



HAL
open science

Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale

Denis Bernardeau Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau Moreau. Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale : Le cas des clubs professionnels de handball. *Loisir et société*, 2008, 30 (2), pp.337-360. hal-00827900

HAL Id: hal-00827900

<https://hal.science/hal-00827900>

Submitted on 2 Jun 2013

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.

QUAND LA LOGIQUE BÉNÉVOLE CÈDE LA PLACE À LA LOGIQUE SALARIALE : L'EXEMPLE DU HANDBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS

Denis BERNARDEAU-MOREAU

Université de Paris-Est Marne-la-Vallée

La professionnalisation du handball français a commencé dans les années 1980. Deux faits majeurs se produisent alors. Le premier fait est l'arrivée à la tête de l'équipe de France de Daniel Constantini en 1985. Sa venue coïncide avec une augmentation significative du rythme des entraînements. Les joueurs passent de deux entraînements à quatre ou cinq par semaine. Cette activité à temps plein marque sans aucun doute le début de la salarisation des joueurs. Ces derniers voient leur statut se préciser au fur et à mesure que s'officialisent leurs rémunérations et qu'apparaissent les premiers syndicats du handball. Peu à peu, les salaires transforment les rapports entre les clubs et les joueurs, les premiers sont les employeurs et les seconds les employés, ayant chacun des devoirs et des obligations de résultats au regard du droit du travail et des contrats. «La professionnalisation, c'est d'abord la salarisation», nous confie un ancien sportif de haut niveau. En effet, cette relation contractuelle nous apparaît être la première conséquence de la professionnalisation. Au monde associatif où, traditionnellement, le bénévole dirige un club dans lequel les joueurs sont adhérents se substitue peu à peu un monde professionnel où le club devient une entreprise avec, à sa tête, un bénévole, le gérant comme un chef d'entreprise manquant des salariés administratifs et sportifs. Cette nouvelle organisation du handball désormais professionnel va conduire aux résultats escomptés. Comme le souligne un directeur de club professionnel, «la professionnalisation fait partie des moyens pour atteindre les objectifs», ces objectifs répondant avant tout à un besoin de performances sportives. Alors peu présente dans les grands rendez-vous internationaux, l'équipe de France remporte la médaille de bronze aux Jeux olympiques de Barcelone en 1992. L'année suivante, elle est vice championne du monde et gravit la plus haute marche lors des championnats du monde de 1995 et de 2001.

Le deuxième fait majeur marquant le début de la professionnalisation est la désignation à la présidence du club de Créteil en 1985/1986 d'un financier (Jean-Claude Tapie, frère de Bernard Tapie, associé alors à un industriel d'Usinor). Cette coprésidence inhabituelle annonce les premiers soubresauts de la professionnalisation des clubs de handball de haut niveau. Quelques années plus tard, ces derniers prennent le relais de la fédération et assurent la prise en charge des coûts salariaux des joueurs. Si, en 1989, Créteil devient champion de France et le premier club français finaliste de la coupe d'Europe des vainqueurs de coupe, ce n'est pourtant que l'arbre qui cache la forêt. L'inexpérience de la gestion comptable et l'accroissement rapide des charges salariales et patronales vont conduire les clubs de première division au bord du gouffre. Incapables de résorber les déficits qui s'accroissent, ils sont nombreux à devoir déposer le bilan (Nîmes, Gagny, Vénissieux, Boulogne-Billancourt, Vitrolles...)¹. Après ce coup terrible, de longues années seront nécessaires pour que le handball professionnel reprenne des couleurs et confirme sa place parmi les grandes nations sportives. Aujourd'hui, les clubs de D1, encore majoritairement associatifs, adoptent les nouveaux statuts de sociétés à objet sportif (SOS) ou de sociétés anonymes sportives professionnelles (SASP) définis par le législateur². Si la professionnalisation du handball devient bel et bien effective avec le recrutement de joueurs salariés mais aussi de cadres administratifs et gestionnaires, elle est aussi le fait de la ligue professionnelle créée en 2004. Par les conditions financières rigoureuses qu'elle impose aux clubs³, la Ligue nationale de handball (LNH) contribue fortement à l'organisation de la professionnalisation de ce sport. Notons aussi le rôle non négligeable de la convention collective nationale du sport, la CCNS qui, à travers les différents accords de branches, apporte désormais au handball un véritable statut professionnel. La ligue et la convention collective incitent ainsi les clubs à adopter une logique managériale dans la gestion de leur sport. Aujourd'hui, les 14 clubs de D1 emploient entre 20 et 30 salariés. En plus des joueurs professionnels, ils s'entourent aujourd'hui de directeurs administratifs et financiers, de cadres sportifs (directeurs sportifs et entraîneurs) et d'un personnel médical conséquent. Avec la professionnalisation, les clubs sont désormais de véritables PME.

Beaucoup de travaux définissent la professionnalisation comme un processus de rationalisation qui transforme l'organisation, la rend plus performante, l'amène à modifier ses méthodes de travail et à recruter du personnel plus compétent et spécialisé. Dans le sens anglo-saxon, la professionnalisation est l'ensemble des stratégies utilisées par un groupe professionnel pour contrôler son activité de travail et améliorer les conditions de son exercice (Chapoulie, 1973). Pour Stroobants, la professionnalisation traduit une rationalisation des modes de fonctionnement qui suppose une division des tâches et une spécialisation des formations professionnelles (ou

qualifications) sanctionnées le plus souvent par des diplômes (Stroobants, 2005). Ce processus de rationalisation conduit à une gestion plus structurée et institutionnalisée des organisations et des acteurs. Il peut être abordé par les chercheurs de deux manières : soit la professionnalisation est perçue comme une donnée qui s'impose aux acteurs (vision systémique), soit la professionnalisation correspond à un choix voulu et maîtrisé par les acteurs (vision individualiste et interactionniste). Dans le premier cas, les facteurs environnementaux (économiques et politiques) priment les facteurs sociaux et imposent le changement, les organisations ne pouvant maintenir l'équilibre financier dans leur forme associative traditionnelle. Dans le second cas, la professionnalisation est un choix d'acteurs qui parfois ne suscite pas de conflits. Le changement fait l'objet d'un compromis autorisant une évolution progressive et maîtrisée de l'organisation. Dans le sport, la « rationalisation des différentes dimensions d'une organisation » (Le Roux, 2006, p. 129) est désormais l'objet de nombreuses publications. Dans ses travaux sur les dirigeants bénévoles associatifs, Haschar-Noé (1999) constate que le sport est passé d'une idéologie fédérale amateur à une idéologie du loisir et de la consommation. S'interrogeant sur les formes de réponses proposées par les dirigeants d'associations sportives face à un contexte de plus grande consommation sportive, l'auteur relève deux visions du sport, opposant les bénévoles qui se positionnent comme les gardiens des valeurs sportives traditionnelles et les bénévoles qui, « s'inscrivant davantage dans une logique de prestataires de services », adoptent une posture de gestionnaire d'entreprise (p. 290-291). Pour Bernardeau-Moreau (2004), si la professionnalisation permet une élévation générale des niveaux de compétences des bénévoles comme des salariés, elle s'exprime également par l'arrivée de « bénévoles professionnels » ayant recours à leurs compétences acquises dans le milieu professionnel pour gérer les associations où ils s'engagent bénévolement. L'auteur conclut que la professionnalisation des fédérations sportives conduit à différencier salariés et bénévoles mais aussi les bénévoles ayant un lien amateur et ceux ayant un lien professionnel avec le milieu associatif. En se professionnalisant, le sport provoque souvent des crises identitaires profondes. Dans le cas du rugby, Molès constate que la professionnalisation des années 1990 a creusé le fossé entre sport de masse (« rugby unitaire ») et sport d'élite (« rugby élitaire »). « Bousculé par les exigences du réalisme économique » remettant en cause « l'ordre socio-rugbyistique » (Molès, 1998), le rugby traditionnel et sa « philosophie de vie et de culture » tente bon an mal an de s'adapter à un environnement économique devenu, pour de nombreux passionnés de ce sport, inéluctable. Si la professionnalisation peut être génératrice de tensions, il arrive aussi qu'elle ne suscite pas de conflits internes. Globalement, il est possible d'identifier quatre vagues de professionnalisation des acteurs sportifs. Dès les années 1960-1970, les sportifs prennent conscience de leur force. En créant leurs propres syndicats, ils négocient les conditions de

