

J'aimerais tout d'abord adresser mes remerciements à ma promotrice, le Professeur Emilie Malcourant, pour m'avoir permis de travailler sur un sujet qui me tient fort à cœur, la professionnalisation des organisations sportives. Je la remercie également pour l'aide qu'elle m'a apporté tout au long de la rédaction de ce mémoire et pour le temps qu'elle m'a accordé.

Ensuite, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mes interviews et de me fournir des informations précieuses dans le cadre de cette étude.

Je tiens aussi à remercier ma famille et mes proches pour leur soutien lors de la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je remercie les membres du jury de s'intéresser à ce sujet et de prendre le temps de lire ce mémoire.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE	4
1. L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES VERS UNE PLUS GRANDE PROFESSIONNALISATION	4
2. MISE EN CONTEXTE : ÉVOLUTION DU MONDE SPORTIF	10
3. DIMENSIONS DE LA PROFESSIONNALISATION D'UNE ORGANISATION SPORTIVE	16
3.1. <i>Dimension sportive</i>	18
3.2. <i>Dimension organisationnelle</i>	20
3.3. <i>Dimension économique</i>	22
3.4. <i>Dimension institutionnelle</i>	24
4. CONCLUSION ET QUESTION DE RECHERCHE	27
PARTIE 2 : ETUDE DE CAS.....	29
1. ÉVOLUTION DU HOCKEY EN BELGIQUE JUSQU'À AUJOURD'HUI	30
2. L'ASSOCIATION ROYALE BELGE DE HOCKEY	33
3. ANALYSE	34
3.1. <i>Méthodologie</i>	34
3.2. <i>Résultats</i>	37
4. COMPARAISON	49
4.1. <i>Généralités</i>	49
4.2. <i>Finalité première – activités</i>	52
4.3. <i>Organisation – association</i>	53
4.4. <i>Acteurs</i>	56
5. CONCLUSION	60
6. RECU CRITIQUE	63
CONCLUSION ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXES	76
ANNEXE 1 : INTERVIEW MARC COURDRON	76
ANNEXE 2 : INTERVIEW SERGE PILET	88
ANNEXE 3 : INTERVIEW JÉRÔME TRUYENS	103
ANNEXE 4 : INTERVIEW VINCENT DUQUESNE	111
ANNEXE 5 : INTERVIEW MAÏTÉ DEQUINZE	119
ANNEXE 6 : INTERVIEW VINCIANE CRONNENBERGHS	128
ANNEXE 7 : TABLEAU RÉCAPITULATIF	133

Introduction

Dès le début des années 2000, les dirigeants de la Fédération nationale de hockey et ceux des nombreux clubs de hockey en Belgique se sont rendu compte qu'il était indispensable de professionnaliser le hockey dans notre pays afin de combler -dans les années à venir- le fossé existant entre nous et les grandes nations du hockey comme l'Allemagne, la Hollande, l'Australie ou l'Inde. « Tôt ou tard il va falloir s'y mettre pour ne pas simplement figurer aux Jeux¹ » faisait remarquer Adam Commens en 2007, suite à la qualification de l'équipe nationale masculine pour les Jeux Olympiques de Pékin.

Depuis cette prise de conscience, beaucoup de choses ont évolué dans le monde du hockey belge allant dans le sens d'une plus grande professionnalisation et ce, malgré le fait que le hockey reste encore aujourd'hui en Belgique un sport amateur, ne permettant pas aux joueurs de vivre de leur pratique sportive. Jusque-là, les joueurs de l'équipe nationale étaient soumis à une charge d'entraînement qui allait en s'intensifiant certes mais leur style de vie n'avait pas vraiment changé. Ils ne se comportaient pas encore comme de vrais sportifs professionnels, ou du moins, ils n'avaient pas le comportement qu'un athlète de haut niveau doit adopter. La situation a beaucoup évolué depuis cette fameuse prise de conscience et désormais les choses sont différentes. Bien que lorsque nous comparons le hockey avec d'autres sports déjà considérés comme professionnels depuis longtemps, certains aspects importants comme les sommes d'argent en jeu lors de transferts de joueurs ou l'implication des médias, ne sont souvent pas encore d'application pour le hockey, encore en plein développement. Aujourd'hui, il y a cependant un vrai changement et la comparaison avec des sports comme le basket ou le football devient peu à peu pertinente. Il reste encore néanmoins une étape primordiale à franchir. Il s'agit du statut de sportifs professionnels dans le hockey. Déjà en 2006, Thiéry Renaer, un des cadres de l'équipe nationale de l'époque, affirmait que « d'amateur, le statut des joueurs était passé à

¹ Jourdain, J.-F. (2007). Trois mois de congé pour aller aux Jeux. En ligne sur le site de La Libre <http://www.lalibre.be/sports/hockey/trois-mois-de-conge-pour-aller-aux-jeux-51b8958ce4b0de6db9b08e5d>.

semi-professionnel. On commence à être à la limite entre amateur et pro.² » Aujourd'hui encore, certains joueurs, dont notamment ceux de l'équipe nationale, s'entraînent comme des joueurs professionnels, avec tout ce que cela implique comme sacrifices et détermination. Cependant, ils ne sont pas encore reconnus en tant que sportifs professionnels. Ils ne peuvent donc pas vivre pleinement de leur passion. Un tout premier pas vient néanmoins d'être franchi à cet égard en Fédération Wallonie-Bruxelles avec la reconnaissance du statut de joueur professionnel, en tout cas à mi-temps pour quelques joueurs de l'équipe nationale.

Etant joueuse de hockey depuis mon plus jeune âge et joueuse de l'équipe nationale belge de hockey en salle, j'ai moi aussi été témoin de cette évolution et de l'engouement grandissant pour ce sport. Mon histoire personnelle de sportive, combinée à mes études en gestion, m'ont amenée très naturellement à m'interroger sur la problématique de la professionnalisation des organisations sportives du point de vue des dirigeants et de la gestion organisationnelle, et non du point de vue de joueurs. J'ai souhaité étudier les convergences et les divergences entre les processus destinés à améliorer la professionnalisation et l'efficacité utilisés dans le monde de l'entreprise et le processus de professionnalisation des organisations sportives. L'objectif était de savoir si les pratiques utilisées en entreprise pouvaient être appliquées aux organisations sportives et si cela les rendrait plus efficaces et plus performantes dans leur rôle premier qui est d'apporter le support nécessaire à leurs membres afin que ceux-ci puissent accroître leurs performances sportives. La question est donc bien de tenter de déterminer si une plus grande professionnalisation des aspects organisationnels et managériaux des organisations sportives se basant sur les modèles utilisés en entreprises pourrait être de nature à accroître leur efficacité afin de remplir le rôle qui est le leur. Se pourrait-il que les modèles de gestion et de management utilisés en entreprise soient "la" solution pour les fédérations sportives ?

Ce mémoire sera divisé en deux parties, une revue de littérature et une étude de cas. Dans la première partie, nous évoquerons d'abord les processus de changement qui ont

² Jourdain, J.-F. (2006). Le dernier « dinosaure » tire sa révérence. En ligne sur le site de La Libre <http://www.lalibre.be/sports/hockey/le-dernier-dinosaure-tire-sa-reverence-51b88e6be4b0de6db9addf1c>.

été mis en place dans le monde de l'entreprise afin d'accroître l'efficacité et la rentabilité ainsi que l'évolution des entreprises vers une plus grande professionnalisation. Ensuite, nous passerons en revue certains indicateurs utilisés dans les entreprises pour mesurer cette augmentation de l'efficacité. Après cela, nous dresserons un bref historique de l'évolution du sport en général jusqu'à nos jours. Et pour terminer, nous nous tournerons vers les organisations sportives et nous définirons les différentes dimensions de la professionnalisation de ces organisations.

Dans la seconde partie de ce mémoire, nous réaliserons une étude de cas afin de vérifier si la théorie s'applique ou non à ce cas concret. Avant d'entrer dans l'analyse en tant que telle, nous établirons un état des lieux de la situation du hockey belge aujourd'hui et nous détaillerons comment il est arrivé à la situation qui est la sienne aujourd'hui. Nous tenterons ensuite de déterminer, grâce à ce cas pratique, si la professionnalisation des organisations sportives peut s'inspirer de celle des entreprises ou pas. En d'autres termes, nous examinerons quelles sont les convergences et quelles sont les divergences entre les deux types d'organisation. Enfin, nous terminerons cette seconde partie en soulignant les limites de cette comparaison.

Finalement, la conclusion nous permettra de préciser en quoi le cas de la Fédération de hockey est unique par rapport à d'autres fédérations sportives et pourquoi elle pourrait servir d'exemples à ces dernières.

Partie 1 : revue de littérature

Dans cette première partie théorique, nous ferons le point sur ce qui a déjà été dit dans la littérature à propos de la professionnalisation des organisations sportives. Mais avant cela, nous identifierons les dernières avancées dans le monde de l'entreprise d'un point de vue principalement organisationnel suite à la mondialisation de l'économie et à la nécessité de profit à laquelle font face aujourd'hui les entreprises. Elles doivent être de toujours plus rentables et plus efficaces, face à des concurrents toujours plus rudes et des impératifs économiques toujours plus élevés. Ensuite, nous traiterons des différents domaines de professionnalisation des organisations sportives afin de pouvoir utiliser ces concepts plus tard dans l'analyse du cas pratique.

1. L'évolution des entreprises vers une plus grande professionnalisation

Dans cette section nous décrirons les différents facteurs qui ont poussé les entreprises à se professionnaliser davantage au cours des trente dernières années. Dans un premier temps, nous définirons ce qu'est une entreprise. Dans un second temps, nous évoquerons les moyens utilisés en entreprise pour améliorer l'efficacité et la rentabilité, ainsi que la mise en place de certains indicateurs, propres aux entreprises. Ces indicateurs sont destinés à mesurer la progression et l'atteinte d'objectifs et permettent de vérifier la transformation vers des organisations mieux organisées et plus professionnelles.

Pour commencer, tentons de définir ce qu'est une entreprise. Les éléments qui distinguent une entreprise de tout autre type d'organisation, sont sa taille, le secteur économique dans lequel elle se trouve, son secteur d'activité et son objet social. L'INSEE (cité dans Académie de Limoges, 2013, para.2) définit une entreprise comme suit : « est entreprise toute activité qui a pour but de produire des biens et des services destinés à être vendus sur des marchés en vue de générer des profits ». Une entreprise recouvre à la fois une dimension économique, humaine et sociétale (Balland & Bouvier, 2011).

Dans les années 90, l'économie belge était relativement prospère et les entreprises se portaient bien. C'était le triomphe de la "nouvelle économie" (Savage, 2004). L'important était de délivrer un produit ou un service de qualité. Les entreprises sont

focalisées sur cet objectif. Dès la fin des années 90 et au début du 21^{ème} siècle -période cruciale dans l'économie européenne suite à l'introduction de l'euro (Weinberg, 2001) -, une pression accrue s'est imposée sur les entreprises. Elles ont dû faire face au phénomène de mondialisation, à la concurrence des pays asiatiques, et plus tard encore, des pays de l'est de l'Europe. Aucune entreprise européenne à l'époque ne pouvait aspirer à un rôle mondial en se limitant à l'Europe (Weinberg, 2001). Les entreprises ont dû intégrer dans leur gestion des éléments comme les innovations technologiques, les espaces géographiques et les cadres socio-politiques (Balas & Palpacuer, 2010). Il n'était alors plus possible se contenter de produire et de vendre comme c'était le cas auparavant. Il fallait tenir compte de nombreux facteurs extérieurs. Les entreprises ont dû porter une plus grande attention aux coûts de production et à la rentabilité afin d'améliorer leurs résultats (Fidaroc Grant Thornton, 2014). Cette prise de conscience a débuté dans l'industrie et plus tard, s'est imposée aussi dans les entreprises de services.

Les entreprises se sont donc lancées dans une réflexion poussée sur quatre axes principaux de leur gestion interne : l'organisation (avec une définition des rôles et responsabilités de chacun), les processus de production (de biens et services), les outils utilisés ainsi que les personnes employées (Fidaroc Grant Thornton, 2014). Poussées par la crise et le besoin de réduire les coûts et d'augmenter les bénéfices, les entreprises se sont lancées dans des projets destinés à augmenter leur efficacité, à optimiser les processus et à supprimer les tâches sans valeur ajoutée (Paranque, 1995). De nombreuses études ont montré l'impact des pratiques en matière d'organisation du travail sur la performance (Chêneret, Doucet, Lapalme, Simard & Tremblay, 2005). Dans l'industrie, il a fallu améliorer la productivité. Au niveau des services, les entreprises ont dû viser une plus grande efficacité, le tout en maintenant le même niveau de qualité, voire en l'améliorant, afin de rester compétitives par rapport à leurs concurrents. Tous les acteurs d'une entreprise doivent être impliqués dans la démarche d'optimisation des processus et d'amélioration de l'organisation interne, afin que l'impact se ressente tant sur les résultats financiers que sur les personnes (Fidaroc Grant Thornton, 2014). Afin qu'un individu soit motivé et donc performant dans sa tâche, il faut que le travail soit stimulant (Chêneret et al., 2005).

Pour cela, les entreprises ont dû revoir le fonctionnement des processus utilisés et l'organisation interne. Il a fallu moderniser ou changer les outils mis en place précédemment et instaurer une culture du changement chez les employés afin de permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel (Delavallée, 1995). Il a donc fallu évoluer et changer. Or le changement n'est pas toujours accepté, surtout lorsqu'il concerne directement des personnes impliquées dans l'entreprise. Il est souvent perçu comme négatif et comme étant un frein au progrès (Carton, 2006). Dans une perspective positive (mais ce n'est pas toujours le cas), ce type de projet a pour objectif non pas de réduire le personnel mais bien de dégager du temps pour travailler sur des projets visant soit le développement soit l'augmentation de la qualité. Le but était que les entreprises soient plus performantes³, plus professionnelles et plus rentables.

Les entreprises peuvent mesurer leur performance économique grâce à des indicateurs chiffrés qui établissent la productivité, l'efficacité, la rentabilité ou encore l'avantage concurrentiel (Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012).

Elles ont mis en place certains moyens afin d'atteindre ces objectifs d'une plus grande rentabilité et d'une performance accrue. Elles ont optimisé les processus en termes de coût, de délai et de qualité. Pour cela, elles ont tenté d'utiliser de manière optimale les ressources et compétences à leur disposition et de consolider le contrôle interne en mettant en place des contrôles intermédiaires (Fidaroc Grant Thornton, 2014). L'organisation interne a aussi été améliorée, notamment en définissant plus clairement les rôles et responsabilités de chacun. L'allocation des ressources adéquates à la bonne tâche et à la bonne cause est également un des facteurs clés de réussite d'un projet (Cornic, s.d.). D'un point de vue décisionnel, une plus grande professionnalisation au sein des entreprises s'est également développée. Les formes de management ont évolué et les managers se sont formés spécifiquement à la prise de décision. A cet égard, il existe différents types de décisions qui ont toutes un impact différent sur l'entreprise. Les décisions stratégiques sont des décisions qui ont un impact à long terme, elles sont prises par la direction générale car elles concernent les orientations générales de

³ Bourguignon (1999, cité dans Ben Hassen & Hofaidhllaoui, 2012) définit la performance comme étant la « réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs ».

l'entreprise, elles comportent donc un risque important (Lambert & Riopel, 2003). Les décisions prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise sont des décisions dites tactiques. Elles ont un impact plutôt sur le moyen terme. Leur risque est donc de degré moyen. Les décisions les moins risquées sont les décisions opérationnelles qui sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés. Leur portée est limitée. Quelle qu'elle soit, une décision n'est pas toujours facile à prendre et peut être influencée par différents facteurs (Ben El Arbi, s.d.). Les caractéristiques de l'entreprise, l'évolution du marché dans lequel elle est présente, ou encore le contexte géopolitique sont autant de paramètres qui sont déterminants dans le processus décisionnel.

Au niveau des personnes et des ressources humaines, la volonté des entreprises a été de mettre en place des politiques visant à ce que les employés aient des compétences à la fois plus élargies et à la fois plus spécifiques.

Une entité peut avoir une équipe de personnes qualifiées et être à même d'identifier des compétences supplémentaires de ce personnel qui généreront des avantages économiques futurs à la suite d'une formation. L'entité peut également s'attendre à ce que le personnel continue à mettre ses compétences au service de l'entité (Bessieux-Ollier, Lacroix & Walliser, 2006, p.29).

Pour cela, des formations ont été proposées aux employés afin de les faire également adhérer à la nouvelle culture d'efficacité que les dirigeants tentaient de mettre en place (Goux & Maurin, 1997). Le but de ce type de formations n'est pas uniquement d'adapter les compétences des employés et de la main d'œuvre mais est surtout de les accompagner dans les changements organisationnels et de mettre en place cette culture du changement (Wittorski, 2008).

Nous pouvons également encore citer une série de caractéristiques propres aux entreprises comme l'innovation, l'esprit d'équipe, l'intégrité, le respect, la responsabilité, la satisfaction client ou encore la qualité, l'excellence et le partage, toutes caractéristiques sur lesquelles les entreprises s'appuient afin d'être davantage compétitives sur le marché (Cornic, s.d.). La mise en place d'une véritable gestion des personnes et de leur développement, comprenant par exemple un processus d'évaluation ainsi que la fixation d'objectifs personnels, fait aussi partie des moyens mis

en place par les entreprises dans ce processus de changement et de professionnalisation. Atteindre les objectifs fixés n'est pas toujours aussi évident que cela puisse paraître. Pour cela, il faut souvent pouvoir prendre des risques et être inventif aussi. Avoir confiance en soi est une condition primordiale pour surmonter certains obstacles. La patience et la passion sont également d'une grande aide dans de nombreuses situations afin de ne pas abandonner les objectifs si les résultats souhaités ne sont pas immédiatement obtenus (Legal'Easy, s.d.). La possibilité pour les employés de voir définir un plan de carrière personnalisé afin de se donner des perspectives au sein de l'entreprise est également un moyen utilisé pour faciliter le changement et pour améliorer le sentiment de bien-être au bureau mais aussi l'efficacité et la rentabilité. Un employé heureux et motivé sera plus efficace qu'un autre qui n'a pas de perspectives et qui ne se plaît pas dans ce qu'il fait (Chêneret et al., 2005).

Si l'entreprise aspire à une plus grande rentabilité ou à une meilleure performance et met en place un projet de changement, elle doit pouvoir mesurer l'amélioration et l'impact des changements effectués. C'est pourquoi il faut mettre en place des indicateurs, qui permettent de voir d'où elle part et comment elle évolue. Cela permet d'évaluer les progrès. De nombreux outils de gestion ont été développés et facilitent ce mesurage par l'entreprise (indicateurs de performance, KPI, rapports en tous genres...)

Enfin, la question du management est évidemment cruciale dans cette évolution. Il faut des bons managers et des leaders pour guider les entreprises dans ces changements. Les qualités requises pour être un bon entrepreneur sont sa capacité à observer son environnement et à tirer de cette observation, des opportunités économiques ou encore sociales pour son organisation (Bonnafe-Boucher, Laviolette & Loué, 2008). Il doit avoir de bonnes connaissances du monde des affaires mais surtout être capable de mettre en application ses connaissances. Nous ne naissons pas entrepreneur, nous le devenons. Ces qualités sont bien souvent acquises par formation ou par expérience (Faculté de sciences de Rabat, 2014 ; Senicourt & Verstraete, 2000). L'entrepreneur doit aussi anticiper le futur et le préparer, il ne peut pas se contenter de reprendre les solutions du passé (Facchini, 2007).

Dans ce contexte de changement et d'évolution indispensable du monde de l'entreprise face à de nombreux facteurs extérieurs, qu'en est-il des autres organisations ? Subissent-elles les mêmes pressions, les obligeant elles aussi à se remettre en question et à évoluer. Qu'en est-il notamment des organisations sportives ? Sont-elles, elles aussi, amenées à évoluer de la même façon sous la pression d'éléments extérieurs ? C'est la question sur laquelle nous allons nous pencher dans le paragraphe suivant.

2. Mise en contexte : évolution du monde sportif

Le but de cette section n'est pas de refaire en détails l'histoire du sport, mais il nous a semblé important de poser un cadre pour cette étude et également d'évoquer les différentes raisons qui ont poussé à une professionnalisation de plus en plus grande dans le monde du sport avant d'entrer dans le vif du sujet.

Contrairement à ce que nous pouvons imaginer, l'introduction d'un aspect économique dans le monde sportif et tout ce qui gravite autour de cette question, est apparu il y a bien longtemps. Le sport a toujours été lié au monde économique et au business mais depuis une petite trentaine d'années, l'intensité et la fréquence de ces liens se sont renforcées (Slack, 2004). A l'époque Victorienne déjà, certaines personnes pariaient sur les jockeys et pouvaient ainsi remporter des sommes d'argent très importantes (Watt, 2003). Dans de nombreux sports, la demande commerciale était présente ce qui avait pour conséquence que le format de certaines disciplines sportives était adapté afin de satisfaire aux désirs de la population, à l'image de l'expansion massive du football pendant l'entre-deux-guerres. Les grands acteurs de l'industrie automobile ont commencé à investir de manière durable dans le football, principalement en France et en Italie (Lanfranchi, 2004). Plus tard, au 19^{ème} siècle, le sport fut considéré comme un moyen de contrôle social pouvant influencer certaines classes sociales. Malgré cela, comme Watt (2003) nous l'indique dans son livre, tous les sports n'étaient pas pratiqués par tous ni même accessibles à tout le monde et les classes sociales ne se mélangeaient pas pour autant. Le sport moderne, devenu un instrument d'éducation, est né au Royaume-Uni au 19^{ème} siècle dans les collèges anglais. Il s'est ensuite répandu dans le monde entier car le Royaume-Uni avait une influence économique et politique importante au niveau mondial (Zintz, 2005).

Avant d'aller plus loin dans l'histoire du sport et de sa professionnalisation, il convient d'établir une définition d'une organisation sportive. Une organisation sportive n'est définie ni par sa taille ni par le bénéfice qu'elle génère ou la présence d'employés salariés à certains postes dans la structure. Elle est caractérisée par 4 éléments : les personnes qui la constituent et leurs relations, les règles qui la gouvernent, les objectifs

et les finalités qu'elle poursuit et les ressources dont elles disposent (Ferrand, McCarthy & Zintz, 2009).

Pour Daft & Robins, « une organisation sportive est une entité sociale impliquée dans l'industrie du sport ; elle est orientée vers un objectif, avec un système structuré et consciencieux d'activités et avec une limite relativement identifiable » (cités dans Slack & Parent [trad], 2006, p.5). Si nous traduisons cela en langage courant, cela signifie que c'est une entité sociale en ce sens qu'elle est composée de personnes ou de groupes de personnes qui interagissent pour remplir les fonctions essentielles de l'organisation. L'implication directe d'une organisation sportive dans l'industrie du sport la différencie d'autres organisations. Elle existe pour atteindre un objectif, souvent non-atteignable par une personne seule mais réalisable grâce à un groupe de personnes dont les interactions sont bien structurées et dont les tâches sont identifiées clairement. Les membres représentent les liens implicites ou explicites avec le club ou la fédération sportive (Falcoz & Walter, 2009).

Le financement de ces organisations sportives provient de deux sources différentes : le financement public, direct et indirect, et le financement du secteur marchand, à savoir les entreprises, ou du secteur philanthropique, soit des fonds ou des particuliers. Par ailleurs, il convient d'observer que le personnel de gestion au sein des organisations sportives est composé en partie de bénévoles et en partie de salariés (Bayle, 2007). Le monde sportif est caractérisé par la présence conjointe de bénévoles et de salariés au sein d'une même organisation, ce qui peut rendre son processus de professionnalisation un peu particulier. Les limites du développement des différentes formes d'emploi dues aux causes structurelles spécifiques des organisations sportives sont aussi un élément dont il faut tenir compte lorsque nous évoquons leur professionnalisation (Falcoz & Walter, 2009).

En résumé, dans le cadre de cette étude, la définition retenue d'une organisation sportive, compte tenu de tous les éléments énumérés ci-dessus, est la suivante :

Une organisation sportive est une entité dotée d'une personnalité juridique, ayant pour mission principale de contribuer au développement de la pratique sportive et des activités qui lui sont directement liées. Pour réussir sa mission,

elle développe son action au sein d'un système de parties prenantes (Ferrand et al., 2009, p.16).

Revenons-en maintenant à l'histoire. Le sport s'est petit à petit développé, tout en restant très amateur. Ce n'est que vers les années 70-80 que le sport a commencé à se professionnaliser. En effet, les activités sportives se sont diversifiées, certains acteurs commerciaux sont apparus dans le milieu sportif, il y avait de plus en plus de parties prenantes, etc. (Winand & Zintz, 2013). Dans le cas des organisations sportives, ces parties prenantes sont spécifiques. Certaines, comme les sponsors qui apportent un soutien financier, sont propres à chaque organisation. Ensuite, les ressources humaines sont composées d'une part de bénévoles et d'autre part de salariés (Barbusse, 2006). Ces deux groupes de personnes, au statut très différent, doivent coexister et collaborer tant au niveau stratégique qu'opérationnel. De plus, il y a les parties prenantes externes comme l'Etat ou les pouvoirs publics en général car ces organisations sportives ont une mission d'intérêt général (Vaillau & Zintz, 2008). Mais le sport ne s'est pas développé que d'un point de vue sportif, au niveau juridique, social et économique de nombreux aspects ont été professionnalisés également (Winand & Zintz, 2013). Ici, nous pouvons citer comme exemple les changements de statut des organisations, la libre circulation des travailleurs sportifs ayant la nationalité d'un Etat membre de l'Union Européenne (Derèze & Thirion, 1996) ou encore l'implication grandissante d'entreprises commerciales comme soutien aux fédérations sportives. Le sport est devenu une réelle industrie (Falcoz & Walter, 2007).

Cette évolution du monde sportif moderne est due en partie à la nécessité de réguler la pratique sportive pour les différentes compétitions. C'est donc à partir de ce moment-là que certaines organisations non gouvernementales, garantes des valeurs du sport, ont été créées dans tous les Etats et ce, dans un souci d'harmonisation entre pays (Winand & Zintz, 2013). Il fallait que les organisations en charge du sport parlent un même langage et qu'il y ait en tout cas certains standards communs. Les possibilités de voyager permettant aux athlètes de se déplacer et de participer à des compétitions dans d'autres pays, il y avait une nécessité de mettre en place certaines règles.

Les profonds changements que le monde du sport a subi au siècle dernier peuvent notamment s'expliquer par l'impact économique et médiatique croissant du sport à l'échelle mondiale⁴. En effet, le sport est un reflet de la société, il subit aussi les différentes turbulences de l'environnement et doit s'y adapter (Derèze & Thirion, 1996). Comme évoqué dans une étude de Mosquera-Gonzalez et Sanchez (2016), nous sommes passés de la modernité à la post-modernité, ce qui a aussi eu un impact sur les valeurs. Ce ne sont plus les valeurs éthiques et morales qui priment mais ce sont les valeurs hédoniques, économiques ou encore esthétiques qui ont pris le dessus.

