



**HAL**  
open science

## Les entraîneurs salariés du handball professionnels

Denis Bernardeau-Moreau

► **To cite this version:**

Denis Bernardeau-Moreau. Les entraîneurs salariés du handball professionnels. Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Questions sur la professionnalisation, 2009, 978-2-7535-0974-0. hal-04522984

**HAL Id: hal-04522984**

**<https://hal.science/hal-04522984>**

Submitted on 27 Mar 2024

**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.

## Les entraîneurs salariés du handball professionnel

Denis Bernardeau-Moreau<sup>1</sup>

Après le football, le basket-ball ou plus récemment le rugby, le handball est aujourd'hui devenu professionnel. Si cette évolution est certes inédite pour ce sport traditionnellement associatif, elle s'inscrit néanmoins dans un contexte général de transformation de certains sports populaires dont le mode entrepreneurial est le point commun. Pour J.M. Faure et C. Suaud (1994), C. Durand (1994) ou E. Bayle (2000), l'arrivée des nouveaux dirigeants à la tête des clubs professionnels de football inaugure l'ère des managers et des gestionnaires d'entreprise. C. Durand, L. Ravenel et B. Helleu (2005) établissent le même constat dans le cas du basket professionnel. Dans le rugby, J.B. Molès (1998) et Nier (2000) soulignent la difficile cohabitation du rugby d'élite soumis au réalisme économique avec le rugby amateur cultivant une certaine philosophie de vie. N. Haschar-Noé (1999) et D. Bernardeau Moreau (2004) constatent que les dirigeants bénévoles adoptent de plus en plus une logique de prestataires de services. Pour J.P. Billat (1990) et B. Barbusse (2006), la performance recherchée aujourd'hui par les clubs professionnels n'est plus seulement sportive, elle est aussi managériale.

Si nous avons choisi d'étudier le handball, c'est d'une part pour répondre à la demande des acteurs de ce sport soucieux de gérer au mieux le changement, et d'autre part pour rendre compte d'une tendance lourde d'évolution conduisant de nombreux sports à endosser une forme désormais plus marchande. Les entraîneurs des clubs professionnels de handball ont vu leur statut évoluer. Cette évolution est la conséquence de trois étapes de la professionnalisation<sup>2</sup> qu'il nous est possible d'identifier : la première est la salarisation des joueurs et des entraîneurs, la seconde est la structuration des clubs professionnels et la troisième marque l'institutionnalisation du handball professionnel par la ligue nationale et les syndicats notamment. Le début de la salarisation des joueurs et des entraîneurs marque à l'évidence les prémices d'une transformation profonde des comportements de ces derniers dont les motivations ne sont plus seulement sportives mais aussi économiques. D'une position d'amateurs, les joueurs et les entraîneurs vont obtenir à travers la rémunération, un véritable statut de professionnel. Pour accompagner ce nouveau rapport avec leurs salariés, les clubs employeurs vont dans un second temps se structurer et créer les conditions d'un accroissement de leur budget. À leur tête, les dirigeants bénévoles deviennent des patrons dirigeant des petites PME naissantes. Au fur et à mesure que progresse l'entrepreneuriat des clubs, le besoin de recourir à des compétences gestionnaires va se faire de plus en plus pressant. Le recrutement de cadres sportifs mais aussi administratifs et managériaux va s'accélérer. Si la création d'une ligue professionnelle en 2004 officialise l'entrée du handball dans l'ère de la professionnalisation, d'autres formes institutionnalisées apparaissent. Les joueurs, les entraîneurs (et depuis peu les présidents de clubs professionnels) se regroupent en syndicats pour faire entendre leurs voix dans un monde du travail émergent. Rapidement, l'argent va modifier les rapports entre les acteurs. Même si les valeurs du handball perdurent et permettent de préserver la convivialité d'un sport qui reste une affaire de passionnés, les valeurs du travail sont perceptibles dans un monde professionnel où les joueurs sont employés sous contrat, où les entraîneurs et dirigeants salariés forment les cadres techniques et administratifs des clubs professionnels, où enfin les dirigeants bénévoles endossent le rôle d'employeurs à la tête de petites PME.

---

<sup>1</sup> Université Paris-Est Marne La Vallée, laboratoire ACP (GREHSS), EA 3350, 5 bd Descartes 77454 Champs sur Marne.

<sup>2</sup> Pour une définition du processus de professionnalisation, voir notre partie sur l'encadrement du sport et la professionnalisation.

