aux entrées elles savent très bien ce qu'elles ont à faire hein ça marche très bien. Bon après quand 5 mn avant le coup d'envoi qu'on vienne te dire « ce truc là faut le changer de place c'est pas bien il faut le changer ». Déjà nous, on le met par rapport à la salle. Par exemple les flammes GOPEX on n'a pas le choix de les mettre ailleurs que sur les emplacements où on les met actuellement. Parce que sinon on masque d'autres pubs où alors ça risque de tomber heu, il faut pas que ça tombe sur les gens non plus les trépieds sont vachement lourds alors...Mais qu'on vienne te dire par exemple « faut les déplace parce que »...Heu moi j'vais être franc j'ai rien à cacher : M. le dernier coup elle me dit « oh dis donc t'aurais pas du mettre ça le truc Gopex parce que moi quand je suis là-haut j'vois pas la salle... ». Bon, c'est un exemple hein... Bon, on n'a pas d'autres endroits où les mettre donc on les mets là, point c'est tout.

CG : et en fait heu cet aménagement de la salle ça fait déjà plusieurs années que ça se met en place ?

BG : bah oui parce qu'au départ y avait pas grand-chose hein. Au départ y avait rien parce qu'on ne savait pas comment fixer les choses, bon les panneaux on les a mis y avait un risque que ça tombe sur quelqu'un au départ, bon c'est pour ça qu'on a écrit à la Mairie, parce que si ça tombe sur la tête de quelqu'un... surtout que les premiers ils étaient vachement lourds hein. Maintenant ils sont relativement légers, mais si ça tombe heu et que ça blesse quelqu'un bah le club il est pas dans la merde hein...Surtout pour celui qu'est allé les mettre là-haut. Bon après tu sais bien que ces panneaux là ça a été la croix et la bannière quand il a fallu descendre tout à la salle omnisport là-bas hein, et qu'après il fallait un élévateur et puis on bénéficiait de créneaux seulement sur l'heure de midi enfin c'était un véritable bordel ça, c'est pareil...Après il fallait les remettre aux mêmes emplacements, bon y a un tas de trucs et ça, ça prend un temps infini, un temps infini...

CG : et en fait toi la salle tu l'as fait monter en puissance dans son aménagement et en fait... et donc c'était J. à ce moment qui était là en tant qu'ACC, et ça lui il l'a conçu avec vous ?

BG : ah oui on était, on était...J'sais pas, c'était différent, c'était différent...La relation entre J. et les bénévoles était différent. C'était moins : « fais-ceci, fais-cela... »

CG : oui, c'était moins directif quoi...

BG : oui, voilà et je...Maintenant même si on doit dire que l'aire J. est terminée hein, ça je le sais très bien.

CG : ah oui mais ça ce n'est pas mon propos, moi ce qui m'intéresse c'est de comprendre la situation globale du club. Et heu...donc en fait les choses se sont conçues avec le groupe des bénévoles et avec J....

BG : ouais, tout s'est fait petit à petit pour arriver là où on en est maintenant.

CG : ok...ouais donc pour toi l'idée c'est que y a un fonctionnement qu'est défini en début de saison et après une fois que ça roule on...

BG : y a pas lieu de modifier, sauf si bien-sûr y a un p'tit truc qui intervient, que c'est le match de tel ou tel sponsor là on peut rajouter des trucs c'est sûr, ça va de soi. Mais...autrement la salle c'est pareil heu...la salle quelques fois on met que quatre rangées de chaises, on sait comment il faut les disposer, on en met que quatre, on met un chariot heu dans un coin et moi je dis aux gars : « les gars c'est pas la peine de les mettre vous verrez selon si la salle se remplit vous rajouterez des chaises ». Ca ne sert à rien de les mettre pour les ramasser ça fait double boulot. Et puis ceux qui sont au septième rang ils voient que dalle, faut être honnête hein...Non mais faut être honnête ils voient rien du tout...Donc ça on est assez grand, y a pas besoin de nous le rappeler à chaque fois sur des feuilles, ceci-cela, qu'on nous rappelle les choses qui sont nouvelles, qu'on nous dise aujourd'hui c'est tel ou tel sponsor il faudra mettre un peu plus de pub les concernant, les trucs comme ça, ok pas de problèmes...Bon heu...pfou les histoires de...enfin bon, les histoires de temps qui nous sont impartis pour la musique nous on sait ça...Bon l'autre jour on a balancé Bossier, non pas Bossier, Bossard. 'est Bossard hein ?

CG : oui oui...

BG : bon moi je pense qu'il il faut pas qu'on devienne comme l'UJAP...Parc'qu'on est en train de devenir comme l'UJAP. Et les gens m'on dit : et dis donc Papy heu moi quand je viens voir un match de Volley, je viens pas voir un match de l'UJAP. Voilà c'qu'on ma dit. Moi j'ai rien après Bossard hein j'en ai rien à foutre, j'le connais pas. Mais...j'vois mal mettre R. ou B. par exemple en tant que speaker pour commenter un match de l'UJAP. Parc'que y a quand même eu pas mal d'erreur l'autre jour. Quand tu annonces au micro par exemple « temps mort demandé par Quimper » alors que c'est un temps mort technique, personne ne le demande il est automatique à huit et à seize...Bon il a répété trois fois ce genre de choses, ben et hein...après heu...M. m'dira : t'as que des critiques ! Ah non, moi c'qui tourne moi j'dis rien dessus. C'qui tourne ça va. J'ai trouvé très bien par exemple le fait que les joueurs de rugby soient là, ils ont mis un peu d'ambiance. Seulement c'qui faut savoir c'est que normalement ils n'ont rien à faire sur le terrain quoi hein. A la limite pendant les temps morts ils viennent sur le terrain faire les couillons c'est rigolo, moi j'trouve ça rigolo comme tout au contraire. Mais heu... après ils n'ont pas le droit de traverser le terrain, de faire des trucs comme ça. C'qu'il a fait aussi avec heu, son tour de terrain le speaker ça c'est pareil il n'a pas le droit d'encourager l'équipe avec le micro de la salle. Ca c'est des prunes hein, moi j'ai les tarifs heu c'est 1500 euros d'amendes, et...

CG : moi je pense que ça, bon, on peut imaginer que pour une première...

BG : ça peut passer au travers...mais le jour où on se fera épingler...

CG : oui et puis surtout que de toute façon on sait bien que pour une première, y a forcément des erreurs qui vont être faites.

BG : mouais...