salarisation avec leurs clubs. Dans les années 1980, par un même processus de syndicalisation, les entraîneurs sportifs obtiennent aussi d'être rémunérés à hauteur de leur niveau d'expertise. Ils sont souvent d'anciens sportifs de haut niveau qui trouvent dans des postes d'entraînement les conditions satisfaisantes de leur reconversion. Depuis les années 1990, les managers émergent peu à peu et témoignent de la professionnalisation au sommet des organisations sportives soucieuses de rationalisation et de rendement. Ces managers sont des salariés expérimentés mais aussi des dirigeants bénévoles qui, à la tête des clubs, agissent désormais comme des professionnels gérant leur entreprise. Même si la plupart ne perçoivent aucun salaire, leur profil ne les différencie guère de celui des salariés; ce qui amène Simonet-Cusset (2003) à conclure que les bénévoles doivent aussi être considérés comme des travailleurs, car ils allient «le travail et l'engagement». Ainsi, un rapprochement de fait s'opère entre le sport et le travail, entraînant un glissement de la relation bénévole-adhérent vers la relation dirigeant-client. Comme le soulignent Barbusse et Billat, la performance recherchée n'est plus seulement sportive, elle est aussi managériale (Billat, 1990; Barbusse, 2006). Dans leur étude sur le football, Faure et Suaud (1994) confirment l'arrivée des managers à la tête des clubs professionnels. Dans les années 1960, les dirigeants de clubs sont des chefs d'entreprise de type «patrimonial» car adoptant une attitude paternaliste autant pour les salariés de leur entreprise que pour les adhérents de leur club. Aujourd'hui, constatent les auteurs, les dirigeants sont davantage des gestionnaires d'entreprise aguerris aux techniques managériales. «Les impératifs de la rationalité économique pénètrent au cœur de la gestion et du fonctionnement des clubs et imprègnent les esprits» (Faure et Suaud, 1994, p. 21).

Le sport revêt désormais une configuration plus professionnelle et aussi plus managériale. Là où il y avait des bénévoles et des amateurs, il y a maintenant des managers et des professionnels qui réagissent différemment à l'évolution des organisations sportives et à leur marchandisation. Le handball fait désormais partie de ces sports en mutation. En cela, il constitue à nos yeux un laboratoire d'analyse très intéressant pouvant illustrer les formes diverses que peut endosser le processus de professionnalisation. Celui-ci a des conséquences évidentes sur les structures organisationnelles et sur les acteurs qui les animent. C'est pour cette raison – mais aussi parce que les principaux intéressés ont exprimé le souhait de mieux comprendre le microcosme dans lequel ils vivent – que nous avons réalisé cette étude et tenté d'en exposer ci-après les points les plus importants.

Afin de réaliser cette enquête, nous avons effectué, durant le deuxième trimestre 2007, une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants et acteurs du handball professionnel français. Ces derniers devant représenter l'ensemble des acteurs de cette professionnalisation, nous avons réalisé au

préalable quatre entretiens exploratoires afin de mieux contextualiser notre étude (un président et un directeur de clubs professionnels, ainsi qu'un joueur et un entraîneur professionnels ont été interviewés) puis nous avons procédé à 24 entretiens approfondis (quatre dirigeants salariés, quatre dirigeants bénévoles, huit joueurs professionnels, trois entraîneurs salariés ainsi que deux arbitres, un journaliste de presse sportive, un agent de joueur et un médecin du sport⁴). Pour entrer en contact avec ces personnes, nous avons eu recours à l'échantillon en réseau : chaque interviewé nous donnait les coordonnées de personnes qu'il connaissait, susceptibles de nous apporter des informations utiles et que nous contactions de sa part. La plupart des entretiens, dont la durée variait entre 20 et 75 minutes, ont été enregistrés avec l'autorisation des interviewés. Ils ont été réalisés en face à face (à la fédération de handball, à la ligue professionnelle, dans les clubs professionnels, sur les lieux de travail, à l'université ou dans des lieux publics) ou par téléphone (pour nos interlocuteurs résidant en province). Nous avons ensuite réalisé une analyse de contenu longitudinale et transversale de notre corpus, en identifiant les unités de signification classées de manière thématique.

Notre article comprend trois parties. La première est une tentative de définition de la professionnalisation à partir des réponses apportées par nos interlocuteurs. Nous avons pu ainsi relever deux approches définitoires possibles. Dans la deuxième partie, nous nous intéressons aux nouvelles formes relationnelles que les acteurs entretiennent entre eux. Nous voulons montrer comment ces derniers ont vécu leur immersion progressive dans le monde professionnel. Enfin, la troisième partie est consacrée aux valeurs du handball et à leur transition progressive vers les valeurs du travail. Nous tenterons ainsi de relativiser la perte supposée des valeurs pour davantage nous pencher sur leur probable redéfinition.

1. Que signifie le terme « professionnalisation » pour les acteurs concernés ?

Tous nos entretiens montrent, de toute évidence, un fort consensus autour de la professionnalisation (mais rappelons que nous n'avons interrogé que des acteurs évoluant dans le champ du handball professionnel, les avis auraient été peut-être plus partagés chez les dirigeants du handball amateur). À part quelques critiques qui restent marginales, l'ensemble de nos interviewés approuve l'évolution de leur sport vers sa forme professionnelle, qu'ils jugent par ailleurs inéluctable. La professionnalisation, expliquent-ils, est étroitement liée aux performances sportives de leurs équipes à l'échelle nationale et internationale. Quand ils expriment quelques réserves et affirment vouloir exercer un « devoir de vigilance », c'est pour dénoncer l'argent qui peut pervertir les valeurs du handball. Tous reconnaissent, toutefois, que ce poids

économique est encore négligeable dans le handball par rapport au football ou au basket-ball. Notre souhait étant moins de partir d'une des multiples définitions de la professionnalisation que de donner la parole aux acteurs concernés, nous leur avons systématiquement demandé ce que signifiait pour eux le terme « professionnalisation ». Les nombreuses réponses et tentatives de définition sont riches d'enseignement et nous permettent *in fine* de proposer une série de mots clés se répartissant globalement selon deux points de vue : le point de vue de l'acteur jugeant l'organisation du handball (il s'agit essentiellement du joueur se situant dans son club) et le point de vue de l'organisation analysant les conséquences de la professionnalisation sur les acteurs (il s'agit essentiellement d'acteurs ayant des responsabilités dans le handball et suffisamment de recul pour adopter une posture réflexive).

1.1. Salarisation et statut professionnel: une responsabilisation accrue des acteurs vers le monde du travail

Le professionnel moderne, écrit Hughes, « cherche plus d'indépendance, une meilleure reconnaissance, un statut plus élevé et une ligne de partage plus nette entre les membres de la profession et les autres » (Hughes, 1997, p. 113). Nos interviewés⁵ considèrent que la professionnalisation implique une élévation de leur niveau de compétences, une responsabilisation accrue et associée à un devoir de résultat, un salaire à temps plein avec un contrat de travail et, enfin, un statut professionnel affirmé et défendu par un syndicat.