Pour rendre compte en particulier de l'évolution des entraîneurs professionnels, nous nous sommes appuyé sur une série d'entretiens réalisés entre février et juin 2007 et concernant l'ensemble des acteurs du handball professionnel (joueurs, entraîneurs, dirigeants bénévoles, arbitres, agents sportifs et journalistes – cf. annexe). Tous ces entretiens ont été réalisés en face à face ou par téléphone et ont duré entre 20 à 75 minutes. La première partie de notre article relate les trois grandes étapes marquantes de la professionnalisation du handball, depuis le versement des premiers salaires jusqu'à la syndicalisation du handball. La deuxième partie tente de rendre compte de l'évolution des valeurs et des rapports entre les acteurs du handball professionnel immergés désormais dans le monde du travail.

## **I- Les trois étapes de la professionnalisation du handball**

La conversion au professionnalisme du handball coïncide avec l'arrivée de Daniel Costantini à la tête de l'équipe de France en 1985. Voulant hisser le handball français sur les plus hautes marches du podium, le nouvel entraîneur intensifie les entraînements qui deviennent quotidiens et élève considérablement le niveau sportif de ses joueurs ayant alors un statut d'amateur. Pour réaliser son « vrai projet d'entreprise », Costantini doit mobiliser à plein temps ses joueurs et donc leur verser des compensations financières. « On nous a demandé, souligne un entraîneur ancien champion du Monde, de n'avoir que cette activité. (...) Cet investissement de temps ne nous permettait plus vraiment d'exercer un autre métier à côté ». C'est là, peut-on dire, que débute réellement la professionnalisation avec les premières salarisations des joueurs et des entraîneurs. Cependant, des signes de la mutation à venir étaient déjà présents. En effet, certains clubs et notamment celui de Créteil avaient déjà entamé leur mutation vers le sport professionnel<sup>3</sup>. Si d'autres clubs suivront, beaucoup néanmoins ne survivront pas. De tradition associative, les clubs doivent alors gérer l'inflation galopante des salaires qui nécessite une entrée massive d'argent. Le virage vers la professionnalisation se révèle très vite trop brutal pour certains clubs encore fragiles. Peu préparés à une logique économique absente dans le handball, la plupart d'entre eux doivent déposer le bilan quelques années plus tard<sup>4</sup>. Dépassés par les événements, ces clubs, explique un ancien joueur professionnel, ne feront que « surfer » sur la vague de la professionnalisation. Il faudra attendre le milieu des années 1990 pour que, réellement, les clubs créent les conditions durables de leur professionnalisation. La fédération jusqu'en 1989, puis les clubs après, sont donc les nouveaux employeurs des handballeurs. Ces derniers changent de statut et deviennent des salariés professionnels. Contractualisant leurs rapports entre les clubs qui sont aussi leurs employeurs, les handballeurs relèvent désormais du droit commun régissant le monde du travail. Le handball devient un travail qui leur impose une obligation de résultat. Même si le handball reste un sport très convivial, cette relation employeur/employé est très perceptible. Les joueurs et les entraîneurs se considèrent comme des professionnels sous contrat avec des droits et des devoirs.

Lorsque les handballeurs français, absents des grands rendez-vous internationaux depuis longtemps, décrochent la médaille de bronze aux JO de Barcelone en 1992 puis deux titres

---

<sup>3</sup> C'est en effet en 1985 qu'un nouveau président est élu à l'US Créteil. Il s'appelle Jean-Claude Tapie (frère de Bernard Tapie). S'associant avec un industriel d'Essilor, il instaure la rémunération de ses joueurs et accroît de manière significative le budget de fonctionnement du club. Ce faisant, il va résolument engager le club dans l'ère de la professionnalisation. En 1989, Créteil est champion de France et devient le premier club en finale de la Coupe d'Europe des vainqueurs de coupe. Il est aussi le premier club professionnel ayant un budget estimé à l'époque entre 1,2 et 1,5 millions d'euros.

<sup>4</sup> Traumatisés et incapables d'endiguer leur déficit, de nombreux clubs sans assises financières s'effondrent. Ce sera le cas de Nîmes pourtant plusieurs fois champion de France mettra plus de dix ans pour se relever, Gagny également champion de France à plusieurs reprises, Vénissieux, Boulogne-Billancourt, Marseille et Vitrolles.

mondiaux en 1995 et 2001 (on se souvient des « Barjots », surnom donné aux joueurs de l'équipe de France pendant la période 1992/1996), ils mesurent le formidable chemin parcouru. Le handball français a définitivement changé de statut. Il est professionnel et économiquement viable.