Les valeurs traditionnelles du sport, d'abord centrées sur la beauté de la performance, son caractère désintéressé, le sens de l'effort et du dépassement et l'humanisme ont peu à peu dû composer avec d'autres éléments, plus pragmatiques et à connotation plus économique dans un contexte de diffusion d'informations et d'images toujours plus présent (Bouchet, Jebrane, Lacassagne & Weiss, 2004). Pour Pierre de Coubertin, le sport était un moyen d'atteindre un "idéal humain", idéal qu'il a voulu promulguer d'abord à travers la France et ensuite dans le monde entier (Sarremejane, 2016). Le caractère ambivalent du sport, perçu d'une part comme un facteur d'équilibre et d'autre part, mais plus négativement, comme un ferment de discorde, a fait l'objet de discussions tout au long du 20^{ème} siècle et fait encore débat de nos jours (Arnaud, 2001). Aujourd'hui, il est parfois difficile de croire aux valeurs que prônent certaines organisations sportives et à l'idéal qu'elles poursuivent au vu des sommes d'argent en jeu. Certaines valeurs "Coubertiniennes" n'ont plus autant de sens qu'auparavant (Bernardeau Moreau, 2009).

D'après Winand et Zintz (2013, p.39),

Cette nouvelle culture, fondée sur la professionnalisation et la modernisation des pratiques liées à la performance organisationnelle, s'explique par les enjeux sociaux, économiques et politiques qui pèsent sur les objectifs des fédérations sportives nationales (ou communautaires), et par la compétition dans laquelle elles sont engagées avec d'autres organismes pour bénéficier des fonds publics

⁴ Groupe européen d'éthique des sciences et des nouvelles technologies auprès de la Commission européenne. (1999). Les aspects éthiques dans le sport. *Journal international de bioéthique*, 12(4), 105-113. doi : 10.3917/jib.124.0105

ou privés. Il en résulte qu'elles se doivent de manifester plus d'efficacité dans leur action et de rendre mieux compte de leurs engagements.

Cela montre à quel point une professionnalisation est devenue inéluctable afin de répondre aux contraintes socio-économiques changeantes dont le sport dépend (Centre national d'appui et de ressources du sport, 2007). Les collectivités et sponsors qui financent ces organisations, attendent de celles-ci qu'elles obtiennent des résultats sportifs à la hauteur de leurs objectifs afin que leur retour sur investissement soit positif. L'incertitude qui tourne autour du monde associatif sportif est grande et les organisations sportives doivent intégrer cette part de fatalisme dans leur gestion (Lardinois & Tribou, 2004).

Cependant, de nombreuses organisations sportives n'ont pas adapté leur management et n'ont donc pas été capables d'anticiper les évolutions du système, ce qui a laissé apparaître une certaine incohérence au niveau de la gestion (Zintz, 2005). Il est également possible d'observer des distorsions entre le professionnalisme des sportifs et les structures dont ils dépendent, qui ont pris du retard à ce niveau (Minet, 2014).

Cela s'est confirmé partout dans le monde et en Belgique aussi. Personne n'y échappe. Le système sportif belge dépend de ses relations avec la sphère politique. L'Etat veut et doit être présent dans la régulation du sport. Le monde du sport ne peut pas rester entre les seules mains des sportifs, les enjeux économiques et de société sont trop importants. Aujourd'hui en Belgique, ce sont les communautés (Communauté française, Communauté flamande et Communauté germanophone) qui sont en charge du sport et ce sont elles qui légifèrent en la matière et qui attribuent un financement aux fédérations sportives, aux clubs et autres entités sportives (Vailleau & Zintz, 2008).

Du point de vue des fédérations sportives, la professionnalisation résulte du fait qu'elles veulent officialiser le statut de professionnel du sport afin d'harmoniser la pratique du sport, d'en tirer profit sur le plan des retombées économiques et de permettre aux sportifs de vivre de leur sport ou en tout cas de combiner leur pratique sportive avec

une vie professionnelle. Nous pouvons observer une transformation du sportif en professionnel, du club en marque et du sport en marchandise⁵.

Même s'il n'est pas pratiqué en tant qu'amateur, le sport n'est pas toujours considéré comme une activité professionnelle. Cependant, il exige des compétences spécifiques telles qu'il peut être apparenté à un réel travail (Barbusse, 2002). Il faut donc de plus en plus de techniciens, de personnel administratif, de cadres responsables, etc. dans les organisations sportives afin d'encadrer au mieux les sportifs, d'organiser la pratique sportive, de gérer les retombées financières et en termes de communication (Barbusse, 2006). Cela permet également aux sportifs de tirer profit de leur statut de professionnel ou semi-professionnels (Barbusse, 2006 ; Mathieu, 2008). Il apparaît souvent que les bons résultats d'une équipe ou d'un club en général sont à l'origine du processus de professionnalisation et inversement que cette professionnalisation aide à l'obtention de bons résultats sportifs (Barbusse, 2002). La compétition sportive exige de plus en plus de temps et de compétences qu'il est de l'intérêt de tous, dirigeants et sportifs, de se professionnaliser afin d'atteindre les objectifs fixés. Les organisations sportives doivent suivre des logiques commerciales pour les mettre au service des résultats sportifs (Programme Sport et Relations Internationales, 2017). En effet, la professionnalisation des organisations sportives peut être associée à la recherche d'excellence tant de la part du sportif que de la fédération elle-même. Il peut également y avoir une certaine pression de la part de certaines parties prenantes qui exigent de meilleures performances sportives. Cela peut s'expliquer par les enjeux sociaux, économiques ou politiques des différentes parties prenantes (Minet, 2014).

⁵ Sénat français. *Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ? (Rapport)*. En ligne sur le site du Sénat <http://www.senat.fr/rap/r13-484-1/r13-484-14.html>, consulté le 1^{er} juin 2017.

3. Dimensions de la professionnalisation d'une organisation sportive

Tous ces changements et évolutions qui ont impacté le sport au cours du siècle dernier, ont amené les dirigeants des organisations sportives à professionnaliser leur structure. Ils ont entamé cette professionnalisation afin d'être mieux en mesure d'atteindre les objectifs des parties prenantes et de ne pas prendre de retard par rapport à la professionnalisation des différents acteurs du secteur.

Avant d'aborder les différentes facettes de cette professionnalisation des organisations sportives, il convient d'abord d'en établir une définition. La professionnalisation est une mutation, due à la présence d'argent. Chantelat (cité dans Minet, 2014, p.10) définit la professionnalisation des organisations sportives comme étant :

Le processus de rationalisation des activités sportives associatives, c'est-à-dire la façon dont se structurent les actions collectives en vue de la production d'activités sportives. Il s'agit d'un processus à la fois d'ordre sportif, économique, juridique, organisationnel et institutionnel par lequel « *l'amateurisme cède le pas à la rationalisation, à l'efficience et à la conduite des actions par projets* » citation de Koksi & Heikkala, 1998, p.11).

Selon Serge Blanco, icône du rugby français (cité dans Belot, 2007, p.51), « l'esprit du jeu ne change pas, c'est le monde autour qui évolue ». Les clubs, les fédérations, les organisations sportives sont soumises à de nouvelles obligations (pas uniquement au niveau sportif). Le nombre et la charge d'entraînements doivent inévitablement augmenter (Honta, 2011). Certaines compétitions sont retransmises à la télévision, ce qui implique un investissement considérable au niveau des technologies et des infrastructures, mais qui constitue sans doute un mal nécessaire. Les joueurs sont sous contrat, les sponsors imposent également des obligations, les staffs des équipes sont aussi de plus en plus souvent composés de professionnels, la cadence des entraînements ne cesse d'augmenter (Comité national olympique et sportif français [CNOSF], 2016). D'après Belot (2007, p.57), auparavant « le club était une seconde famille, il est devenu une entreprise ».

Le monde sportif est en changement constant et la concurrence y est de plus en plus rude. Pour être efficaces, les organisations sportives se doivent de professionnaliser leur structure afin de gérer le facteur humain d'un point de vue managérial, elles ne peuvent plus se contenter de maîtriser les variables purement sportives. Les sportifs doivent disposer d'un encadrement et d'un environnement de travail de qualité (Barbusse, 2006). Le simple fait de performer sur le terrain n'est plus suffisant afin de rester compétitif. Le sport moderne se distingue aujourd'hui par sa complexité. Il touche des nouveaux secteurs de la société comme les relations internationales, la politique, les enjeux économiques ou encore sociétaux. Il faut pouvoir anticiper et se positionner par rapport à la concurrence tout en conservant les valeurs intrinsèques du sport. Il n'est plus possible de gérer le sport comme il l'était au début du siècle passé, au risque d'être affecté par des éléments à connotation négative comme la violence, la corruption ou le dopage (Brigaud, 2010).

Lorsque nous évoquons le mot professionnalisation, cela fait souvent penser à la rémunération des différents acteurs comme les joueurs, les entraîneurs, les gestionnaires ou encore les dirigeants. Cependant il ne faut pas oublier non plus le renforcement des compétences ou de l'efficacité de l'organisation, la pratique systématique de la planification et la rationalisation de son activité (Le Roux & Camy cité dans Chantelat, 2001). Selon le Centre National d'appui et de ressources du sport (2007), le processus de professionnalisation doit se faire à trois niveaux : l'association, les activités et les acteurs. Par professionnalisation de l'association, il faut entendre une organisation efficace⁶ afin d'aider à la mise en œuvre du projet associatif central. Il faut pour cela professionnaliser la structuration et le fonctionnement interne de l'association. Le développement et la diversification de l'activité en lien avec le projet central vont permettre de professionnaliser les activités de l'organisation sportive en question. La tâche d'un entraîneur ne se limite plus à uniquement à préparer son entraînement et gérer la saison dans son ensemble. Il est également responsable d'une équipe, une importance plus grande est accordée au facteur humain dans la performance (Bernardeau Moreau & Collinet, 2009). Enfin, concernant les acteurs, il

⁶ Une organisation efficace est une organisation qui réalise l'objectif fixé ou un objectif plus élevé compte tenu de moyens mis en œuvre (Larousse, s.d.).

s'agit de prendre en compte le capital humain de l'association en valorisant les compétences et la technicité des acteurs.

Le terme même de "professionnalisation" prête parfois à confusion quand il sert à désigner trop hâtivement un passage de l'amateurisme au professionnalisme relevant plus du discours que de la réalité. Autrement dit, il ne faut pas confondre une augmentation, même significative, du volume d'emplois dans les associations sportives, avec une logique de "professionnalisation" du secteur (Gildas Loirand cité dans Falcoz & Walter, 2009 p.29).

Pour résumer, nous pouvons dire que la professionnalisation est « un processus global de développement et de mutation qui concerne l'organisation, les acteurs, la structuration des activités » (Amnyos, s.d., p.18). L'activité en question devient une profession libérale (Wittorski, 2008).

3.1. Dimension sportive

La première dimension que nous évoquerons à propos de la professionnalisation dans les organisations sportives est la dimension sportive.

Le projet associatif d'une association est sa raison d'être, sa finalité (Amnyos, s.d.). Dans le cas des organisations sportives, ce projet est un projet sportif, ce qui fait donc de la dimension sportive une dimension forcément très importante au sein de ces organisations. Un club de sport, une fédération sportive fait inévitablement de la performance sportive son objectif premier et c'est bien normal. Si la pratique sportive venait à disparaître, l'organisation en elle-même n'aurait plus vraiment de raison d'être. « L'objectif sportif est la pierre angulaire de la stratégie du club sportif » (Legrand, 2010, p.58). Cependant, il est impensable d'évoquer le projet sportif comme étant le seul objectif d'une organisation sportive. La dimension économique, par exemple, devient maintenant de plus en plus importante mais nous pouvons considérer qu'elle reste au service de la dimension sportive (Lardinoit & Tribou, 2004). Selon Mathieu (2008), ces organisations se doivent d'offrir le meilleur encadrement sportif possible à leurs membres afin qu'ils puissent performer à leur meilleur niveau, c'est l'essence même de ces organisations (Barbusse, 2006). Il est évident que le seul fait de disposer du meilleur

encadrement n'est pas suffisant afin de performer. Avoir une équipe constituée de sportifs talentueux aide forcément à la réussite sportive mais ne suffit pas (Lardinois & Tribou, 2004 ; Legrand, 2010). En effet, la concurrence étant de plus en plus féroce entre les athlètes dans les structures professionnalisées, ceux-ci ont besoin d'un encadrement professionnel qui consiste en une équipe pluridisciplinaire avec un préparateur physique mais aussi mental, un kinésithérapeute, voire un médecin, un nutritionniste et encore un manager. Une même personne n'endosse plus plusieurs casquettes, comme par le passé et sa fonction est très spécifique, tout comme les joueurs se spécialisent à une discipline ou une position sur le terrain (Legrand, 2010). Ce sont toutes ces personnes, à côté de la qualité des infrastructures qui vont permettre au sportif de se concentrer uniquement sur ses objectifs en termes de performances sportives. Il ne perd donc plus d'énergie sur des éléments extérieurs et pratiques. Le sportif se voit offrir ces soutiens afin de pouvoir performer au mieux, ce qui est l'objectif de l'organisation.

Cela a pour conséquence une augmentation inévitable du nombre d'emplois dans l'encadrement technique et administratif de ces organisations. Les membres sont aussi de plus en plus demandeurs d'avoir un encadrement professionnel de qualité pour leurs enfants (Falcoz & Walter, 2009). Cet encadrement est souvent présent de plus en plus tôt, à des degrés divers. Afin d'atteindre une performance organisationnelle de haut niveau, il est nécessaire mais pas suffisant, d'avoir un personnel hautement qualifié et un fonctionnement interne efficient (Winand & Zintz, 2013).

En effet, les organisations sportives ne pourraient pas vivre sans les différents acteurs impliqués dans leur fonctionnement. Ceux-ci se sont aussi professionnalisés depuis les années 60-70, ce qui correspond à la première professionnalisation des acteurs sportifs. Les sportifs prennent conscience de leur force et créent les premiers syndicats sportifs afin de négocier leurs conditions salariales. Dans les années 1980, ce sont les entraîneurs sportifs et les autres personnes faisant partie de l'encadrement qui obtiennent le droit d'être rémunérés pour leurs prestations. Dix ans plus tard, les managers ont suivi le même mouvement. Aujourd'hui, la professionnalisation concerne également les dirigeants, qui ne sont bien souvent plus bénévoles. La somme consacrée à la rémunération des joueurs et autres membres du personnel aujourd'hui représente

près de 46% du budget des clubs de sport professionnels (Bernardeau Moreau & Collinet, 2009).

Il ne serait cependant pas correct de dire que la professionnalisation s'effectue au même rythme dans tous les sports. En effet, des sports à très forte visibilité médiatique comme le football, le rugby, le basketball ou encore le tennis, ont commencé à se professionnaliser bien plus tôt que d'autres sports moins médiatisés comme le hockey, le handball ou le volleyball pour ne citer que ceux-là. Ils ne disposent pas tous des mêmes moyens ni des mêmes soutiens d'acteurs commerciaux externes et donc ils n'évoluent pas de manière similaire, du moins pas au même rythme (Olbia Conseil, 2016). De plus, ces différents sports présentent tous des caractéristiques différentes, que ce soit au niveau du nombre de membres, des recettes, des droits TV ou du budget. Ils sont donc à des étapes différentes de leur processus de professionnalisation (Bayle, 2000). Il est dès lors difficile de comparer les processus de professionnalisation entre les divers sports car cela dépend de beaucoup de facteurs. Selon le type d'activité, chaque étape intervient à un rythme et à un moment différent (Gasparini & Stumpp, 2004).

Enfin, pour terminer, il est certain qu'un joueur, et donc son club, ne sont considérés comme étant professionnels que lorsqu'ils sont dans une division professionnelle. Il existe cependant encore des joueurs officiellement non professionnels, qui évoluent dans des divisions inférieures, mais qui sont rémunérés par l'organisation dont ils dépendent (Legrand, s.d.).

3.2. Dimension organisationnelle

La deuxième dimension que nous évoquerons dans cette étude est la dimension organisationnelle. Celle-ci concerne principalement le statut des organisations sportives ainsi que leur organisation générale interne.

Premièrement, d'un point de vue organisationnel, un certain nombre d'organisations sportives se transforment progressivement en entreprises commerciales⁷. Ce

⁷ Les structures commerciales conformes à la loi en termes d'organisations sportives sont appelées société à objet sportif (SOS) ou société anonyme sportive professionnelle (SASP). Leur objet n'est donc plus uniquement la performance sportive mais aussi la rentabilité économique (Le service public de la diffusion du droit, 2017).

changement de statut n'est cependant pas indispensable pour toutes les organisations sportives afin de se professionnaliser, que du contraire (Dermitt-Richard, 2013 ; Mathieu, 2008). De plus en plus, le secteur associatif fusionne avec le secteur privé commercial, c'est pourquoi les termes "d'entreprise à utilité sociale" ou "d'entreprise associative" sont préférés à la notion d'association. Il faut donc redéfinir le modèle associatif (Bernardeau Moreau, 2006). En France, les clubs considérés par le législateur comme étant professionnels, d'un point de vue de leur budget et des salaires, adoptent progressivement le statut de société anonyme depuis la mise en vigueur de la loi dite "Mazeaud" en 1975 (Dermitt-Richard, 2013). Cette mutation s'accompagne généralement d'un afflux de capitaux privés. L'organisation sportive passe donc d'une activité sans but lucratif à une activité financée par des actionnaires. Elle est donc à la recherche de profit afin de rémunérer ces investisseurs. Elle est dorénavant soumise aux mêmes contraintes et obligations que les sociétés commerciales plus classiques et doit suivre les procédures de contrôle (Dermitt-Richard, 2013). Les fédérations ou clubs de certains sports très médiatisés comme le football, le rugby ou le basketball qui participent régulièrement à des compétitions internationales, opèrent effectivement ce changement en entreprises commerciales. Mais ils ne sont pas représentatifs du monde sportif dans son ensemble. Il est parfois même désavantageux pour des clubs dits plus « amateurs » de passer à un statut de société car ils pourraient ne plus bénéficier de subsides. Or aujourd'hui, ces subsides sont primordiaux pour les plus petits sports, moins médiatisés car leur survie en dépend. Mathieu (2008) propose une solution qui serait de créer une double structure. L'idéal serait donc de disposer d'une structure associative afin de pouvoir continuer à bénéficier des subsides mais aussi d'une structure professionnelle pour rémunérer le personnel, gérer l'équipe première du club et toutes les questions financières liées notamment aux retransmissions télévisées.

Deuxièmement, afin de développer de nouvelles activités et de répondre aux attentes des différents acteurs impliqués dans l'association, il est nécessaire de structurer l'organisation au niveau interne (Olbia Conseil, 2016). Il est indispensable de créer un organigramme clair dans lequel la distribution des rôles et des responsabilités est très précise. Il faut pouvoir identifier sans difficultés qui sont les personnes décisionnaires et donc qui a des responsabilités et envers quoi. Car à l'heure actuelle, ce sont près de

deux tiers⁸ des personnes impliquées dans les clubs sportifs qui y assument toutes les fonctions managériales et opérationnelles.

Le but de la professionnalisation d'une organisation sportive d'un point de vue organisationnel est donc d'avoir des tâches spécifiques et clairement définies. Pour cela, il convient d'engager des personnes aux compétences techniques spécialisées (Vailleau & Zintz, 2008). Il est en outre nécessaire d'adopter un mode de gouvernance⁹ qui domine dans le processus de changement organisationnel. Une association, ayant à sa disposition des personnes responsables de la gestion hautement qualifiées, pourra se développer durablement (Olbia Conseil, 2016).

3.3. Dimension économique

La troisième dimension que nous traiterons est la dimension économique. C'est probablement la dimension qui a pris le plus d'ampleur avec la professionnalisation des organisations sportives. Leur finalité ne se résume plus uniquement à la performance sportive mais elle est également économique. C'est aussi elle qui fait vivre les organisations sportives.

La finalité des organisations sportives n'est pas lucrative certes mais il est impensable de considérer la professionnalisation de celles-ci sans en évoquer l'aspect économique. En effet, de nos jours, le sport fait partie intégrante de nos vies et de plus en plus d'importance y est accordée. « Pour atteindre ses objectifs, l'organisation se dote de structures, met en place des techniques de production et de gestion et, au fil du temps, produit sa propre culture » (Morin & Delavallée cités dans Bernardeau Moreau & Collinet, 2009).

⁸ Vailleau, D. & Zintz, T. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187(7), 15-34. doi: 10.3166/rfg.187.15-34.

⁹ La gouvernance dans les organisations sportives peut être définie comme suit : « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 2005 cité dans Bayle, 2010). »

Le financement des organisations sportives provient de deux sources différentes : le financement interne et le financement externe. Près de 40%¹⁰ du budget des fédérations ou des clubs de sport proviennent des cotisations des membres. Les autres sources de financement privé sont les recettes issues de la vente de biens et services par l'organisation ou les dons et le mécénat. De manière générale, près des trois-quarts du budget viennent de sources privées, ce qui permet aux fédérations sportives d'être financièrement indépendantes. Le reste provient d'un financement externe (Olbia Conseil, 2016). Beaucoup de sports, autrefois considérés comme des plus petits sports non populaires, sont de plus en plus médiatisés et impliquent toujours plus d'agents externes pour qui les retombées financières du sport sont capitales. A l'heure actuelle, les objectifs à caractère lucratif commencent à prendre le dessus dans la gestion du sport de haut niveau. Ils tentent également de satisfaire le marché du spectacle et de la consommation (Bernardeau & Collinet, 2009). Ainsi les sports peu ou non médiatisés dépendent principalement des subsides, qui représentent généralement plus de 20%¹¹ du budget d'une organisation sportive. Or les subsides proviennent des politiques et ceux-ci peuvent décider à tout moment de changer leur système d'attribution de subsides et de ne plus en accorder pour certains sports. Les clubs doivent donc impérativement établir une stratégie qui leur permet de diversifier leurs sources de financement. Par exemple, un club peut faire des recettes grâce aux entrées des matches, aux services Horeca qu'il propose ou encore rechercher des sponsors qui pourront amener des ressources importantes.

Le budget d'un club ou d'une fédération sportive est fortement lié au niveau de la compétition. Si l'un est élevé, l'autre l'est aussi (Andreff, 2007). Ainsi, un club qui se trouve dans une logique de professionnalisation devra disposer d'un budget plus élevé. Il aura aussi plus de facilité pour trouver des sources de financement.

De plus, selon Mathieu (2008), un club ou une organisation sportive qui gère bien la dimension économique de sa structure est susceptible de mieux gérer la dimension

¹⁰ Olbia Conseil. (2016). 8 débats sur l'avenir du sport français. Fédérations et associations sportives : vers un nouveau modèle de développement ? En ligne <https://sportapres2017.files.wordpress.com/2017/01/sport-apres2017-debat5.pdf>

¹¹ Mathieu, N. (2008). Quels sont les obstacles à la professionnalisation d'un club de basket-ball amateur ? (Mémoire de master). Université Paris XII, Paris.

sportive et donc d'atteindre ses objectifs. En effet, si les budgets ne sont pas conséquents, il est très difficile de garder ses meilleurs éléments (Lardinois & Tribou, 2004). Nous parlerons à cet égard de cercle vertueux. Minquet (cité dans Dermit, Tribou & Wojak, 2006, p.10) résume ceci en disant : « le club qui gagne sportivement est souvent celui qui est le mieux géré économiquement ».

Il est aussi intéressant de noter que les organisations sportives recherchent principalement le soutien des entreprises dans une optique financière. Cependant, les entreprises sont en avance sur ces organisations en termes de bonne gouvernance ou de formation par exemple et le sport a besoin d'aide à ces différents niveaux. C'est peut-être des partenariats comme ceux-là que les organisations sportives devraient conclure avec les entreprises (Olbia Conseil, 2016).

3.4. Dimension institutionnelle

La quatrième et dernière dimension que nous traiterons est la dimension institutionnelle. Elle concerne quant à elle le statut des sportifs professionnels et des employés des fédérations sportives ainsi que le processus de structuration de la profession.

Bayle (2005) divise cette structuration en quatre étapes (Legrand, 2010). La première concerne l'établissement d'un bon équilibre entre le pouvoir qui est entre les mains des bénévoles¹² et le recrutement d'employés pour les postes administratifs comme le secrétariat ou la comptabilité. La deuxième étape de la structuration consiste en une spécialisation fonctionnelle, c'est-à-dire le recrutement de spécialistes en charge de la communication ou des questions juridiques par exemple. La coordination entre ces différentes personnes constitue la troisième étape. Lors de cette étape, le rapport de force entre les bénévoles et les salariés peut s'inverser et les premiers peuvent se sentir dépossédés d'une certaine forme de pouvoir. C'est également lors de cette étape de la structuration qu'il convient d'encore augmenter le niveau de l'encadrement en recrutant des spécialistes marketing ou des postes de direction. La quatrième et

¹² Par bénévole, nous entendons toute personne qui ne perçoit aucune rémunération contre le travail effectué, contrairement à une personne salariée.

dernière étape de ce processus est la professionnalisation quasi généralisée du système fédéral (Bayle cité dans Chantelat, 2001).

Cependant, il est à noter que l'adéquation entre les objectifs du club et ceux des différents acteurs engagés au sein de l'organisation sportive va influencer dans un sens ou dans l'autre le fait que l'organisation va créer des emplois rémunérés ou non. Deux clubs ayant la même structure économique et qui gèrent des budgets de même ordre ne vont pas nécessairement tous les deux créer des emplois rémunérés car ils n'adoptent pas la même stratégie (Chazaud cité dans Chantelat, 2001).

Aujourd'hui, de plus en plus d'organisations sportives exigent la détention d'un diplôme pour être actif dans le monde sportif et ce, dans le but de répondre à une demande de la part des membres de bénéficier d'un encadrement qualifié (Falcoz & Walter, 2009). Le secteur sportif est considéré comme étant prometteur en termes d'emplois. En effet, en 1995, ce secteur représentait 0,3 à 1,3% de la population active en Europe selon une étude d'Andreff et al. (Le Roux & Camy cité dans Chantelat, 2001). Mais il serait trop hâtif de conclure que la professionnalisation d'une organisation sportive se résume uniquement à l'augmentation du nombre d'employés salariés en son sein.

Les bénévoles restent principalement présents dans la gouvernance et occupent une place dominante, il en va ainsi de la survie des valeurs propres au sport, ce qui en fait un espace privilégié. Contrairement à la croyance générale, des études montrent que les bénévoles sont de plus en plus nombreux dans les organisations. Mais, d'un autre côté, les organisations sportives sont aussi en augmentation, ce qui tempère d'une certaine manière ce chiffre d'un plus grand nombre de bénévoles prêts à s'engager. La difficulté pour les associations sportives réside dans le fait que la gestion associative s'est complexifiée et nécessite de plus en plus de compétences spécifiques (Olbia Conseil, 2016).