La professionnalisation, nous répond-on, suppose une élévation du niveau des compétences. Cela passe par du travail, des formations individualisées, le recrutement de personnes qualifiées. Ces compétences, précisent encore nos interlocuteurs, sont des savoir-faire pour organiser des événements, négocier des contrats, recruter et manager du personnel, négocier des partenariats. La professionnalisation, confirme notamment l'entraîneur d'un club professionnel de la région parisienne, « suppose un niveau de qualification de plus en plus important ». Le niveau minimal a fortement augmenté, nous explique encore un ancien entraîneur national, ajoutant que « la professionnalisation a fait progresser la hauteur du plancher ». Par ailleurs, il est intéressant de souligner, dès lors que l'on questionne les joueurs salariés, que leur professionnalisme s'exprime également par une forte conscience professionnelle. La plupart de ceux que nous avons rencontrés disent s'imposer une hygiène de vie rigoureuse. Ils distinguent nettement leur vie privée et leur activité sportive, reconnaissant que, bien des fois, « c'est le travail dans le handball qui prend le dessus ». Cette exigence est partagée par les personnes chargées de les encadrer, à l'image d'un directeur sportif qui déclare vouloir développer un modèle de responsabilisation et de participation active à la vie du club. Cette exigence, affichée par les joueurs et les dirigeants, est forte

car elle repose sur un lien contractuel et subordonné entre le club employeur et les joueurs employés. Ce rapport entre les acteurs se vérifie tout au long de nos interviews et constitue l'un des points les plus emblématiques de la professionnalisation. Celle-ci s'exprime par les salaires, répondent spontanément les joueurs professionnels⁶. Le handball est leur activité principale, leur activité professionnelle à plein temps. Il leur permet de nourrir leur famille tout en s'adonnant à leur passion. « Je me rends compte, nous confie par exemple un jeune handballeur de D1, que le hand fait manger ma famille [...]. Pour moi, le handball est ma profession. » La pratique du handball professionnel, souligne le dirigeant technique d'un club de province, implique nécessairement qu'il y ait un contrat et une embauche à l'issue d'une négociation où « chaque virgule, chaque point, chaque mot sont étudiés pour que tout le monde y tire un avantage ». Ce rapport contractuel est également affirmé avec force par les dirigeants. « La professionnalisation, ce sont des joueurs et des entraîneurs sous contrat de travail », nous répond un dirigeant bénévole de la ligue professionnelle. Ainsi, les liens professionnels issus de la salarisation croissante des joueurs et des cadres déterminent de fait, dans l'esprit des acteurs, un ensemble d'obligations entre employeur et employé. Dans la mesure où ces rapports sont de moins en moins affectifs car régis par le code du travail, le dirigeant de club agit comme un employeur et le joueur comme un employé. Par conséquent, cette relation nouvelle entre les deux acteurs atteste qu'une étape déterminante a été franchie dans la professionnalisation de ce sport. « Les relations entre joueurs et présidents ne sont plus les mêmes, explique un joueur professionnel ancien champion du monde. Beaucoup de choses ont changé en vingt ans, tout le monde tend maintenant vers le professionnalisme et ce sont des relations employeur-employé qui se sont désormais mises en place. » Entre le club qui paie et attend en retour des résultats, et ses joueurs et entraîneurs dont l'activité principale est axée sur la performance sportive, c'est en filigrane une obligation de résultat qui s'impose et détermine la pérennité de leurs engagements réciproques. Chacun doit rendre des comptes, relèvent de concert joueurs et entraîneurs professionnels. « Les joueurs et les entraîneurs se sentent redevables parce qu'ils signent des contrats », souligne un entraîneur. Ils sont conscients qu'ils doivent justifier leur salaire comme n'importe quels salariés. Ils se doivent d'honorer le contrat qu'ils ont avec le club et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le fait d'être rémunéré, précise encore un autre dirigeant bénévole, oblige le joueur à venir aux entraînements, à être ponctuel et à réellement s'investir. « Nous nous devons d'être à la hauteur », déclarent les intéressés. En retour, les dirigeants bénévoles doivent justifier les dépenses et garantir une bonne utilisation de l'argent du club auprès de ceux qui les financent et les aident à supporter la masse salariale qui ne cesse de croître. « Tout le monde est au travail, nous dit un journaliste sportif, [...] les dirigeants doivent eux aussi rendre des comptes aux collectivités locales, aux sponsors

et à tous les partenaires qui leurs donnent de l'argent. » Dans ce rapport salarial, précise le président du syndicat des joueurs, la constitution de groupes d'intérêts est normale, chacun cherchant à trouver sa place et à se donner un statut professionnel légitime. Cela concerne bien évidemment les clubs (qui, du statut d'association adoptent de plus en plus un statut d'entreprise) mais aussi et surtout les joueurs pour qui la reconnaissance sociale et professionnelle constitue l'une des avancées les plus importantes du handball professionnel. Comme le fait remarquer l'interlocuteur précédemment cité, « avoir le statut de joueur professionnel rassure et une légitimité dans la société ». Cette avancée est bien entendu le fait des individus mais aussi des syndicats dont la multiplication ces dernières années, bien que répondant à l'origine à la nécessité d'accompagner la création de la ligue⁷, est symptomatique de l'institutionnalisation du handball professionnel. L'Association des joueurs professionnels de handball (AJPH) est créée en 2005. Affiliée à un groupement syndical sportif professionnel, elle représente la moitié des joueurs professionnels de D1. Le syndicat des entraîneurs (7 Master) est créé à peu près à la même époque. Cet ancien syndicat d'éducateurs représente les intérêts des entraîneurs professionnels et se compose de trois collèges (le collège des entraîneurs professionnels de la LNH, le collège des fondateurs et le collège des amateurs salariés hors LNH). Il est intéressant de noter que le syndicat des entraîneurs est affilié à une centrale syndicale, la CGC (Confédération générale des cadres), dont ils se sentent proches (car « on se revendique comme des cadres », précise son secrétaire général). Aujourd'hui, ce syndicat regroupe une trentaine d'entraîneurs, surtout en Division 1 et 2. Il existe enfin l'Union professionnelle des présidents de clubs, l'UPCH. Devenue récemment une union professionnelle afin de pouvoir signer les accords sectoriels de la convention collective⁸, elle regroupe l'ensemble des dirigeants bénévoles des clubs professionnels reconnus par la LNH. Par la suite, il est probable que d'autres groupements syndicaux voient le jour, concernant le corps médical, ainsi que les directeurs sportifs. « Les centrales syndicales, selon un entraîneur professionnel, doivent représenter les intérêts de tous les acteurs du handball » qui, ajoute l'ancien entraîneur de l'équipe de France, « seront un jour tous salariés, du président à celui qui lave les maillots ».

Les extraits d'entretiens rapportés ci-dessus montrent ainsi nettement que les rapports entre les acteurs du handball professionnel ont indiscutablement changé⁹. Là où il n'y avait jusque-là que des joueurs, des entraîneurs et des bénévoles, on compte désormais des salariés, des cadres et des dirigeants d'entreprise organisant leurs relations par le biais de syndicats.

1.2. L'entrepreneuriation des clubs professionnels: vers une culture de la performance managériale

Pour autant, la professionnalisation des acteurs n'est pas le seul fait marquant du processus de professionnalisation. Elle est étroitement liée à une réorganisation profonde des formes de gestion et de travail des acteurs bénévoles et salariés au sein des clubs. On peut dire que la professionnalisation, du point de vue du club, se caractérise par une division du travail liée à une spécialisation des tâches, une structuration et une rationalisation de l'organisation, une logique d'entreprise liée à une culture du résultat et à un apport considérable d'argent.

«La professionnalisation est une division croissante du travail à la Taylor¹⁰ avec des gens qui sont de plus en plus spécialisés dans des créneaux d'emplois.» Cette définition donnée par un président de club résume bien les étapes de la professionnalisation des clubs. Si la salarisation concerne initialement le niveau sportif avec des joueurs et des entraîneurs de plus en plus investis, l'étape suivante porte sur le niveau administratif. Rapidement, les clubs prennent conscience qu'ils doivent s'entourer de dirigeants et cadres techniques et administratifs pour gérer la masse salariale et confirmer l'internationalisation du handball français. Pour encadrer l'équipe sportive qui s'entraîne dorénavant deux fois par jour, les clubs se structurent et se dotent progressivement d'un staff administratif. Ils recrutent, sur des postes de plus en plus spécialisés, des directeurs administratifs et financiers, des cadres en charge du marketing, de la communication ou encore du manégerat sportif. «On se retrouve avec des clubs qui ont cinq ou six permanents spécialisés», nous précise un responsable de la LNH, rajoutant que «ce sont là des métiers qui se créent». Les postes se diversifient, les tâches se spécialisent et c'est toute l'organisation du club qui se rationalise¹¹. La professionnalisation est synonyme de rigueur, d'exigence, de transparence, de performance, de compétence, affirme un directeur sportif. Cette rationalisation du fonctionnement concerne aujourd'hui le sommet des clubs, c'est-à-dire les dirigeants bénévoles dont nous verrons que le profil a, lui aussi, changé (ce sont essentiellement des actifs issus, pour plus de la moitié, du milieu privé des grandes et moyennes entreprises). Pour nos interlocuteurs, le club sportif est comparable à une entreprise: «Une entreprise forme ses salariés, un club doit former ses joueurs», insiste un dirigeant bénévole de la LNH, ajoutant plus loin: «un club professionnel est avant tout une entreprise, avec un chef d'entreprise et une structure commerciale». Le club, aujourd'hui, se gère comme une société avec des bilans, des retours sur investissements, avec une rigueur financière. Il adopte une véritable logique entrepreneuriale. Sa gestion devient managériale et lui permet d'augmenter ses performances sportives mais aussi économiques. «Petit à petit, tout le monde emprunte les voies de la gestion d'entreprise pour faire face à tous ces besoins», déclare