CG : Moi c'est pas tellement ça qui m'a gêné parce que..., enfin d'abord j'ai pas tellement fait attention si, quand j'ai vu qu'il prenait le micro pour encourager l'équipe, là j'me suis dit : bon heu... si jamais en effet y a un mec de la Ligue qu'est là ou un arbitre qui fait aussi un rapport, bon heu on va s'y prendre une prune quoi. Donc là j'me suis dit « ah, ça va pas être possible de renouveler comme ça »...Heu après moi ça à la limite tu peux imaginer que quelqu'un qui n'a jamais été dans le Volley il va faire ces erreurs là comme les temps morts techniques parce que bon il les connaît pas bon voilà..., mais le prochain match tu peux imaginer qu'il aura appris et qu'il ne refera plus l'erreur. Moi c'est pas tellement ça qui m'a gêné, c'est plus en effet ce que tu dis et on a eu des retours comme ça heu...de, d'autres personnes heu qui disent... tu vois par exemple Jane elle dit : c'était bien, oui et non. Elle dit que : oui c'est sûr c'est un professionnel, que, que... il a du métier, que, son intonation de voix, y a des choses qu'il sait mieux faire que R....Jane elle dit aussi : c'est pas ça l'identité du QV dans ses matchs

BG : on va perdre notre identité, et c'est ça qu'est le point fort chez nous, c'est le point fort du club. Et moi je l'ai dit 10 fois ça à DN.. Il faut qu'on garde notre identité. Il faut pas qu'on devienne l'UJAP. C'est-à-dire que DN. il a souvent tendance à copier beaucoup sur l'UJAP. Mais y a certaines choses qui font qu'on garde. Si y a des gens qui viennent au club c'est pour ça : c'est pour la convivialité. Moi j'ai eu l'occasion de discuter avec des gens hein à l'extérieur, « ah bah dis donc ici c'est autre chose que l'UJAP, l'UJAP dis donc ils se la pètent hein », et vas-y que j'te, les mecs y...C'est vrai, c'est totalement différent et c'est ça qu'ils apprécient chez nous. Non moi, le truc des rugbymans j'ai trouvé ça très bien...Par contre, ça on n'a jamais su le fin mot de l'histoire, on n'a jamais su qui avait interdit la sono dans la salle.

CG : la sono du kop ?

BG : la sono du Kop. La sono personnelle on n'a jamais su qui avait décidé ça réellement. Parce que quand B. a pris contact avec DN., DN. lui a dit : tu vois avec le gars de l'UJAP et B. avec le gars de l'UJAP ils ont conversé entre eux et puis il m'a bien dit que lui n'avait jamais été contre : on se sert de notre sono Et au dernier moment on nous dit, non il ne faut pas se servir de la sono...Alors on ne sait pas qui..., qui navigue en eaux troubles...

CG : moi, moi ce que je sais c'est que Alain Bossard a demandé à être le seul qui utilise un micro.

BG : ouais donc ça navigue en eaux troubles...Parce que DN. a dit à B. : tu vois avec Bossard, c'est vous deux qui gérez le truc. Bossard lui dit : aucun inconvénient à que tu te serves du...Parce que B. il lui a expliqué : nous on se servira de la sono comme on fait d'habitude pour chanter, pour entraîner tout ça..., et apparemment il n'était pas contre. Et au dernier moment on nous a dit non. D'autant plus qu'on a rodé des gens avec ces airs là, tous les gens partent avec ces airs là. Et là les gens m'on dit : bah comment veux-tu B. qu'on suive il prenait le micro à chaque fois on ne pouvait pas chanter. Bon, et puis « Ici on est à Quimper »

50 fois c'est bon hein... « Ici on est à... ? ». Ah les gens ils se retournaient et ils me faisaient ça : (*lève les bras vers le haut pour montrer le désaccord des gens*). Bon c'est vrai une fois d'accord ok, après bon c'est normal qu'on fasse quelques p'tits trucs de temps en temps...Heu, après qu'est ce qui faisait aussi, ça c'était du Nagui d'ailleurs : on fait du bruit ou j'sais pas quoi...enfin bon ça à la limite ça peut passer mais quand c'est répétitif à la fin c'est gonflant.

CG : après moi je ne sais pas quel a été le retour des...des partenaires mais je sais que par exemple, tu sais quand on avait fait notre étude sur les spectacles sportifs, heu y a aussi beaucoup de partenaires qui sont demandeurs d'un speaker pro.

BG : oui...

CG : donc on a aussi de l'autre côté, les dirigeants ils ont aussi la demande des partenaires qui eux disent : nous on veut speaker pro parce qu'on veut mieux être entendu et...

BG : oui mais bon enfin...

CG : non mais oui j'te dis ce que je peux observer et la nécessité pour les dirigeants du club de tenir compte heu...

BG : des partenaires j'comprends...

CG : non, pas seulement des partenaires mais de toutes les, les...de tous les acteurs du club : les partenaires, les bénévoles...

BG : oui faut entendre chacun, chaque son de cloche. Mais ça j'comprends très bien, c'est lui qui fait le tampon c'est le président. En fait, moi, pour moi heu c'est lui qui décide. Moi c'est le président qui dit : tu fais ci tu fais ça, ok. Bon si je ne suis pas d'accord avec lui je lui dis hein, d'ailleurs pour le match à la salle omnisport c'est... je lui est dit carrément moi j'suis pas d'accord pour qu'on renouvelle ça c'est trop de bordel pour transborder le matériel...

CG : mais il vous a entendu...

BG : oui oui...

CG : c'est tout aussi bien à la HDS, c'était une belle soirée...

BG : oui et puis j'sais pas c'est... c'est plus chaud, notre salle est beaucoup plus chaude, au niveau ambiance c'est nettement supérieur.

CG : oui c'est vrai que l'autre soir le dernier point où tout le monde était debout c'était super.

BG : oui mais on a connu ça avant hein, bon c'est vrai qu'on gagnait à chaque fois.

CG : oui ça joue beaucoup mine de rien hein ?

BG : ouais, ouais...

CG : et heu justement toi comment tu...Les relations avec la direction comment tu ... et le projet du club d'une manière générale comment tu le perçois ?

BG : le projet pour monter au sommet ? Bah je pense que cette année on n'a pas eu de pot comme on n'avait pas eu de pot en DEF pour louper la montée d'un set. Et ben là c'est un peu le même style hein, on descend parce qu'on a perdu un ou deux matchs qu'on aurait jamais du perdre hein ?

CG : Evreux ?

BG : bah ouais. On a trop de match qui se sont terminés au Tie Break ou à deux-trois points près. Alors je sais pas si c'est le facteur pas de chance ou si y a pas eu assez de fermeté avec les filles... ?

CG : oui je sais pas... DG. pense que y a un problème de préparation physique dans l'équipe, pour lui y a des points qui ont été perdu à cause de ça. Manque de physique donc manque de mental. Il est un peu sceptique sur le mode de préparation physique de l'équipe.

BG : ben j'sais pas moi j'avais senti en début de saison, j'avais senti une bonne osmose dans l'équipe, parce que...bon maintenant sur la fin je sais pas si ça a merdé sur la fin ou, je sais pas...Chose que, l'équipe d'avant y avait des clans, là je sais pas comment ça s'est passé réellement mais là on a senti une bonne équipe avec F. qu'était, qui gérait ça très bien, après je sais pas, je sais pas. Enfin c'est dommage parce qu'on aurait du passer ce truc là. Enfin on est à l'école hein, on est à l'école du Pro.