Cette coexistence de bénévoles et de salariés peut parfois être délicate. En effet, les dirigeants bénévoles sont pris dans un dilemme entre cette professionnalisation et un principe éthique de conservation des valeurs du sport. Autrement dit, ils doivent être des entrepreneurs de la modernisation tout en étant des gardiens des valeurs authentiques. Un président de club de gymnastique témoigne : « le professionnel, qui

est censé avoir les compétences, il doit être bénévole dans l'esprit, et le bénévole, lui, qui est censé ne pas avoir les compétences, il doit être professionnel dans son travail » (cité par Falcoz & Walter, 2009, p.31). Les dirigeants d'organisations sportives sont souvent issus du milieu de l'entreprise et utilisent les compétences acquises dans ce milieu pour les mettre en pratique dans le monde associatif (Bernardeau Moreau & Collinet, 2009). Au niveau du processus de décision, tant les salariés que les bénévoles sont impliqués mais le processus décisionnel est centralisé au niveau du conseil d'administration, composé principalement de personnes bénévoles. Ce processus peut être controversé dans le sens où les décisions sont en fait prises par les salariés, qui ont le choix de présenter les informations de manière neutre ou de façon à influencer les bénévoles qui eux ne font que ratifier ces décisions (Chelladurai cité dans Chantelat, 2001). Les relations entre bénévoles et salariés sont plutôt considérées comme des relations professionnelles entre employeurs et employés. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce sont les bénévoles du comité de direction qui emploient les salariés actifs dans l'organisation (Bernardeau Moreau, 2006).

De plus, pour Chimot et Schotté (2006), les salariés du monde sportif sont plus enclins à donner de leur temps car bien souvent ce sont des enfants de la maison, le club ayant fait beaucoup pour eux, ils sont prêts à le lui rendre. Cela leur paraît un juste retour des choses. Leur passion justifie également leur disponibilité pour le club, ce qui peut parfois se faire au détriment de la vie privée. C'est également cette passion qui structure les organisations sportives, c'est en quelque sorte un don de soi à la cause sportive (Falcoz & Walter, 2007).

4. Conclusion et question de recherche

La première partie de ce mémoire nous a permis de faire le point sur ce qui se trouve dans la littérature. D'une part, nous avons pu constater l'évolution constante de la professionnalisation des entreprises et des moyens mis en place pour pouvoir mesurer ce progrès. D'autre part, cela nous a poussé à nous interroger sur les éléments caractéristiques et les spécificités de la professionnalisation des organisations sportives et sur les raisons qui ont poussées ces organisations à se professionnaliser.

D'un côté, nous avons pu constater grâce à la littérature un certain nombre de divergences entre les entreprises et les organisations sportives, dont la finalité sportive diffère de la finalité de rentabilité et de performance des entreprises. D'un autre côté, nous avons pu déjà apercevoir certaines similitudes tout au long de la revue de littérature. Le sport se développe d'une façon extraordinaire dans notre société et il y prend une place de plus en plus importante. C'est pourquoi, les organisations sportives doivent également évoluer, afin de rester en accord avec les objectifs des différents acteurs impliqués dans celles-ci. Elles se dirigent donc vers une professionnalisation de leur structure et de leurs pratiques de plus en plus grande. Il y va de la survie de ces organisations... Jusqu'où peut-on aller ? Y a-t-il des limites à cette professionnalisation ?

Cela nous amène très naturellement à formuler la question suivante : « Peut-on simplement copier/coller les solutions appliquées dans le monde de l'entreprise aux organisations sportives ? La professionnalisation de ces dernières ne doit-elle pas tenir compte de certaines spécificités ? » Poser la question, c'est y répondre... Dès lors, dans la partie suivante, nous tenterons de voir dans quelle mesure les solutions appliquées en entreprises peuvent être appliquées aux organisations sportives et si elles nécessitent ou pas d'être modifiées afin de produire leurs effets et surtout de faire sens dans le monde sportif.

Les objectifs de ce mémoire-recherche sont multiples. Premièrement, grâce à la revue de littérature, la volonté était de pouvoir faire l'état des lieux sur le processus de professionnalisation des organisations sportives, notamment en le comparant à ce qui se passe dans le monde de l'entreprise. Ensuite, et c'est là le cœur de cette étude, nous

avons tenté de voir, en étudiant le cas de l'Association Royale Belge de Hockey, si nous pouvions transposer telles quelles les solutions appliquées dans les entreprises aux organisations sportives. Enfin, nous avons tenté d'identifier dans quelle phase du processus de professionnalisation cette organisation sportive spécifique se trouve et de voir en quoi elle s'est inspirée des entreprises pour ce faire. La question est également de savoir si cette organisation spécifique qu'est la Fédération belge de hockey a un rôle d'exemple à jouer pour d'autres organisations sportives et en quoi, elle pourrait montrer la voie à suivre.

Partie 2 : Etude de cas

Dans cette seconde partie, nous tenterons d'établir, grâce à la théorie développée plus haut, si nous pouvons comparer la gestion d'une organisation sportive à celle d'une entreprise. Dans quelle mesure les solutions appliquées dans le monde de l'entreprise peuvent-elles également être appliquées dans le monde associatif sportif ? Pour cela, dans un premier temps, nous passerons en revue les grandes étapes de l'évolution du hockey jusqu'à aujourd'hui et plus particulièrement en Belgique. Dans un deuxième temps, afin d'établir clairement les bases de l'analyse, nous décrirons l'Association Royale Belge de Hockey et sa stratégie de développement, qui est l'objet de cette étude. Ensuite, nous pourrions passer à l'étape d'analyse des résultats de nos interviews (puisque c'est cette méthode qui a été choisie) après avoir établi au préalable la méthodologie que nous avons utilisée pour mener à bien cette étude. Finalement, nous terminerons par une comparaison, et les limites de celle-ci, entre les résultats obtenus et la théorie énoncée précédemment.

Plusieurs raisons m'ont poussées à choisir le hockey et plus particulièrement l'Association Royale Belge de Hockey comme sujet d'analyse. La première raison et la plus évidente est que je suis moi-même joueuse de hockey et que ce sport fait partie intégrante de ma vie depuis toujours. C'est ma passion et pouvoir aborder ce thème dans mon mémoire me tenait à cœur. Deuxièmement, le hockey est un sport en plein développement, qui se trouve à la croisée des chemins : professionnaliser ses structures afin de continuer à grandir ou rester un petit sport familial, telle est la question qui se pose aujourd'hui. Une troisième voie est peut-être possible, nous essayerons de l'identifier. Et enfin, j'ai réalisé mon stage au sein de l'ARBH, ce qui m'a permis d'avoir un avis plus objectif sur le fonctionnement interne de la Fédération et sur les différents défis auxquels les dirigeants du hockey belge sont confrontés quotidiennement.

1. Evolution du hockey en Belgique jusqu'à aujourd'hui

Le hockey est un sport de balle collectif largement pratiqué en Europe, dont la version moderne a été créée en Angleterre au 19^{ème} siècle¹³, et qui est en pleine croissance. L'Association Royale Belge de Hockey a été créée en 1907. La Belgique fait partie des 6 nations qui se sont associées en 1924 pour créer la Fédération Internationale de Hockey (FIH)¹⁴.

Ce sport s'est particulièrement bien développé en Belgique depuis une vingtaine d'années. Aujourd'hui, la Fédération compte 87 clubs (répartis équitablement entre le nord et le sud du pays) et plus de 43.000¹⁵ membres (Association Royale Belge de Hockey [ARBH], 2017). En moyenne, 6 nouveaux clubs voient le jour chaque année et le nombre de membres augmentent de 8 à 10%¹⁶ par an. En juin 2012, l'ARBH s'est scindée en 2 entités : la Ligue Francophone de Hockey (LFH) et la Vlaamse Hockey Liga (VHL). Du fait du système politique de communautarisation de certaines compétences de l'Etat, propre à la Belgique, la Fédération belge de hockey a décidé d'opérer cette scission afin notamment de pouvoir continuer à recevoir des subsides (Minet, 2014).

En 2005, suite à la désillusion d'une énième non-qualification de l'équipe nationale masculine pour les Jeux Olympiques, Marc Coudron, ancien joueur de l'équipe nationale (qui reste le plus capé¹⁷ à l'heure actuelle) fut élu président de l'Association Royale Belge de Hockey. Il avait pour objectif de remettre le hockey belge sur l'échiquier olympique¹⁸. Un projet avait déjà été mis en place l'année précédente, suite à la médaille obtenue en Coupe d'Europe U16 par une équipe de jeunes joueurs qui constituera plus tard la future génération dorée 88-89. Ce résultat avait également permis au hockey belge d'intégrer

¹³ Wikipedia. (2017). *Hockey sur gazon*. En ligne https://fr.wikipedia.org/wiki/Hockey_sur_gazon, consulté le 26 avril 2017.

¹⁴ Peeters, B. (2016). *La création d'un centre d'excellence européen de hockey en Belgique*. Document non publié, BHBC.

¹⁵ 43.832 membres au 4 mai 2017.

¹⁶ Belga (2016). *Le manque d'infrastructure dédiées au hockey de plus en plus criant en Belgique*. En ligne sur le site de la rtbf https://www.rtb.be/sport/autres/hockey/detail_le-manque-d-infrastructures-dediees-au-hockey-de-plus-en-plus-criant-en-belgique?id=9383158.

¹⁷ Un joueur reçoit un cap à chaque fois qu'il joue un match officiel sous le maillot de l'équipe nationale.

¹⁸ Sacré, J.-F. (2016). *Le boom du hockey, c'est - surtout - lui*. En ligne sur le site de l'Echo <http://www.lecho.be/dossier/portraits/Le-boom-du-hockey-c-est-surtout-lui/9800199?ckc=1&ts=1490003400>.

le projet des instances politiques et du COIB afin de promouvoir les sports d'équipes au niveau des jeunes et de faire performer ces équipes lors de prochaines éditions des Jeux Olympiques. Depuis lors, la Fédération belge de hockey reçoit chaque année des subsides importants pour les équipes nationales jeunes par le biais du Comité Olympique. Elle a établi son centre national d'entraînement dans les installations du club de Braxgata, dans la région d'Anvers.

Par après, la Fédération a également mis sur pied un programme afin d'aider l'équipe nationale masculine dans sa préparation au tournoi qualificatif pour les Jeux Olympiques de Pékin en 2008. Le but était de performer sur la scène internationale, en rattrapant son retard sur les grosses nations du hockey comme l'Australie, la Hollande ou l'Allemagne. Ces différents projets et la mise en place d'une structure plus professionnelle pour gérer les équipes nationales reflétaient la volonté de la Fédération de se professionnaliser (tant au niveau des joueurs que de l'encadrement et des moyens) afin de rejoindre le top mondial avec ses équipes nationales¹⁹.

Au lendemain des Jeux Olympiques de Pékin, la Fédération a mis en place un projet top "hockey" et le COIB a lancé son projet "Be Gold" pour soutenir les jeunes athlètes, toutes disciplines confondues, en vue des JO de Rio et Tokyo. Depuis lors, tant en seniors qu'en jeunes, les équipes nationales n'ont cessé de progresser et de remporter des tournois internationaux. Les bons résultats de ces équipes se sont enchainés : l'équipe masculine rapporte de plus en plus de médailles lors de ses participations aux différentes compétitions internationales et l'équipe féminine confirme sa participation à chacun de ces tournois, performances que ni l'une ni l'autre équipe ne réalisait il y a une dizaine d'années. Ces résultats sportifs attirent l'intérêt des médias pour ce sport qui ne cesse de grandir²⁰. En effet, plus de 1,4 millions²¹ de Belges par exemple ont regardé la finale olympique de hockey à la télévision lors de la dernière édition à Rio. Les Belges se sont

¹⁹ Vinel, T. (2006). *(R)évolution du hockey*. En ligne sur le site de La Libre <http://www.lalibre.be/sports/hockey/revolution-du-hockey-51b88f66e4b0de6db9ae47a8>.

²⁰ Royal Daring (2016). *La médiatisation*. En ligne <http://www.royaldaring.be/?oid=1001&pid=10935>, consulté le 15 mars 2016.

²¹ Sacré, J.-F. (2016). *Le boom du hockey, c'est - surtout - lui*. En ligne sur le site de l'Echo <http://www.lecho.be/dossier/portraits/Le-boom-du-hockey-c-est-surtout-lui/9800199?ckc=1&ts=1490003400>.

inclinés contre l'Argentine et ont ramené une magnifique médaille d'argent, objectif que s'était fixée la fédération il y a 10 ans : ramener une médaille lors des JO de 2016.

Ces performances ont créé une véritable "hockeymania" dans tout le pays. Cette médaille aux JO de leurs "idoles" aura encore un impact plus important sur les jeunes²². Vu cet engouement grandissant, les clubs de hockey, principalement dans la région bruxelloise, sont tous à l'étroit. Ils doivent refuser des membres par manque d'infrastructures pour les accueillir. Cela pourrait avoir un impact néfaste sur la professionnalisation du hockey si nous ne trouvons pas une solution rapide à ce manque d'infrastructures...²³

²² Van Der Pluym, R. (2016). McLeod : « *Vers une dynastie hockey en Belgique* ». En ligne sur le site de la Dernière Heure <http://www.dhnet.be/sports/hockey/mcleod-vers-une-dynastie-hockey-en-belgique-57b7708a35709a310562cab1>.

²³ Belga (2016). *Le manque d'infrastructure dédiées au hockey de plus en plus criant en Belgique*. En ligne sur le site de la rtbf https://www.rtbef.be/sport/autres/hockey/detail_le-manque-d-infrastructures-dediees-au-hockey-de-plus-en-plus-criant-en-belgique?id=9383158.

2. L'Association Royale Belge de Hockey

L'Association Royale Belge de Hockey a été créée afin de développer la pratique du hockey sur gazon dans notre pays dans les meilleures conditions possibles. Le hockey a toujours été considéré comme un sport noble et véhiculant des valeurs essentielles comme le fair-play ou le respect. Ces valeurs sont fortement mises en avant et défendues par la Fédération de hockey belge. Celle-ci est au service de ses membres et est en charge de l'organisation des compétitions. Un de ses objectifs est de promouvoir le développement du hockey en Belgique et de placer ses équipes nationales le plus haut possible dans la hiérarchie mondiale du hockey.

La Ligue Francophone de Hockey et la Vlaamse Hockey Liga sont les deux entités qui composent l'ARBH. Elles sont responsables du développement du hockey à un niveau récréatif, de compétition et à un haut niveau, respectivement pour la Communauté française et la Communauté flamande. La LFH et la VHL sont également en charge de la formation des talents en vue d'une sélection future dans les équipes nationales afin que celles-ci puissent être au plus haut niveau lors d'événements internationaux (ARBH, 2017).

L'ARBH se trouve à un moment clé de son évolution et a défini, en 2016, une nouvelle stratégie afin de poursuivre son développement et de pérenniser les acquis. Elle a donc défini les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs sportifs et ainsi contrôler sa croissance tout en continuant à se développer. La stratégie de l'ARBH est articulée autour de 3 pôles principaux : un modèle de croissance, un modèle sportif et un modèle de gouvernance²⁴. Le modèle de croissance permettra, avec l'aide des clubs, d'accueillir 50.000 membres dans des installations de qualité d'ici 2020. Le modèle sportif a été mis en place afin de viser des médailles olympiques dans le futur. Et enfin le modèle de gouvernance assure une gestion de qualité, basée sur la cohérence et la collaboration.

²⁴ Plan stratégique 2016-2020+ de l'Association Royale Belge de Hockey.

3. Analyse

Passons maintenant à la partie portant sur l'analyse des résultats des entretiens effectués. Dans cette partie de l'étude, nous expliquerons la méthodologie utilisée afin d'obtenir les informations recherchées. Ensuite, nous passerons à l'analyse des résultats des interviews afin de pouvoir décrire le processus de professionnalisation de l'Association Royale Belge de Hockey. Ceci nous permettra, dans l'étape suivante de cette étude, de comparer ce processus avec la situation en entreprises décrite plus haut. Enfin, nous terminerons en évoquant les limites de cette comparaison.

3.1. Méthodologie

Notre étude est une analyse qualitative. La récolte d'informations s'est donc faite par l'intermédiaire d'entretiens individuels semi-directifs. Nous avons choisi de mener une étude qualitative plutôt que quantitative car les informations obtenues, sous forme de mots et pas de chiffres dans ce cas-ci, nous permettent des explications riches et fondées qui respectent la dimension temporelle (Huberman & Miles, 2003). La recherche qualitative permet, au contraire de la recherche quantitative, de traiter des situations plus complexes en intégrant à l'avance des facteurs imprévisibles (Wacheux cité dans Voynnet Fourboul, 2012). Elle permet aussi de percevoir la signification que les personnes interrogées accordent à un événement, un processus (Lejeune, 2013).

L'entretien individuel présente un certain nombre d'avantages par rapport aux entretiens de groupe. Il permet de garantir la spontanéité des réponses des intervenants, sans être influencé par la réponse de l'un ou l'autre qui aurait pris la parole avant. Cela garantit la liberté d'expression de chaque intervenant et permet de pouvoir enchaîner de façon plus personnelle en fonction des réponses reçues de la part de chacun des intervenants. Le contact avec la personne interrogée étant plus direct, il permet à cette dernière d'être plus spontanée et plus sincère dans ses réponses. Il y a moins de contraintes extérieures et la personne interrogée est mise en confiance. Cela permet donc d'obtenir des informations avec plus de contenu et de réflexion, ce qui était visé et qui nous a paru particulièrement intéressant, vu le sujet de l'étude.

Le caractère semi-directif des entretiens réalisés permet par ailleurs une certaine liberté dans l'interview. Les questions ne sont pas impérativement posées telles qu'elles sont rédigées dans le guide d'entretien ni formulées de manière obligatoirement identique. La personne qui pose les questions laisse parler un maximum l'interviewé et redirige l'entretien vers les thèmes qui l'intéresse lorsque la discussion s'en écarte (Lefèvre, s.d.).

Dans cette perspective, j'ai donc interrogé 6 personnes, ayant toutes, d'une manière ou d'une autre, connu ou contribué un peu ou beaucoup à la professionnalisation du hockey belge. Il s'agit de Marc Coudron, Serge Pilet, Jérôme Truyens, Maïté Dequinze, Vincent Duquesne et enfin Vinciane Croonenberghs. Ces différentes personnes m'ont permis de couvrir l'ensemble des acteurs du monde du hockey, étant respectivement dirigeants de la Fédération, dirigeant de club, joueur ou ancien joueur et parent de joueur).

Marc Coudron est le Président de l'Association Royale Belge de Hockey. Il est en fonction depuis 2005 et a déjà effectué 3 mandats en tant que Président. Il vient d'entamer son 4^{ème} mandat. Marc a également été joueur de l'équipe nationale pendant de nombreuses années avant d'être candidat à la présidence de la Fédération. De par sa fonction et son expérience de joueur, il a pu suivre l'évolution du hockey belge sur de longues années et vivre au premier plan la professionnalisation de ce sport. A côté de sa fonction de Président de l'ARBH, il travaille actuellement chez Belfius en tant que Private Banker. Il a fait des études en sciences économiques à l'ICHEC.

Serge Pilet est quant à lui Secrétaire Général de l'ARBH. Il est en fonction depuis novembre 2013. Il a aussi été joueur auparavant. Issu du monde de l'entreprise, il a pu apporter toute son expertise et son expérience du monde du travail au sein de la Fédération. Il a pris ses fonctions à un moment clé pour la Fédération, un an après la scission de l'entité fédérée, qu'est l'ARBH, en 2 ligues, une francophone et une néerlandophone.

Ensuite, Jérôme Truyens est un joueur de l'équipe nationale (qui vient de prendre sa retraite internationale). Il a été capitaine de cette équipe lors de Jeux Olympiques de Londres en 2012. Il a traversé toutes les étapes de la professionnalisation du hockey belge en tant que joueur et sportif de haut niveau, du tournoi qualificatif pour les Jeux

Olympiques de Pékin à la médaille d'argent à Rio. Il a fait des études d'ingénieur commercial à la VUB et travaille depuis 2010 chez Puilaetco Dewaay. Il est responsable de fonds d'actions.

Maïté Dequinze est une ancienne joueuse de l'équipe nationale féminine et a également été capitaine de cette équipe durant de nombreuses années. Sa carrière internationale s'est terminée au moment où la Fédération a décidé d'entamer clairement ce processus de professionnalisation. Elle n'a donc pas vécu l'évolution en tant que joueuse à un niveau international mais elle joue toujours en division d'honneur et ses enfants jouent également. Elle allie donc le point de vue de joueuse et de parent de joueurs.

J'ai également pu aborder le sujet de la professionnalisation du hockey belge avec Vincent Duquesne. Il a récemment été élu comme Président de la section hockey du Royal Wellington Tennis et Hockey Club (RWTHC), un des grands clubs bruxellois, qui voit ses premières équipes messieurs et dames évoluer en division honneur pour les dames et nationale 1 pour les messieurs. Il joue au hockey depuis son plus jeune âge et a été impliqué dans la gestion de clubs de hockey à diverses reprises. Il a d'abord été membre du conseil d'administration du Waterloo Ducks Hockey Club, ensuite il a fait partie du groupe HHDC qui réunit des représentants de clubs évoluant en division d'honneur et depuis peu, il est Président du RWTHC. Il travaille dans le secteur financier.

Et enfin, j'ai interviewé Vinciane Croonenberghs dont le fils joue au hockey. Elle n'a pas connu le monde du hockey en plein changement car son fils ne joue que depuis une petite dizaine d'années. Il a été repris pendant une certaine période en équipe nationale U16. Elle a donc un avis plus extérieur, certainement plus neutre que les autres personnes que nous avons interrogées. Elle a une formation en communication et en anthropologie.

Ces personnes ne sont donc pas toutes issues du monde du hockey depuis toujours. Certains ont suivi de près, chacun à leur manière et selon leur implication dans la Fédération, la professionnalisation du hockey belge, d'autres sont arrivés plus tard dans ce monde ou n'en sont que simples spectateurs. Il sera donc intéressant dans la partie suivante de pouvoir s'appuyer sur ces avis divers et variés et de pouvoir les confronter.

Nous nous baserons également sur le plan stratégique de l'ARBH afin de compléter notre analyse.

Pour analyser les informations dans cette étude, nous avons utilisé une méthode interprétativiste (Huberman & Miles, 2003). Nous avons tenté de comprendre le sujet de l'intérieur (Lejeune, 2013). Cela laisse inévitablement de la place à une certaine interprétation, tant de la part des acteurs sociaux que de la part du chercheur (Huberman & Miles, 2003). Pratiquement, les informations reçues lors des différents entretiens ont été traitées comme suit : après avoir retranscrit chaque interview, nous avons classé les informations par thème pour chacun des entretiens. Ensuite, nous avons réalisé un tableau récapitulatif afin de pouvoir identifier plus facilement les convergences et divergences dans les réponses des intervenants. Sur base de cela, nous avons pu tirer des conclusions et faire ressortir des interviews les informations qui allaient nous permettre de comparer une organisation sportive à une entreprise et de répondre à la question de recherche (Lejeune, 2013). C. Voynnet Fourboul (2012) appelle cette méthode la méthode de comparaison constante. En effet, nous avons construit des catégories sur la problématique. Ensuite, chaque élément a été codé et ajouté à une catégorie existante et, le cas échéant, de nouvelles catégories ont été créées. Lorsque nous affectons plusieurs éléments à une même catégorie, un des principes est de comparer ces éléments afin de stimuler la réflexion. Par après les catégories sont comparées entre elles et nous pouvons identifier les propriétés de ces différentes catégories.

3.2. Résultats

Dans cette partie, nous décrivons ce qui ressort des interviews au sujet de la professionnalisation du hockey belge et en particulier de l'Association Royale Belge de Hockey. Nous dresserons le portrait de cette Fédération et les différentes étapes par lesquelles elle est passée jusqu'à aujourd'hui.

Juin 2005. Marc Coudron est élu président de l'ARBH. La Belgique est 27^{ème} au classement mondial en dames et 12^{ème} en messieurs avec ses équipes nationales (FIH, 2005). Les joueurs ne s'entraînent que quelques heures par semaine en soirée. Ils ne

sont pas, ou presque pas, rémunérés pour leurs prestations. En effet, Marc Coudron nous affirme qu'il ne recevait que quelques centaines de francs (en francs belges) en fonction des résultats du match lorsqu'il a commencé à jouer en équipe nationale en 1987. Le constat est le même pour Maïté Dequinze, les dames ne recevaient même pas ces quelques centaines de francs à l'époque. Et cette situation perdura jusqu'à peu de temps avant que Marc Coudron ne décide de mettre un terme à sa carrière de joueur en équipe nationale. Par match gagné, chaque joueur recevait 1000 francs. Aujourd'hui, nous dit-il, il serait impensable que les joueurs soient rémunérés uniquement en fonction des résultats qu'ils atteignent. Les objectifs de Marc Coudron lorsqu'il a pris ses fonctions en 2005 étaient de faire évoluer le hockey belge à tous les points de vue : l'organisation interne de la Fédération, le niveau du championnat national ainsi que celui de la Belgique sur la scène internationale, l'augmentation du budget au niveau des subsides et des sponsors, et encore bien d'autres choses. Il fallait faire grandir le hockey belge petit à petit.

Dans un coin de la tête, Marc Coudron s'était fixé pour objectif que la Belgique soit présente aux Jeux Olympiques de Londres avec l'équipe masculine et de remporter une médaille lors de l'édition de 2016 avec cette même équipe. L'objectif affiché pour les dames était d'être présentes aux JO en 2016. Bien que de nombreuses personnes trouvaient son objectif complètement fou, il y croyait dur comme fer. Et il a bien fait d'y croire car non seulement les objectifs ont été atteints mais en plus avec la manière et même, avec 4 ans d'avance (!). Les Red Lions²⁵ se sont en effet qualifiés pour les JO de Pékin en 2008. Ils étaient également présents à Londres en 2012 et ont remporté avec brio la médaille d'argent en 2016 à Rio. Les dames, quant à elles, se sont qualifiées devant leur public pour les JO de Londres de 2012 suite à un tournoi qualificatif qui se déroulait en Belgique. Malheureusement, elles étaient absentes à Rio et ce, à quelques secondes près.

Marc Coudron, Serge Pilet et Jérôme Truyens ont tous les 3 évoqué la qualification de l'équipe masculine pour les JO de Pékin comme étant l'élément déclencheur de la professionnalisation du hockey, à tous les niveaux. Plus précisément, c'est le tournoi

²⁵ Nom que la fédération a donné à l'équipe nationale masculine.

qualificatif pour ces JO qui se déroulait à Manchester qui a provoqué cette mise en marche de la professionnalisation. Avant cela, au début de la carrière internationale de Maïté Dequinze, les résultats sportifs n'attiraient pas beaucoup l'attention ni des médias ni du grand public car la Belgique n'évoluait pas au même niveau que le top mondial. Mais depuis ce jour, la Fédération a pris conscience que la Belgique avait sa place dans le top mondial du hockey et le hockey belge n'a cessé de croître. Elle a donc entrepris une série de démarches afin de soutenir la progression des équipes nationales vers les sommets et parallèlement de soutenir les clubs dont le nombre de membres ne cessait d'augmenter suite aux bons résultats des équipes nationales. Il faut savoir en effet que sans les clubs, la Fédération ne peut pas faire grand-chose. Tous ces changements n'ont évidemment pas été implémentés en une fois en 2005 mais l'ont été petit à petit jusqu'à aujourd'hui.