un représentant de l'Union professionnelle des présidents de clubs. « La professionnalisation suppose une organisation stricte et rigoureuse », ajoute pour sa part un journaliste du *Parisien*. Mais cette mutation, nous expliquent nos interlocuteurs avec réalisme, n'aurait jamais pu se faire sans un apport croissant et massif d'argent. « Le nerf de la guerre, nous confirme un agent de joueur, c'est vraiment l'argent. » Depuis les débuts de la professionnalisation commencée il y a une vingtaine d'années, l'argent n'a cessé de croître et les salaires d'augmenter. Les clubs ont trouvé progressivement de nouvelles sources de financement même si les collectivités territoriales restent encore aujourd'hui les principales pourvoyeuses de fonds. Encore majoritairement associatifs, les clubs sont chaque année plus nombreux à adopter le statut d'entreprise commerciale.

Ainsi, comme le montrent bien les propos de nos interviewés, la professionnalisation est un cheminement qui élève le niveau de compétence d'individus responsabilisés au sein d'organisations plus rationnelles et structurées.

2. Quand le bénévole devient un chef d'entreprise et le joueur, un salarié qui apprend à gérer sa carrière

Si la professionnalisation conduit à une réorganisation profonde du mode de fonctionnement des clubs de handball, nous avons vu qu'elle transforme également les relations entre les acteurs. Les joueurs sont des salariés ayant un lien avec leur club plus économique et intéressé. Les cadres salariés sont bien plus qualifiés et spécialisés qu'auparavant. Quant aux directeurs bénévoles, s'ils incarnent les valeurs du handball associatif, ils doivent également agir en bons chefs d'entreprise. Dans cette deuxième partie, nous nous intéresserons aux nouveaux rapports entre les acteurs immergés dans un milieu de plus en plus proche du monde du travail.

2.1. Le joueur professionnel et son club, du lien affectif au lien d'intérêt

« Quand je pratiquais le hand, la seule différence qui existait entre le président du club, le dirigeant qui accompagnait l'équipe et moi, c'était l'âge : Le premier était président parce qu'il était vieux, le second parce qu'il ne pouvait plus jouer, et moi, j'avais de la chance j'étais jeune, je pouvais encore jouer. Aujourd'hui, dans la même situation, l'un fait partie de la direction générale, l'autre est cadre, et le troisième est salarié. Tout cela est difficile à intégrer. » Cet extrait d'entretien avec un dirigeant du handball est très significatif de l'évolution des statuts et des rapports entre les acteurs. La relation entre le bénévole, l'entraîneur et le joueur est devenue aujourd'hui

une relation entre le dirigeant, le cadre et le salarié. « La professionnalisation de la discipline, soutient un représentant du syndicat des joueurs, a entraîné une professionnalisation des rapports à tous les niveaux. » Pour lui, il ne fait aucun doute que cette évolution a profondément modifié la nature des relations entre les acteurs.

Dans le cadre de notre étude, nous avons interrogé des anciens joueurs en fin de carrière et des joueurs tout nouvellement professionnels. Entre ces deux générations, il n'y a pas de différences importantes outre celles liées à l'expérience et à l'âge. Quels que soient les joueurs interviewés, nous avons chaque fois remarqué leur fort attachement à un sport qu'ils vivent avec passion. Si le lien avec le handball est assurément affectif, ce lien semble, en revanche, avoir quelque peu évolué. Le rapport au club n'est en effet plus tout à fait le même. Auparavant, il était plutôt affectif, aujourd'hui, il est devenu un lien d'intérêt. « Un joueur qui passe dix ans dans un même club, cela n'existera bientôt plus », prédit un ancien joueur international constatant que la « relation charnelle » entre le club et le joueur est désormais moins forte. Entre les anciens et les nouveaux joueurs, l'attachement au club est différent. Faure et Suaud font le même constat dans le football des années 1980, évoquant une ambivalence des joueurs dont « le réel attachement au club à qui ils doivent tout, entre en conflit avec leur insertion sur le marché national ouvert » (1994, p. 20). Avant, un joueur pouvait rester longtemps dans le même club, aujourd'hui, notent les « anciens », il est rare qu'un joueur fasse toute sa carrière au même endroit. « Si un joueur sous contrat de travail ne se sent pas bien dans son club, explique un dirigeant bénévole, il démissionne et va voir ailleurs. De la même manière, si l'employeur n'est pas content de son salarié, il rompt son contrat de travail. La professionnalisation conduit à un moindre attachement au club. » Quand on interroge les jeunes joueurs, ceux-ci comparent volontiers leur activité handballistique à un travail qu'ils abordent comme un plan de carrière. L'esprit club reste important mais la carrière l'est plus encore, reconnaissent-ils. Il est rare qu'ils restent longtemps dans une même structure. Pour un des arbitres internationaux que nous avons rencontrés, le handball a subi de profondes mutations. Ayant auparavant arbitré à un niveau inférieur, il a été frappé, nous confie-t-il, du comportement des joueurs professionnels, certes respectueux et conviviaux mais plus préoccupés par leurs performances individuelles que collectives. « Dans leur comportement, on remarque vite qu'ils sont des professionnels qui, chaque week-end, jouent une carte de leur vie professionnelle », confirme un autre arbitre interrogé. Devant ces constats, il n'est donc guère étonnant que la plupart des joueurs s'attachent désormais les services d'agents sportifs. Les agents sportifs sont pour le moment encore peu nombreux. Jusqu'à peu, ils étaient trois en activité. La fédération vient d'en agréer trois de plus. Leur rôle est de défendre les intérêts des joueurs et de négocier leurs salaires lors des transferts. L'agent est là pour apporter un conseil, un soutien et un regard

extérieur au joueur, précise l'un d'eux, évoquant également la nécessité d'agir avec éthique et responsabilité. Pourtant, ajoute-t-il, « le métier d'agent n'est pas forcément accepté par tout le monde, il est une nécessité pour certains, une plaie pour d'autres ». Il est vrai qu'à travers nos entretiens, nous avons pu constater que le métier d'agent n'est pas toujours bien perçu. On lui reproche de contribuer à une surenchère sur les salaires et de faire la part belle à l'argent. Cela étant, tous les sports professionnels ont leurs agents de joueurs et le handball se structure de la même manière. La comparaison avec d'autres sports tel le football s'arrête là. Le handball certes se professionnalise mais rares sont les joueurs qui partent en cours de contrat. « Ce ne sont pas des mercenaires », insistent nos interviewés, mais simplement des salariés conscients que leur carrière professionnelle de sportif est courte. Nécessairement, ils vont au plus offrant.

Ce niveau d'exigence dû à la professionnalisation est ressenti également par les arbitres, bien qu'ils se considèrent comme amateurs et non comme professionnels¹². Certes rémunérés quand ils arbitrent des matchs de D1 (mais ces indemnités n'ont rien de comparables avec celles pratiquées dans le domaine du football), ils revendiquent néanmoins la même singularité que les dirigeants bénévoles : « Nous ne sommes pas des professionnels du handball car nous arbitrons en dehors de notre temps de travail », nous dit l'un d'eux. Pourtant, bien qu'amateurs, ils vivent aux mêmes rythmes que les professionnels car la fréquence des matchs est très soutenue. Pour eux, concilier l'arbitrage et leur activité principale n'est pas toujours facile. Quant à leurs rapports avec les joueurs, ils restent conviviaux mais tendent à devenir, nous confient les arbitres interrogés, plus procéduriers. « Nous avons les mêmes rapports qu'un salarié avec une personne susceptible d'influer directement sur son travail », relève l'un d'eux. L'arbitre devient un acteur essentiel car il agit directement sur la carrière du joueur. « Il fait vraiment partie du jeu, il est vraiment vécu comme un acteur essentiel dans la carrière du joueur, ce qui peut expliquer la pression qui s'exerce sur lui. » Il s'ensuit que les réclamations pour contester son arbitrage se multiplient. « On constate une recrudescence de certaines réclamations, de certains différends qui portent moins désormais sur l'aspect sportif que sur des caractéristiques réglementaires. » C'est là, ajoute notre interlocuteur, « le côté obscur de cette professionnalisation du handball ». Chaque décision est désormais mesurée, analysée et plus facilement contestée par le biais des procédures réglementaires. Les enjeux ne sont plus les mêmes, regrettent encore les arbitres que nous avons interviewés, car les joueurs jouent leur carrière. « Sur le terrain, ils savent qu'ils sont évalués » et cela explique les pressions que les arbitres disent ressentir de plus en plus fortement.