CG : oui il fallait apprendre ça, tout à fait, et toi justement tu disais que c'était différent cette année des années précédentes en pro en termes d'ambiance, dans l'équipe dans le club...

BG : bah c'est vrai que l'ambiance est différente à partir du moment où on perd. Par contre c'qu'on peut quand même dire c'est que même dans la défaite on a quand même eu supporters qui n'ont jamais sifflé l'équipe. On va mettre des parenthèses parce qu'on va dire que je suis anti-UJAP mais j'ai vu l'UJAP se faire siffler. Et ça j'trouve bien de ...de la part du public et puis des supporters qui sont là quoi. Bon après tu peux émettre des critiques hein mais siffler une équipe on est là pour la seconder on n'est pas là pour la siffler. Si on était sûrs qu'elle gagne ça n'aurait plus d'attrait.

CG : et heu sinon je parlais d'ambiance générale, plus dans le club dans le groupe avec les bénévoles ou avec les...

BG : ah tu parles avec tous les maillons de la chaîne ?

CG : ouais...

BG : moi je dirais qu'il y a un encore malgré tout un manque de communication et c'est latent ça, ça fait longtemps que ça dure. Entre la direction, bah qui est-ce qui fait le tampon, bah M. et les bénévoles...Ou des incompréhensions je dirais et beaucoup de directives qui sont données à la dernière minute. A la dernière minute il faut improviser. On a toujours eu l'habitude d'improviser mais il arrive un moment où tu ne peux plus. Bon maintenant ça peut aussi être du quelques fois au hasard du calendrier mais...Pour citer un exemple, pourtant moi j'avais dit à M. que la feuille de match, où alors qu'elle nous l'envoie heu... à nous les

bénévoles, enfin les référents, qu'on transmette ça aux bénévoles, mais que vraiment, si ya du nouveau. Par exemple je vais dire Cl. et S., ils sont aux bonbons et aux sandwiches, ce n'est pas la peine de le remettre à chaque fois. Bon heu dernièrement j'ai vu heu...sur la feuille elle avait mis : ne pas oublier de descendre le panneau au-dessus de la porte. Bon ça les bénévoles le savent, ça on le sait, je pense que si elle faisait ça ce serait largement suffisant, ce n'est pas la peine de mettre 5 pages à chaque fois.

CG : mais je pense qu'elle a besoin de tout mettre à chaque fois pour ne rien oublier, mais c'est pour elle.

BG : mais ça je sais très bien qu'elle a la pression, ça j'peux comprendre, elle a la pression c'est son boulot. Mais...

CG : oui y a une certaine forme de maladresse dans son fonctionnement parc'que les gens ont l'impression s'être considéré comme des enfants ou de... mais ce document pour elle il est utile parc'que ça fait pas si longtemps que ça qu'elle est là, donc c'est un moyen pour elle de se rassurer, de ne rien oublier...

BG : oui j'pense que y a ça, y a le besoin de se rassurer ça je l'ai ressenti. Quand elle me téléphone par exemple un lundi pour je sais plus quoi..., pour me demander si ça a été, je lui dis oui ça a été, pourquoi ça n'aurait pas été ? Elle me dit : ben parc'que tu ne me dis que le négatif. Ben oui parc'que ce qui tourne rond c'est pas la peine de le changer hein. Et j'vois qu'elle a besoin d'être rassurée. Après heu...bon j'comprends c'est son boulot donc elle ne peut pas réagir come nous ça c'est sûr.

CG : oui et puis je crois qu'elle y attache aussi beaucoup d'importance heu...aussi parc'que en fait elle est dans une position où heu elle travaille avec des bénévoles qui sont très autonomes dans leur fonctionnement, et en même temps qui organisent une soirée pour laquelle elle doit rendre des comptes à ses dirigeants et aux partenaires, et en fait elle se retrouve comme le rouage du milieu et elle reçoit beaucoup de demandes, de critiques et de temps en temps tu as des retours positifs mais heu notamment de la part des partenaires qui paye et tu sens bien que y en a quelqu'un t'as intérêt à ce que ça file droit parc'que sinon tu vas entendre parler du pays. Bon après ça excuse pas tout mais il faut que le club comprenne bien que aujourd'hui tu n'arrives à rien sans les bénévoles et les partenaires : c'est les deux jambes du club...

BG : oui moi ça s'est ce que j'ai toujours dit : il faut une équipe de volley, il faut des dirigeants, des bénévoles et des partenaires. Si t'enlève une patte des 4 là ça se casse la gueule...

CG : oui je vais te dire qu'à la limite l'équipe c'est juste heu... (*Entrée de D.*). Oui pour moi à la limite l'équipe en tant que telle au final, on sait bien que à part 3 ou 4 fidèles on a vu que ça changeait tous les ans...Et peut-être que l'âme du club c'est d'avoir ce groupe de 40 bénévoles et puis ce pool de 90 partenaires qu'est unique, on fait parti des clubs avec le plus de soutien privé donc c'est une spécificité qu'est forte et qu'il faut essayer de préserver...

BG : oui mais y a un truc tu vois qui vient un peu à contrario de ce qu'on dit là parc'que les partenaires y faut toujours leur donner un truc en plus. Bon là j'ai, ion va encore dire que s'est une critique s'est pas une critique...L'histoire de mettre des téléviseurs dans la salle du pot, personne n'en a rien à foutre, tout le monde s'en fout... Quand tu vois le partenaire qui

monte sur l'estrade et qui dit « oh bah de toute manière je ne suis pas là pour vanter mon matériel... » Hein. GOPEX en l'occurrence, les deux frères Gopex...Et ça tourne en boucle après sur les téléviseurs mais de toute manière personne ne regarde...Le clip moi je l'ai vu après à la maison, il est super, super bien mais sur un petit écran comme ça tu vois que dalle. Ca c'aurait été mis sur un grand écran encore à la limite mais il est super, il est joli comme tout son truc mais, il n'est pas mis en valeur mais il est super bien...Tu vois on ne critique pas tout ça s'est bien, là y a rien à dire, mais par contre...tu sais les gens quand ils viennent au pot, même les sponsors, ils pensent que à un truc c'est bouffer et boire...Et puis c'est le moment pour discuter aussi donc le téléviseur ils s'en foutent, ou alors il faudrait un grand écran en hauteur...et encore...

CG : oui... mais je sais même pas si les gens ils viennent pour ça.