La première chose que Marc Coudron a faite lorsqu'il est arrivé à la tête du hockey belge, a été de se séparer de certaines personnes qui travaillaient à la Fédération et avec qui il ne voyait pas l'avenir du hockey en Belgique. Soit car les personnes n'étaient pas compétentes dans la matière qu'ils étaient supposés traiter, soit car elles n'avaient pas la même vision des choses que celle qu'il souhaitait mettre en place. Et « travailler avec quelqu'un qui voit toujours le verre à moitié vide, cela pèse », nous a confié le président de l'ARBH lors de notre interview. De même, la comptabilité, qui était à l'époque tenue par un ancien joueur de hockey dont les enfants étaient également membres de la Fédération, a été internalisée et confiée à des spécialistes. De plus en plus de personnel a été engagé car il n'était plus possible qu'une seule personne ait plusieurs casquettes à la fois au sein de la Fédération. Les différentes tâches étaient devenues bien trop conséquentes pour qu'une personne ait la responsabilité des équipes nationales d'une part mais aussi du marketing d'autre part et soit en outre Secrétaire Général de la Fédération, nous fait remarquer Marc Coudron. Le personnel engagé fût de plus en plus qualitatif. Le seul fait de jouer au hockey n'était plus une qualité suffisante pour travailler à la Fédération, selon Serge Pilet. Il fallait un certain savoir-faire et des compétences spécifiques. Les compétences requises se sont diversifiées. Le Secrétaire Général nous cite comme exemple le fait qu'il a fallu engager une personne compétente dans le domaine juridique car, comme le nombre de membres et de clubs augmentait

continuellement, de plus en plus de plaintes émanaient des clubs. Il fallait pouvoir les traiter. Et cette réorganisation a été ressentie de manière positive par les membres de la Fédération. Maïté Dequinze nous dit se rappeler de l'époque où elle a commencé à jouer au hockey. Les intervenants étaient beaucoup moins nombreux à la Fédération, le hockey était comme une grande famille et tout le monde se connaissait. Aujourd'hui, nous dit-elle en souriant, « on ne discute plus d'une question importante au coin d'une table après un match », comme c'était le cas à l'époque.

En juin 2012, après de nombreuses discussions, la Fédération a finalement décidé de se scinder en deux et d'avoir une ligue francophone et une ligue néerlandophone. Marc Coudron, toujours Président à ce moment-là, n'était pas convaincu que cette scission pourrait apporter quelque chose de positif au hockey belge. La fédération se portait bien à cette époque et, selon lui, se scinder pouvait avoir des effets négatifs comme ce fût le cas dans beaucoup d'autres fédérations sportives. Cependant, il a fallu se rendre à l'évidence. Il était devenu indispensable pour les clubs flamands de faire partie d'une ligue flamande, sans quoi ils ne pouvaient plus recevoir de subsides. En définitive, cela fût positif. Cela a finalement permis d'avoir des joueurs de l'équipe nationale sous contrat, tant du côté francophone grâce à l'ADEPS que du côté néerlandophone grâce au BLOSO, devenu Sport Vlaanderen aujourd'hui, nous confie l'ancien capitaine des Red Lions. Le risque en se scindant était de voir un hockey à plusieurs vitesses selon la communauté d'appartenance. Cela a heureusement pu être évité jusqu'à présent car les ligues s'entendent bien et collaborent de la meilleure des manières. La Fédération tente de suivre la même stratégie au sein des deux ligues. Cette bonne entente est facilitée par la disposition des bureaux, nous affirme le Secrétaire Général de l'ARBH. En effet, les bureaux des 3 entités de la Fédération se situent au même endroit. Même au niveau des joueurs cette bonne entente est primordiale. Selon Maïté Dequinze, nous avons pu éviter des conflits communautaires jusqu'à aujourd'hui, il est important que cela reste ainsi.

D'un autre côté, pour mettre tout cela en place, il a fallu trouver des nouvelles sources de financement. Il y avait plus de personnel à rémunérer et celui-ci était plus qualifié et donc, les salaires étaient plus élevés. Il était également nécessaire d'augmenter le budget consacré aux équipes nationales. Car comme nous l'a très justement fait

remarquer Marc Coudron durant l'interview, il n'était pas pensable de mettre plus de moyens uniquement dans l'organisation interne de la Fédération, il fallait aussi soutenir de manière plus significative l'équipe nationale afin que les résultats s'améliorent encore. L'un sans l'autre n'aurait pas été compris. Les résultats de l'équipe nationale ont permis au hockey d'être enfin médiatisé afin d'être connu du grand public. Ceci a permis à la Fédération de percevoir plus de subsides et d'aides de sponsors qui ont forcément été réinvestis, en partie, dans les équipes nationales. Jérôme Truyens appuie cette affirmation en nous certifiant très humblement que : « sans ces budgets et cette professionnalisation, nous n'aurions jamais eu de médaille à Rio. »

Serge Pilet nous décrit la situation financière de la Fédération. Les sources de financement de la Fédération sont diverses. Il y a d'une part le financement interne qui provient des cotisations des membres et des clubs. La Fédération est une ASBL donc le petit profit réalisé chaque année, entre 25 000 et 30 000€ depuis que Serge Pilet est Secrétaire Général, est réinvesti d'année en année dans le développement du hockey en Belgique. D'autre part, il y a les sources de financement externes, à savoir les sponsors et les subsides. Dans un monde idéal, la Fédération se subviendrait à elle-même et ses projets seraient financés par autofinancement. « Mais c'est le jeu, le sport est subsidié », se rend à l'évidence Marc Coudron. Au niveau des subsides, il y en existe de deux types : les subsides dédiés à l'organisation interne d'une fédération sportive et les subsides, qui proviennent du COIB, de l'ADEPS et de Sport Vlaanderen, qui sont attribués pour le sport élite et donc les équipes nationales. Ce sont deux portefeuilles tout à fait distincts dont le montant est prédéfini chaque année par les institutions subsidiaires et qu'il n'est pas possible d'allouer à une autre cause que celle préétablie par cette institution. Tant le Président que le Secrétaire Général sont catégoriques à ce sujet. Il n'est pas possible, comme le souhaiteraient de nombreux clubs, de consacrer une partie des subsides que la Fédération reçoit pour les équipes nationales, aux clubs ou au championnat national.

Gérer de front les équipes nationales et le championnat belge est un exercice d'équilibriste, nous confie le Secrétaire Général de la Fédération. Si la visibilité du hockey belge est en grande partie due aux résultats des équipes nationales, et surtout de leur participation aux JO, il est bien clair que la Fédération ne pourrait exister s'il n'y

avait pas les clubs. Ces équipes font vivre les clubs et le jour où la Fédération n'investira plus dans le hockey du top niveau, elle ne recevra plus de subsides et ceux-ci ne pourront pas être reversés aux clubs. A l'heure actuelle, aucune modification du format du championnat national n'a dû être faite mais il se pourrait bien que dans les prochaines années, la Fédération doive adapter ce championnat afin de trouver un équilibre entre les clubs et les équipes nationales²⁶. Cela pourrait être le cas dès 2019 avec la participation des équipes nationales belges seniors à la Pro League, une nouvelle compétition internationale comportant de nombreux matches, à domicile et à l'extérieur, tout au long de l'année.

Quant aux équipes nationales, celles-ci ont énormément évolué. Des résultats sportifs aussi bons en une dizaine d'années ne sont pas le fruit du hasard. Tant au niveau de la Fédération qu'aux niveaux des joueurs, les choses ont changé. Depuis que Marc Coudron est à la tête du hockey belge, il a voulu s'entourer des meilleures personnes dans l'équipe High Performance, responsable de l'aspect sportif des équipes nationales. Selon lui, cela a commencé lorsqu'il a engagé Bert Wentink, un professeur d'université hollandais, comme High Performance Director. Ensuite, au fur et à mesure des années, les staffs des équipes nationales, d'abord seniors et par après également en jeunes, se sont élargis pour être composés non seulement d'un coach et d'un assistant-coach compétents mais aussi d'un entraîneur physique, d'un kinésithérapeute, d'un analyste vidéo, d'un médecin, etc. C'est toute la structure autour des joueurs qui a évolué. A l'époque où Maïté Dequinze évoluait encore en équipe nationale, tout cela était impensable. Il n'y avait pratiquement personne qui les accompagnait, si ce n'est un coach. Il n'était pas question de support dans le domaine physique ou nutritionnel, comme c'est le cas aujourd'hui. Depuis la qualification pour les JO de Pékin, les joueurs ont aussi décidé de s'entraîner plus. Cela a commencé par 2 jours par semaine consacrés uniquement à l'équipe nationale pour passer, l'année précédant les JO de Rio, à 4 jours par semaine. Les joueurs sont alors devenus de vrais sportifs professionnels. Certains ont dû prendre une pause carrière, d'autres ont mis leurs études entre parenthèses pour quelques années, d'autres encore n'ont pu commencer à travailler qu'après avoir arrêté l'équipe nationale. Mais ils se sont tous consacrés uniquement au hockey durant

²⁶ Interview Jérôme Truyens et plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

une année entière, juste avant les JO en 2016 afin de ramener cette médaille d'argent tant convoitée. Jérôme Truyens a lui, pu commencer à travailler directement en 2010, après avoir terminé des études d'ingénieur commercial à la VUB, à Bruxelles. Il est un des rares, si pas le seul, à avoir pu mener de front une brillante carrière professionnelle et une carrière de sportif de haut niveau à un moment où les exigences pour faire partie de l'équipe nationale étaient devenues très élevées.

Au niveau purement sportif, l'approche des entraînements a été revue elle aussi. Les périodes de repos sont devenues primordiales entre les sessions d'entraînement afin d'éviter les blessures et de pouvoir prêter à son meilleur niveau durant la session suivante. L'objectif des entraînements uniquement axés sur la condition physique a aussi été revu. Ces entraînements sont réfléchis et sont dispensés à certaines périodes principalement. Les joueurs ont également été munis de polars²⁷ ou de GPS afin de mesurer toutes une série de paramètres médicaux et de suivre leur progression. Plus rien n'est laissé au hasard. Les meilleurs outils sont utilisés.

Jérôme Truyens affirme, avec beaucoup de fierté mais aussi de reconnaissance pour tout ce qui a été mis en place pour les Red Lions afin qu'ils arrivent à leur meilleur niveau à Rio : « Nous ne serions jamais arrivés à une médaille olympique si nous n'avions pas reçu le soutien financier et les infrastructures dont nous disposions au Beerschot, de la Fédération à partir du moment où nous nous sommes entraînés 4 jours par semaine. »

Tous ces changements et ce passage vers un plus grand professionnalisme était indispensable. Selon Marc Coudron, cette professionnalisation généralisée était même inéluctable pour le hockey en Belgique. Si la Fédération veut continuer à grandir et atteindre ses objectifs au fil des années, il faut continuer dans cette voie. « Avec la volonté d'atteindre des objectifs sportifs, est apparue aussi la nécessité de mieux s'organiser pour atteindre ces objectifs », affirme Maïté Dequinze. C'est certain, les choses ont vraiment changé.

Aujourd'hui, la situation du hockey belge n'a jamais été aussi bonne et la Fédération se porte bien. Les personnes interrogées sont unanimes à ce propos. Le nombre de

²⁷ Ce sont des émetteurs de fréquence cardiaque qui permettent de mesurer celle-ci en temps réel durant un entraînement.

membres et de clubs n'a jamais été aussi élevé. Des clubs se créent aux quatre coins de la Belgique et de plus en plus de monde s'intéresse à ce sport. L'objectif que s'est fixé la fédération d'atteindre 50.000 membres d'ici 2020 sera rendu possible par la création de nouveaux clubs dans des zones peu ou pas encore couvertes par le hockey ou par l'extension des clubs déjà existants s'ils parviennent à trouver des solutions au manque de place pour leurs infrastructures²⁸. Le plan stratégique stipule également qu'il est important de créer une véritable communauté du hockey afin que familles et amis des joueurs se sentent impliqués aussi et pas uniquement le joueur lui-même. A cet égard, l'avis de Vinciane Croonenberghs, maman de joueur, est éclairant. Elle se félicite de l'environnement dans lequel son fils évolue et estime que ce n'est pas du tout la même chose dans d'autres sports (elle a un autre fils, qui joue au basket). Selon elle, tout est très professionnel, de l'accueil reçu quand l'enfant arrive dans son nouveau club aux entraînements reçus, en passant par les conseils en matière d'hygiène de vie et de nutrition. C'est aussi ce qu'elle a pu constater quand son fils a été repris en sélection nationale U16.

Les performances des équipes nationales, principalement en seniors mais aussi en jeunes (en 2016, les U16 filles ont battu pour la première fois de l'histoire l'équipe hollandaise du même âge), n'ont jamais été aussi élevées²⁹. Le Belgique n'a plus à rougir de ses prestations face aux plus grandes nations mondiales, nous affirme Vincent Duquesne dont les enfants jouent dans les équipes nationales en jeunes. Au niveau de la visibilité et du soutien financier des sponsors et subsides, les accords n'ont jamais été si nombreux. En tant que club, nous dit Vincent Duquesne, nous avons pu trouver de nombreux partenariats avec des sociétés de différents secteurs, qui sont toutes désireuses d'associer leur image au hockey et aux valeurs qu'il défend. De plus en plus de sociétés souhaitent s'associer à l'image du hockey belge et du sport en général.

L'objectif principal est de continuer le développement national du sport. Au niveau du championnat national, la Fédération essaye de rendre la compétition la plus équilibrée possible avec de bons arbitres et qu'elle soit organisée de manière structurée. Pour l'équipe nationale masculine, l'objectif est d'être présente lors de tous les grands

²⁸ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

²⁹ Interview Serge Pilet

tournois internationaux et de figurer parmi les 4 premiers à chaque participation. Pour les filles, l'objectif est un peu moins ambitieux ou en tout cas, plus raisonnable avec une évolution dans le temps. Après la déception de la non-qualification pour les JO de Rio, il a fallu reconstruire une équipe dont l'objectif principal est de se qualifier pour le prochain grand tournoi, à savoir la Coupe du Monde en 2018.

Il reste naturellement de nombreux défis auxquels la Fédération fait face. Il est évident qu'à l'heure actuelle il y a des points qui ne sont pas pleinement satisfaisants mais comme le dit Jérôme Truyens dans son interview, « il ne faut pas avancer trop vite, au risque de se brûler les doigts ». Mais il ne faudrait cependant pas prendre de retard dans la poursuite de l'évolution vers toujours plus de professionnalisation de la Fédération, en comparaison avec la vitesse de développement du sport au niveau national et international. Serge Pilet et Marc Coudron vont également dans ce sens. Le système informatique par exemple est loin d'être optimal et pourrait être amélioré ou changé. Le niveau de l'arbitrage n'a pas progressé au même rythme que celui des joueurs et il faut rattraper ce retard. Au niveau des infrastructures, il faut trouver une solution car beaucoup de clubs sont à l'étroit et n'ont plus de place pour accueillir leurs membres dans des installations adaptées et confortables. C'est aussi une remarque formulée par Vinciane Croonenberghs qui nous disait que manifestement le manque de places dans les clubs est criant. De nombreux enfants qu'elle connaît ont été refusés ou mis en listes d'attente, en tout cas dans certains clubs notamment en région bruxelloise. C'est pourquoi, dans son nouveau plan stratégique, l'ARBH s'est lancée comme objectif de stimuler la construction d'une dizaine de nouveaux terrains par an, tout en apportant l'aide nécessaire aux clubs pour y parvenir. Actuellement, en Belgique, les clubs accueillent en moyenne 439 membres par terrain. Si nous comparons cela avec la moyenne chez nos voisins des Pays-Bas, ils disposent d'un terrain pour 294 membres³⁰. Or ils sont près de 255.000 à pratiquer le hockey (KNHB, 2017). La marge de progression est donc importante.

Il faut également pouvoir continuer à mettre en avant les valeurs du sport en général et du hockey en particulier malgré qu'il grandisse et qu'aujourd'hui de nombreux membres

³⁰ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

ne sont plus issus de familles ayant baigné dans le hockey depuis toujours et qui ne connaissent pas nécessairement les valeurs que le hockey prône ou prônait à l'origine. « C'est le boulot des 44.000 membres » de respecter ces valeurs nous répond sans hésitation le Président de la Fédération mais aussi de les diffuser et de les faire vivre. Ces valeurs sont clairement différentes de celles des autres sports, selon Vinciane Croonenberghs ou, en tout cas, si elles sont identiques, au moins elles sont appliquées dans les clubs de hockey, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs. Le hockey reste néanmoins parfois considéré encore comme un sport quelque peu élitiste ou snob selon l'ancien capitaine des Red Lions, ce qui peut empêcher finalement certaines dérives, qu'il y ait ou non dans d'autres sports. Pour combattre ces dérives, l'ARBH met en place et va continuer à développer des outils de monitoring afin de mesurer l'efficacité des campagnes³¹ de communication en faveur du fair-play mises en place depuis 2016³². Ces campagnes sont importantes afin de sensibiliser les gens et de rappeler sans cesse les valeurs de fair-play et de respect, nous dit Maïté Dequinze. Elles marquent les esprits des jeunes joueurs (et espère Vinciane Croonenberghs, des parents aussi) car elles mettent en scène des joueurs connus, stars des équipes nationales et idoles des jeunes joueurs.

Au niveau du sponsoring et des subsides, il est aussi possible de continuer à grandir. Le Président du RWTHC, Vincent Duquesne, nous raconte à ce propos qu'un fossé commence petit à petit à se creuser entre les clubs du top et les plus petits clubs du Royaume. La Fédération va devoir intervenir afin de ne pas avoir un sport à deux vitesses. Un point crucial est de garder la bonne entente qui règne entre les 3 entités de la Fédération afin qu'elles continuent toujours à collaborer et à faire avancer le hockey belge toutes ensemble. Un aspect qui a souvent été controversé et qui le restera probablement toujours au sein du hockey belge, est la gestion des équipes nationales et des clubs sans délaisser l'un au profit de l'autre. Marc Coudron n'a jamais voulu faire passer les équipes nationales au premier plan mais il ne cache pas que ce sont elles qui sont les plus porteuses médiatiquement. C'est vraisemblablement cette attention médiatique qui pousse les gens à croire que les équipes nationales ont une importance

³¹ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

³² Interview Serge Pilet.

plus grande aux yeux des dirigeants de la Fédération. Il est donc primordial de constamment les remettre sur le même pied d'égalité. Il reste aussi un défi de taille au niveau sportif : que les équipes nationales continuent de prestre comme elles le font aujourd'hui et que les générations suivantes parviennent à réitérer en seniors les résultats obtenus en catégories d'âge³³. Pour cela, un des projets de l'ARBH est de construire un centre d'excellence afin d'y accueillir toutes les équipes nationales³⁴. Au sein des équipes nationales féminines, la Fédération doit garder un œil sur la balance entre le nombre de filles francophones et néerlandophones afin que cela ne devienne pas un conflit linguistique. Car aujourd'hui la tendance montre qu'il y a de plus en plus de néerlandophones dans les équipes nationales et que les clubs du nord du pays font de meilleurs résultats chez les filles dans les championnats nationaux. Il faut donc encourager les clubs du sud du pays à développer davantage leur filière filles.

Un dernier challenge auquel la Fédération fait face actuellement, c'est la professionnalisation des clubs. Gérés essentiellement par des personnes bénévoles par le passé, les clubs doivent évoluer vers plus de professionnalisme et engager des personnes salariées et compétentes. Mais, faute de moyens, nous dit Vincent Duquesne, les comités et conseils d'administration des clubs sont composés essentiellement de bénévoles. Ils sont certes spécialistes dans leur domaine et consacrent beaucoup d'heures à leur club sans aucun retour financier. Mais à côté de cela, les budgets ne cessent d'augmenter, les membres revendiquent, à juste titre, une gestion et un encadrement professionnel. Il y a donc là encore un long chemin à parcourir.

Pour faire face à ces différents challenges, la Fédération peut compter sur le soutien du groupe de travail HHDC. Les clubs qui font partie de ce groupe se réunissent plusieurs fois par an afin de discuter sur des sujets comme le calendrier et le format du championnat, principalement de la division honneur ; le marketing et les médias ; les transferts, notamment des jeunes. Vincent Duquesne fait partie de ce groupe de travail et y représente le RWTHC. Il précise que ce groupe de travail ne se veut pas être un contrepouvoir de la Fédération mais bien un support afin de continuer à développer le

³³ Interview Serge Pilet.

³⁴ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

hockey de haut niveau et de prendre en compte les demandes des clubs. « La professionnalisation du hockey belge n'est pas une fin en soi mais un moyen d'avoir une gestion saine du sport au sein des clubs et de la Fédération », nous dit-il.

Sur base de tous ces éléments, nous pouvons donc bel et bien affirmer que l'Association Royale Belge de Hockey est actuellement dans un processus de professionnalisation largement engagé. Ceci a commencé approximativement en 2005 avec l'élection de Marc Coudron comme Président de la Fédération, et plus activement encore depuis 2007 et le tournoi qualificatif pour les JO de Pékin de l'équipe nationale masculine à Manchester.

Si nous analysons le processus de professionnalisation de l'Association Royale Belge de Hockey d'un point de vue théorique, elle s'est largement développée dans les 3 domaines de ce processus, à savoir l'association, les activités et les acteurs (Centre National d'appui et de ressources du sport, 2007). Au niveau de l'association, l'organisation interne a été revue et améliorée, les rôles et responsabilités de chacun ont été mieux définis et les moyens sont plus importants. Au niveau des activités, les tâches des différentes personnes du staff se sont diversifiées et ils ne doivent plus uniquement être de bons entraîneurs mais aussi pouvoir gérer un groupe. Et enfin, les acteurs se sont également professionnalisés. L'ARBH a engagé plus de personnel et de meilleure qualité. Les compétences exigées des employés de la Fédération d'une part mais également des staffs sportifs sont de plus en plus élevées et ces personnes doivent continuer à se former.

4. Comparaison

La présente section sera consacrée à la comparaison entre une organisation sportive et une entreprise à différents niveaux, en se basant toujours sur la Fédération belge de hockey comme référence afin de voir si oui ou non la comparaison est pertinente entre les deux types d'organisations. Nous comparerons une organisation sportive à une entreprise selon 4 axes différents. Le premier axe sera consacré à des questions plus générales comme les raisons qui ont poussé l'entreprise ou l'organisation sportive à se professionnaliser. Le deuxième axe portera sur la finalité première de chacune de ces institutions, sur leur raison d'être et les types d'activités qui les caractérisent. Ensuite, le troisième axe concernera l'organisation elle-même. Nous évoquerons notamment les différents statuts possibles pour ces organisations. Enfin, le quatrième et dernier axe concernera les acteurs impliqués dans l'entreprise ou dans les organisations sportives, avec comme élément majeur de différenciation, la présence de bénévoles dans le monde du sport.

4.1. Généralités

Evoquons tout d'abord les raisons qui ont poussé les entreprises vers une plus grande professionnalisation et les organisations sportives à entamer ce même type de processus. Les entreprises commerciales ont été fortement impactées par le phénomène de la mondialisation d'une part et par la concurrence croissante des pays asiatiques d'autre part (plus récemment, la concurrence est venue également des pays de l'est de l'Europe). Cela les a donc poussées à essayer de trouver des solutions afin de réduire leurs coûts de production et d'augmenter leur marge bénéficiaire (et donc d'être plus rentables), en s'organisant mieux, en optimisant leurs processus et en supprimant les tâches sans valeur ajoutée. Les organisations sportives, quant à elles, ont commencé à se professionnaliser dans les années 70-80 car les activités sportives se sont diversifiées et un plus grand nombre d'acteurs commerciaux se sont intéressés au monde du sport (Winand & Zintz, 2013). Une nouvelle culture s'est installée autour du sport car les enjeux sociaux, économiques et politiques étaient de plus en plus importants. Nous pouvons donc observer que les raisons sont assez semblables d'un

côté comme de l'autre. D'une part, les raisons de la professionnalisation sont une concurrence toujours plus grande et la nécessité d'être toujours plus performants afin d'atteindre des objectifs de rentabilité fixés, toujours plus haut. D'autre part, il s'agit de se professionnaliser afin de répondre aux attentes des parties prenantes dont l'intérêt n'est pas toujours uniquement sportif, mais qui espèrent aussi tirer profit (notamment sur le plan financier) de ce lien avec le monde du sport. Dans le cas des organisations sportives, la professionnalisation est aussi apparue comme une nécessité afin de pouvoir offrir aux sportifs le meilleur environnement possible pour améliorer leurs performances. Dans les deux cas, nous constatons une pression extérieure et des facteurs étrangers à l'organisation elle-même.

Arrêtons-nous également sur les valeurs qui caractérisent une entreprise et celles qui sont propres au sport. L'entreprise, dont le but premier est de faire du profit, est principalement axée autour des valeurs de performance, de qualité, d'excellence (Cornic, s.d.). Nous pouvons cependant également y retrouver des valeurs comme l'esprit d'équipe, le partage, le respect, qui sont toutes des valeurs essentielles au bon fonctionnement d'un groupe ou d'une équipe de manière générale (et donc présentes aussi dans l'entreprise). Elles sont donc indispensables afin que l'entreprise tourne bien et atteigne ses objectifs. Ce sont aussi ces valeurs-là que le sport prône. Ce sont les valeurs "Coubertiniennes" que le sport met en avant. Ces valeurs traditionnelles comme le dépassement de soi, le sens de l'effort ou le caractère désintéressé qui caractérisaient le sport à l'origine, ont laissé peu à peu la place à des valeurs plus hédoniques et économiques, ou en tout cas ont dû composer avec ces valeurs économiques. L'importance d'avoir des valeurs et de pouvoir les faire vivre au sein de l'organisation est donc présente aussi bien en entreprise qu'au sein de l'organisation sportive.

C'est l'un des points au regard duquel la Fédération de hockey a sans doute une particularité par rapport aux autres fédérations sportives. Les valeurs sont défendues et pérennisées par les membres eux-mêmes, bien plus que par des règles imposées. C'est ce changement que le hockey tente de canaliser afin de garder les valeurs qu'il vante depuis toujours et afin que l'idéal poursuivi ne soit pas remis en question (Bernardeau Moreau, 2009). A ce propos d'ailleurs, tous les intervenants interrogés sont unanimes, ce n'est pas une tâche aisée pour les dirigeants de la Fédération ni pour les dirigeants

de clubs. Le hockey prend une ampleur de plus en plus importante et touche donc une population de plus en plus large qui ne connaît pas toujours les valeurs premières prônées par le hockey. C'est donc aux 44.000 membres qu'il appartient de continuer à mettre en avant ces valeurs et de les transmettre aux nouveaux pratiquants. Le fait par ailleurs que le hockey est un sport qui reste réservé à une certaine "élite" permet de mettre un frein naturel au risque de dérive à cet égard.