2.2. *Le dirigeant salarié, un cadre et un expert soumis à un niveau d'exigence accru*

« On se revendique comme des cadres. » Cet extrait d'entretien avec le secrétaire général du 7 Master (le syndicat des entraîneurs) nous informe bien de l'état d'esprit dans lequel se trouvent les entraîneurs et dirigeants salariés que nous avons rencontrés. « Le manager général ou le directeur du club est une personne qui détient des compétences, aide à la décision et constitue la base logistique orientant l'action des dirigeants », précise pour sa part un directeur de club professionnel. Pour tous ces acteurs chargés de l'encadrement des joueurs et du staff administratif, la professionnalisation conduit à davantage de compétences dans les missions et les fonctions qui sont les leurs¹³. L'élévation du niveau des compétences est réelle, affirment-ils, et accompagne la forte spécialisation des tâches. Celles des entraîneurs et des dirigeants salariés sont de plus en plus affinées et pointues. Cela explique que le personnel salarié est aujourd'hui plus diplômé. Le niveau bac +5 est requis de plus en plus fréquemment, souligne le directeur de la LNH. « Les cadres salariés sont aujourd'hui plus diplômés et plus spécialisés. Leurs compétences sont plus précises et affinées », indique un directeur sportif, ajoutant que la formation professionnelle tend également à se développer.

Pour autant, notons qu'aujourd'hui les directeurs ou managers généraux de club sont encore peu nombreux; on ne compte actuellement que 5 clubs sur les 14 existants en D1 ayant créé un poste de ce genre. Si la plupart des clubs se sont dotés de directeurs sportifs et/ou administratifs ou encore de responsables de secteur ou de division, il semble bien que les fonctions de direction générale incombent davantage au président et à son bureau. Devant ce constat, on peut émettre deux hypothèses: soit le dirigeant bénévole craint de perdre le contrôle de son club et souhaite le préserver des possibles dérives de l'argent, soit il entend garder dans le club le même pouvoir de décision que celui qu'il exerce dans sa vie professionnelle. Par ailleurs, il est intéressant de mentionner que si la plupart des dirigeants salariés sont d'anciens joueurs de handball (ce qui explique d'ailleurs le fort esprit de famille), ils sont de plus en plus nombreux à s'être formés dans des universités ou des écoles avant de trouver un emploi dans le domaine du handball, transformant ainsi une passion en métier. Pour les dirigeants bénévoles et les joueurs, les dirigeants salariés ont l'avantage de connaître déjà le milieu et d'être de ce fait immédiatement opérationnels. Au fond, si la professionnalisation du handball semble se réaliser dans un esprit de conciliation et de consensus, c'est parce qu'il y a, nous semble-t-il, une recherche de complémentarité qui permet à chaque acteur de trouver sa place et sa fonction sans remettre en cause celles des autres. Notons aussi que cette entente est d'autant plus forte qu'elle ne remet pas en cause la hiérarchie des pouvoirs entre bénévoles et salariés.

2.3. Du dirigeant bénévole associatif au dirigeant chef d'entreprise

Avec les bouleversements que connaît le handball, les dirigeants bénévoles n'ont pas d'autres choix que de s'adapter au nouveau managérat sportif. Tous ces bénévoles, nous rapporte l'un d'eux, qui, jusque-là, «géraient leur club comme ils géraient leur famille» doivent désormais reconsidérer leur façon de fonctionner, basée traditionnellement sur une culture associative inadaptée à une gestion entrepreneuriale. Reconnaissant avoir des difficultés à trouver leur place dans un sport en pleine mutation – «ils ne sont pas des chefs d'entreprise», relève le secrétaire général du syndicat des entraîneurs, «ils sont dépassés», constate un autre entraîneur professionnel –, les dirigeants bénévoles prennent peu à peu conscience qu'ils doivent élever leur niveau de compétence s'ils veulent rester en poste et ne pas être complètement dépossédés de la gestion des clubs par les salariés¹⁴. En égard aux enjeux économiques et sportifs du handball professionnel, les dirigeants bénévoles réalisent qu'ils doivent se professionnaliser. «On n'est plus le papa gâteau du coin qui fait jouer les enfants,» explique un directeur sportif, on devient un employeur¹⁵. Pour un grand nombre de nos interlocuteurs, si les bénévoles sont utiles, ils ne sont cependant pas formés à la gestion des clubs professionnels. Ils n'ont pas la rigueur gestionnaire et financière suffisante, «ils n'ont pas franchi le pas de l'organisation de type entreprise commerciale», d'après un salarié. Ce qu'il faut, renchérit un autre entraîneur professionnel, ce sont des dirigeants d'entreprise plus que des bénévoles d'association. Pour autant, marquant une réelle volonté de conciliation, la plupart de nos interlocuteurs expriment avec force le souhait de maintenir un bon équilibre entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés. Les dirigeants bénévoles et salariés doivent être complémentaires, affirment-ils de concert. Leur prise de position dénote d'ailleurs une grande maturité si l'on considère qu'une opposition entre bénévolat et salariat n'a pas de sens. En effet, le bénévole produit lui aussi du travail, mais celui-ci n'est pas rémunéré. Comme le remarque très justement Simonet-Cusset (2003), le bénévole s'inscrit désormais dans un processus de division du travail au sein du système associatif. Parmi les salariés et les adhérents qui forment la «matrice sociale», il trouve sa place en devenant plus complémentaire que concurrent. Cet équilibre, précisent les dirigeants bénévoles interrogés, doit être le meilleur garant d'une professionnalisation sans heurts où les dérives liées à l'argent pourront être évitées. Pour un dirigeant de l'US Ivry, si les bénévoles n'ont pas toujours les compétences, «ils ont le bon sens». Ils sont la mémoire du club, les gardiens du temple et les garants des valeurs du handball. Leur présence est nécessaire, nous explique-t-on, et leur rôle indispensable pour préserver l'esprit familial du handball et la dynamique du club. En cas de besoin, selon un directeur de club, ils constituent un «contre-pouvoir» qui peut éviter que la machine

économique ne s'emballe et ne devienne incontrôlable. Aussi, aller dans le sens de la professionnalisation, c'est s'appliquer à concilier deux types de dirigeants, déclare un bénévole de la LNH, « il y a ceux qui connaissent bien le monde du handball et qui sont son histoire, puis il y a les chefs d'entreprise ». Cette posture consensuelle peut d'ailleurs expliquer le faible renouvellement des équipes dirigeantes. Avec la professionnalisation, on ne relève pas de départs massifs de bénévoles. Un directeur de club professionnel est d'avis que les bénévoles doivent continuer à apporter leur pierre à l'édifice. « Ce sont des gens passionnés, souligne un membre du syndicat des joueurs, qui ne font pas du handball une affaire d'argent mais davantage une affaire de cœur. »

Ainsi, si nous avons pu constater à travers nos entretiens que le handball reste pour tous ceux qui le gèrent une affaire de passion, force est de constater que cette passion ne suffit plus. Cette discipline s'entoure, aujourd'hui, de dirigeants gestionnaires à l'image de ces présidents de clubs professionnels dont un bon nombre sont des chefs d'entreprise du secteur commercial n'ayant guère de liens avec le monde du handball, comme nous avons pu le remarquer. Si nous regardons les professions des présidents des 14 clubs professionnels reconnus par la LNH¹⁶, il est intéressant de mentionner que la plupart sont des actifs (seuls trois d'entre eux sont retraités). De plus, on note que plus de la moitié des dirigeants bénévoles (8 sur 14) sont issus du secteur privé commercial. On compte une grande majorité de chefs d'entreprise évoluant dans le secteur du bâtiment, de l'informatique, de la publicité ou de l'industrie. Dans le secteur public, les dirigeants sont bien souvent des responsables de communication dans des collectivités territoriales (il s'agit de celles dans lesquelles se trouvent les clubs et qui les subventionnent massivement). Remarquons que la plupart de nos interviewés approuvent nettement la professionnalisation de leur sport. Pour eux, elle est inévitable et conduit à modifier le profil du dirigeant, davantage issu du monde de l'entreprise et doté d'une véritable culture managériale. Le président idéal, expliquent-ils, est un professionnel du management mais aussi un passionné de handball, car cela rassure : « On ne peut préserver les valeurs du hand si on n'est pas un pratiquant et un passionné. » Mais ce dirigeant doit aussi être capable de rentabiliser le « produit » sportif. Il doit être apte, comme l'observent Faure et Suaud à propos du football, « de décrire les enjeux en termes de communication et de stimulation de l'esprit d'entreprise » (Faure et Suaud, 1994, p. 15).