Désormais, les clubs sont constitués soit en sociétés d'économie mixte (c'est toujours le cas de Créteil), soit en sociétés à objet sportif (Chambéry), soit plus récemment en sociétés anonymes professionnelles (Ivry, Montpellier, Toulouse et Paris)<sup>5</sup>. Après le premier choc et la chute de clubs pourtant emblématiques, les dirigeants prennent conscience de la nécessité de mieux se structurer et optimiser leur fonctionnement. D'autant qu'ils sont soumis à des règles strictes définies par la récente ligue professionnelle<sup>6</sup>. Sa création en 2004 contribue à implanter plus solidement le handball professionnel. Dès sa mise en place, elle impose des conditions très contraignantes pour les clubs professionnels. Ces conditions sont essentiellement économiques : les clubs doivent rémunérer au moins douze joueurs professionnels, un entraîneur professionnel et au moins un salarié administratif. Leur budget doit atteindre le seuil des 900 000 euros de recettes certifiées et consacrer 10 % des dépenses au développement économique, marketing et commercial<sup>7</sup>. Aujourd'hui, la ligue professionnelle reconnaît quatorze clubs professionnels de D1 (Chambéry Savoie handball, US Créteil, US Dunkerque, Istres Ouest Provence Handball, US Ivry, Montpellier Agglomération Handball, USAM Nîmes Gard, Paris Handball, USM Pontault-Combault handball, Saint-Raphaël Var handball, Sélestat handball, Toulouse Handball, Tremblay en France Handball et Handball Club de Villefranche). Conformément aux dispositions de la Convention Collective Nationale des Sports (CCNS) adoptée en juillet 2005<sup>8</sup>, la ligue contribue également à harmoniser les rapports entre les employeurs, les entraîneurs (dont une grille définit les classes de cadres, d'agents de maîtrise et de techniciens) et les joueurs salariés.

Pour un dirigeant du syndicat des joueurs, le handball est désormais entré dans « l'ère de l'entreprise »<sup>9</sup>. Il exige des compétences à chaque poste depuis la gestion jusqu'à la communication. Désormais, les clubs recrutent non seulement des joueurs, mais aussi des entraîneurs et des cadres administratifs (aujourd'hui, ils comptabilisent chacun entre vingt et

---

<sup>5</sup> C'est en 1992, puis 2000, que l'Etat 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 minimum 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.

<sup>6</sup> Conformément à l'article L. 132-1 du Code du sport, les fédérations peuvent décider la création d'une ligue professionnelle, soit sous la forme d'une commission interne (c'est le cas de la boxe, du cyclisme et des sports de glace), soit sous la forme associative et conventionnée (c'est le cas du football, du rugby, du basket-ball, du volley-ball et également du handball). La ligue a pour mission de coordonner les clubs professionnels. Selon les souhaits du législateur, elle effectue également un contrôle juridique et financier.

<sup>7</sup> Aujourd'hui, les budgets des clubs professionnels augmentent en moyenne de 10 % par an. Les salaires des joueurs évoluent eux aussi d'environ 8 % par an.

<sup>8</sup> La convention collective a pour mission de préciser et de régir les conditions d'emploi et de travail des salariés de la branche sportive. S'il existait auparavant des conventions ou chartes propres à certains sports comme le football, le golf et les centres équestres, la CCNS a aujourd'hui pour 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.

<sup>9</sup> La décision de délocaliser la prochaine finale de la Coupe de la Ligue aux USA (Miami) est un exemple marquant de la volonté des dirigeants d'ancrer leur sport dans le paysage médiatique mondial.