Il nous faut par ailleurs constater que les caractéristiques premières d'une entreprise diffèrent de manière assez significative de celles d'une organisation sportive. Une entreprise est caractérisée par sa taille, son secteur économique, son secteur d'activité et son objet social (Académie de Limoges, 2013). Une organisation sportive, quant à elle, est plutôt définie par des éléments moins mesurables. Elle se distingue par les personnes qui la constituent et leurs relations ou encore par les ressources dont elle dispose (Ferrand, Mc Carthy & Zintz, 2009). Cependant, comme une entreprise, elle est aussi définie par ses objectifs et finalités. Ceux-ci sont néanmoins bien différents dans les deux cas. Dans le cas de l'entreprise, ce sont des objectifs de rentabilité et donc économiques qui prennent le dessus. Par contre dans une organisation sportive, ce sont les objectifs de service aux membres et ensuite, de performance sportive et de développement du sport qui sont au premier plan, bien que l'objectif de performance économique s'impose chaque jour davantage.

Les différents niveaux du processus de professionnalisation dans le monde du travail et dans le monde du sport sont quant à eux assez comparables. Les organisations sportives se sont professionnalisées à trois niveaux : l'association, les activités et les acteurs (Centre National d'appui et de ressources du sport, 2007). Quant aux entreprises, elles ont poussé plus loin la professionnalisation au niveau de l'organisation, des processus de production, des outils utilisés et des personnes employées. Nous pouvons donc observer de nombreuses similitudes au niveau des aspects qui ont été professionnalisés dans ces deux types d'organisation. Tant dans l'entreprise que dans une fédération sportive, l'organisation interne est primordiale. Elle permet d'identifier les rôles et responsabilités de chacun. Cependant, elle n'est pas aussi développée dans toutes les organisations sportives qu'elle peut l'être en entreprise comme nous l'a fait remarquer Jérôme Truyens lors de notre interview.

4.2. Finalité première – activités

A première vue, nous pourrions penser que le type d'activité dans une entreprise et dans une organisation sportive est très différent mais ce n'est finalement pas fondamentalement le cas. En effet, une entreprise vend un bien ou offre un service à ses clients. La Fédération belge de hockey, elle, offre des services aux clubs, qui sont en quelque sorte ses clients. Elle est au service des clubs et se doit de répondre le mieux possible à leurs attentes³⁵, lesquels doivent, à leur tour, délivrer des services à leurs membres, les affiliés. Les activités ne sont pas très différentes à cet égard.

Lorsque nous avons évoqué la comparaison entre une entreprise et une organisation sportive durant nos interviews avec les différentes personnes du monde du hockey belge, la première grande différence que ces personnes mentionnaient, était sans hésiter la finalité, le projet central. Aussi bien Serge Pilet que Marc Coudron ont pu expérimenter cela car ils ont travaillé (ou travaillent encore) dans une entreprise commerciale, avant d'intégrer la Fédération de hockey. Dans ces entreprises, l'objectif premier est de faire du profit, c'est tout. Au contraire, la finalité d'une organisation sportive est d'ordre sportif et non financier (Legrand, 2010). Cette différence fondamentale est renforcée par le fait que beaucoup d'organisations sportives ont toujours un statut d'ASBL, montrant bien qu'elles n'ont pas de but lucratif.

Au niveau de la Fédération de hockey, chaque euro gagné est réinvesti dans le développement national du sport, nous explique le Secrétaire Général. Or lorsqu'il a travaillé dans l'industrie alimentaire par exemple, il devait réaliser un certain chiffre d'affaires et une certaine marge. Il ne s'agissait pas simplement de vendre ses produits. Les objectifs sont plutôt d'ordre qualitatif dans le sport, tandis qu'ils sont quantitatifs dans le monde de l'entreprise. Pour financer ses différentes activités, le sport dépend des subsides et sponsors. Il ne peut pas, comme peut souvent le faire l'entreprise, se contenter de ses fonds propres. Maïté Dequinze, une des personnes que nous avons interrogées, travaille quant à elle, dans une administration communale. La finalité dans un service public est encore différente. Il s'agit de délivrer des services de qualité aux

³⁵ Interview de Serge Pilet.

administrés, certes en tenant compte du budget qui est à disposition mais pas en étant dans une logique de profit. La finalité n'est pas non plus d'ordre financier et en cela, cela se rapproche du monde du sport.

Vu l'évolution la plus récente du sport, nous pouvons cependant nous questionner sur la réelle justification de la dimension économique dans le monde du sport. Là où l'objectif financier est clairement annoncé en entreprise, il est plus subtil dans les organisations sportives (Bernardeau & Collinet, 2009). Ni le Président ni le Secrétaire Général ne l'affirment explicitement mais l'argent est devenu indispensable dans le monde du sport. De plus en plus de joueurs sont payés, soit par la Fédération, soit par leur club. L'équipe nationale est encadrée par des gens qualifiés et compétents qui sont rémunérés pour leurs prestations. Cela est tout à fait normal et compréhensible pour tout le monde. Jérôme Truyens est d'avis qu'à partir du moment où ces personnes se dédient à 100% au hockey, ils ont le droit d'être payés correctement. Tout travail mérite salaire. Afin d'améliorer les performances sportives, les équipes nationales partent aussi régulièrement en stage à l'étranger dans le but d'affronter d'autres grandes nations du hockey, et cela a un coût. L'argent n'est donc pas une fin en soi dans le sport, mais dans le hockey belge comme dans la plupart des grands sports, il s'avère prendre une importance de plus en plus grande au fil des années.

4.3. Organisation – association

Quelle que soit la finalité d'une organisation, l'aspect organisationnel permet d'améliorer les moyens mis en place afin d'atteindre ses objectifs et donc d'être plus performant, chacun à son niveau et dans son domaine. D'un point de vue organisationnel, les fédérations sportives se sont beaucoup inspirées des entreprises. Premièrement, certaines associations sportives se sont transformées en sociétés commerciales et n'ont pas conservé un statut d'ASBL. C'est un grand pas dans la professionnalisation, qui s'avère indispensable lorsqu'il y a des joueurs qui ont le statut de sportifs professionnels et qui sont rémunérés. La Fédération belge de hockey a conservé quant à elle un statut d'association sans but lucratif car son objectif principal reste de développer le sport au niveau national et pas de faire du profit. Mais Serge Pilet, le Secrétaire Général, qui gère l'ARBH dans son ensemble, affirme que la

Fédération est gérée comme une PME. Il peut s'appuyer, ainsi que les deux autres Secrétaires Généraux qui sont aussi issus du monde de l'entreprise, sur une expérience dans une société commerciale. Elle leur permet à tous les trois de mettre en place certaines pratiques utilisées en entreprise, utiles également aux associations sportives.

Un certain nombre d'outils organisationnels qui sont utilisés en entreprise, est petit à petit également mis en place dans les organisations sportives. Alors que leur utilisation est évidente dans le monde du travail, elle l'est beaucoup moins dans les fédérations sportives, bien que cela ait déjà évolué depuis le début du 21^{ème} siècle. Dans les administrations communales, l'utilisation de ces outils organisationnels n'était pas si évidente non plus il y a quelques années. Maïté Dequinze nous raconte qu'ils ont effectivement revu l'organisation interne, introduit des bonnes pratiques inspirées des entreprises, revu les budgets afin de pouvoir offrir davantage de services aux administrés. Nous avons abordé la question de certains de ces outils avec Serge Pilet durant notre interview. A son arrivée à la Fédération, il a par exemple mis en place un organigramme clair pour chacune des entités et a rédigé des descriptions de fonctions détaillées³⁶. Cela lui a semblé primordial, comme dans les entreprises, afin d'améliorer l'organisation interne en définissant de façon claire et précise les rôles et responsabilités de chacun (Cornic, s.d.). Cela a permis aussi de différencier les différents niveaux de management. Jérôme Truyens nous a fait remarquer lors de notre interview que dans les clubs de hockey, cette répartition des rôles et des responsabilités est encore trop souvent confuse et que les membres ne savent pas toujours à qui ils doivent rapporter. Mettre en place différents niveaux dans la hiérarchie permet donc d'y voir plus clair. Aujourd'hui, dans la plupart des organisations sportives et en tout cas dans les organisations qui ont entamé ce processus de professionnalisation, nous retrouvons un comité de direction, un comité exécutif et différentes cellules transversales à l'organisation³⁷. Les clubs ne se sont engagés dans cette voie que plus tard.

Lors de leur arrivée respective et quasi simultanée à la tête des différentes entités de l'ARBH, les Secrétaires Généraux ont également décidé d'instaurer des réunions d'équipe plus régulières, comme cela se fait de manière tout à fait naturelle dans une

³⁶ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

³⁷ Interview de Jérôme Truyens.

entreprise. Selon Jérôme Truyens, qui travaille maintenant depuis 7 ans dans le milieu bancaire, il est important de pouvoir comprendre le travail de ses collègues et de pouvoir s'appuyer sur leur aide lorsque cela s'avère nécessaire. Ces réunions plus systématiques au sein de la Fédération ont également été suivies de comptes-rendus de réunions afin de garder une trace de ce qui a été dit au cours de celles-ci. Cela permet également de faire des listes d'actions claires reprenant les décisions prises, les personnes concernées par ces décisions et les délais dans lesquelles les actions doivent être entreprises. Ce genre de pratiques, tout à fait courantes en entreprises, est devenue la règle à la Fédération également. Cela permet d'assurer le suivi des décisions et de déterminer les responsabilités des uns et des autres par rapport à ces décisions. Cette réorganisation et la meilleure communication au sein de la Fédération montre, selon Maïté Dequinze, la volonté de l'ARBH d'offrir le meilleur à ses membres. Cette professionnalisation permet aussi aux interlocuteurs de la Fédération (comme les pouvoirs publics et les sponsors) de faire davantage confiance à cette organisation, sachant qu'elle est gérée suivant des principes sains dont l'efficacité a été reconnue et a fait ses preuves. Lorsque nous nous trouvons face à une petite fédération ou un club géré par des seuls bénévoles, il n'est pas certain de retrouver le même niveau de qualité. Cette rigueur au niveau de la gestion et de l'organisation permet aussi de mieux contrôler que les fonds donnés (que ce soient les subsides ou les dons de sponsors) sont utilisés conformément à ce qui avait été convenu. L'absence de rigueur et de contrôle à cet égard pourrait avoir pour conséquence que des fonds reçus une année ne soient pas reconduits l'année suivante si leur bonne affectation ne peut pas être prouvée.

Un élément original et propre, selon moi, à la Fédération belge de hockey est la mise en place d'une interaction importante avec le monde de l'entreprise. Cette interaction n'est pas seulement le fait pour la Fédération de s'être inspirée et de continuer à s'inspirer des bonnes pratiques en matière d'optimisation organisationnelle. Elle consiste aussi (et c'est là l'élément novateur) à créer des liens avec des entreprises spécifiques (en l'occurrence, les entreprises qui sponsorisent le hockey). Ces liens se matérialisent par des formations croisées : certains managers de ces entreprises viennent à la Fédération parler de bonnes pratiques en matière de gestion alors que certains membres de la Fédération ou certains joueurs des équipes nationales

partagent, dans l'entreprise en question, leur expérience de sportif de haut niveau. Ils y décrivent par exemple les exigences en matière de style de vie et en matière d'entraînement qui permettent d'atteindre l'excellence. Chacun peut trouver un intérêt dans l'expérience de l'autre et il y a un enrichissement réciproque. Marc Coudron nous a expliqué lors de notre interview avoir déjà réalisé de nombreuses présentations à propos de l'ARBH et de sa gestion dans des entreprises partenaires de la Fédération. Elle est souvent prise comme exemple auprès d'autres sports comme étant une fédération bien gérée, nous dit-il.

Ces interactions et ces échanges, relativement novateurs, sont fortement appréciés et semblent avoir des résultats positifs pour toutes les personnes concernées, tant dans les entreprises qu'au sein de la Fédération de hockey.

4.4. Acteurs

Le dernier point de comparaison de la professionnalisation d'une entreprise et d'une organisation sportive doit se faire au niveau des acteurs concernés. Si dans une entreprise, les personnes sont davantage interchangeable et peuvent être remplacées facilement, l'organisation sportive ne pourrait pas survivre sans les personnes qui y sont impliquées (Bernardeau Moreau & Collinet, 2009). A la recherche d'une rentabilité toujours plus grande, les entreprises aujourd'hui se voient parfois dans l'obligation de se séparer de certains de leurs collaborateurs, car l'amélioration des processus ne suffit pas et qu'il faut encore réduire les coûts ou que leurs compétences ne sont pas jugées suffisantes. Dans les fédérations sportives, il n'y a pas (encore ?) cette même pression liée à une rentabilité économique maximale, bien que l'ARBH, par exemple, s'est séparée de certains de ses employés lorsqu'elle a entamé son processus de professionnalisation. Les limites sont dictées par les budgets, lesquels peuvent être augmentés soit en recevant davantage de subsides (ce qui n'est pas simple, vu les politiques d'austérité actuelles) soit en trouvant de nouveaux sponsors. Au niveau de Fédération belge de hockey en particulier, il n'y a pas aujourd'hui de pression pour réduire le personnel, que du contraire. Le nombre d'employés et de personnes hautement qualifiées qui y travaillent ne cesse d'augmenter, les budgets en augmentation le permettent et la qualité des prestations peut donc augmenter.

Il est intéressant de noter à cet égard que le monde du sport en général porte de grands espoirs en matière de création d'emplois. Les besoins en personnel qualifié augmentent, que ce soit au niveau de l'encadrement des sportifs, qui exige de plus en plus d'intervenants ultra compétents ou au niveau de l'organisation interne des fédérations. Il y a là incontestablement un axe de développement et de création d'emplois qui devrait recevoir toute l'attention du pouvoir politique.

Les qualités et compétences requises pour un employé, aussi bien dans le monde de l'entreprise que dans le monde du sport, sont de plus en plus élevées et surtout de plus en plus spécifiques (Wittorski, 2008 ; Vailleau & Zintz, 2008 ; Falcoz & Walter, 2009). Dans le plan stratégique de l'ARBH figure un point concernant le recrutement approprié. Il s'agit de trouver les bonnes personnes et de les mettre à la bonne place afin de soutenir les Secrétaires Généraux et leur permettre une plus grande délégation des tâches³⁸. Il faut en outre des spécialistes entièrement dédiés à des tâches bien spécifiques et plus des personnes multi-tâches comme dans le passé. Le Président de la Fédération nous affirme être constamment à la recherche des meilleures personnes dans chaque sphère de compétences, tant pour l'encadrement administratif et sportif des équipes nationales que pour les personnes qui gèrent le fonctionnement de la Fédération. Les personnes qui font parties de l'encadrement des équipes nationales sont toutes des personnes salariées.

Lors de nos interviews, nous avons également évoqué avec les différents intervenants les qualités fondamentales d'un bon entrepreneur et celles d'un dirigeant d'organisation sportive. Tant Serge Pilet que Marc Coudron voyaient des similitudes entre les qualités de l'un et les qualités de l'autre. Maïté Dequinze allait dans le même sens également. Selon le Secrétaire Général, le plus important c'est de pouvoir motiver son équipe. Tout comme dans le sport -et Jérôme Truyens nous a d'ailleurs confié, en tant que capitaine de l'équipe nationale, être constamment soucieux de motiver ses coéquipiers sur le terrain. Motiver son équipe et être soi-même motivé, a un impact positif considérable sur tout le groupe et aide ce groupe à atteindre ses objectifs. La motivation du capitaine galvanise ses coéquipiers, celle du chef d'entreprise influence

³⁸ Plan stratégique de l'ARBH 2016-2020+.

ses collaborateurs. L'ancienne capitaine de l'équipe nationale rajoute qu'il est aussi primordial de pouvoir tirer le meilleur de chacun de ses collaborateurs, équipiers, collègues. De même, il faut être ambitieux et vouloir aller toujours plus loin, toujours plus haut, gagner des matches, en tant que sportif. L'entrepreneur quant à lui est aussi un leader dans son domaine, il maîtrise les compétences nécessaires et doit se montrer ambitieux pour son entreprise. Un dirigeant d'organisation sportive doit lui aussi avoir des compétences en gestion afin de pouvoir gérer au mieux sa Fédération mais aussi vouloir le meilleur pour son organisation. Et enfin, dans tous les cas, il faut travailler pour parvenir à son but. Cela vaut aussi bien pour l'entrepreneur que le dirigeant sportif mais aussi pour le sportif en général. C'est la condition indispensable à la réussite et à cet égard, le gestionnaire d'une entreprise ou celui d'une organisation sportive ne sont pas différents.

Il y a cependant une différence majeure entre les acteurs dans les entreprises et dans les organisations sportives. De par leur statut associatif, les organisations sportives sont principalement peuplées de bénévoles. Ces derniers occupent une place prépondérante dans la gestion (Olbia Conseil, 2016) mais nous en retrouvons aussi énormément dans des tâches plus subalternes (organisations d'événements, petites mains...). Ce n'est toutefois pas le cas de l'ARBH car tous les employés y sont salariés mais c'est le cas des clubs par exemple. A la Fédération belge de hockey, il y a des commissions, composées de personnes extérieures à la Fédération, qui la soutiennent de manière bénévole comme nous l'ont expliqué aussi bien le Président que le Secrétaire Général. Les bénévoles s'investissent par passion car leur club ou la Fédération leur a beaucoup apporté dans leur vie de sportif et donc ils ressentent souvent le besoin de "rendre" ce qu'ils ont reçu à leur sport. Il est donc parfois difficile de tracer la limite entre vie professionnelle et vie privée³⁹. Dans une entreprise, au contraire, les gens y travaillent car ils ont besoin d'un salaire pour vivre. Nous voyons donc que le salaire est un élément de différenciation important. C'est peut-être justement cette absence de salaire pour les personnes bénévoles dans les organisations sportives qui peut faire la différence. La notion de plaisir dans le travail effectué se situe probablement à ce niveau-là.

³⁹ Interview Serge Pilet

Vincent Duquesne souligne cependant le fait que les bénévoles actifs dans le monde du hockey sont souvent des personnes compétentes. Elles sont issues du monde de l'entreprise et peuvent donc apporter toutes leurs connaissances au sein de l'organisation sportive. Ces organisations sont gérées suivant le modèle d'une PME qui a des moyens limités, c'est ce qui fait aussi la différence avec les entreprises dans lesquelles travaillent les bénévoles du monde du sport.

La coexistence entre bénévoles et salariés dans une organisation sportive peut parfois être délicate (Falcoz & Walter, 2009 ; Chantelat, 2001). C'est notamment ce qui en fait des organisations particulières et différentes des entreprises. Il faut que les bénévoles se sentent respectés dans leur engagement et dans le travail qu'ils effectuent et il faut que ce travail s'insère dans les décisions prises et dans la structure mise en place. Ce n'est pas toujours simple. Le rôle des dirigeants des clubs est de faire en sorte que cette coexistence se passe le plus harmonieusement possible, tout en gardant chacun à sa place. Ce n'est pas aux bénévoles à dicter la politique du club, ils doivent respecter les consignes et lignes de conduites qui leur sont données. Par contre, il faut qu'ils se sentent valorisés, sans quoi ils n'auront plus envie de s'investir. Or les bénévoles sont indispensables. Ayant organisé un tournoi international pour les équipes nationales U21 en Belgique et étant lui-même bénévole dans le club de ses enfants, Vincent Duquesne ne peut que confirmer cela. Sans les bénévoles et leur expérience professionnelle, les clubs n'existeraient pas. C'est ici que les qualités de communicateur d'un bon dirigeant d'organisation sportive ou d'un club de sport sont très utiles.

5. Conclusion

A première vue, un certain nombre d'éléments pourrait porter à croire que le monde de l'entreprise et le monde du sport restent fondamentalement différents, l'un ayant pour objectif principal de faire du profit dans l'environnement économique qui est le sien, l'autre étant avant tout un hobby, une activité sociale qui permet de se détendre et de garder la forme. De l'analyse effectuée ci-dessus, il résulte malgré tout que l'entreprise et l'organisation sportive offrent en définitive de nombreux points de convergence à divers niveaux et que certaines solutions appliquées en entreprise peuvent être utilisées également dans les organisations sportives. Il existe cependant des limites à cette comparaison, essentiellement dues aux spécificités du monde du sport.

Nous savons que les raisons qui ont poussé tant les entreprises à se professionnaliser que les organisations sportives à entamer ce processus de professionnalisation sont assez semblables. Contraintes et forcées par des enjeux externes, principalement socio-économiques, les unes comme les autres ont dû prendre des mesures dans ce sens.

De même, nous retrouvons de part et d'autre un certain nombre de valeurs similaires. Bien que les valeurs fondamentales premières du sport soient le fair-play et le caractère désintéressé, ce qui le rend unique et différent de toute autre organisation, nous pouvons également identifier d'autres valeurs que se retrouvent dans les deux mondes comme le respect, le partage ou l'esprit d'équipe.

Ensuite, et c'est probablement là que la comparaison entre les deux mondes est la plus probante, nous pouvons comparer ces organisations (l'entreprise d'un côté et la structure sportive de l'autre) au niveau de leur organisation interne, avec un organigramme, des niveaux de hiérarchie ou encore des bonnes pratiques à partager. C'est clairement sur le plan organisationnel que le sport s'est le plus inspiré de l'entreprise et que les solutions appliquées en entreprise ont trouvé tout leur sens dans les organisations sportives. Celles-ci se sont énormément inspirées du monde de l'entreprise à cet égard, au point d'être gérées aujourd'hui dans pas mal de cas comme de vraies PME, à l'image de l'ARBH. Les organisations sportives ont introduit de

nombreux outils utilisés en entreprise dans leur gestion, outils utilisés depuis longtemps dans le monde des affaires mais qui apparaissent comme réellement novateurs et comme une vraie marque de professionnalisation dans le monde du sport. A cet égard, les bénévoles que nous retrouvons souvent au service des organisations sportives et qui sont une vraie spécificité à ces organisations, apportent par ailleurs bien souvent des bonnes pratiques issues de leur activité professionnelle afin d'améliorer la gestion et l'organisation interne des organisations sportives dans lesquelles ils s'impliquent.

Au niveau des personnes employées dans les entreprises et de celles actives dans les organisations sportives, nous retrouvons également des similitudes et des pratiques semblables. Les compétences exigées chez toutes ces personnes sont de plus en plus élevées et elles doivent sans cesse continuer à se former. Ces compétences sont pour la plupart identiques pour un employé, un entrepreneur ou un dirigeant d'organisation sportive.

Néanmoins, d'un autre côté, les spécificités du monde du sport font que la comparaison entre les deux types d'organisation présente certaines limites. La finalité première de chacune de ces organisations les distingue fondamentalement l'une de l'autre. Cette finalité première reste la différence principale entre une entreprise et une organisation sportive. Le but d'une organisation sportive est le développement du sport en question. Au contraire, le but d'une entreprise est de vendre des produits ou des services de qualité et de les vendre à un bon prix, afin de faire du bénéfice. L'argent est un objectif en soi, à l'inverse du sport où l'aspect financier reste jusqu'à présent uniquement un moyen pour soutenir les sportifs et les fédérations sportives. Nous nous pencherons sur le cas des sportifs professionnels un peu plus loin.

La deuxième caractéristique spécifique et inédite d'une organisation sportive est la présence de bénévoles (l'absence d'objectifs purement financiers explique par ailleurs en partie cette présence). Cela nécessite donc une approche et une gestion différente, du fait de la présence de ces personnes. Il est impensable d'exiger la même implication d'un bénévole que d'un employé ou les mêmes compétences par rapport à une personne qui exerce son métier, dans le cadre d'un contrat. La situation est différente avec les personnes salariées dans les organisations sportives car, comme les employés

d'une entreprise, elles sont rémunérées et les exigences envers ces personnes peuvent donc être plus élevées.

Le fait de travailler dans une organisation qui nous plait et dont nous partageons la vision et les valeurs permet de rendre la vie professionnelle intéressante -qu'elle soit professionnelle ou sportive. Il existe aujourd'hui certains courants dans le monde de l'entreprise qui prônent des nouvelles formes d'organisations du travail orientées vers un meilleur bien-être de l'employé, un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle et la possibilité de s'accomplir dans son activité professionnelle. La comparaison avec le monde sportif prend ici tout son sens. A cet égard, il est possible néanmoins que cette comparaison soit moins aboutie en ce qui concerne les travailleurs salariés. Par contre, pour les indépendants ou les chefs d'entreprise, nous pouvons sans doute affirmer que l'aspect financier dans leur activité professionnelle n'est pas nécessairement l'aspect le plus important dans la mesure où l'objectif personnel de ces personnes-là peut être d'un autre ordre, comme l'accomplissement d'un rêve personnel par exemple.

6. Recul critique

Ce mémoire comporte inévitablement un certain nombre de limites tant au niveau de l'analyse des résultats que de leur interprétation.

Tout d'abord, ce mémoire traite uniquement du hockey belge et de l'Association Royale Belge de Hockey en particulier. Il est évident que de nombreuses différences existent dans le processus de professionnalisation selon le sport concerné. Mais comme mentionné précédemment, le hockey peut servir d'exemple pour plusieurs raisons à d'autres fédérations sportives.

Deuxièmement, il y a probablement une certaine subjectivité au niveau de l'analyse qualitative. D'une part, car certains intervenants travaillent à l'ARBH ou sont directement liés à la Fédération. Ils ont donc à cœur de donner une image positive du hockey belge qui est sur une pente ascendante et qui aspire à plus encore. Leur opinion n'est donc peut-être pas totalement dénuée d'un certain côté émotionnel. Il s'agit là sans doute d'une spécificité supplémentaire du sport, qui est la relation passionnelle, au sens de "empli de passion" que nous entretenons avec notre sport, qui rend les choses plus émotionnelles et donc un peu moins objectives (c'est sans aucun doute le côté noble du sport). Je suis enfin moi-même joueuse de hockey et cela peut également avoir influencé ma vision de la Fédération belge de hockey.

Enfin, la nature-même des entretiens semis-directifs qui ont été utilisés dans la seconde partie de l'étude peut également rendre les résultats un peu moins faciles à analyser.

Conclusion et perspectives d'évolution

Qui au sein du hockey belge aurait cru qu'un jour nous en serions là ? Au début des années 2000, les gens étaient persuadés que les objectifs de Marc Coudron étaient bien trop ambitieux. Personne n'imaginait que la comparaison avec le football ou encore le basketball serait un jour d'actualité. Et pourtant... Les objectifs ont été atteints et de la plus belle manière. La Fédération belge de hockey peut être considérée comme un exemple, à bien des égards. Les résultats de ce processus entamé il y a plus de 10 ans maintenant sont impressionnants. Le hockey belge se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins : la Fédération doit-elle continuer à se professionnaliser ou doit-elle faire une pause dans ce processus afin de stabiliser d'abord les bases qu'elle a établie, au risque cependant de se faire distancer par d'autres nations ?