Pour nos interviewés, la connaissance de l'entreprise est une valeur ajoutée. Indiscutablement, dans l'esprit des acteurs du handball, le constat s'impose : « la rentabilité d'un chef d'entreprise n'est pas celle d'un ancien dirigeant bénévole » et les clubs professionnels, affirment-ils, ne se gèrent plus aujourd'hui comme ils se géraient hier. « Face à cet essor économique

qui paraît irréversible, explique Billat, les dirigeants bénévoles sont désormais conduits à gérer une activité économique assimilable à celle d'une entreprise » (1990, p. 22). La conséquence évidente de cette mutation est que ces derniers doivent dorénavant maîtriser les outils du management d'entreprise.

« Aujourd'hui, être joueur ou entraîneur est un métier même si les gens ont la chance de vivre de leur passion. » Les propos de cet ancien joueur résument au fond les évolutions marquantes de la professionnalisation de ce sport. Les rapports entre les acteurs ont changé car ces derniers ont une lecture différente de leurs missions au sein du club. Ils sont des experts du handball et se revendiquent comme des professionnels exerçant un métier qui exige de la rigueur et une forte conscience professionnelle.

3. Quand les valeurs sportives deviennent les valeurs du travail

Le rapport au travail et à l'argent qui caractérise désormais le monde du handball professionnel nous conduit nécessairement à nous interroger sur ses valeurs. Y a-t-il perte des valeurs comme on le déplore si souvent ? À cette question, plusieurs réponses reviennent régulièrement. De manière synthétique, nous pouvons dire que les valeurs du handball sont, aux yeux de nos interlocuteurs, associatives, éducatives et humanistes. Elles sont éducatives car le handball, signale le représentant de l'Union professionnelle des présidents de clubs « est né dans une cour d'école » (il est aussi, rappelons-le, le sport le plus pratiqué dans le milieu scolaire). Les valeurs sont également associatives car elles font appel à l'engagement, à l'esprit d'équipe et de famille ; elles sont aussi des valeurs militantes, de convivialité et de fête. « Il y a dans le handball une approche très amicale car tout le monde se connaît, c'est vraiment une famille », déclare un joueur professionnel du Pontault Combault handball. Pour lui et ses homologues, les joueurs respectent leurs adversaires et leur club. Ils développent la combativité et le goût de l'effort tout en se faisant plaisir. Enfin, les valeurs sont humanistes. Ce qui importe, affirment nos interlocuteurs, c'est l'amitié, l'entraide, le partage et l'esprit de solidarité. Il est d'ailleurs intéressant de mentionner que, bien souvent, les personnes interviewées comparent leur sport au rugby qui incarne, pour eux, le modèle à suivre. La raison avancée est avant tout culturelle : le rugby a su préserver une culture sportive propre à son histoire. C'est la raison pour laquelle les dirigeants du handball déclarent vouloir s'en inspirer.

Quand nous questionnons nos interlocuteurs sur l'évolution des valeurs de leur sport, deux points de vue se détachent assez nettement. D'une part, on entend un discours de « déclin » et, d'autre part, un discours de « vigilance »¹⁷. Parmi les dérives que la professionnalisation implique, le discours sur la perte de valeurs de la part des jeunes joueurs revient le plus souvent. « Plus on avance vers le professionnalisme et moins les jeunes ont de valeurs. » Pour cet ancien joueur international, c'est comme s'il y avait un « beau » pro-

fessionnalisme et un plus économique, comme s'il y avait deux écoles, une ancienne de l'effort et une plus récente de l'argent. Pour lui, les jeunes joueurs sont un peu des mercenaires qui viennent « pointer à l'entraînement ». Ils sont des « fonctionnaires du handball », rétorque un autre ancien joueur. Certains dirigeants regrettent que la jeune génération soit plus préoccupée par son rendement personnel que par l'amour du maillot et du club. « Pourtant, la couleur du maillot doit toujours exister, on ne doit pas oublier l'histoire du club », soutient un directeur de structure. L'individualisme et « l'argent facile » sont des mots qui reviennent souvent pour expliquer le comportement de certains joueurs. Il faut dire que ces derniers ne connaissent le handball professionnel que depuis peu de temps. Le salaire est une compensation normale de leur travail. Un ancien champion du monde déclare avoir beaucoup de difficultés à « transmettre les valeurs à la jeune génération qui ne connaît que le statut de professionnel et profite du système ». La perte des valeurs est davantage un phénomène de société, notent certains dirigeants, précisant qu'il s'agit moins d'un phénomène lié au handball que d'une évolution générale de la société vers plus d'individualisme. Dans son article sur le rugby, Molès (1998) rapporte des constats de dirigeants et joueurs identiques à ceux du handball. Les dirigeants, écrit l'auteur, regrettent que les joueurs pensent avant tout à l'argent et à leur carrière. Si nos interviewés reconnaissent volontiers que les valeurs des jeunes joueurs ont évolué, il est intéressant toutefois de souligner que certains d'entre eux les rapprochent de celles du travail¹⁸. La professionnalisation conduit en quelque sorte à un transfert des valeurs associatives vers d'autres plus professionnelles. Pour autant, ne percevoir que l'aspect négatif et la perte irrémédiable des valeurs peut paraître réducteur. Nos investigations nous l'ont démontré, les valeurs du handball sont bien présentes, ne serait-ce qu'à travers l'esprit de famille et la très forte convivialité qui caractérisent ce sport. Pour bon nombre de nos interlocuteurs, ces valeurs maintiennent un lien évident entre les acteurs. Les dirigeants aussi préservent la culture sportive, affirment les responsables bénévoles. « Nous avons la chance, ajoutent ces derniers, que beaucoup soient d'anciens handballeurs. » Pour tous ces dirigeants, cette culture du handball est primordiale : « Nous sommes les gardiens du temple, nous connaissons le handball et nous partageons ses valeurs. » Pour tous nos interlocuteurs, la professionnalisation n'est pas un problème car le handball relève avant tout de la passion. « C'est une affaire de famille », nous confie l'un d'eux. Même s'ils sont conscients qu'il leur faut être vigilants, tous affichent une relative confiance quant à l'évolution de leur sport. Pas plus qu'ils ne voient de fractures entre le handball amateur et professionnel – certains reconnaissent toutefois que le fossé pourrait se creuser à l'avenir –, ils ne perçoivent pas de problèmes relationnels entre bénévoles et professionnels salariés. Tous expriment la même volonté de développer leur sport et de lui apporter plus de notoriété. « C'est la passion qui nous maintient tous ensemble », conclut l'ancien entraîneur de l'équipe de France.

En définitive, si tout le monde s'accorde pour attribuer au handball de multiples valeurs, « il ne faut pas non plus être angélique » relève à juste titre un président de club. La plupart des acteurs veulent aussi que leur sport « se gère comme une entreprise de spectacle capable d'attirer des partenaires économiques ». Même si le handball voit ses valeurs quelque peu évoluer, même si, nous dit-on, il perd un peu de « sa saveur et de son âme », il reste un sport à échelle humaine qui parvient, grâce à la passion qui anime ses adeptes, à préserver sa cohésion.