trente salariés). Ces emplois répondent à un processus de spécialisation des tâches, exigeant un niveau de connaissances de plus en plus important. On a élevé les compétences des entraîneurs, note un président de club, avec des formations plus importantes et individualisées. Les compétences requises désormais sont techniques et sportives, bien entendu, mais aussi managériales et commerciales. Recrutés sur des postes spécifiques nécessitant des connaissances de plus en plus spécialisées, les cadres du handball mobilisent une double compétence : technique par leur expérience handballistique au plus haut niveau (la plupart des entraîneurs des équipes professionnelles sont des anciens handballeurs de haut niveau) et gestionnaire par les formations professionnelles et les diplômes qu'ils ont validés (brevet d'État, diplôme universitaire). Pour ces entraîneurs, leur passé d'ancien joueur de haut niveau est « une vraie valeur ajoutée, (...) ils connaissent l'activité, ils ont été formés et ils sont d'une bonne efficacité tout de suite, il n'y a pas de période d'adaptation, de connaissance du milieu » (propos d'un dirigeant de la ligue professionnelle). 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. Les entraîneurs se sont adaptés. Leurs exigences se sont accrues. Le passage du statut d'entraîneur bénévole à celui d'entraîneur salarié à plein temps les a obligés à transformer des compétences immédiates et techniques en des compétences managériales et de gestion. Certains ont réussi cette transition et, parvenant à s'adapter à un fonctionnement organisationnel plus entrepreneurial, occupent des postes clés dans le club soucieux de productivité. D'autres sont restés des techniciens du handball. Ils gèrent les équipes nationales et coachent les jeunes joueurs professionnels. Les entraîneurs aujourd'hui appréhendent le handball de manière professionnelle, par la répartition des tâches, par la rationalisation des modes de fonctionnement, par la prise en compte des orientations sportives mais aussi économiques. « La professionnalisation, affirme un entraîneur, a fait progresser la hauteur du plancher ». Si la pratique du handball est au cœur de leur passion, certains entraîneurs ont mené, parallèlement ou après leur carrière de joueur, des études sans imaginer qu'un jour, ils pourraient travailler dans le handball. Il y a une décennie, c'est une conversion que personne n'imaginait. « Les entraîneurs sont meilleurs, souligne l'un d'eux, parce qu'ils sont formés de manière plus pointue ». Les savoirs à mobiliser portent sur l'organisation d'évènements sportifs, sur l'aptitude à négocier, à recruter, à manager. « Les mots clés, rajoute un dirigeant bénévole, c'est la culture du résultat et de la performance, la logique entrepreneuriale, le sens du management, la rationalisation ». Avec les joueurs, souligne un membre de la ligue professionnelle, les entraîneurs sont là pour faire rentrer de l'argent. L'important, nous dit l'un d'eux, est de placer chaque personne à son juste niveau de compétences. Assurément, « être entraîneur, c'est devenu un métier », conclut un entraîneur ancien joueur de haut niveau. Si les dirigeants s'entourent également de directeurs sportifs qui sont souvent, eux aussi, d'anciens joueurs professionnels, on compte aussi des directeurs administratifs et financiers pour gérer la masse salariale. Le staff médical s'étoffe et comprend des médecins, kinésithérapeutes, diététiciens et préparateurs physiques. Les clubs font aussi appel à des cadres chargés du marketing, de la communication ou du managérat sportif. Avec la structuration des clubs, c'est aussi la syndicalisation qui se met en place pour accompagner le basculement vers le monde salarial. Comme le souligne l'ancien entraîneur de l'équipe de France, « les syndicats arrivent dans le sillage de toute activité salariée ». Ainsi, les joueurs se regroupent au sein de l'Association des Joueurs Professionnels de Handball (AJPH), dont la création remonte à moins de deux ans. Les entraîneurs créent à la même époque le « 7 Master », lequel adhère à une centrale syndicale, la Confédération Générale des Cadres (CGC) - « parce qu'on se revendique aussi comme des cadres » - précise encore un de ses dirigeants. Notons que dans la convention collective du sport, les entraîneurs ayant le statut de cadres sont les entraîneurs principaux des équipes fanions des clubs professionnels et les directeurs sportifs des centres de formation, « participant à la définition des objectifs, à

l'établissement du programme de travail et à sa conduite ainsi qu'à son évaluation » (article 12.6.2.2 de la CCNS portant sur les dispositions particulières aux entraîneurs). Quant aux dirigeants bénévoles des clubs professionnels, ils ont aussi leur syndicat, l'Union des Présidents de Clubs (UPCH), transformée depuis peu en une union professionnelle (condition indispensable pour signer l'accord sectoriel de la convention collective).

Ainsi, la transformation des clubs associatifs en sociétés, le rôle de régulateur assuré par la ligue professionnelle et le dialogue permanent avec les syndicats représentatifs des acteurs en présence contribuent-ils à accompagner le handball dans sa profonde révolution professionnelle.