La professionnalisation a été indispensable à la progression du hockey, elle était inévitable vu la pression d'éléments externes et les enjeux socio-économiques. Mais que se passera-t-il si nous allons trop loin ? L'aspect économique a pris aujourd'hui une tout autre dimension dans le monde du sport. Alors qu'il n'était qu'un support auparavant afin d'avoir des installations de qualité et une fédération gérée correctement, l'argent est aujourd'hui devenu une donnée incontournable à la réussite sportive. Il permet non seulement d'avoir un environnement performant pour l'entraînement des sportifs mais aussi d'avoir un encadrement de qualité et des personnes spécialisées pour accompagner les organisations sportives et les sportifs. Il permet aussi de plus en plus souvent de rémunérer les joueurs pour leurs prestations et d'en faire des joueurs professionnels ou semi-professionnels, ce qui est sans doute inéluctable.

Dans le hockey aussi, l'argent tend à prendre une place de plus en plus importante car il permet non seulement de rémunérer les joueurs mais aussi de négocier certains transferts. Il ne faudrait cependant pas, selon moi, que cette tendance s'accroisse encore et encore. Il y a là un risque majeur, celui de perdre l'essence même du sport, les valeurs propres à ce dernier ou encore son caractère désintéressé qui a pu être maintenu jusqu'à aujourd'hui. L'argent deviendrait alors une fin en soi, comme cela se voit dans certains sports plus professionnels, plus pratiqués et plus médiatisés.

Certes, le sport est le reflet de la société et nous sommes aujourd'hui à une époque où la consommation, le plaisir immédiat, la communication instantanée ou encore les réseaux sociaux constituent la norme. Tout est fait pour avoir un retour immédiat dans tout ce que nous entreprenons. Nous assistons donc dans le sport, tout comme dans la vie de tous les jours, à une nécessité de faire du bénéfice à tout prix, en ce compris dans les activités qui auparavant avaient une finalité désintéressée comme le sport. A l'heure actuelle, l'argent est devenu incontournable dans le sport. Les joueurs de football, pour ne citer qu'eux, signent maintenant des contrats portant sur des sommes insensées, avec des dizaines de milliers d'euros par jour.

Jusqu'à présent le hockey a pu éviter une telle dérive, même si de plus en plus de joueurs sont payés en division d'honneur. Les montants en jeu sont cependant encore très loin de ceux évoqués dans le milieu du football et l'argent n'est pas encore omniprésent. J'ai la faiblesse de croire que ceci pourrait rester comme tel et que le hockey pourrait être le sport qui constitue l'exception à la règle. Bien que cela ne soit pas l'apanage du seul hockey et qu'il est possible, voire même souhaitable, de retrouver cela dans d'autres sports, le hockey pourrait en tout cas servir d'exemple, notamment sur l'importance de s'appuyer sur des valeurs incontestables, qui doivent continuer à servir de ciment à ce sport et ceux qui le pratiquent. Je voudrais citer à cet égard les propos de Marc Coudron qui s'est exprimé à propos des valeurs essentielles du hockey. Selon lui, la pérennité de celles-ci doit être assurée par les membres de la Fédération mais aussi et surtout par l'entourage des jeunes joueurs qui se permet parfois des comportements inadéquats.

C'est peut-être par cette responsabilité collective que nous pourrions éviter certaines dérives constatées dans d'autres sports. Ce concept de responsabilité collective s'impose aujourd'hui peu à peu dans les esprits et ce, dans différents domaines. Après les dérives du tout pour soi, de la consommation et du plaisir immédiat, il existe aujourd'hui un vrai courant qui voit le jour (notamment en termes de consommation alimentaire, énergétique, ...) qui prône des comportements plus responsables, plus sociaux, plus soucieux de l'autre et moins consuméristes. C'est peut-être ce qui fera la différence.

Et il est incontestable que la présence massive de bénévoles dans le sport en général et dans le hockey en particulier, est de nature à aider à imposer cette vision différente du sport, plus responsable.

Et qui sait, dans la comparaison entre le monde de l'entreprise et celui du sport, la balance pourrait s'inverser. A son tour, le sport pourrait apporter des solutions au monde de l'entreprise.

Nous voyons aujourd'hui un mouvement citoyen, notamment en Belgique, qui pousse les gens à faire quelque chose pour les autres, notamment en faisant du bénévolat (dans les ASBL de tous types dans tous les domaines : culturel, social, sportif). Les chiffres du travail bénévole montrent une hausse de 7% sur l'année 2016.

Et si cet esprit plus "désintéressé" était aussi davantage développé et encouragé dans les entreprises ? Cela pourrait apporter un plus dans le monde économique où le profit était l'objectif ultime jusqu'à présent. Peut-être que ce mode de penser différemment pourrait aider à construire ce meilleur équilibre entre intérêt de l'entreprise et intérêt personnel, tellement recherché aujourd'hui par les travailleurs. Cela pourrait rendre les entreprises plus attractives aux yeux des travailleurs, dans la mesure où des objectifs sociaux et sociétaux feraient partie des valeurs prônées par ces entreprises.

Le sport, s'il parvient à se préserver du danger important représenté par la présence de l'argent de façon de plus en plus envahissante, pourrait apporter la sagesse, tirée de sa finalité d'une part et de l'aspect désintéressé prôné par ses valeurs de base. De la sorte, il pourrait influencer notre modèle économique, qui montre aujourd'hui qu'il a atteint ses limites.

Et qui sait ? Le hockey pourrait peut-être jouer un rôle précurseur à cet égard...

Bibliographie

Académie de Limoges. (2013). *Définition et fonctions économiques de l'entreprise*. En ligne <http://bts-banque.nursit.com/Definition-et-fonctions>, consulté le 6 février

Andreff, W. (2007). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation*, 1. En ligne <https://regulation.revues.org/1274>

Amnyos. (s.d.). Le développement de l'emploi dans le secteur du sport. L'impact des politiques territoriales ou nationales. Communication présentée au séminaire européen organisé par Amnyos, Paris. En ligne <http://www.amnyos.com/IMG/pdf/15-sport-emploi.pdf>

Arnaud, P. (2001). Vertus et dérives du sport. CNDP.

Association Royale Belge de Hockey. (2016). *Plan stratégique 2016-2020+*. Document non publié. Association Royale Belge de Hockey, Bruxelles.

Association Royale Belge de Hockey. (2017). *Organisation*. En ligne sur le site de l'ARBH <http://www.hockey.be/index.php?websitestructid=476&websiteid=&language=1>, consulté le 10 mai 2017

Association Royale Belge de Hockey. (2017). *43 832 membres affiliés à l'A.R.B.H.* En ligne sur le site de l'ARBH <http://www.hockey.be/index.php?websiteid=472>, consulté le 8 mai 2017

Balland, S., & Bouvier, A.-M. (2011). *Management des entreprises en 24 fiches* (2^{ème} éd). Paris, France : Dunod.

Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes ? *L'année sociologique*, 52(2), 391-415. doi : 10.3917/anso.022.0391

Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport ? Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion*, 168-169(9), 107-123. doi: 10.3166/rfg.168-169.107-123

Bayle, E. (2000). La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : les cas du football, du basket-ball et du rugby. *Staps*, 52, 33-60.

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81. doi: 10.3917/sta.075.0059

Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Politiques et management public*, 27(1), 11-32. En ligne https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CA6A41DEBD6C.P001/REF

Belga (2016). *Le manque d'infrastructure dédiées au hockey de plus en plus criant en Belgique*. En ligne sur le site de la RTBF https://www.rtbef.be/sport/autres/hockey/detail_le-manque-d-infrastructures-dediees-au-hockey-de-plus-en-plus-criant-en-belgique?id=9383158

Belga. (2017). *L'Association Royale Belge de Hockey joue la carte de la « continuité »*. En ligne sur le site du Soir <http://www.lesoir.be/100212/article/2017-06-17/lassociation-royale-belge-de-hockey-joue-la-carte-de-la-continuite>, consulté le 20 juin 2017

Belot, F. (2007). Les joueurs : les effets de la professionnalisation. *Pouvoirs*, 121(2), 51-62. doi: 10.3917/pouv.121.0051

Ben El Arbi, S. (s.d.). En ligne <http://sabbar.fr/management/les-decisions-et-le-processus-de-decision/>, consulté le 19 avril 2017

Ben Hassen, N., & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'«employabilité» des salariés : facteur de la performance des entreprises ? *Recherche en science de gestion*, 91(4), 129-150. doi : 10.3917/resg.091.0129

Bernardeau Moreau, D. (2006). Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise. In X., Engels, M., Hély, A., Peyrin & H., Trouvé (Eds.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne* (pp.147-162). Paris, France : Harmattan.

Bernardeau Moreau, D. (2009). Entre tradition et modernité, réinventer les valeurs du sport fédéral. *Espace, à paraître*, 36-44. En ligne [https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827893/file/Entre_tradition_et_modernite. RA inventer les valeurs du sport federal.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827893/file/Entre_tradition_et_modernite_RA_inventer_les_valeurs_du_sport_federal.pdf)

Bernardeau Moreau, D., & Collinet, C. (2009). Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Question sur la professionnalisation. *Des sociétés*. doi : 978-2-7535-0974-0

Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M., & Walliser, E. (2006). Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 25-57. En ligne https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/280/3/8542/1/100472/8/F_878128287_2006Vol4Num2pp25_57BessieuxLacroixWalliser.pdf

Bonnafeus-Boucher, M., Laviolette, E., & Loué, C. (2008). L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 63-83. doi : 10.3917/entre.071.0063

Bouchet, P., Jebrane, A., Lacassagne M.-F., & Weiss, K. (2004). Analyse comparative des représentations sociales du sport en France et au Maroc : valeurs modernes et post-modernes chez des étudiants en sciences du sport. *Staps*, 65(3), 97-109. doi: 10.3917/sta.065.0097

Brigaud, A.-M. (2010). *Géopolitique du sport. Regards croisés sur les enjeux géoéconomiques, de la performance à la compétitivité*. En ligne <https://www.diploweb.com/Geopolitique-du-sport-Regards.html>, consulté le 2 juin 2017

Carton, G.-D. (2006). *Eloge du changement. Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel* (2^e éd.). Paris, France : Pearson Education.

Centre national d'appui et de ressources du sport. (2007). *Professionnalisation du secteur associatif sportif*. En ligne http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/ressources/070115_prst_professionnalisation.pdf

Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, France : Harmattan.

Chimot, C., & Schotté, M. (2006). Travailler dans une organisation sportive. Entre engagement passionné et investissement professionnel. *Regards sociologiques*, 32, 97-107. En ligne http://www.regards-sociologiques.com/wp-content/uploads/rs_32_2006_10_chimot_schotte.pdf

Comité national olympique et sportif français (CNOSF). (2016). *Quels leviers de développement pour les associations sportives ? Etude menée par Sport Value Conseil et Olbia Conseil*. En ligne http://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf

Cornic, C. (s.d.). *Qu'est-ce que la gestion de projet ?* En ligne <http://www.blog-gestion-de-projet.com/definition-gestion-de-projet/>, consulté le 17 novembre 2016

Delavallée, E. (1995). *Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon*. Université de Paris, France.

Dermitt-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société anonyme. *Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 2(6), 36-51. doi : 10.3917/rimhe.006.0036

Dermitt, N., Tribou, G., & Wojak, C. (2006). *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs* (4^e éd.). Paris, France : Dunod.

Facchini, F. (2007). L'entrepreneur comme un homme prudent. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 29-38. doi : 10.3917/rsg.226.0029

Falcoz, M., & Walter, E. (2007). Travailler dans un monde de bénévoles. Contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs. *Revue internationale de l'économie sociale*, 306, 78-91. doi : 10.7202/1021256ar

Falcoz, M., & Walter, E. (2009). Etre salarié dans un club sportif : une posture problématique. *Formation emploi*, 108, 25-37. En ligne <http://formationemploi.revues.org/2067>

Ferrand, A., McCarthy, S., & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations* (1^{ère} éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Fidaroc Grant Thornton. La performance par l'optimisation des processus. *Regards*, 5.

En ligne

<http://www.gt.dz/publication/La%20performance%20par%20l'optimisation%20des%20processus.pdf>

Fédération internationale de hockey. (2017). *FIH Men's and Women's Hero World Ranking*. En ligne sur le site de la FIH <http://www.fih.ch/rankings/outdoor/>, consulté le 14 juin 2017

Gasparini, W., & Stumpp, S. (2004). Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987). *Staps*, 63(1), 123-138. doi : 10.3917/sta.063.0123

Goux, D., & Maurin, E. (1997). Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Economie et statistique*, 306(1), 41-45. En ligne http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1997_num_306_1_2571

Groupe européen d'éthique des sciences et des nouvelles technologies auprès de la Commission européenne. (1999). Les aspects éthiques dans le sport. *Journal international de bioéthique*, 12(4), 105-113. doi : 10.3917/jib.124.0105

Honta, M. (2011). La territorialisation problématique du double projet du sportif de haut niveau : une analyse de l'interministérialité en action. *Politiques & management public*, 28(4), 443-465. En ligne <http://pmp.revues.org/4426>

Huberman, M., & Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.

Jourdain, J.-F. (2007). *Trois mois de congé pour aller aux Jeux*. En ligne sur le site de La Libre <http://www.lalibre.be/sports/hockey/trois-mois-de-conge-pour-aller-aux-jeux-51b8958ce4b0de6db9b08e5d>

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB). (2017). *Cijfers en plannen*. En ligne <https://www.knhb.nl/over-knhb/cijfers-en-plannen>, consulté le 18 juin 2016

Lambert, S., & Riopel, D. (2003). *Logistique inverse : revue de littérature*. Montréal, Canada : Les Cahiers du GERAD.

Lanfranchi, P. (2004). La consommation du spectacle sportif. *Le mouvement social*, 206(1), 115-125. doi : 10.3917/lms.206.0115

Lardinoit, T., & Tribou, G. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? *Revue française de gestion*, 150(3), 193-201. doi : 10.3166/rfg.150.193-201

Lardinoit, T., & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*, 150(3), 125-130. En ligne <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-3-page-125.htm>

Larousse. (s.d.). *Efficacité*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficacit%C3%A9/27928>, consulté le 20 juin 2016

Lefèvre, N. (s.d.). *L'entretien comme méthode de recherche*. Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique, Université de Lille.

Legal'Easy. (s.d.). *Top 10 de caractéristiques d'un bon entrepreneur*. En ligne <http://www.my-business-plan.fr/entrepreneur-caract%C3%A9ristiques>, consulté le 21 avril 2017.

Legrand, C. (2010). *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation* (Thèse de doctorat non Publiée). Conservatoire national des arts et métiers, Paris. En ligne <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00562313/document>

Legrand, C. (s.d.). *Processus de changement stratégique des organisations sportives*. Université de Poitiers, France. CEREGE.

Lejeune, C. (2013). *Analyse qualitative*. Slides du cours de séminaire d'accompagnement du mémoire (en science de gestion), Université Catholique de Louvain-la-Neuve.

Faculté des Sciences de Rabat. (2014). *L'entrepreneur. Document non publié*, Université Mohammed V Rabat.

Mathieu, N. (2008). *Quels sont les obstacles à la professionnalisation d'un club de basket-ball amateur ?* (Mémoire de master). Université Paris XII, Paris.

Mosquera-Gonzalez, M. J., & Sanchez Pato, A. (2016). Modèle éducatif de la « non-violence » et du fair-play pour le sport et pour la vie. Les règles éducatives à travers le Code de la « non-violence » et du fair-play. *Sport & motricité*, 92(2), 57-62. doi : 10.1051/sm/2015016

Olbia Conseil. (2016). *8 débats sur l'avenir du sport français. Fédérations et associations sportives : vers un nouveau modèle de développement ?* En ligne <https://sportapres2017.files.wordpress.com/2017/01/sport-apres2017-debat5.pdf>

Paranque, B. (1995). *Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles*. En ligne <http://www.cours-univ.fr/documents/comprentaentreprises.pdf>

Peeters, B. (2016). *La création d'un centre d'excellence européen de hockey en Belgique*. Document non publié, BHBC.

Programme Sport et Relations Internationales. (2017). *Observatoire géostratégique du sport de la responsabilité sociétal du sport. Entretien avec Emmanuel Bayle*. Paris, France : IRIS.

Royal Daring. (2016). *La médiatisation*. En ligne <http://www.royaldaring.be/?oid=1001&pid=10935>, consulté le 15 mars 2016

Sacré, J.-F. (2016). *Le boom du hockey, c'est - surtout - lui*. En ligne sur le site de l'Echo <http://www.lecho.be/dossier/portraits/Le-boom-du-hockey-c-est-surtout-lui/9800199?ckc=1&ts=1490003400>

Sarremejane, P. (2016). *Ethique et sport*. Auxerre, France : Sciences Humaines Editions.

Savage, R. (2004). *Economie belge 1953-2000. Ruptures et mutations*. Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.

Sénat français. *Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ?* (Rapport). En ligne sur le site du Sénat <http://www.senat.fr/rap/r13-484-1/r13-484-14.html>, consulté le 1er juin 2017

Senicourt, P., & Verstraete, T. (2000). Apprendre à entreprendre. *Reflets et perspectives*, 39(4), 1-10. En ligne https://www.researchgate.net/profile/Thierry_Verstraete/publication/242749946_Apprendre_a_entreprendre_Typologie_a_quatre_niveaux_pour_la_diffusion_d'une_culture_entrepreneuriale_au_sein_du_systeme_educatif/links/00b7d5314a17e3a10e000000/Apprendre-a-entreprendre-Typologie-a-quatre-niveaux-pour-la-diffusion-dune-culture-entrepreneuriale-au-sein-du-systeme-educatif.pdf

Le service public de la diffusion du droit. (2017). *Décret n°2001*. En ligne <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000587068&dateTexte=20170809>, consulté le 9 août 2017

Slack, T. (2004). *The commercialization of sport*. Abingdon, UK: Routledge.

Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations. The application of organization theory* (2è éd.). Ottawa, Canada : Human Kinetics.

Vailleau, D., & Zintz, T. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187(7), 15-34. doi: 10.3166/rfg.187.15-34

Van Der Pluym, R. (2016). McLeod : « Vers une dynastie hockey en Belgique ». En ligne sur le site de la Dernière Heure <http://www.dhnet.be/sports/hockey/mcleod-vers-une-dynastie-hockey-en-belgique-57b7708a35709a310562cab1>

Vinel, T. (2006). *(R)évolution du hockey*. En ligne sur le site de La Libre <http://www.lalibre.be/sports/hockey/revolution-du-hockey-51b88f66e4b0de6db9ae47a8>

Voynnet Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 71-88. doi:10.3917/rips.044.0071

Watt, C. D. (2003). *Sports management and administration* (2è éd.). London, United Kingdom : Routledge.

Weinberg, S. (2001). Les entreprises françaises de 1991 à 2001. L'adaptation du système économique français au nouvel environnement international. *Revue internationale et stratégique*, 41(1), 29-35. doi : 10.3917/ris.041.0029

Wikipedia. (2017). *Hockey sur gazon*. En ligne https://fr.wikipedia.org/wiki/Hockey_sur_gazon, consulté le 26 avril 2017.

Winand, M., & Zintz, T. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2179(14), 5-52. doi: 10.3917/cris.2179.0005

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. doi : 10.3917/savo.017.0009

Annexes

Annexe 1 : interview Marc Courdron

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Quelle est votre fonction au sein de la Fédération ? Ou, si vous n'êtes pas un employé par la fédération, quel est votre lien avec la fédération ? Quel est votre parcours au sein de cette organisation sportive ? Et votre parcours avant de l'avoir intégrée ?**

J'ai 47 ans, marié et 3 enfants. J'ai fait l'ICHEC, en sciences économiques et financières. Je suis sorti en 91. Je travaille dans le monde bancaire. J'ai commencé comme private banker chez Belfius. Au niveau du hockey, j'ai commencé dans mon berceau. Mon père et ma mère ont été en équipe nationale, mon frère et ma sœur aussi. On a tous fait au minimum style une coupe du monde, ce qui est assez exceptionnel. J'ai commencé en équipe nationale à 17 ans et fini à 34. Le vice-président de l'époque m'a contacté un peu par hasard en me demandant si je ne voulais pas me présenter comme président de la fédération. J'avais 34/35 ans à l'époque, je n'avais jamais été ni administrateur ni président d'un club donc j'ai beaucoup réfléchi et discuté avec des personnes autour de moi et j'ai pris la décision de me présenter. Cela fait maintenant 12 ans que je suis président.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

Elle n'a jamais été aussi bonne mais il y a encore énormément de défis, à tous niveaux. Mais il ne faut pas s'arrêter là, il faut toujours se remettre en question. Elle n'a jamais été aussi bonne car il n'y a jamais eu autant de membres, autant de clubs, tout se développe bien. Les équipes nationales n'ont jamais été aussi performantes, en jeunes aussi tant en filles qu'en garçons. C'est la première fois de l'histoire que des U16 filles battent la Hollande. En dames et en messieurs, on connaît l'histoire de Panthers et des

Lions. Il y a le hockey together et le hockey corporate qui se développent. Les tournois de fin de saison se développent. Le hockey devient une communauté qui monte. D'ici 1 ou 2 ans, on arrivera sûrement à 50.000 membres donc cela veut dire qu'il y a plus ou moins 250.000 à 300.000 personnes qui s'intéressent directement au hockey, le fait d'être parent de joueur par exemple et des millions de personnes qui s'intéressent au hockey. Au point de vue purement sportif on a jamais été à un niveau aussi élevé, les performances de clubs aussi en Coupe d'Europe sont élevées, d'un point de vue médiatique on a jamais été aussi médiatisés que maintenant, d'un point de vue sponsoring on a jamais été aussi aidé que maintenant. Mais il y a énormément de chose encore à faire, en termes d'infrastructure, de sponsoring, de membres, de clubs... Le défi est de faire en sorte que chaque jeune, nouveau joueur qui désire se lancer dans le hockey puisse être accueilli dans un bon encadrement, avec des infrastructures de qualité, qu'on lui explique les bonnes valeurs du hockey. C'est l'objectif de base des ligues et de l'ARBH et faire en sorte que cet enfant, ce joueur se développe et qui sait, il jouera peut-être en première division de son club ou en équipe nationale mais ce n'est pas l'objectif de départ.

- **Quels sont les objectifs sportifs principaux de la fédération ? Quelle est la stratégie sportive mise en place ? Pourriez-vous développer les raisons de ces orientations ?**

En 2005 mon objectif était de tout faire évoluer, de tout faire avancer, que ce soit au niveau des clubs, des membres, du sponsoring, de faire connaître le hockey à la population flamande. Précédemment le hockey en Flandre était considéré comme un sport francophone, en Wallonie comme un sport bruxellois et à Bruxelles comme un sport snob, d'élite. C'est une image qui a changé, tout en gardant nos valeurs, c'est devenu un sport belge, francophone et néerlandophone maakt niet uit, tout le monde a sa place. Quand j'ai commencé en première division en 85, sur 12 clubs en première division, il y en avait 9 bruxellois, le brabant wallon, la Wallonie et le reste de la Flandre n'existait pas. C'est un développement national qui s'est mis en place. Les objectifs restent les mêmes, continuer à développer le hockey, ne jamais être satisfait de ce qu'on a atteint, toujours vouloir plus. Même si on avait eu la médaille d'or à Rio ça n'aurait été que le début de quelque chose et pas l'accomplissement, l'aboutissement.

- **Comment sont gérées les équipes nationales et les clubs ? Quelles sont les personnes impliquées dans cette gestion ? Quelles sont les différentes actions mises en place tant pour les clubs que pour les équipes nationales ? Quels sont les moyens utilisés pour ne pas privilégier les uns par rapport aux autres ? Comment faire en sorte de développer les équipes nationales sans que cela ne se fasse au détriment des clubs, étant donné que ce sont principalement les équipes nationales qui attirent l'attention, sur la scène internationale et qui permettent d'avoir de la visibilité pour le hockey belge**

C'est une question très importante car je n'ai jamais voulu faire passer les équipes nationales avant les clubs mais simplement les équipes nationales sont plus médiatiquement parlant porteuses. Ce sont surtout les JO qui sont le plus médiatiquement porteurs parce que moi j'ai fait 2 coupes du monde, personne ne s'en rappelle. On a eu la chance après les JO de Londres de faire la coupe d'Europe chez nous donc cela a fait un engouement pas possible. Il faut continuer de cette manière-là à faire avancer les clubs et les équipes nationales. Les équipes nationales, tout l'ensemble du programme, jeunes compris, sont subsidiées de manière importante, du topsport, par le COIB, Adepts, Sport Vlaanderen. Si on ne continue pas dans le hockey du top niveau, cet argent disparaît et ne va pas être réinvesti dans les clubs. Ce sont 2 tirelires différents, topsport et organisation générale. Certains pensent encore que l'on devrait allouer ce budget pour les clubs plutôt mais ce n'est pas nous qui décidons d'une part et d'autre part c'est illusoire. Si on arrête d'investir dans le top niveau, c'est les clubs qui vont payer encore plus pour les équipes nationales car tous les subsides vont disparaître. Les subsides ne représentent pas loin de 70-75% du budget pour les équipes nationales. Les clubs investissent le reste, par les cotisations par exemple. Il n'y a pas de différence entre les deux, cela va ensemble.

- **Toujours d'un point de vue sportif, concernant les équipes nationales, à quels niveaux se sont-elles professionnalisées ? On parle souvent d'engager du personnel dédié aux performances sportives (high performance) salarié car plus qualifié, cela se vérifie-t-il dans le hockey belge ? Y a-t-il eu également un changement du côté des joueurs ? Ont-ils eux aussi la volonté de se professionnaliser ?**

On a commencé, même avant que je devienne président, à professionnaliser la structure, avec Giles Bonnet par exemple qui a été coach jusque 2007. Il a été un détonateur au niveau de la professionnalisation de la structure. Il travaillait avec Pascal Kina et 7-8 personnes autour. A l'époque, on était entre les deux, on commençait à s'entraîner plus. A la fin de mon parcours en équipe nationale, je m'entraînais quasi tous les jours. Maintenant, ils s'entraînent tous le temps, même la journée, ce qui était impensable à l'époque. Maintenant on est dans un cadre différent où les joueurs font le choix d'une carrière au top niveau pendant un certain nombre d'années. Ils font le choix d'étaler certaines années d'études et de pouvoir s'investir plus dans le sport. On a été encore plus loin dans l'encadrement mais beaucoup plus loin on ne sait pas aller. On a des vidéoanalyst, kiné, ... on ne sait pas être 50 non plus.