BG : non j' pense que les gens ils viennent pour discuter du match, discuter entre eux et puis bon c'est le moment chaleureux, c'est ça hein. C'est pour ça j'disais nous on n y participe pratiquement plus puisque...Bon on arrive on est près de la sortie parc'qu'on peut plus rentrer dans le pot VIP (rires). Mais tu vois dimanche matin par exemple, dimanche matin on heu...le samedi soir j'avais dit au gars je vais voir avec la mairie pour voir si on peut débarrasser le dimanche matin une partie du matériel. Donc le soir même on avait débarrassé tout c'qui est léger les banderoles et compagnie et puis dimanche matin j'avais donné rendez-vous aux gars à 8h malgré le décalage horaire, et puis... tout en ayant fini à minuit ou 01h du matin et puis on a débarrassé les estrades et les chaises et tout le cinéma. Et après on a fait : un p'tit casse-croute entre nous. Et ben c'était vachement convivial et c'est ça qui manque aujourd'hui, c'est ça qui manque. Et c'est pour ça que demain soir on a organisé un truc entre nous, et c'est sympa parc'que les gens demandent à se retrouver parc'qu'on n'a pas vraiment le temps de discuter quand t'es entrain de bosser hein...

CG : oui et finalement la question c'est de savoir quelle est la place des bénévoles dans un club pro ? Comment on a de la reconnaissance ou plutôt, comment naturellement on arrive à s'intégrer à un club pro.

BG : oui c'est pas facile, c'est pas facile, c'est facile pour personne en fait.

CG : heu...si je crois que les partenaires eux ils ne se posent pas ces questions là hein : ils arrivent ils ont payé leur truc, ils ont leur match, leur réception...

BG : oui mais quand même le pot d'après match ça nous permet d'avoir des contacts parc'que la plupart des bénévoles ils ne savent pas qui est qui là dedans hein, bon nous depuis le temps qu'on les côtoie on en connaît certains quoi hein. Mais le pot VIP ça permet de savoir : tiens ça c'est Groupama, y sont vachement sympathiques d'ailleurs, mais et puis heu... tous les autres aussi hein, tous les autres. Moi je trouve que c'est important, c'est important et ça se perd aussi tout ces trucs, c'est anonyme chacun fait son petit truc...

CG : dans l'organisation du match et après ?

BG : oui...Et puis heu comme je disais tout à l'heure, quand DN. il dit le début de saison : bon B. toi tu gères la salle moi je ne m'en occupe pas. Ok c'est très bien. Voilà, ça c'est bien. B. il gère sa sono c'est son truc, il gère sa sono. Les filles elles gèrent leurs entrées mais faut pas aller les emmerder après quoi. « Pourquoi ça c'est comme ça alors que ça devrait être comme ça », non ça ne tient pas la route quoi.



CG : oui parce que si y a une organisation en début d'année on essaye de s'y tenir...

BG : Parce que moi je leur fais un listing de ce qu'il y a à faire tu la vois après tous les jours de matchs et je leur transmets : qui sera là qui s'ra pas là, qui sera là qui sera pas là donc moi je sais de qui je vais disposer donc je m'organise autrement. Mais ça je le gère moi-même. J'ai pas besoin qu'on vienne me dire faut faire-ci faut faire-ça...

CG : en fait ça serait à la direction, en collaboration avec les bénévoles, de trancher entre les prérogatives des bénévoles et celles de M. qui n'a pas de fiche de poste jusqu'à présent...Et j'ai une proposition de fiche pour elle justement. Parce que ça veut dire que le club doit savoir qu'est-ce que c'est que cette soirée de match pour le club ? A quoi ça sert ? Peut-être que M. on lui a dit : c'est un outil de communication et de commercialisation des activités du club.

BG : oui, moi je pense que M. faudrait qu'elle reste sur ses histoires de trouver des sponsors ceci-cela, mais faut pas qu'elle s'occupe de tout. Faut pas qu'elle se disperse à mon avis. C'est mon avis personnel, d'autres le pense mais ne le diront pas, mais heu...je pense que c'est...ça lui permettrait peut-être de recruter encore plus de sponsors et de nous faire confiance sur ce qu'on a à faire nous (en appuyant le nous). On sait c'qu'on a à faire, ça se passe bien, jusqu'à présent personne ne nous a dit qu'on le faisait mal donc...

CG : ce que je sais c'est que M. voit bien que si elle est obligée de se concentrer pour remplir la salle en fait le travail vis-à-vis des sponsors il est mis de côté. Mais ça c'est à la direction de trancher. En tout cas elle ne peut travailler qu'en collaboration avec les bénévoles actifs.

BG : ah oui oui...

CG : et en tout cas il faut pour cela redéfinir des objectifs communs pour la saison prochaine pour que...

BG : ouais ouais...bon, voilà. C'est bon on arrive au bout ?

CG : oui c'est bon, tu as quelque chose à rajouter ?

BG : oh tu sais j'aurais du prendre des notes...

Cg : ok bon ben merci.

**Fin de l'entretien.**

## Annexe 2 : Fiches d'activités des bénévoles

### Annexe 2.1 : exemple original :

#### Fiche de description d'activité

Objectif de cette fiche : recueillir toutes les informations concernant l'activité des bénévoles ou du salariés actifs au sein du QV 29 Élite.

Nom :

Prénom :

Adresse :

Profession :

Date de naissance :

Adresse mail : .....@.....

**Statut** (Salarié, bénévole, licencié...) :

Depuis quand êtes-vous actif au sein du QV 29 Élite ? :

#### **Fonction officielle**

*(Donner le titre officiel de votre fonction si elle en possède un, et décrivez le plus précisément possible ce que votre fonction comprend en termes de responsabilités, tâches, obligations...).*

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction :*

#### **Fonction informelle**

*(Vous pouvez inscrire ici tout ce que vous faites pour le QV 29 Élite en plus des tâches liées à votre fonction officielle. Même les actions qui vous semblent les plus banales sont à noter).*

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction :*

Merci de votre collaboration, vous pouvez remettre cette fiche à Camille Gontier, stagiaire au QV 29 Élite. 06 88 18 56 83 [gontiercamille@hotmail.com](mailto:gontiercamille@hotmail.com)

## Annexe 2.2 : Fiche de L.P

### Fiche de description d'activité

Objectif de cette fiche : recueillir toutes les informations concernant l'activité des bénévoles ou du salariés actifs au sein du QV 29 Élite.

Nom : P.

Prénom : L.

Adresse : 29000 Quimper

Profession : retraitée

Date de naissance : 14/08/1948

Adresse mail :

**Statut** (Salarié, bénévole, licencié...) : bénévole

Depuis quand êtes-vous actif au sein du QV 29 Élite ? : plus de 4 ans

#### **Fonction officielle**

*(Donner le titre officiel de votre fonction si elle en possède un, et décrivez le plus précisément possible ce que votre fonction comprend en termes de responsabilités, tâches, obligations...).*

Référente bénévole des joueuses professionnelles, statut de « collaboratrice bénévole » des joueuses.

Accueil des joueuses pour facilitation de l'installation et l'établissement des nouveaux arrivants dans le club. Aide dans les démarches administratives d'intégration et suivi du service au cours de l'année : médecin, labo, sécu, clinique, banque, commissariat, supermarché et facilités à leur arrivée.