## **II- Le handball est une activité salariale comme les autres**

« 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 » (entretien avec l'ancien entraîneur de l'équipe de France). Les entretiens que nous avons conduits montrent à l'évidence une évolution importante des acteurs dans leurs rapports et dans les représentations qu'ils ont de leur métier. Etablissant des liens de subordination découlant de la contractualisation de leurs rapports, les entraîneurs d'hier sont devenus des salariés et des cadres employés par des dirigeants bénévoles assimilables à des dirigeants d'entreprise. Entre le joueur, l'entraîneur et le dirigeant, les relations employé/employeur prédominent désormais. Si les premiers reconnaissent que le dirigeant est un bénévole qui donne gratuitement de son temps, ils n'oublient pas que ce dernier est aussi leur employeur et leur « patron » qui les emploie et peut les licencier si les résultats ne sont pas satisfaisants. Dans les clubs, les entraîneurs travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants bénévoles. Ces derniers sont certes bénévoles (mais on peut imaginer que bientôt, avec la professionnalisation, ils seront rémunérés comme ceux des autres grandes fédérations sportives) mais ils sont aussi et surtout des chefs d'entreprises dotés d'une forte culture managériale, qui gèrent leur club comme ils gèrent leur entreprise. Contrairement aux dirigeants de clubs amateurs, les présidents des quatorze clubs professionnels reconnus par la ligue professionnelle sont pour la plupart des actifs. Les professions qu'ils exercent se situent dans le secteur privé commercial (8 sur 14). Ils sont en grande majorité des chefs d'entreprise dans le bâtiment, l'informatique, la publicité ou l'industrie. Les autres occupent des postes à responsabilité dans les collectivités territoriales. Indiscutablement, le bénévole associatif a cédé sa place au manager. « On n'est plus le papa gâteau du coin qui fait jouer les enfants », explique un directeur sportif. Le paradoxe est que les bénévoles gèrent aujourd'hui des professionnels. Dès lors, « leur connaissance de l'entreprise, insiste un entraîneur, est une valeur ajoutée ». L'entraîneur comme le joueur savent qu'ils n'ont pas droit à l'erreur. Leurs salaires en dépendent et conditionnent une obligation de résultat. Sur le terrain de jeu, ils « jouent en quelque sorte leur carrière », observe un arbitre international. Ils savent qu'ils doivent justifier leurs fiches de paie. Avec la rémunération, l'entraîneur s'investit davantage, souligne un ancien champion du Monde, « l'apport de l'argent fait qu'il a un devoir de résultat, un devoir de travail supplémentaire ».

Ainsi, dans ce jeu d'acteurs où les cartes sont redistribuées, c'est en fait une nouvelle organisation du handball qui se dessine. Cette réorganisation, pourtant, ne paraît pas susciter de conflits réels, comme si tous les acteurs trouvaient un intérêt à accompagner, voire

accélérer la professionnalisation de leur sport (mais notons que nous n'avons interrogé que les acteurs du handball professionnel – dans le handball amateur, probablement aurions-nous eu des avis très divergents). Pour reprendre l'expression d'un de nos interlocuteurs qui entraîne dans un club de la région parisienne, « tout le monde essaie de tirer la charrue dans le même sens ». Même si des entraîneurs (notamment des anciens joueurs) regrettent le comportement parfois « mercenaire » ou « fonctionnaire »<sup>10</sup> de certains jeunes professionnels, tous reconnaissent que la passion reste toutefois une des valeurs partagées par la plupart d'entre eux. Malgré l'argent qui modifie les rapports sociaux, le handball renvoie l'image d'un sport qui parvient à maintenir l'unité autour de ses valeurs traditionnelles<sup>11</sup>. Le handball, nous dit-on, est une grande famille. Pourtant, avec la professionnalisation, il serait illusoire de croire que les valeurs du handball restent immuables. Elles évoluent, elles s'adaptent. Si les avis sont un peu partagés entre ceux qui voient dans la professionnalisation une perte progressive des valeurs et ceux qui croient davantage aux liens qui régissent la famille du handball, nous voulons surtout souligner une tendance qui se dégage de nos entretiens : les valeurs du handball se rapprochent désormais davantage des valeurs du travail. Avec la professionnalisation, les salariés du handball sont responsabilisés, au sens où ils démontrent une réelle maturité dans leur façon d'aborder le handball. Avec la professionnalisation, les entraîneurs se considèrent comme des cadres salariés ayant des objectifs à atteindre pour que fonctionne et progresse leur entreprise. Pour tous ces acteurs, le handball reste un plaisir mais n'est plus un simple loisir ; il est une activité professionnelle comme les autres avec un plan de carrière et une exigence de formation continue. Malgré l'entrée massive de l'argent (dans des proportions toutefois incomparables à celles du football ou du basket-ball), les acteurs qui font vivre ce sport sont avant tout des passionnés trouvant là le moyen de concilier passion et travail. Ceci explique pourquoi l'esprit de famille semble si aiguisé, le handball restant un formidable espace de socialisation.