Le statut des joueurs a également évolué progressivement. Quand j'ai commencé en équipe nationale, on avait des primes, en francs belges. Quand on perdait, on recevait 250 francs (6€), quand on faisait un match nul, 5000 francs (12€) et quand on gagnait, 1000 francs, donc 25€. Il n'y avait pas de remboursement d'essence, etc ou pour les entraînements, c'était juste des primes pour les matchs officiels. C'était une autre époque, on était 12-15^{ème} du monde et je pense que dans les autres pays cela ne se faisait pas beaucoup plus que chez nous. Progressivement, il y a eu des défraiements. Je ne l'ai jamais connu sauf avant le qualificatif pour les JO de Sydney pendant 2-3 mois on a essayé d'être plus pros donc j'ai eu des facilités mais les autres étaient tous étudiants. Cela a commencé vraiment avec les JO de 2008 car pendant 3 mois ils ont quasi été full-time à s'entraîner et après pour les autres tournois. Pour Rio, ils se sont entraînés pendant un an, 4 jours/semaine. Les filles même chose. A l'époque, le budget du top niveau féminin était 1/8 du budget masculin, en 2005. Puis mon ambition a été de ne plus faire de différence forte, en 2010 on est arrivé à un équilibre. Pas exact forcément car un tournoi en Malaisie coûte plus cher qu'un tournoi en France mais globalement la stratégie est la même. Parfois certains joueurs ont plus de cap que certaines joueuses donc leur rémunération est plus élevée (mais si c'était l'inverse au niveau des cap, le budget serait plus élevé pour les filles) mais globalement c'est la même chose).

3. Financier.

- **Quelles sont les différentes sources de financement de la fédération ? Comment sont-elles allouées aux différentes composantes et activités au sein de la fédération ? Qui tranche les arbitrages nécessaires sur ces questions ? Les moyens financiers sont-ils suffisants pour faire tourner cette organisation ? Y a-t-il des personnes ressources qui se concentrent uniquement à la question de recherche de fonds ?**

Il y a une convention entre les 3 entités, qui va être revue car on est à la fin. Ce qui a été décidé c'est que le marketing, sponsoring va directement à la coupole ARBH et qu'une partie des cotisations qui passe par les clubs et donc les ligues, va pour le financement du top niveau. Ce sont des ressources internes. Et le reste ce sont des subsides, COIB, Adeps, Sport Vlaanderen. Et parfois il y a des subsides complémentaires, exceptionnels. Par exemple, en 2012, j'ai été voir Di Rupo qui était premier ministre à l'époque pour lui demander un subside complémentaire car on risquait d'avoir nos deux équipes aux JO et donc financièrement c'est moins simple donc on a obtenu un subside complémentaire d'un budget dédié au rayonnement/promotion de la Belgique. Certains montants peuvent venir de certains événements, pas encore maintenant mais peut-être qu'un jour, par exemple avec l'organisation de la coupe d'Europe 2019 chez nous ou la H&A, il y aura un bénéfice/capital qui va rentrer. On aura peut-être 30.000€ par match qui vont rentrer, ce sera encore une source de financement supplémentaire mais pour l'instant chaque fois qu'on a un bénéfice c'est pour le réinvestir dans les 3 entités.

- **Dès lors que les sources de financement proviennent des pouvoirs politiques et de sponsors privés, n'y a-t-il pas des difficultés à agir en toute indépendance ? Ne faut-il pas envisager de trouver davantage de ressources propres (à côté des sommes payées par les clubs, comme par exemple les droits de retransmission) ?**

Dans un monde idéal oui mais cela fait partie du jeu mais le sport est subsidié sinon il n'est pas viable. Ce serait idéal d'être autonome financièrement, d'avoir un stade de 50.000 places et organiser 8 matchs par an et sur chaque match gagner 1 million d'€ (20€/pers), il y a des coûts mais même 500 mille € ce serait bien donc tu n'as plus besoin de subsides mais en même temps tu n'y aurais plus droit quand tu fais des bénéfices pareils. Sport Vlaanderen ou l'Adpes ne vont plus consacrer 1 million au hockey plutôt qu'à un sport qui est le hockey d'aujourd'hui, comme le handball ou la pétanque mais

qui a un potentiel de croissance. Dans un monde idéal oui mais je ne vois pas comment on peut faire. Il est important de bien garder cette convention entre les entités et ne pas dire à un moment que l'argent ne va plus aux équipes nationales et débrouillez-vous, comme cela arrive dans d'autres fédérations. Tant que le hockey est porteur, cela ne posera pas de problèmes.

4. Professionnalisation.

- **Quels ont été les éléments déclencheurs de la professionnalisation du hockey ? Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

Indispensable je ne pense pas mais inéluctable. En termes de professionnalisation il faut voir ce que l'on entend. J'ai vu qu'Eden Hazard allait recevoir 300.000€/semaine s'il reste à Chelsea, en trois mois il a le budget de l'ensemble du hockey belge. Donc c'est quoi être professionnel ? Quand tu vois que des joueurs qui ont obtenu la médaille d'argent aux JO qui pendant 1 an gagnaient entre 1200 et 1800€ brut par mois, ils sont professionnels oui car ils touchent de l'argent mais ce n'est pas ça qui va leur permettre d'aller 4 fois au resto (ce n'est pas le but mais c'est pour avoir une idée), de mettre l'argent de côté, c'est à peine pour vivre. Certains s'en sortent car ils ont des contrats dans leur club. Mais même par rapport au volley ou au basket. Je parlais avec un des patrons d'un club de basket dont leur américain gagnait il y a déjà 4/5 ans, 25.000€ net par mois ! Au foot, ce n'est rien. Il y en a peu qui peuvent se permettre de vivre que par le hockey aujourd'hui. Il y a Tom, Cosyns et pas beaucoup d'autres. Beaucoup suivent encore des études à côté, donnent entraînements. Des vrais pro il n'y en a pas beaucoup.

Il y a eu une évolution qui a fait qu'on en a demandé de plus en plus aux hockeyeurs pour être au top donc il y a une petite rémunération, un défraiement qui est une contrepartie logique. Au niveau des clubs, il y a aussi cette tendance. Il y a une prise de conscience inconsciente que quelque chose est en train de bouger, entre 2010-2012. Il y a eu des étrangers qui venaient dans le championnat belge, le niveau augmentait petit à petit. Le Dragons a toujours eu une petite longueur d'avance chez les messieurs et le Brax en dames. Ce sont des clubs qui mettent un peu le turbo et qui avancent.

- **A quels niveaux la fédération s'est-elle professionnalisée ?**

Si je dois comparer à 2005, c'est à tout point de vue. En 2005, la comptabilité était faite par un trésorier bénévole externe (souvent par des papas de joueurs de l'époque). Ce sont des personnes qui faisaient ça quand ils avaient le temps, ils étaient, à côté de cela, responsable financier ou expert-comptable dans une société. Cela a été une première étape, d'internaliser toute la comptabilité dans l'ARBH. Même chose avec le comité salle, on a internalisé quelques fonctions, même chose avec le comité d'arbitrage. On a quelqu'un qui s'en occupe à l'intérieur. Il y a de plus en plus de personnes en interne, à l'époque ils étaient 5 en plus de moi qui suis bénévole. Un secrétaire général, bénévole aussi et 4 autres personnes. La moyenne d'âge était de 58 ans. Aujourd'hui, elle doit être à 35 ans. Il ne faut pas faire du jeunisme pour autant. Maintenant ils sont 20-25 plus tous ceux dans les staffs et le top hockey. Avant que je reprenne, Michel de Saedeleer était secrétaire général, responsable des équipes nationales et responsable marketing. Il y avait beaucoup moins de membres et les équipes nationales ne représentaient pas grand-chose mais cela a été une des premières décisions, de mettre plusieurs personnes différentes. Une par casquette. La professionnalisation de la fédé a été la priorité afin d'atteindre ce que l'on a atteint aujourd'hui. Pas tout en 2005 évidemment mais progressivement. J'ai été pendant longtemps contre la scission car c'est presque un divorce, tu coupes en 2. Je ne voyais pas en quoi le hockey allait y gagner. On a scindé pour des raisons financières, pour 2 raisons principales : le COIB était le seul à nous subsidier à l'époque car on ne pouvait rien recevoir du Bloso et de l'Adeps. Et on a été victime de notre succès quand les dames se sont aussi qualifiées pour les JO, le COIB a dit qu'il ne pouvait pas multiplier le budget par 2 car il consacrait déjà beaucoup au hockey. La deuxième raison, d'un point de vue flamand, les clubs de sports devaient être membres d'une ligue flamande pour recevoir des subsides donc les clubs de hockey étaient coincés. Avant ils recevaient des subsides de la province et de la commune. Maintenant ils ne reçoivent pas grand-chose pour les infrastructures comparé aux clubs francophones, avec Infraspport.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

C'est le boulot des 44.000 membres. Ce n'est pas que le président, les responsables de club, ... c'est tous les parents, surtout, et tous les spectateurs. Joueurs et joueuses j'ai la faiblesse de croire que c'est le cas. Même à mon époque il y avait toujours des crapules mais je crois qu'ils se comportent bien. On peut ne pas être d'accord sur une décision, c'est une émotion c'est normal mais de plus en plus exagèrent malheureusement ces derniers temps avec l'argent. Mais c'est surtout au bord des terrains qu'on entend des réactions, je suis ébahit de certaines réactions, allo quoi ? Les enfants ne sont là que pour s'amuser, il n'y a pas de championnat. J'ai eu une réunion avec le rugby pour avoir un échange, un retour de chez eux aussi. On parlait de la manière dont eux faisait, or que c'est un sport beaucoup plus viril et physique encore que le hockey voir même dangereux, pour être si propres, polis avec les arbitres. C'est incarné chez eux. Un des dirigeants a commencé assez tard le rugby, pendant un de ses matchs à 14 ans il a gueulé sur l'arbitre et pris rouge et il s'attendait à ce que dans les vestiaires ses coéquipiers lui disent qu'il avait raison et au contraire, ils lui ont tous dit mais qu'est-ce que tu as fait, tu es vraiment con. Tu ne peux pas faire ça. Et il s'est rendu compte à 14 ans que ce n'était pas comme ça que cela fonctionnait. Ce n'est malheureusement pas le cas au hockey et on a à apprendre de ça, l'arbitre peut se tromper et va se tromper, un joueur peut aussi se tromper, rater une passe, c'est comme ça. Mais c'est rare qu'un arbitre triche, il peut être moins bon, ne pas voir quelque chose mais un joueur aussi. Ils sont à 2 pour voir mais on ne sait pas toujours le voir. Concrètement, ils ont un livre de règles, tu rouspètes vers un arbitre, c'est minimum 4 semaines, plus fort c'est 8 semaines. Tu ne bouges pas, l'arbitre est respecté. Il faut améliorer ça. Tout le monde s'identifie aux valeurs mais de manière différente. On peut être d'un ancien club mais on n'est pas pour autant exempté d'un bon comportement, tout le monde doit connaître ces valeurs.

5. Sport et entreprise.

- **La fédération s'est-elle inspirée de la professionnalisation des entreprises pour se professionnaliser ? Si oui, à quels niveaux ?**

Personnellement, l'un m'inspire dans l'un et l'autre m'inspire dans l'un. Je cherche toujours à trouver ce que je peux améliorer et il y a des choses que je peux prendre de mon expérience à l'ARBH, au COIB ou à la FIH dans mon expérience professionnelle et vice versa. Je ne pense pas que ce soit adaptable tel quel l'un à l'autre. Dans le sport il

n'y a pas une obligation d'atteindre des résultats. Ici la relation avec l'équipe est différente. A l'ARBH il y a un budget à respecter mais il ne faut pas faire de bénéfice. Les SG, les employés à l'ARBH peuvent travailler comme des fous, cela ne va pas rapporter un sou à la fédération. Moi je peux travailler comme un fou, si je ne travaille pas trop mal, je peux atteindre un meilleur résultat. C'est la grosse différence au niveau de l'impact du travail par rapport à une certaine rentabilité. Je ne suis pas vénale, il faut faire un boulot par rapport à ce qu'on a envie de faire et pas par rapport à de l'argent. C'est le pas que certains ont fait en passant d'une entreprise commerciale à une asbl. L'un peut inspirer l'autre. Ce n'est pas pour rien que je donne des conférences à des entreprises, chez des sponsors, pour partager mon expérience. Je pense que c'est une très bonne chose d'avoir dans les clubs, à la fédé des gens qui savent lire un bilan, tenir un budget, etc et en même temps qui ont cette fibre sportive. Si tu ne t'en tiens qu'aux chiffres tu n'avances pas. La force du hockey c'est quand même la qualité des présidents et administrateurs dans les clubs, quand tu vois par rapport à d'autres sports, ce sont des gens qui sont à haut niveau. On est plutôt bien mis.

- **De plus en plus de personnes salariées sont engagées dans les organisations sportives, cela représente-t-il une nécessité à la professionnalisation de celles-ci ? Quelle est leur plus-value dans le monde du hockey belge ?**

Certains clubs ont commencé déjà il y a quelques années mais c'est un message que j'ai fait passer aux clubs, de professionnaliser leur structure. A l'époque les plus gros clubs étaient 1000 membres, aujourd'hui ils sont 1500, tu ne gères pas un club en travaillant le soir une heure. Il faut quelqu'un qui bosse. C'est essentiel de se professionnaliser. Même à un niveau plus bas. C'est plus qu'une PME. Ce ne sont pas 1000 clients mais il faut quand même de la qualité. Professionnaliser la structure est prioritaire par rapport à professionnaliser tes équipes fanions. Les deux vont de fronts, tu ne peux pas tout payer à tes joueurs et rien à ton staff. Mais même des plus petits clubs qui n'ont pas ce projet d'aller en DH, malgré tout professionnalise leur staff, technique aussi, pour donner un meilleur service aux membres.

- **Comment faire coexister, en bonne entente et dans l'intérêt de tous les intervenants, les salariés et les bénévoles dans les organisations sportives ?**

Il faut une certaine intelligence émotionnelle de part et d'autre. Un des points les plus délicats est la présence d'administrateurs qui sont par définition bénévoles qui disent « ben toi tu vas le faire car tu es salarié ». D'abord, ce n'est pas faire preuve d'intelligence émotionnelle et d'autre part les salariés ont déjà pleins d'autres choses à faire. Idéalement, il faut avoir de plus en plus de pro dans la structure afin de permettre aux administrateurs d'avoir moins de boulot dans le day-to-day. Le président et le CA dans la mesure du possible doivent le moins possible être dans le day-to-day. C'est un peu utopique car un président et les quelques administrateurs importants d'un club passent un temps de malade dans la gestion du club mais idéalement cela devrait être moins le cas.

- **Quels sont les pièges à éviter ?**

Les pièges à éviter c'est de mal engager, d'engager les personnes qui ne sont pas les bonnes, de garder les personnes qui ne sont pas bonnes à bord. Ne pas hésiter, et c'est une des premières décisions que j'ai prises, c'est de mettre quelqu'un dehors si on ne voit pas l'évolution du hockey avec cette personne. Une personne qui voit toujours le verre à moitié vide, c'est pesant, cela ne permet pas de se remettre en question et de voir là où on veut aller. Trouver les bonnes personnes et investir. Même si ça coûte cher, pour moi cela ne coûte pas cher, c'est un investissement, cela apporte de la qualité. J'ai toujours préféré aller chercher des gens difficiles à payer dans le sens où c'est un défi mais ils font bouger les choses. Le plus bel exemple c'est Bert, c'est un prof d'unif donc il avait une certaine rémunération. Mais j'étais persuadé que c'était avec lui qu'on pouvait faire avancer le hockey belge. Ou les 3 SG, c'est des gens dont le salaire représente un poids important mais ils apportent tellement donc le ROI est extrêmement positif. Même chose avec les coachs, pour les équipes nationales dames et messieurs on va chaque fois chercher celui que l'on estime le meilleur et puis on voit celui qu'on peut se payer. Proportionnellement on n'aurait jamais Mourihnio à la tête du hockey belge parce que c'est impayable mais on va chercher les meilleurs qu'on peut avoir. Investir mais ne pas rester avec des lourdes pierres, des personnes qui coincent les mécanismes et qui n'aident pas l'administration du sport, faire un choix qui n'est pas toujours facile. Un exemple qui est pour moi une personne qui est dommage qu'il n'ait

pas continuer, c'est Thomas Dumont. Il avait tout main pour faire tout ce qu'il fallait mais il a fait le con et on n'a pas pu faire autrement.

6. Dirigeants et organisations sportives

- Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ? Sont-elles différentes des qualités requises pour être un bon chef d'entreprise ?

Se remettre en question constamment, ne pas avoir peur d'aller voir plus haut et de rêver plus haut. Surtout rester ambitieux, avoir les pieds sur terre quand même mais ne pas rester que sur terre. Intelligence émotionnelle. Mais certaines personnes sont plus dures dans leur manière de faire et réussissent. Etre dur avec les faits et doux avec les personnes. C'est la connerie qui est en cause, ce n'est pas moi. Pas toujours facile quand il y a des remarques car la personne peut le prendre personnellement mais ce n'est pas elle qui est en cause c'est ce qu'elle a fait à ce moment-là qui est en cause. C'est important de faire la distinction. Faire preuve de bon sens et avoir des rêves à aller chercher. Et bosser, bosser, bosser, cela ne vient pas tout seul.

7. Divers

- Comment pourriez-vous en 3 mots résumer le hockey aujourd'hui et celui de demain ? Quel est le plan stratégique pour les prochaines années ? Quelles sont les pistes sur lesquelles il faut encore travailler pour réussir cette transformation ?

Le hockey va mieux qu'il y a 10 ans et j'espère va moins bien que dans 10 ans et j'en suis persuadé car on a tout en main pour que ça continue à bien avancer. Ce qui va être fondamental c'est que les 3 entités continuent à se respecter, bien travailler ensemble. Pas toujours être d'accord mais au moins expliquer pourquoi on fait ça plutôt que ça. Il y a beaucoup de contre-exemple dans d'autres sports où les entités ne se parlent plus. J'espère qu'ils vont travailler éternellement dans la même structure. Cela peut être le piège à éviter, d'avoir des forces centripètes qui partent chacune de leur côté. C'est un risque important. En termes de développement, ne pas se dire que l'on est arrivé et voir si l'on ne peut pas faire quelque chose de mieux, en termes d'infrastructures, il y a un boulot énorme. Au niveau de dimasport, il faudrait trouver un système efficace. Là il y

a déjà un potentiel énorme. Au niveau des clubs, quand tu vois la disposition des clubs en Belgique il y a encore tellement d'endroits où le hockey n'est pas présent. Des grosses villes comme Mons jusqu'il y a peu n'avait pas de club, Dinant n'a pas de club, Beveren pas. Charleroi a un mini club. Il y a du boulot pour 10 ans sans problème. On va voir prochainement comment les choses vont se passer avec la H&A, la coupe d'Europe en Belgique en 2019, la relation avec HHDC, est ce qu'on va passer à une licence club ? J'en parlais déjà en 2005, les gens me demandait avec quoi je venais parce que à l'époque ce n'était pas voulu par les clubs car ils n'étaient pas spécialement clean dans ce qu'ils faisaient mais cela devient essentiel. L'arbitrage est aussi un travail énorme. Le jour où on dira qu'on n'a plus rien à faire il faut vite partir, c'est qu'on est en train de mourir. Il faut absolument se dire chaque fois qu'il y a encore plein de boulot. J'espère que dans 10 ans, mon successeur sera avec d'excellents présidents de ligues et SG et que ça continuera. Qu'il y ait une fois un champion flamand, une fois un francophone, ce ne serait pas bon qu'ils soient tous flamands. Au niveau des équipes nationales, généralement il y a un équilibre, sans être voulu. Ce qui est plus touchy c'est au niveau féminin car il y en a des plus en plus au niveau flamand. C'est quelque chose à surveiller. Il faut encourager les clubs francophones à se développer au niveau féminin surtout. A l'époque c'était un sport francophone uniquement, même dans les clubs en Flandre. Il faut être vigilant sur cette susceptibilité.

Annexe 2 : interview Serge Pilet

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Quelle est votre fonction au sein de la Fédération ? Ou, si vous n'êtes pas un employé par la fédération, quel est votre lien avec la fédération ? Quel est votre parcours au sein de cette organisation sportive ? Et votre parcours avant de l'avoir intégrée ?**

J'ai 52 ans, je suis anversoïse. J'ai fait des études de sciences commerciales à Anvers. J'ai fait ma carrière dans divers secteurs. J'ai commencé dans l'alimentaire chez Jacobs, Côte d'Or puis je suis passé chez Mc Cain, les produits surgelés, tout cela dans des fonctions marketing et vente. Ensuite, j'ai été responsable de la marque Eastapck, les sacs à dos, qui appartient au groupe américain VF où j'étais responsable pour le Benelux, la Scandinavie et le Royaume Uni. Puis j'ai rejoint l'ARBH en novembre 2013 comme secrétaire général.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

Pour l'instant on se porte bien dans la mesure où en termes de membres, on a une forte croissance d'année en année, que le sport se développe très bien, il y a une croissance dans les deux parties du pays. Au niveau de la répartition entre garçons et filles, il y a toujours eu beaucoup plus de garçons que de filles qui jouaient au hockey mais on estime qu'endéans les deux ans cela devrait être plus ou moins moitié moitié. En termes de clubs, nous sommes à 88 clubs, ce qui est une belle croissance aussi parce que l'on a chaque année des nouveaux clubs, des régions qui se développent, entre autres et surtout du côté néerlandophone où il y avait certains trous sur la carte mais on a réussi entre temps à introduire de nouveaux clubs mais on voit aussi une belle croissance au niveau du nombre de membre et de l'enthousiasme pour le hockey. Et il y a aussi évidemment la médaille olympique de nos Red Lions aux JO de 2016 qui a donné un boost supplémentaire en termes de visibilité et de reconnaissance de notre fédération.

- **Quels sont les objectifs sportifs principaux de la fédération ? Quelle est la stratégie sportive mise en place ? Pourriez-vous développer les raisons de ces orientations ?**

En termes de stratégie de la fédération, il y a deux pôles importants, il y a tout ce qui concerne les championnats nationaux et tout ce qui est équipes nationales, qui sont deux choses totalement différentes car tout ce qui est équipes nationales est géré par le département High Performance, qui me rapporte directement mais qui ont quand même une certaine autonomie (je ne me mêle pas du sportif mais je suis en contact avec eux). Au niveau sportif pour les équipes nationales, c'est assez clair, au niveau de l'équipe masculine le but c'est d'être toujours présent dans les grands tournois mais également de jouer le top 4 dans la mesure du possible, ce qui est un plan très ambitieux. Mais après la médaille olympique et la 5^{ème} place au classement mondial le but est d'être régulièrement dans le dernier carré des grands tournois internationaux. Avec les dames, il y a un gros challenge puisque les dames sont 14^{ème} mondiale, qu'elles ont raté de très peu la qualification pour les JO de Rio donc maintenant le but est qu'elles se qualifient au plus vite pour la prochaine grande étape qui sera la Coupe du Monde 2018 donc on met tout en œuvre pour que cette équipe puisse bien se préparer au tournoi qualificatif qui aura lieu en Belgique et le but de l'organiser en Belgique est de pouvoir jouer devant son propre public et pouvoir se qualifier devant eux. Toute la lignée en dessous, Be Gold, a aussi de très bons résultats. Quand je compare à quand je jouais moi-même dans ces équipes-là, on était content si on quittait le terrain avec moins de 7 buts encaissés tandis que maintenant surtout les garçons, les filles ça commence aussi, montent sur le terrain avec une déception s'ils n'ont pas gagné. Donc c'est un tout autre mindset, ce qui démontre que nos équipes jeunes sont sur la bonne voie. On prend l'exemple de la Coupe du Monde 2016 qui a eu lieu au Chili pour les filles U21, où elles ont terminé 6^{ème} et les garçons qui ont joué en Inde où ils ont obtenu la médaille d'argent. Cela veut dire que la relève y est et donc on voit aussi que dans les classes de jeunes en dessous (U15, 16, 18) il y a beaucoup de qualité.

Au niveau sportif national, le but est d'avoir des championnats très compétitifs, organisés de manière la plus structurée possible, c'est-à-dire avoir une programmation faite bien à temps (là il y a beaucoup d'efforts qui sont faits), d'avoir des bons arbitres à proposer pour les rencontres, d'avoir des rencontres qui sont équilibrées. Cela

commence dans les équipes des plus jeunes tranches d'âge. On essaye d'avoir des équipes plus ou moins du même niveau de façon à ce que les enfants s'amuse, ce qui n'a pas toujours été le cas dans le passé. Ce n'est pas amusant pour ceux qui perdent mais ce n'est pas très enrichissant pour les équipes qui gagnent chaque semaine avec des gros scores. Des championnats compétitifs, attractifs et qui soient gérés de la part de la fédération avec une programmation bien à temps, avec des bons arbitres, ...

A côté de cela, on a fait une grosse réforme qui va être mise en place à partir de septembre. Certains clubs créaient deux équipes en championnat national et certains mettaient une bonne réserve donc le but maintenant est de supprimer les réserves pour pouvoir faire jouer ces deux équipes en même temps dans un championnat Open.

- **Comment sont gérées les équipes nationales et les clubs ? Quelles sont les personnes impliquées dans cette gestion ? Quelles sont les différentes actions mises en place tant pour les clubs que pour les équipes nationales ? Quels sont les moyens utilisés pour ne pas privilégier les uns par rapport aux autres ? Comment faire en sorte de développer les équipes nationales sans que cela se fasse au détriment des clubs, étant donné que ce sont principalement les équipes nationales qui attirent l'attention, sur la scène internationale et qui permettent d'avoir de la visibilité pour le hockey belge.**

C'est un exercice d'équilibriste. Dans un sens les clubs se rendent bien compte (parce qu'on envoie une enquête régulièrement pour avoir leur avis sur ce qui se passe dans le monde du hockey), à 85-90% que le succès du hockey belge est dû en première instance aux équipes nationales mais certains clubs, qui sont confrontés à ça, se plaignent des programmes des équipes nationales qui sont trop lourds dans la mesure où ils n'ont pas leurs joueurs à disposition pour les entraînements. Par exemple, en préparation pour les JO, l'équipe nationale s'entraînait 4 jours par semaine donc les joueurs n'étaient qu'un jour par semaine dans leur club, ce qui ne favorise pas la préparation des rencontres. Mais si l'on prend l'exemple du Dragons, l'année passée ils se sont plaints régulièrement parce que leurs internationaux n'étaient pas disponibles mais c'est quand même eux qui ont gagné le titre de champion de Belgique et si l'on regarde les rencontres des finales, c'est quand même en grande partie grâce à leurs internationaux.