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction : + de 6h en début de saison et variable selon les évènements*

#### **Fonction informelle**

*(Vous pouvez inscrire ici tout ce que vous faites pour le QV 29 Élite en plus des tâches liées à votre fonction officielle. Même les actions qui vous semblent les plus banales sont à noter).*

Aménagement et déménagement des appartements

Réception et installation des joueuses (prévoir diner et petit déjeuner) dans un souci de convivialité et d'efficacité.

Résolution des problèmes urgents : inondations à gérer avec agence et artisans, dépôt de plainte au commissariat, perte de carte bancaire,...

Conduire les filles pour différents examens médicaux, mais aussi à la gare, à l'aéroport...

Recherche d'un établissement scolaire pour Julie Oliveira et relation avec Proviseur, réunion...

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction :*

Merci de votre collaboration, vous pouvez remettre cette fiche à Camille Gontier, stagiaire au QV 29 Élite. 06 88 18 56 83 gontiercamille@hotmail.com

## Annexe 2.3 : fiche de R. Le R.

### Fiche de description d'activité

Objectif de cette fiche : recueillir toutes les informations concernant l'activité des bénévoles ou du salariés actifs au sein du QV 29 Élite.

Nom : Le R.

Prénom : R.

Adresse : 29000 quimper

Profession : infirmier puis retraité

Date de naissance : 28 02 1936

Adresse mail :

**Statut** (Salarié, bénévole, licencié...) : bénévole et licencié de 1983 à 2013-2013

Depuis quand êtes-vous actif au sein du QV 29 Élite ? : Depuis la création du QV 89

#### **Fonction officielle**

*(Donner le titre officiel de votre fonction si elle en possède un, et décrivez le plus précisément possible ce que votre fonction comprend en termes de responsabilités, tâches, obligations...).*

Speaker officiel du match selon les règles de la LNV : sono salle, présentation match et équipes, tombola, annonces diverses. Préparation des fiches publicités avec M. Daniel, gestion timing avant-match avec musique club et échauffement, publicité, timing officiel LNV. Arrivée vers 17 h pour mise en place et essai sono.

Démarches diverses auprès du corps arbitral et du coach adverse.

Participation à la mise en place de la salle et aide au rangement en fin de journée.

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction : 07h les semaines de matchs.*

#### **Fonction informelle**

*(Vous pouvez inscrire ici tout ce que vous faites pour le QV 29 Élite en plus des tâches liées à votre fonction officielle. Même les actions qui vous semblent les plus banales sont à noter).*

Dans le milieu FFVB depuis saison 1982-83 (parents de joueur). Ancien club Amicale Laïque de Quimper en tant que secrétaire de 83 à 84 avant départ de l'ALQ au Stade Quimpérois (secrétariat 85-89).

Dissolution du ST Quimpérois Volley et création dans la foulée du QVB 89. Après 2000 arrêt du secrétariat mais continuation de l'archivage des dossiers du club et des coupures de presse.

Création d'un tableau rétrospectif et historique du club amateur et pro de 89 à 2013.

Après 2008 : montée de l'équipe féminine en Nat 1 et matchs le samedi soir : speaker sono officielle en duo avec B. Lidec pour la sono du KOP.

Presse : transmission programme et résultats et alimentation du site après recueil des résultats.

Création diaporama « Au cœur du Quimper Volley 29 Élite » de 2008 à 2012.

*Temps hebdomadaire moyen consacré à cette fonction : inconnu*

Merci de votre collaboration, vous pouvez remettre cette fiche à Camille Gontier, stagiaire au QV 29 Élite. 06 88 18 56 83 [gontiercamille@hotmail.com](mailto:gontiercamille@hotmail.com)

**Annexe 3.1 : Compte rendu observation de la réunion dirigeants – bénévoles du 30 janvier 2013**

Thématique de la réunion : aborder les points sensibles qui alimentent les tensions au sein de la vie du club.

3 points importants :

- 1) La question des relations entre l'attachée commerciale et les bénévoles.
- 2) La question de l'animation des matchs et de la place du KOP dans la conception des soirées.
- 3) La nécessité de changer la façon de travailler et de communiquer entre les membres en réaffirmer la place centrale du plaisir dans l'engagement bénévole.

En préambule :

Rappel du président qui insiste sur la notion de plaisir à être bénévole, à travailler pour un projet sportif ambitieux pour le club. Dans le même sens, il rappelle qu'il est nécessaire de se parler rapidement en cas de problème, de doléance, de mécontentement. Il ne veut plus voir les attitudes fermées et hostiles observées dernièrement. Pour lui, tout le monde travaille dans le même sens : faire en sorte que le QV 29 Élite fonctionne bien et se développe encore. Si certaines personnes ne viennent pas dans ce but, et ne prennent pas de plaisir dans cet engagement, il vaut mieux pour tout le monde qu'ils fassent autre chose.

Première idée forte constatée :

La montée en LAF du club a fait changer celui-ci de dimension et apporte un surplus de contraintes et de difficultés dans la vie de la structure. Les bénévoles sont soumis à de nombreuses sollicitations dans la prépa des matchs, avec un respect plus précis des règles LNV. Les membres du directoire sont eux aussi soumis à plus de travail, plus de pression dans leur prise de décision, plus d'attentes de la part des partenaires. Le fait d'être un peu « dépasser » par les pressions de l'environnement du club et les enjeux qui lui sont propres fait que la gestion des RH bénévoles, le respect des circuits d'infos et de décisions typiques d'une association n'est pas assuré de la même façon qu'auparavant.

Cette question est centrale dans la constitution des tensions abordées lors de cette réunion : on voit bien qu'une distinction est faite entre les bénévoles du directoire qui ont charge de décision, et les bénévoles non-membres qui sont exécutant et qui ne se sentent plus vraiment reconnus ou entendus. Peut-être y a-t-il aussi un sentiment ou une crainte d'être déposséder de ce qu'ils ont contribué à créer, avec notamment la question de l'animation des matchs qui s'est posée clairement lors du match de « Gala » contre Cannes à la salle M. Gloaguen.

Deuxième idée forte :

La question du changement et de la nécessaire adaptation à un environnement qui évolue. Comment articuler l'évolution inéluctable, peut-être le changement de paradigme, qui caractérise le passage d'un club amateur à un club sportif, avec des acteurs bénévoles aux motivations sincères mais aux compétences pas toujours adaptées. L'animation des matchs en est un exemple révélateur, puisque sa conception et sa mise en place est susceptible de devoir évoluer pour répondre aux attentes d'autres acteurs comme les partenaires par ex.

### Troisième idée forte :

Comment réaffirmer son attachement dans les valeurs du bénévolat et dans la place centrale de ce dernier tout en répondant aux nouvelles contraintes d'un club pro. On voit bien que l'annulation du match QV-Mulhouse prévu à la salle M. Gloaguen montre les limites de l'organisation de telles rencontres de Gala uniquement par des bénévoles : un événement de ce type dépasse les moyens humains et techniques du club ce qui contribue à nourrir des tensions malsaines.