## Conclusion

Avec la naissance du handball professionnel, c'est une révolution qui se met en marche. Elle traduit une recherche indispensable de performances sportives pour faire exister le handball français parmi les plus grandes nations mondiales. Elle favorise également une véritable reconnaissance statutaire des nouveaux salariés du handball qui, vivant de leur passion, obtiennent une légitime reconnaissance professionnelle. Les clubs se structurent en profondeur et rationalisent considérablement leur mode de fonctionnement. Soumis à une culture du résultat, les entraîneurs changent et contribuent à la mutation de leur club. Aujourd'hui, ils ne sont plus tout à fait les mêmes. Ils sont salariés, managent des joueurs eux aussi salariés et travaillent avec des bénévoles dirigeant des petites entreprises sportives. Les règles du handball, elles aussi, ont changé. Elles ne sont plus seulement sportives, elles sont désormais juridiques, économiques et aussi professionnelles.

---

<sup>10</sup> Le terme « mercenaire » est employé ici par nos interlocuteurs, pour caractériser les joueurs qui vont au plus offrant et n'hésitent pas à changer de clubs si la rémunération est plus intéressante – Le terme « fonctionnaire » est utilisé pour signifier le comportement de certains joueurs qui se comportent comme des travailleurs à minima faisant juste ce pour quoi ils sont payés.

<sup>11</sup> Les valeurs affichées sont celles de l'engagement, du goût de l'effort et de la combativité, celles également de la solidarité, de l'entraide, de la convivialité, de l'amitié et du partage.

## Annexe

### Explication de la démarche méthodologique

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 enregistrions la conversation. Nous avons à 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 différentes 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 (3 présidents ou secrétaires généraux de clubs professionnels et 2 de la ligue nationale) - Dirigeants salariés (3 directeurs de clubs professionnels et 2 cadres techniques ou marketing) - Anciens joueurs (5 dont 3 champions du Monde 95) - Jeunes joueurs (4 tous sous contrat dans un club professionnel) - Entraîneurs (4 dont 3 sous contrat dans un club professionnel) - Arbitres internationaux (2) - Agents de joueurs (1) - Journalistes sportifs (1 du journal Le Parisien) - Médecins du sport (1 exerçant à l'INSEP). 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.

### **Bibliographie**

BARBUSSE B., « Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball », *Revue française de gestion*, n° 168/169, 2006, p. 107-123.

BAYLE E., « La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : les cas du football, du basket-ball et du rugby », *STAPS*, n° 52, 2000, p. 33-60.

BERNARDEAU MOREAU D., « Du militant bénévole au militant professionnel. Le cas de fédérations sportives », EME B. (dir), *Alternatives associatives*, Sociologies pratiques, APSE, n° 9, 2004, p. 85-102.

BERNARDEAU MOREAU D., « Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale. L'exemple du handball professionnel français », AUGER D. et ROYER C. (dir.), *Sport, Loisirs et société*, Loisir et société / Society and Leisure, PUQ, septembre 2008, 30/2.

BILLAT J.P., *Les hommes du club, dirigeants et techniciens : responsables ou otages ?*, Bordeaux, Les cahiers de l'université sportive d'été, n° 5, MSHA, 1990.

DURAND C., *Essai d'analyse structurelle et de diagnostic des clubs sportifs professionnels*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Caen, 94CAEN0553, 1994.

DURAND C., RAVENEL L. et HELLEU B., *Basket professionnel en France : Approche stratégique et géomarketing*, Voiron, Presses Universitaires du Sport, 2005.

FAURE J.-M. et SUAUD C., « Un professionnalisme inachevé », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 103, 1, 1994, p. 7-26.

HASCHAR-NOE N., « Les dirigeants sportifs et l'évolution des pratiques sportives », DELAPLACE J.-M. (dir.), *L'entraîneur, le sportif et le dirigeant*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 273-293.

MOLES J.B., « La professionnalisation du rugby français. Pouvoir économique et lien social » *Sport et lien social*, Corps et culture, Paris, n° 3, 1998.

NIER O., « Les formes de professionnalisation dans le rugby de l'élite européen », CHANTELAT P. (dir.), *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001, coll. « Espaces et temps du sport », p. 221-240.