Conclusion

Pour nos interlocuteurs, il ne fait guère de doute que le handball français se trouve à la croisée des chemins, dans une zone intermédiaire entre amateurisme et professionnalisme. Même si certaines voix s'élèvent pour regretter l'argent dans le sport et la montée de l'individualisme des joueurs, même si, à l'inverse, d'autres voix regrettent que les bénévoles ne soient pas plus professionnels, il semble bien que cette professionnalisation relève d'un consensus général. « Le consensus est un fait parce que tout le monde travaille dans le même sens », insiste un entraîneur. Pourtant, ce consensus ne va pas nécessairement de soi. Dans une de nos précédentes études, comme dans celle d'Haschar-Noé, des tensions étaient perceptibles entre les acteurs confrontés à une gestion rationalisée de leurs associations. Dans les deux fédérations sportives que nous avons analysées (Bernardeau-Moreau, 2004), les dirigeants bénévoles tentaient de résister à la montée en puissance des professionnels. Dans l'enquête comparative conduite par Haschar-Noé entre les associations « fédérales » et les associations de « loisir », l'opposition entre deux conceptions du sport était aussi très perceptible : d'une part, le modèle de l'association militante et, d'autre part, le modèle de l'association « prestataire de service » (Haschar-Noé, 1999). Dans notre étude sur le handball professionnel, nous n'avons pas ressenti de fracture réelle. Il n'y a pas deux mondes différents, celui des amateurs et celui des professionnels. Certes, les lignes de conduite et les compétences ne sont pas nécessairement les mêmes, mais une complémentarité semble exister entre le bénévole qui apporte sa disponibilité et sa passion, et le professionnel, qui mobilise ses compétences et son expertise. La transition n'est pas ici source de tensions ni de conflits. Le monde du handball, malgré ses vingt années de refondation, parvient à préserver l'équilibre entre bénévoles et professionnels, les uns restant complémentaires à l'action des autres. Les clubs, remarque un dirigeant de la ligue, « cherchent à placer le curseur au bon endroit ». Finalement, la réussite de ce sport réside peut-être dans le fait d'avoir su maintenir un lien entre des acteurs d'horizons différents mais partageant tous une même passion. « Personne ne doit oublier l'autre, l'amateur ne doit pas avoir peur du professionnel et le professionnel doit aller vers l'amateur », explique un

dirigeant de la ligue professionnelle. Si, comme nous avons cherché à le montrer, la professionnalisation du handball a modifié les rapports humains, elle a également permis de leur donner un cadre. En définissant des règles strictes, précise un entraîneur, le dirigeant a donné à son sport un statut et une visibilité qu'il n'avait probablement pas auparavant.

Aujourd'hui, la professionnalisation se poursuit. Un nouveau modèle se construit. Il est plus économique, managérial et rompt avec la tradition sportive associative. S'il y a encore quelques années, rappelle Barbusse, seuls les facteurs physiques et techniques étaient pris en compte, « force est de reconnaître, aujourd'hui, l'importance du facteur managérial dans la recherche de la performance » (Barbusse, 2006, p. 110). Cette performance est sportive comme en témoignent les résultats des clubs et de l'équipe de France. Elle est aussi économique grâce à la structuration rationnelle du handball professionnel. Conscients que l'argent peut conduire à des dérives¹⁹, mais que la professionnalisation est aussi nécessaire pour maintenir leur sport à son plus haut niveau, nos interlocuteurs affirment chercher le compromis entre tradition et modernité. « Il faut créer une dynamique collective », souligne un directeur de club, et « trouver un juste milieu », conclut un joueur professionnel. Le plus important, pour nos interlocuteurs, est de permettre une cohabitation entre les bénévoles qui incarnent les valeurs et les professionnels qui optimisent le niveau du handball. Ainsi, les différents acteurs revendiquent leur appartenance à un même monde, dont ils partagent les valeurs et une certaine philosophie de vie. Pour autant, cet univers commun n'est pas uniquement sportif, il est aussi professionnel. « Ils savent qu'ils font partie du même monde de salariés », déclare un arbitre international. Ainsi, s'il apparaît qu'entre amateurs et professionnels, il n'y a pas de fracture, il semble tout à fait évident qu'entre le monde du handball et celui du travail, la barrière est de moins en moins étanche. Le handball professionnel est désormais vécu comme un travail qu'il convient de rémunérer.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour réaliser cette étude, nous avons effectué 28 entretiens, entre février et juin 2007. La plupart des personnes contactées ont accepté sans difficultés que nous enregistrons la conversation. Nous avons chaque fois retranscrit l'essentiel des interviews pour en effectuer une analyse de contenu longitudinale et transversale ; ce qui représente au total une quinzaine d'heures d'enregistrement. Les entretiens ont été réalisés en face à face (aux sièges de la ligue et de la fédération, sur les lieux de travail à Paris ou en banlieue, dans des lieux publics, à l'Université de Marne-la-Vallée et à l'INSEP) ou par téléphone (pour les personnes habitant en province). Pour composer notre échantillon, nous avons procédé à quatre entretiens exploratoires, permettant de situer les enjeux principaux et de déterminer les « groupes d'intérêts » susceptibles de représenter les différents approches et représentations que les acteurs pouvaient avoir de la professionnalisation du handball. Cette première approche nous a permis de construire le guide d'entretien approfondi. Toutes les personnes interrogées ont

été contactées par téléphone selon un procédé en réseau, chaque interviewé nous donnant les coordonnées des personnes (que nous pouvions contacter de leur part) susceptibles de nous apporter les informations nécessaires à notre analyse.

Caractéristiques de l'échantillon interviewé : Dirigeants bénévoles (trois présidents ou secrétaires généraux de clubs professionnels et deux de la ligue nationale) – Dirigeants salariés (trois directeurs de clubs professionnels et deux cadres techniques ou marketing) – Anciens joueurs (cinq dont trois champions du monde 95) – Jeunes joueurs (quatre tous sous contrat dans un club professionnel) – Entraîneurs (quatre dont trois sous contrat dans un club professionnel) – Arbitres internationaux (deux) – Agents de joueurs (un) – Journalistes sportifs (un du journal *Le Parisien*) – Médecin du sport (un). Clubs professionnels et institutions représentés : Chambéry Savoie Handball – US Dunkerque – Fédération française de Handball – Ligue nationale de handball – Montpellier Handball – Paris Handball – Pontault-Combault Handball Club – US Ivry.

Nous tenons à remercier ici l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité et leur accueil sympathique.

NOTES

1. Quelques clubs survivront grâce à l'aide massive des collectivités territoriales, comme par exemple le club de Créteil qui se transformera en société d'économie mixte.
2. C'est en 1992 puis 2000 que l'État crée les statuts particuliers des sociétés commerciales sportives. Les sociétés à objet sportif (SOS) autorisent l'entrée d'actionnaires privés commerciaux dans le capital des clubs (jusqu'aux deux tiers du capital). Les sociétés sportives professionnelles (SASP) concernent les clubs qui dépassent un seuil financier défini par le législateur. Très proches des sociétés anonymes classiques, elles peuvent redistribuer les dividendes à leurs actionnaires et rémunérer leurs dirigeants sans qu'aucun capital minimal ne soit imposé à l'association « support ». Parmi les clubs devenus aujourd'hui des SOS ou SASP, on compte Chambéry, Ivry, Montpellier, Toulouse et Paris, soit un tiers des clubs évoluant en première division. Les autres devraient suivre peu à peu.
3. On citera notamment l'obligation faite aux clubs de justifier d'au moins 900 000 euros de recettes et de consacrer 10 % de leur budget aux opérations de communication et de développement commercial de leurs activités.
4. Les détails méthodologiques de la réalisation des entretiens sont donnés en annexe.
5. Notons que si les fonctions exercées dans le handball par nos interviewés impliquent des sensibilités différentes dans le jugement qu'ils portent sur la professionnalisation, ces fonctions ne semblent pas en tout cas induire des définitions divergentes sur les éléments qui caractérisent ce processus.
6. Notons que si la rémunération dans le sport est ancienne et déjà signalée dans les années 1880 au sein des sociétés vélocipédiques, la nouveauté est son officialisation. En passant de l'« amateurisme marron », où les rémunérations se faisaient de manière cachée, à un professionnalisme désormais affiché et revendiqué, c'est toute la tradition sportive associative qui s'en trouve ébranlée.