### Quatrième idée forte :

La place de la salariée non-sportive dans la vie du club doit être redéfinie, préciser et acceptée par tous. La question de ses liens « hiérarchiques » est aussi à revoir même si le Président à réaffirmer la centralité du directoire dans la gestion des salariés. Au-delà de cette question, il s'agit de redéfinir ce qu'est un salarié dans une association avec beaucoup de bénévoles investis, quels sont ses enjeux pro, économiques, quelles sont ses responsabilités et à qui il rend des comptes. Il faudra certainement travailler dans le sens d'une meilleure compréhension de ce qu'est son rôle : pas un employé au service de tous les bénévoles, pas un free-lance aux pouvoirs illimités mais un acteur qui met son temps professionnel, ses compétences, sa personnalité au service des projets définis par le club. Le pouvoir des bénévoles s'exerce donc dans le cadre de la définition de ces projets, orientations, décisions que le salarié se charge de mettre en musique. Par contre, le pouvoir de l'employeur et tout ce qui l'accompagne s'exerce par le biais du Président uniquement.

La question de l'accès au pot VIP est révélateur des tensions à ce sujet : si Mélanie décide de faire entrer des personnes on doit partir du principe qu'elle est dans son rôle d'attachée commerciale, tout comme Didier est dans le sien quand il passe 2000 euros de commande pour la réception du pot VIP après QV-Cannes. Partir du principe que le pot VIP est une prestation pro à destination des partenaires et des invités, et non pas un moment de convivialité pour les bénévoles, même si il y a inévitablement des entrées non-contrôlées.

## **Annexe 3.2 : Compte rendu Directoire du 24 mars 2014**

- 1) Question de la billetterie électronique sur le site du club pour l'année prochaine : quelles options proposées par les différents logiciels, quels investissements à prévoir.
- 2) Clip de campagne de communication présenté par Sébastien Texier.
- 3) Etude des comptes du club présentée par Daniel Corre : bilan positif pour 2013 de 13600 euros.
- 4) Remarque de Y Jaouen : la commerciale ne doit pas relancer les partenariats qui n'ont pas été réglé car cela peut tendre les rapports qu'elle entretient avec les partenaires.
- 5) Les relations avec les instances LNV et FFVB sont correctes mais beaucoup de questions sont en suspens à cause de décisions contestables et d'un fonctionnement occulte.
- 6) Le relationnel avec la sphère sportive est tendu. Seules deux joueuses trouvent grâce aux yeux des dirigeants et il apparaît que la capitaine est isolée dans son équipe. Présence de clans au sein du groupe. Problème grave de management général à cause de la limite de compétence

de Y. Péralta. Les joueuses sont en autogestion depuis la mi-saison selon leur dire, il faut remarquer que chaque année son groupe a explosé humainement.

7) L'embauche d'un futur entraîneur comprend la nécessité de définir un projet global pour la future association. Le bon profil sera celui de quelqu'un capable d'être un manager sportif et pas seulement un entraîneur de VB. (Exemple de l'ancien coach d'Evreux). Le projet du centre de formation revient au centre des débats et est perçu comme le moyen de fédérer les deux entités.

Observation :

Le fonctionnement du Directoire est très tournée autour des trois premiers responsables. Il y a une séparation en trois groupes : les trois dirigeants principaux qui portent le club et qui détiennent le plus grand nombre d'information et de pouvoir, le groupe des « exécutants » et des conseils (isabelle, Diana, Daniel, Marc) et le groupe des dirigeants des amateurs qui sont là pour défendre les intérêts de leurs secteur.

Les différents débats montrent bien qu'il n'y a pas d'égalité dans la maîtrise des données, des enjeux, et donc dans le poids des avis qui comptent et qui amènent aux décisions. Les projets vraiment stratégiques sont déjà bien construits et formulés par les trois dirigeants réels et le reste du CD n'est pas associé à ce travail préliminaire qui est essentiel. Le déséquilibre est flagrant malgré la volonté d'intégration des uns et des autres.

Ce constat est porteur de difficulté car il y a une dissymétrie flagrante et les dirigeants amateurs risquent de se sentir comme de simple faire-valoir.

### **Annexe 3.3 : Compte rendu C.A extraordinaire Quimper Volley amateur**

Date : mercredi 12 mars 2014.

Objet de la réunion : traiter des problèmes relationnels entre les deux entités pro et amateur.

Présents : Patrick Seznec, Pascal Guessant, Fabrice Leporcq, Jean-Yves Grall, ? Marchadour, une dirigeante, Diana Guedez, Didier Nicot, Charles Postic, Camille Gontier (observateur).

Patrick Seznec : introduit la réunion en insistant sur l'idée que les ressentis doivent être exprimés dans le calme et la constructivité. L'idée est vraiment de faire avancer la situation qui s'est progressivement bloquée depuis 1 an en « brisant la glace » entre les acteurs des deux clubs.

D. Nicot : pour rappel, gestion jusqu'en 2011 de la partie globale, amateur et pro par les dirigeants actuels du QV 29 Elite (DN, CP, YJ...). Création d'une convention entre les deux structures pour régler les modalités d'échanges. Aujourd'hui, des ressentis conflictuels liés à l'incompréhension entre les principaux acteurs des deux clubs. Mais aussi des difficultés certaines de relation avec un membre du CA amateur (*Catherine Seznec a priori, qui n'est pas là*). Pour DN, une structure de sport pro se gère comme une entreprise privée avec des contraintes de RH, financières, des partenariats... mais il ne prétend pas avoir raison sur tous les sujets qu'il aborde et il souhaite être simplement entendu et jugé en tant que membre du CA amateur, ni plus ni moins. Il a l'impression que sa présence neutralise les débats et les remarques qui pourraient lui être faites publiquement et qui ne sont pas exprimées.

P. Sez nec : les contraintes de la partie amateur sont bien spécifiques et elles sont très différentes de celles du club pro, il faut entendre cela chez les dirigeants de l'Elite.

D. Nicot : rappel que sans la partie amateur, les pros n'existent pas. (*C'est la base de fonctionnement du sport en France*).

F. Leporcq : je ne vois pas ce que nous pouvons apporter au club professionnel en tant que structure amateur.

J-Yves (*trésorier adjoint des amateurs*) : Est-ce que le problème n'est pas uniquement qu'un problème de personnes mais plutôt des difficultés liées à la « bicéphalité » de l'activité ? On parle beaucoup des hommes mais ce n'est peut-être pas le fond de la question, et il est possible que cela soit pareil même en changeant les acteurs.

D. Nicot : par exemple, il est très critique quand au fonctionnement de la trésorerie de la partie amateur. Il y a une certaine opacité dans la gestion, et il veut pouvoir le dire car cela le gêne et l'inquiète en tant que dirigeant du club.

J-Yves : pour lui, le niveau d'exigence de DN est très élevé, et il est peut-être nécessaire. Il y a alors peut-être un pb de compétence à gérer une structure amateur qui emploie des salariés avec un budget de 90 000 euros. Ces lacunes se concentreraient sur le financier et le réglementaire.

D. Nicot : pour lui il faut déjà que, au-delà des pb de compétences, les décisions prises en CA et inscrites sur PV soient respectées : exemple du choix du cabinet de comptabilité qui n'est pas respecté pour une économie de 1500 euros.

J-Yves : c'est vrai mais en fait la réalité du club amateur est différente et notamment le montant des sommes gérées fait que 1500 euros pour une expertise comptable c'est bcp. Surtout quand on diminue le poste dédié aux frais de déplacement alors que c'est une activité plus importante dans la vie d'un club de sport collectif. (*Ici, justification du choix fait par la nécessaire hiérarchisation des priorités « politiques » au sein du club amateur*).

C Postic : remonte à la genèse de création des deux entités qui s'explique par les différences des besoins et des logiques d'actions. Mais pour lui il y a vraiment une nécessité de fonctionner ensemble et il rappelle qu'il est licencié d'une seule structure, le QV 29. Donc quand les dirigeants du club pro font des remarques sur la gestion de la partie amateur il considère que c'est d'abord une démarche qui doit se comprendre comme venant d'un membre d'un seul club et non pas comme venant d'un dirigeant de l'Elite.

P. Sez nec : ok avec cette idée d'un seul club dans l'esprit mais dans ce cas là il est nécessaire que les échanges positifs soient réciproques. Il faut que les joueuses pro participent plus à la vie du club amateur en venant aux entraînements des petites et des petits, en parrainant une équipe... Le club doit fonctionner dans les deux sens.

DN : il reconnaît qu'il y a eu une erreur lors de l'opération de rencontre entre les deux entités prévue en novembre 2013. Cela est dû à un problème d'organisation de Yamandu qui a oublié cette opération. Cela ne se reproduira pas et il est déjà prévu une session de rattrapage en avril. DN enchaîne sur le pb du calendrier édité par les amateurs, calendrier à son sens de mauvaise qualité, pas au niveau d'un club comme Quimper. Il regrette aussi la perte



financière entraînée par cette opération : 1500 de dépenses pour 800 euros de recettes. Pour lui c'est un problème de relation évident entre les deux clubs puisqu'il aurait pu réaliser lui-même une partie des photos en venant avec son matériel. Il insiste beaucoup sur l'importance des relations entre les deux dirigeants de chaque entité. *(DN est essentiellement axé sur une approche « personnalisée » du problème : il faut que chacun s'exprime, il faut bannir les jugements de personne... Pas d'analyse structurelle de la situation problématique).*

J-Yves : pour lui, il est vrai que l'arrivée de DN dans un CA en cours de la partie amateur introduit un biais dans le débat, comme une « chape de plomb » qui s'abat sur les intervenants. *(Ressenti aussi par DN)*. DN porte en lui une représentation chargée de bcp de significations provenant du milieu pro (enjeux sportifs et éco, exigence de rigueur...). En cela, les échanges qui suivent sont très influencés par sa présence et cela crée un climat particulier.

P. Sez nec : à la lumière des débats la question est donc de savoir si il est encore intéressant d'avoir une représentation croisée des deux entités au sein des instances de direction.

P. Gouessant : il abonde dans le même sens en avançant qu'il n'a pas la sensation d'être intégré aux débats et aux prises de décisions de la partie pro. Donc il ne voit pas l'intérêt de continuer comme cela.

C. Postic : admet que le fonctionnement de l'entité pro est assez cloisonné. Officiellement 6 réunion de directoire mais en fait moins que ça. Bcp d'échange par mail et tél. entre les trois principaux dirigeants. Mais ce fonctionnement est le résultat d'une recherche d'efficacité et de rapidité qui conduit à une certaine autonomie de fait. Il précise qu'il ne s'agit pas de cacher ou de rendre inaccessible aux amateurs la gouvernance de l'entité pro. *(Poids de l'environnement pro sur le fonctionnement d'une structure ?)*.

F. Leporcq : pour lui nécessité de rappeler l'importance d'avoir une équipe fanion pro pour le volley quimpérois. Cela donne de la force et de la visibilité au projet global du QV. La question est de savoir comment créer des interactions plus fortes entre les deux entités.

P. Sez nec : si on respecte le travail des autres, et cela est nécessaire car tout le monde travaille bcp pour sa structure, cela devrait bien se passer. Mais il faut sortir de la surinterprétation et de la défiance qui est née entre les acteurs ces derniers mois.

J-Yves : pose la question du plaisir qui est revenu à plusieurs reprises dans le débat. Quel est son sens dans le milieu associatif quand il s'agit de diriger des structures pros et amateurs avec une activité importante. DN le rejoint dans cette réflexion et admet qu'il se pose la question surtout cette année.

P. Sez nec : pour lui la question de plaisir est très subjective et en plus avance que lors des CA et autres réunions de travail on parle plutôt de ce qui ne va pas. Donc pas vraiment de moments formels positifs.

La suite de la réunion porte sur les possibilités d'organisation pour les années à venir. En tant que stagiaire j'interviens sur cette question et je présente les différentes « formules possibles ». Le débat s'oriente sur les questions d'organisation et de fiscalité et l'ensemble des participants admettent l'éventualité d'une structure associative unique, comme avant 2011.

Cette éventualité n'était visiblement pas la préférée des deux présidents mais le temps et la réflexion aidant, il apparaît qu'il n'y a pas vraiment d'autres solutions. La question est donc de savoir comment cette fusion-absorption selon les mots de DN peut se réaliser dans de bonnes conditions. Pour DN il sera nécessaire de continuer à travailler de façon autonome comme cela est le cas actuellement pour les deux entités.

Les amateurs demandent aux dirigeants pros s'ils ont déjà un scénario pour l'année prochaine et si c'est le cas, comment ils comptent intégrer les amateurs à la réflexion.

DN et CP font part de discussions et de réflexions personnelles et d'échanges informels entre les principaux dirigeants de l'élite. DN pense qu'il faut un groupe de décision pour chaque entité et un directoire qui supervise l'ensemble de façon très formelle, avec à sa tête deux co-président. Mais il n'y a rien d'arrêté et ils insistent sur le fait qu'il faudra impérativement créer un groupe de travail qui réunit les deux entités pour préparer l'avenir.

La discussion tourne alors autour de la nécessité de construire un vrai projet pour la future entité car au-delà des difficultés relationnelles il est nécessaire de mieux assoir l'implantation du club pro sur le territoire quimpérois (les mercenaires actuelles ne s'intègrent pas de façon satisfaisante), et de l'autre côté cela permet aux amateurs de valoriser le cursus de formation d'un des plus gros clubs de Bretagne.

### **Annexe 3.4 : Observations recueillies lors des entretiens avec les bénévoles du club**

#### Premières réflexions en lien avec les entretiens semi-directifs

Entretiens avec D et B Guedez, J Péron.