7. N'oublions pas que la création des syndicats répond à l'origine à une obligation ministérielle qui souhaitait que soient élus les représentants des différentes parties concernées pour préparer et accompagner la création de la ligue professionnelle.
8. La convention collective nationale des sports (CCNS) a été adoptée en juillet 2005. Elle se donne pour mission de régir les conditions d'emploi et de travail des salariés de la branche sportive. S'il existait auparavant des conventions propres à certains sports comme le golf et les centres équestres, la CCNS a vocation d'étendre ces dispositions à l'ensemble des sports. Elle est composée de l'ensemble des représentants syndicaux des employeurs et des salariés regroupés en commissions paritaires. Son chapitre 12 notamment est intéressant car il précise les rapports entre les employeurs, les entraîneurs (dont une grille définit les quatre classes possibles) et les joueurs en centre de formation. La CCNS prévoit ainsi des accords de branche pour tenir compte des spécificités de chaque sport.
9. Notons d'ailleurs que ces nouveaux rapports sont observés de la même manière dans d'autres sports devenus récemment professionnels comme le rugby où, note Molès, ils engendrent un « désordre récurrent » (Molès, 1998).
10. L'interviewée se réfère bien entendu au taylorisme et à l'organisation scientifique du travail.
11. La division des tâches, dont il est question ici doit être comprise au sens de division technique du travail favorisant une segmentation et une spécialisation des tâches. Nous n'abordons pas l'autre approche de la division du travail évoquée par Stroobants (2005, p. 34), l'approche sociale identifiant les différentes classes sociales et socioéconomiques dans lesquelles se situent les acteurs.
12. Il faut entendre ici l'amateurisme comme l'absence de salaires réguliers. Leur professionnalisme est bien évidemment attesté par le haut niveau d'expertise qui les caractérise en tant qu'arbitres internationaux.
13. Dans le football des années 1980, Faure et Suaud notent déjà l'arrivée de ces « professionnels de la gestion qui importent une logique d'entreprise » au sein de clubs encore peu familiarisés avec la commercialisation (1994, p. 21).
14. Notons que les propos les plus alarmistes sur la disparition des bénévoles ont été prononcés par des dirigeants salariés qui sont tous d'anciens joueurs professionnels. Derrière leurs propos, on relève une critique diffuse du handball professionnel devenu à leurs yeux plus individualiste et intéressé par l'argent.
15. Un article de M. Behar paru dans le journal *L'Humanité* du 16 décembre 2000 évoque ce « blues des présidents » à qui l'on demande d'avoir des compétences en marketing, en communication, en gestion des ressources humaines, en fiscalité ou encore en droit. Ce sont des bénévoles, souligne la journaliste, qui ont aujourd'hui de véritables responsabilités de chefs d'entreprise.
16. Une analyse plus fine aurait nécessité l'emploi de questionnaires comme nous l'avons fait pour étudier les dirigeants bénévoles des fédérations équestres et de tennis. Elle permettrait par exemple de connaître et comparer les profils socio-professionnels des dirigeants bénévoles (présidents et membres des bureaux) sur les vingt dernières années.
17. Signalons aussi certaines critiques émises par des dirigeants qui qualifient volontiers les valeurs du handball de mythe ou de mots qui « veulent tout et rien dire ». Pour eux, il n'y a pas plus de valeurs dans le handball qu'ailleurs.

18. Remarquons qu'au cours de nos entretiens, nous avons parfois pu observer un glissement de sens quant à l'emploi du mot valeur. Si pour certains, il s'agit de valeurs « humaines », d'autres ont utilisé un sens plus « économique » en parlant de valeurs financières ou marchandes. Ce glissement n'est sans doute pas dénué de sens.
19. Signalons que tous condamnent l'argent du football et son « utilitarisme cynique » (Faure et Suaud, 1994, p. 24).

BIBLIOGRAPHIE

- Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball, *Revue française de gestion*, 168/169, 107-123.
- Bernardeau-Moreau, D. (2004). Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles. *Logiques sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Billat, J. P. (1990). Les hommes du club, dirigeants et techniciens: Responsables ou otages? *Les cahiers de l'université sportive d'été*, 5. Bordeaux: MSHA.
- Chapoulie, J.-M. (1973). Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels. *Revue française de sociologie*, 24(1), 86-114.
- Faure, J.-M. et Suaud, C. (1994). Un professionnalisme inachevé *Actes de la recherche en sciences sociales*, 103(1), 7-26.
- Haschar-Noé, N. (1999). « Les dirigeants sportifs et l'évolution des pratiques sportives ». Dans J. M. Delaplace (sous la direction de), *L'entraîneur, le sportif et le dirigeant* (p. 273-293). Paris: L'Harmattan.
- Hughes, C. E. (1997) (traduit et présenté par J.-M. Chapoulie). Le regard sociologique, Essais choisis, *Recherches d'histoire et de sciences sociales*, 70. EHESS.
- Le Roux, N. (2006). « Évolution des connaissances et perspectives de recherche sur l'emploi et la professionnalisation dans le secteur du sport ». Dans P. Bouchet P. et C. Pigeassou (sous la direction de), *Management du sport: Actualités, développements et orientations de la recherche*, Afras, Montpellier.
- Molès, J. B. (1998). « La professionnalisation du rugby français. Pouvoir économique et lien social ». Dans *Sport et lien social, Corps et culture*, 3, Paris.
- Simonet-Cusset, M. (2003). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'LRES*, 44.
- Stroobants, M. (2005). *Sociologie du travail*, 128. Paris: Armand Colin.

Denis BERNARDEAU-MOREAU

*Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale.
L'exemple du handball professionnel français.*

RÉSUMÉ

La professionnalisation du handball français a débuté dans les années 1980. L'arrivée à la tête de l'équipe de France d'un nouvel entraîneur va permettre la salarisation des joueurs dont le statut se précise. Les premiers syndicats du handball se créent. Les clubs se rationalisent, adoptent une structure plus managériale et commerciale. Ils recrutent des cadres salariés dont les missions se spécialisent. Progressivement, la professionnalisation du handball transforme les rapports entre les acteurs. Là où il n'y avait jusque-là que des joueurs, des entraîneurs et des bénévoles, on compte désormais des salariés, des cadres et des chefs d'entreprise. Afin de réaliser cette enquête, nous avons effectué, durant le deuxième trimestre de 2007, une trentaine d'entretiens semi directifs auprès des dirigeants et acteurs du handball professionnel français. À travers l'exemple de cette discipline, notre article est une réflexion sur le processus de professionnalisation du sport français.

Denis BERNARDEAU-MOREAU

*When Volunteerism Logic Gives Way to Salary Logic.
The Example of Professional Handball in France.*

ABSTRACT

Professional handball in France dates back to the 1980s. A new trainer took over the French national team, leading to a change in player status as they became salaried workers, and the first handball trade unions were formed. Clubs began to streamline, adopting a more managerial and commerce oriented structure. They began to hire salaried managers with specialized functions. Gradually, the professionalization of handball modified the relationship between the various stakeholders. Previously there had simply been players, trainers and volunteer staff. Henceforth there would be salaried workers, management staff and company bosses. In the second quarter of 2007, for the purposes of this study, we held some thirty semi-directive interviews with the various stakeholders (managers, players etc.) involved in French professional handball. Using this particular sport as an example, our paper is a reflection on the professionalization of sport in France.

Denis BERNARDEAU-MOREAU

Cuando la lógica del voluntariado da paso a la lógica salarial.

El ejemplo del balonmano (handball) profesional francés

RÉSUMÉN

La profesionalización del balonmano francés comenzó en la década de 1980. La llegada a la cabeza del equipo de Francia de un nuevo entrenador va permitir la introducción de un salario para los jugadores donde se precisa el estatuto. Los primeros sindicatos del balonmano se crearon. Los clubes se racionalizan, adoptan una estructura más gerencial y comercial. Reclutan cuadros asalariados cuyas misiones se especializan. Progresivamente, la profesionalización del balonmano transforma las relaciones entre los actores. Allí donde antes sólo había jugadores, entrenadores y voluntarios en la actualidad se cuenta con asalariados, cuadros y jefes de empresa. Con el fin de realizar esta investigación, hemos efectuado, durante el segundo trimestre del año 2007, una treintena de entrevistas semi-estructuradas con dirigentes y actores del balonmano profesional francés. A través del ejemplo de esta disciplina, nuestro artículo es una reflexión sobre el proceso de profesionalización del deporte francés.