Réflexion autour du poste de Mélanie et de ses relations avec certains cadres bénévoles. Il apparaît que les critiques qui lui sont adressées s'arrêtent sur deux points qui se recoupent en partie :

1) Il est nécessaire de ne pas s'éparpiller et de respecter les attributions qui sont fixées au début par le directoire. Pourquoi changer ce qui fonctionne ? Il faudra aussi préciser les attributions et les responsabilités pour éviter les doublons (cf Papy et Mélanie sur les matchs à domicile).

2) Le fait que Mélanie intervienne sur des dossiers déjà gérés selon les bénévoles est perçu comme une intrusion et une perte d'efficacité qui crée des tensions, des ressentiments et qui place Mélanie en situation de faiblesse car cela « déprécie » son statut. Sa fonction doit valoriser son statut de professionnelle.

Dans ce contexte, les remarques de Mélanie sont perçues comme étant directives et parfois déplacées ce qui contribue à tendre les rapports avec les bénévoles. Il est certainement nécessaire pour éviter de voir la situation perdurer d'une part de définir le plus précisément possible quelles sont les attributions de MD et d'autre part de faire en sorte que celles-ci soient le plus professionnalisante possible. Cette démarche peut être confirmée si l'on compare le rapport entretenu entre les joueuses et les bénévoles qui les côtoient : même si certaines d'entre elles sont peu sympathiques ou si les services demandés sont peu gratifiant, il semble que les cadres bénévoles restent toujours prêts à intervenir pour satisfaire leurs demandes. Le fait de ne pas être dans les mêmes dispositions envers Mélanie montre qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de caractère mais aussi de perception du poste et de son statut pro au sein du club.

Autre remarque : pour les Guedez, le club pro est la continuité de l'histoire du QV qui est d'abord une aventure amateur. C'est cette conception du projet actuel qui explique leur engagement présent.

**Annexe 4 : exemple de tableau des termes et qualificatifs structurant le discours des bénévoles**

Termes et qualificatifs structurant le discours du bénévole historique							
Champ des tâches et des fonctions		Champ de l'organisation et de l'activité du club		Champ de l'engagement (origine et sens actuel)		Champ des rapports internes	
Termes	Réurrences	Termes	Réurrences	Termes	Réurrences	Termes	Réurrences
Débarrasser-monter	6	Matches	29	Faire	39	Membres du club cités	25
Gérer	6	Le club	23	Savoir	14	Sympathique	9
Aménagement-déménagement	4	Les filles	21	Le temps (disponibilité)	13	Connaitre (se)	6
Dépanner	3	Bénévoles	14	Entraîner-se déplacer	9	Papy	5
Référent	1	Les gars	12	Police-policier	8	Pas de problème	5
		L'UJAP	12	Equipe	7	Dévoué-engagé	5
		Equipe	7	Les jeunes	7	Adorable	4
		Partenaires	6	Corpo	6	Longtemps (depuis)	4
		Volley (le sport)	5	Volley (sa pratique)	6	Copains-amis	3
		Perdue (une culture)	4	Le plaisir	5	La convivialité	3
		Le groupe	3	Le boulot	5	Gentillesse	3
		Un poste	3	Pompier	5	Disponible	3
		Quimper Volley	2	Donner	3	Famille	2
		Le Kop	2	Cross	2	Fête	1
		Notre identité	2	Jogging	2	Chaleureux	1
		Joueuses	1	Ajusteur	2		
		Dirigeant	1	Sport	1		
		Entreprise	1	Plongée	1		
				MNS	1		
				Bénévolat	1		
				Gym	1		

## Table des figures

Figure 1: les bénévoles mettent en place les tribunes démontables .....	60
Figure 2: la mise en place du pot d'après-match est achevée .....	62

## Table des Graphiques

Graphique 1: produits budgétaires du club .....	16
Graphique 2: comparatif des produits des clubs de LAF .....	17
Graphique 3: charges budgétaires du club .....	18
Graphique 4: comparatif des charges des clubs de LAF .....	19
Graphique 5: répartition des champs dans le discours du bénévole historique.....	78
Graphique 6: termes qualifiant la structuration de l'engagement du bénévole historique .....	79
Graphique 7: termes et qualificatifs issus du champ de l'organisation et de l'activité .....	82
Graphique 8: termes issus du champ des rapports internes dans le discours du bénévole historique.....	85
Graphique 9: termes issus du champ des tâches et des fonctions dans le discours du néo bénévole .....	90
Graphique 10: termes issus du champ de l'engagement dans le discours de néo bénévole .....	91
Graphique 11: termes issus du champ de l'organisation dans le discours du néo bénévole.....	92
Graphique 12: termes issus du champ des rapports sociaux dans le discours du néo bénévole .....	95
Graphique 13: termes issus du champ de l'engagement dans le discours du bénévole dirigeant .....	99
Graphique 14: termes issus du champ des tâches et des fonctions dans le discours du bénévole dirigeant .....	100
Graphique 15: termes issus du champ des rapports internes dans le discours du bénévole dirigeant.....	107

## Table des tableaux

Tableau 1: répartition des tâches et des fonctions de direction au sein du Directoire .....	38
Tableau 2: tableau des tâches et des fonctions assurées par les bénévoles pendant les matchs à domicile.....	64
Tableau 3: répartition des tâches et des fonctions bénévoles informelles.....	66

## **Pluralité des bénévoles et conflits des légitimités au sein d'un club de sport professionnel : le cas du Quimper Volley 29 Élite.**

Auteur : Camille Gontier

Date : 10/09/2014

### **Résumé :**

L'étude organisationnelle du Quimper Volley 29 Élite montre que, à l'instar des structures issues du mouvement sportif associatif, ce club de volley-ball a engagé un processus de professionnalisation qui induit des difficultés relationnelles et organisationnelles. L'objet de ce mémoire est de questionner l'origine et le sens de ces difficultés en dépassant une approche uniquement systémique pour comprendre la façon dont les références culturelles du sport amateur cohabitent avec les dimensions professionnelles. En cela, le travail mené s'intéresse aux différents bénévoles selon une approche idéale-typique, et aux capitaux culturels, sociaux et symboliques qu'ils mobilisent afin de produire des légitimités d'engagement distinctes. Ce faisant, notre enquête montre comment la position de chaque bénévole au sein du champ professionnel implique une organisation instable et une gouvernance éloignée des règles de la démocratie associative.

### **Abstract :**

The organizational study of Quimper Volley 29 Elite shows that, following the example of the structures stemming from the associative sports movements, this club launched a process of professionalization which leads to relational and organizational difficulties. The object of this report is to question the origin and the meaning of these difficulties exceeding and only systematic approach to understand the way the cultural references of the amateur sport live with the professional dimensions. In that respect, the led work is interested in the various voluntary work according to an ideal-typical approach, and in the cultural, social and symbolic capital that they mobilize to produce different legitimacies of commitment. In so doing, our investigation shows how the position of every voluntary work within the professional field implies an unstable organization and governance that is distant from the rules of the associative democracy.

**Mots-clés :** sport professionnel, association, volley-ball, bénévole, légitimités, idéal-type.