- **Toujours d'un point de vue sportif, concernant les équipes nationales, à quels niveaux se sont-elles professionnalisées ? On parle souvent d'engager du personnel dédié aux performances sportives (high performance) salarié car plus qualifié, cela se vérifie-t-il dans le hockey belge ? Y a-t-il eu également un changement du côté des joueurs ? Ont-ils eux aussi la volonté de se professionnaliser ?**

En termes de budget de nos équipes nationales, on est très bien soutenus par le comité olympique, par l'Adeps et Sport Vlaanderen qui nous permettent d'avoir ce programme qualitatif qui nous a permis d'atteindre le niveau que l'on a maintenant. Ces montants sont investis dans des stages, dans des entraînements, des locations de terrains, ... mais sont également investis dans des bons entraîneurs. Avant on avait juste un bon coach et un bon entraîneur, maintenant on a un T2, T3, un préparateur physique, un kiné, un vidéoanalyste, un entraîneur gardien, ... Le staff a été énormément élargi pour avoir cette qualité. Et à côté de ça, il y a eu une grosse évolution du côté des joueurs. A l'époque on constatait que les joueurs belges arrêtaient de jouer au hockey vers l'âge de 23 ans, lorsqu'ils terminaient leurs études et ils commençaient à travailler. Aujourd'hui, on observe que grâce à la rémunération qu'ils reçoivent dans leur club, combinée à ce qu'ils reçoivent en équipe nationale, de la fédération, les joueurs parviennent à vivre correctement, ce qui leur permet de continuer le programme des équipes nationales beaucoup plus longtemps. Par exemple, aux JO de Rio, Jérôme Truyens a participé à l'âge de 29 ans, d'autres suivent comme Briels, Vanasch et ont décidé de continuer après leur médaille à Rio.

3. Financier.

- **Quelles sont les différentes sources de financement de la fédération ? Comment sont-elles allouées aux différentes composantes et activités au sein de la fédération ?**

Il y a deux choses : les équipes nationales et le fonctionnement de la fédération. Au sein des équipes nationales c'est assez simple car elles sont subsidiées en partie pour leur élite sportive donc tous les montants versés par la comité olympique, Adeps et Sport Vlaanderen ne vont que pour ça. Ce budget annuel est bien déterminé. En plus de cela,

il y a une contribution de la fédération qui est aussi injectée dans les équipes nationales, en général cela représente 20 à 25%. Les 75 autres émanent des 3 stakeholders.

Au niveau de la fédération, il y a des subsides de fonctionnement qui viennent aussi de l'Adeps et de Sport Vlaanderen pour le fonctionnement d'une fédération sportive. A côté de cela il y a aussi le sponsoring et tout ce qui est cotisations de membres qui rentre dans les ligues qui elles rétribuent la fédération. L'ARBH ne facture que des facturations d'équipes aux clubs, les membres sont facturés par les ligues. La LFH, la VHL reçoivent des cotisations (barèmes lors de la convention de la scission de l'entité fédérée qui stipulent les % qui vont pour le fonctionnement des championnats nationaux).

- **Qui tranche les arbitrages nécessaires sur ces questions ? Les moyens financiers sont-ils suffisants pour faire tourner cette organisation ? Y a-t-il des personnes ressources qui se concentrent uniquement à la question de recherche de fonds ?**

Je suis, en tant que secrétaire général, responsable du budget de l'ARBH. Mes collègues des ligues sont responsables du budget des ligues. Et donc on fait un exercice annuel au mois d'octobre/novembre afin de déterminer le budget de l'année suivante et je dois faire en sorte que ce budget tienne la route et qu'il n'y ait pas de déficit. On est de toute façon une asbl donc on n'a pas besoin de faire du bénéfice. Chaque euro gagné est réinvesti dans le développement du sport. En termes de finances, on essaye d'avoir chaque année un budget en équilibre et depuis que je suis arrivé, chaque année on a gagné entre 20 et 30 000€, donc c'est un budget qui est quasi en équilibre.

- **Dès lors que les sources de financement proviennent des pouvoirs politiques et de sponsors privés, n'y a-t-il pas des difficultés à agir en toute indépendance ? Ne faut-il pas envisager de trouver davantage de ressources propres (à côté des sommes payées par les clubs, comme par exemple les droits de retransmission) ?**

On dépend d'eux bien sûr, car le jour où les subsides n'existent plus il va falloir prendre des sanctions qui ne sont pas amusantes à prendre. Au niveau des équipes nationales, cela serait relativement facile dans la mesure où on pourrait alléger notre programme, on pourrait scrapper des stages, éliminer un tournoi, limiter le revenu des joueurs mais alors on ne peut pas espérer qu'ils viennent s'entraîner 3 fois par semaine. Ce serait des

mesures assez faciles à prendre même si les conséquences seraient catastrophiques au niveau sportif.

En termes de bureau, là il est clair que l'on devrait prendre des sanctions du types licenciement de personnes ou supprimer des services que l'on offre actuellement aux clubs.

4. Professionnalisation.

- **Quels ont été les éléments déclencheurs de la professionnalisation du hockey ? Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

On a connu une croissance qui a débuté grâce aux résultats des équipes nationales, qui a débuté en 2007 lorsqu'ils se sont qualifiés pour les JO de Pékin. Là pour la première fois le sport a vraiment été mis en avant dans les médias car c'était, et c'est toujours, le seul sport d'équipes présents aux JO. On a fait Pékin, Londres et Rio en étant chaque fois le seul sport d'équipe présent, ce qui fait qu'on a une médiatisation du sport qui attire plus de monde, plus de sport, une compétitivité, de plus en plus de membres. Les clubs sont de plus en plus grands. Le Dragons est le plus grand club de Belgique en termes de membres, ils sont à plus de 1500 membres, ce qui est quand même une petite PME. Donc à chaque niveau en termes de gouvernance, on doit être dans une professionnalisation de plus en plus concrète, aussi bien au niveau des clubs, car là on a affaire à des bénévoles qui sont présidents de clubs mais cela a aussi un impact sur la fédération. Gérer une fédération de 10 000 ou 40 000 membres ce n'est pas du tout la même chose. Gérer une équipe nationale qui est 5^{ème} mondiale et qui participe à tous les grands événements, qui veut être à la pointe et jouer pour les médailles est différent de gérer une équipe qui est 17^{ème} mondiale. Par exemple la France, ils sont 17^{èmes} mondiaux, quand je compare les programmes des équipes nationales française et belge, c'est incomparable. Eux se préparent pendant deux semaines avant un grand tournoi, nous on se prépare toute l'année. C'est là que cette professionnalisation a commencé à grandir. Cette génération qui a commencé il y a 10-12 ans en se qualifiant pour les JO de Pékin qui a fait une sorte de trigger.

- **A quels niveaux la fédération s'est-elle professionnalisée ?**

Je dirais, sans vouloir me vanter, par rapport à la qualité des gens qui sont en place actuellement, on constate que ce sont des gens d'un autre calibre. Dans le temps, on se satisfaisait d'avoir des gens dans le monde du hockey. Maintenant on essaye d'avoir des gens de qualité, avec un certain background et les gens que l'on met en place, on a une expérience. Si l'on prend l'exemple de Timothy Hennes, c'est quelqu'un qui a toujours été dans le monde logistique, dans la planification. Michael Pontus, qui est un arbitre très prometteur, qui est à l'arbitrage. Benoit Coppieters, était project manager dans l'IT, on l'a mis responsable sportif. Tous ces gens qu'on a apporté et qu'on injecte dans la structure c'est un plus. Nos frais de personnel ont forcément aussi augmenté mais la croissance du sport nous apporte plus de revenus (sponsors, cotisations). Mais comme on n'est pas une société qui a comme but premier de faire du bénéfice, les budgets supplémentaires que l'on obtient, on les réinjecte dans des gens de qualité.

- **Quelles sont les conséquences de cette professionnalisation ? Pour la fédération ? Pour les clubs ? Pour les joueurs ?**

A tous niveaux, tout doit se professionnaliser dans la mesure où les conséquences sont importantes. Si on prend par exemple les championnats belges de hockey, on constate de plus en plus que les joueurs sont rémunérés de manière conséquente donc cela a des incidences sur les budgets des clubs. Pour les clubs c'est un gros investissement. Il y a aussi les infrastructures. Pour le hockey, les infrastructures sont un gros frein à la croissance. Dans plusieurs clubs de Bruxelles on pourrait encore croître. En termes de membres, on en est à 44.000 l'objectif fixé pour 2020 est d'atteindre les 50.000. Si on garde la croissance actuelle on pourrait y arriver. En fonction de la partie du pays ce sont quand même des investissements très importants parce que l'on parle quand même de 500 à 750 000 € pour mettre un terrain synthétique. Du côté de la fédération Wallonie-Bruxelles, il y a Infrasport qui subsidie les infrastructures. Par contre, du côté néerlandophone, ça doit venir des clubs eux-mêmes, des membres. Ce qui en termes de professionnalisation est quand même une conséquence importante et lourde à porter pour un club, c'est d'avoir des infrastructures adéquates, et ce sont des lourds investissements.

- **Cette professionnalisation est-elle indispensable pour obtenir davantage de visibilité (notamment dans les médias) et donc sans doute aussi, des revenus supplémentaires ?**

A tous niveaux, on est obligé, si l'on veut continuer dans la voie qu'on a tracé, de continuer à professionnaliser. On a des plus en plus de médias, Telenet a signé un contrat avec les clubs et montre un match en direct chaque week-end. Il est fort présent pour tous les tournois internationaux donc on sent qu'il y a une professionnalisation et il faut pouvoir continuer ça et gérer la croissance. On est souvent porté en exemple par nos stakeholders comme fédération bien gérée, structurée. Mais il y a beaucoup de challenges auxquels il faut répondre. Un des éléments qui va être crucial dans les prochaines années c'est la professionnalisation de l'encadrement auprès des jeunes dans les clubs. Aujourd'hui, nous avons encore trop peu d'entraîneurs et coachs qualifiés. On a tout un trajet à faire en termes de formation de coachs et entraîneurs. En termes de stratégie pour l'ARBH, l'ambition est d'atteindre 50.000 membres pour 2020 mais uniquement si on peut accueillir ces gens dans un cadre de qualité (infrastructure convenable et assez de surface, un terrain par 500 membres et qualité entraîneurs et coachs). Faire des efforts car certains clubs ont 800 membres et n'ont qu'un terrain.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

C'est très difficile dans la mesure où dans le temps quand on jouait au hockey il y avait toujours des parents qui avaient joué au hockey et qui leur permettaient de pouvoir s'occuper de l'équipe de leur enfant. Il y avait toujours un encadrement assez qualitatif car c'étaient des parents qui connaissaient les règles, le hockey, ... Or maintenant ce qu'on constate, c'est qu'avec cette énorme croissance en termes de membres, on a de plus en plus de gens qui ne viennent pas de ce sport, qui ne connaissent pas vraiment les valeurs, qui ne connaissent pas les règles car ils viennent d'autres sports qui sont parfois plus bruyants le long du terrain. Il faut canaliser tout cela et ce n'est pas facile. Je parle plutôt du niveau amateur chez les jeunes. Mais au niveau DH, les enjeux sont de plus en plus importants. Les clubs investissent de gros montants pour payer les

joueurs et attirer les joueurs étrangers car ils sont tous très ambitieux. Mais quand les résultats ne suivent pas, cela frustre les gens donc on cherche des excuses style arbitrage et il y a des déboires donc il faut canaliser tout cela. Nous avons lancé une campagne « Stick to fair play » l'année dernière et on travaille actuellement sur une deuxième campagne qui sera lancée au mois de septembre, où on va remettre une couche pour bien remettre en valeur ce fair play.

- Y a-t-il des limites à la professionnalisation ?

La croissance est bloquée aujourd'hui par l'infrastructure, même si dans plusieurs régions nous avons de bonnes nouvelles, par exemple Louvain la Neuve et Namur vont avoir chacun 2 nouveaux terrains. Le fait de pouvoir étendre et élargir les infrastructures permettent d'avoir plus de membres. Mais il est clair qu'il faut rester réaliste et à un certain moment il va falloir bloquer les infrastructures. Il faudra également voir dans quelle mesure les équipes nationales vont pouvoir maintenir le niveau auquel elles sont actuellement car il se pourrait qu'un jour on ait une moins bonne génération ou que d'autres pays se développent plus que le nôtre et que les résultats soient moins bons. Cela devrait avoir un impact sur les financements, la visibilité médiatique.

5. Sport et entreprise.

- Nombreux sont les dirigeants de clubs ou de la fédération qui sont issus du monde du travail. La plupart d'entre vous avez des postes à hautes responsabilités. Comment pouvez-vous comparer le monde du travail au monde du sport au niveau organisationnel ?**

Je dirais que la raison de travailler dans le sport est en partie parce que c'est un hobby. J'ai décidé de faire de mon hobby mon métier et je connais très peu de gens qui ont cette chance. Le gros souci est que tu ne vois pas la limite avec la vie privée, tu ne comptes plus tes heures. Tu es tellement passionné que tu ne vois plus les heures que tu fais et cela est inquiétant. En termes de vie familiale et autres c'est difficile à gérer. Par rapport à un monde professionnel où j'ai travaillé longtemps, il y a certaines prérogatives qui ne sont pas les mêmes. J'ai travaillé dans une grosse multinationale américaine, tous les quarts-temps il est important d'avoir des résultats convenables, au niveau de la bourse par exemple. Ici les objectifs sont beaucoup plus qualitatifs que

quantitatifs. En termes de résultats, les chiffres ne sont pas une priorité. On demande d'avoir un budget en équilibre mais on ne demande pas d'avoir absolument 47 au lieu de 44.000 membres ou que le bénéfice cette année soit de 45.000€ au lieu de 25.000. Donc ça ce sont des éléments qui sont fort différents. Par contre la différence c'est que tu es ici au service des clubs. Donc ils ont énormément d'attentes donc c'est difficile à gérer. Je trouvais que dans une société, c'était beaucoup plus simple, il y a le client et le produit et il faut vendre. Ici on a beaucoup de demandes qui émanent des clubs. On a aussi beaucoup affaire à des amateurs, des bénévoles. On ne peut pas non plus trop espérer et demander à des personnes qui sont bénévoles. Tandis que dans le cadre professionnel, il n'y a que des gens qui sont professionnels donc on peut imposer plus de choses. Il faut gérer ce monde de bénévoles, pas spécialement à la fédération mais surtout les gens dans les clubs ou dans les comités et commissions qui nous soutiennent.

- **La fédération s'est-elle inspirée de la professionnalisation des entreprises pour se professionnaliser ? Si oui, à quels niveaux ?**

Les trois secrétaires généraux sont arrivés relativement ensemble à la fédération. Dominique Coulon, qui vient du monde bancaire, est arrivé en octobre 2013. Je suis arrivé au mois de novembre 2013 et Christoph Van Dessel est arrivé au mois de juillet 2014. Trois personnes différentes mais assez complémentaires et qui ont plus ou moins la même vision de la professionnalisation et qui ont l'expérience de comment cela se passe dans les sociétés. Et c'est cela que nous avons essayé d'instaurer car malheureusement avec cette croissance, on ne peut pas faire autrement pour répondre aux attentes importantes des clubs, il faut apporter des réponses satisfaisantes et qualitatives. Il a donc fallu licencier certaines personnes qui, selon nous, ne cadraient plus dans la perspective de professionnalisation de la fédération qui ont été remplacées par des gens qu'ils estiment plus capables pour répondre à ces attentes.

- **Quels bénéfices a-t-elle pu en retirer ? Quelles ont été les difficultés rencontrées ? Les personnes impliquées dans la fédération jusqu'à ce moment se sont-elles facilement adaptées ? avez-vous rencontré des réticences ?**

C'est un process continu. On a par exemple fait un day-off avec l'équipe au mois de juin l'année passée. Depuis on a déjà eu deux réunions de suivi d'équipe afin de garder cette

professionnalisation car il faut travailler en équipe et ce n'est pas toujours facile car il y a 3 entités qui doivent travailler ensemble. Heureusement on a la chance d'être dans les mêmes bureaux et donc cela facilite le travail ensemble contrairement à d'autres fédérations sportives dont les ligues ne sont pas dans les mêmes bureaux. On voit donc directement qu'il y a des évolutions à deux vitesses, ce que nous voulons absolument éviter. Notre but premier est donc de travailler en équipe et d'avoir plus ou moins les mêmes stratégies dans les trois entités.

- **Quels sont les outils et les méthodes tirés de l'entreprise dont vous vous servez au sein de cette organisation au niveau de la gestion ? Par exemple dans l'organisation, dans l'organigramme, au niveau RH et de la hiérarchie (objectifs), dans le day-to-day et le suivi du personnel ?**

Des choses qui n'existaient pas quand on est arrivé ici comme des organigrammes, des reportings, des niveaux de management (des gens rapportent à d'autres), des réunions plus régulières, des PV de réunion, ... tous des classiques et des choses assez basiques et normales dans les sociétés traditionnelles mais qui n'existaient pas ici. Le jour où j'ai débuté, on était dans les anciens bureaux, on était 8 dans une chambre et cela criait dans tous les sens, il avait des coups de téléphone qui passaient de l'un à l'autre. Les gens ne travaillaient pas mal mais n'étaient pas très bien structurés. Les bureaux n'étaient pas faits pour. Ici on a des bureaux avec plus d'espaces, tout le monde a plus de privacy pour pouvoir se concentrer sur son travail. Tout ça fait que cela a professionnalisé l'output de la fédération. Il y a aussi une juriste qui s'est rajoutée. On constate de plus en plus à cause de cette professionnalisation qu'il faut quelqu'un qui a des notions plus poussées de droit car il y a des plaintes qui émanent des clubs et il faut pouvoir répondre à ça. Il y a quelqu'un de nouveaux au niveau des finances. On reçoit des subsides mais il faut pouvoir les justifier car c'est l'argent du contribuable donc il faut pouvoir faire un reporting clair et précis avec les factures, ventes, ... à tout niveau on a besoin de cette professionnalisation. Quand on voit les montants de sponsoring actuellement ils sont peut-être trois fois plus qu'il y a 5/6 ans. Donc pour gérer les sponsorings il faut des gens qui puissent gérer les sponsors car il ne suffit pas de pomper de l'argent, il faut de l'activation pour que les gens soient satisfaits de leur investissement et qu'à la fin du contrat ils soient prêts à prolonger.

- **Jusqu'à quel point peut-on comparer une entreprise à une organisation sportive ?**

Il y a quand même certaines conduites qui sont comparables. On offre un service, on ne vend pas un produit, bien que toutes les sociétés ne vendent pas de produits. La fédération, avec presque 18 membres du personnel, est presque une petite PME qui nécessitent des ressources humaines suivies avec des assurances hospitalisation, des assurances groupes, des suivis des congés. On ne peut plus dire : tiens je prends congé semaine prochaine et on se retrouve avec toutes les personnes du département en congé en même temps. Il faut se coordonner et assurer les back-ups. Cela est tout à fait comparable au monde des sociétés. Et de plus en plus cela doit être géré comme une petite PME.

- **De plus en plus de personnes salariées sont engagées dans les organisations sportives, cela représente-t-il une nécessité à la professionnalisation de celles-ci ?
Quelle est leur plus-value dans le monde du hockey belge ?**

Comme nous on se professionnalise parce que l'on doit, pour les clubs c'est le même combat. Dans le temps on avait des clubs de 400 membres, maintenant on a des clubs de 1500 membres. On a plus de 10 clubs qui ont plus de 1000 membres et pour gérer cela il faut avoir des structures et des gens qui ont le temps. Dans le temps c'était des bénévoles qui se rencontraient toutes les 2/3 semaines un soir de semaine et qui après buvaient un verre entre eux. Maintenant ce n'est plus possible, peut-être encore dans les petits clubs qui démarrent. Mais dans les gros clubs il faut quelqu'un qui gère les finances, quelqu'un au secrétariat car c'est un travail de plus en plus lourd car il y a beaucoup à suivre au niveau de la gestion des membres, du suivi des communications de la fédération. On constate que les plus grands clubs de plus en plus sont à la recherche d'engager des personnes dans un rôle de manager de club de sport. Il ne suffit plus de déposer une équipe sur un terrain de hockey, l'encadrement, la professionnalisation, les infrastructures, les events, de plus en plus de choses qui font que les professionnels même au niveau des clubs sont nécessaires.

- **Comment faire coexister, en bonne entente et dans l'intérêt de tous les intervenants, les salariés et les bénévoles dans les organisations sportives ?**

Nous on essaye au maximum de donner des outils, d'aider les clubs car on se rend compte qu'il n'est pas possible pour tous les clubs d'engager des gens sur un payroll. On donne des outils qui aident les clubs, on fait des webinars par exemple sur les assurances, sur la TVA, les infrastructures, comment obtenir des subsides. Tous ces sujets-là on les communique aux clubs ou on fait une soirée d'information. Dans la mesure du possible on essaye de communiquer de plus en plus avec les clubs mais il faut qu'ils soient réceptifs. C'est à eux le choix mais on leur donne plus d'outils, on va plus vers eux en partie car on a élargi le personnel par exemple avec des gens qui sont en contact direct avec les clubs. Des gens comme Justine, Jerome, Cindy et Sebastien sont des gens qui sont à l'écoute, qui vont vers les clubs, qui vont leur donner des informations nécessaires comme comment utiliser le système de dimasport, comment inscrire les équipes à temps, ... ce sont des éléments qui, nous en tant que fédération, font que l'on offre un service aux clubs ou dans certains cas à ces professionnels qui ont besoin d'être soutenus. Chaque année avant le début de saison on a une réunion avec les secrétaires où on parcourt un certain nombre de choses : ne pas oublier de faire ça à telle date, il y a les cotisations, attention deadline pour les amendes. On a vu l'année passée une secrétaire qui a oublié d'inscrire un joueur donc il n'a pas pu jouer et conséquence de ça, son club est descendu de division, c'est quand même des conséquences très importantes.

6. Dirigeants et organisations sportives

- Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?

Le plus important c'est ta motivation, ta volonté d'y arriver. Je suis quelqu'un d'ambitieux mais de manière raisonnable. Je me suis toujours investi à plus de 100% dans mon travail et je crois que c'est la motivation qu'on a comme responsable qui a un effet sur les gens avec qui on travaille. Dans mes boulots précédents j'avais des équipes de 20 personnes à gérer donc c'est clair qu'en montrant qu'on est motivé cela motive et donne envie de faire la même chose. Il y a des connaissances en termes de finances, de marketing, de droits à avoir, il faut quand même être à la hauteur de tous ces

éléments quand on est en haut de l'échelle. Egalement la gestion du CA, c'est des gens qui tiennent la route à qui on ne peut pas rapporter des bobards.

- Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables d'un bon coach ?

La persévérance, pouvoir arriver à un résultat. Quand tu joues au hockey, tu joues pour gagner. Ici c'est la même chose, tu essayes d'avoir plus de membres, de motiver les clubs et que les équipes nationales gagnent. Aller chercher quelques euros de plus pour avoir plus de stage et plus d'entraîneurs. Par exemple la médaille aux JO c'est quelque chose de génial. Mais j'avais la même chose avant, je devais atteindre un chiffre de vente et quand c'était le cas, c'était la fête dans l'équipe, ça donne aussi une sorte d'adrénaline.

- Le fait d'être ou d'avoir été un sportif ou un coach sportif est-il un atout pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?

Oui. J'en suis persuadé. J'ai eu la chance de jouer et d'avoir été coach et cela m'a permis, pas uniquement dans mon boulot actuel, car j'ai eu des responsabilités d'équipes. Quand tu as joué dans un sport d'équipe tu sais comment fonctionne une équipe comment réagir avec les gens fort différents, parfois introvertis parfois extravertis avec d'autres passions, centres d'intérêts et connaissances. Donc avoir joué et coaché aide.

7. Divers

- Souhaitez-vous ajouter l'un ou l'autre point qui vous paraît important ?

- Comment pourriez-vous décrire en 2 phrases la spécificité de votre fonction au sein de la fédération ?

Tu dois être polyvalent, pouvoir travailler avec beaucoup de gens différents. Je suis en contact avec les membres du personnel, le HP, les fédérations internationales, les clubs. L'avantage est que je suis bilingue. Dans ce pays, car j'ai une fonction nationale et je peux parler et écrire aux gens dans leur langue. Motivé, sociable, convaincre les gens de suivre le chemin que l'on souhaite.

- Comment pourriez-vous en 3 mots résumer le hockey aujourd'hui et celui de demain ? Quel est le plan stratégique pour les prochaines années ? Quelles sont les pistes sur lesquelles il faut encore travailler pour réussir cette transformation ?

Il y a encore tellement à faire, c'est une histoire sans fin. Il y a plusieurs challenges : d'abord pouvoir gérer la croissance et espérer de continuer à croître, suivi de la gouvernance (en interne car avec 44.000 membres et avec toutes les commissions, il faut pouvoir avoir une vue d'ensemble), au niveau des équipes nationales, il faut qu'elles restent à un niveau élevé et aller vers une médaille d'or et plus d'argent. Points stratégiques cruciaux pour les prochaines années. Espérer que les subsides continuent mais on reste très dépendant d'eux et d'avoir d'autres sources de revenus, plus de sponsoring, plus de membres et de cotisations. Il y a encore du chemin.

Annexe 3 : interview Jérôme Truyens

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Et quel est votre parcours en tant que sportif ?**

J'ai toujours étudié en néerlandais, j'ai fait Solvay mais dans la partie en néerlandais. J'ai étudié ingénieur commercial. J'ai commencé à la VUB, 3 ans, puis j'ai fait mes deux dernières années à l'ULB. J'ai terminé en 2010 et j'ai commencé chez Puilaetco Dewaay, qui était sponsor de mon club et donc c'était la meilleure manière de pouvoir combiner le hockey et un job. Je m'occupe ici de la gestion des fonds action. Je gère 2 fonds, un sur le marché belge et un sur le marché européen. Cela fait presque 4 ans que je fais ça.

D'un point de vue hockey, je joue au Racing depuis que j'ai 7 ans. J'ai fait toutes les catégories d'âge en équipe nationale. Je joue en équipe nationale messieurs depuis mes 17 ans, le 17 juillet 2004. Depuis lors, j'ai fait 12 ans de carrière en équipe nationale, j'ai 327 ou 328 sélections. J'ai été 2/3 ans capitaine puis j'ai eu des blessures qui m'ont éloignées des terrains et je n'ai pas eu besoin de reprendre ce rôle, je voulais me concentrer sur d'autres choses.

Aujourd'hui, je suis père de 2 enfants. J'ai arrêté ma carrière internationale pour me mettre à fond dans le boulot.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

Si on compare à d'autres fédérations sportives elle est vraiment en avance au niveau de la gestion. Elle a dû faire un choix contraint mais forcé de scinder les deux fédérations. Car d'un point de vue subsides malheureusement on a été obligé de le faire pour pouvoir être soutenu et pour l'équipe nationale. On a choisi de faire un programme à 4 entraînements semaine, c'était la seule possibilité d'avoir des joueurs sous contrat tant à l'ADEPS qu'avec Sport Vlaanderen. Elle se professionnalise bien, pas trop vite. Car le

hockey grandit très vite donc il faut essayer de garder le contrôle de tout ça et mettre les bonnes personnes au bon endroit. Avec Marc Coudron à la tête de la fédération, c'est quelqu'un qui a les idées claires et la tête sur les épaules. Il sait très bien qu'il ne faut pas avancer trop vite sinon on va se brûler les doigts. Par rapport à il y a 12 ans, ça a énormément grandi. On a fait fois 3 en termes de membres. Il y a eu 15-20 clubs en plus depuis. En discutant avec des gens d'autres sports, autres fédérations, on a un climat assez serein au sein de la fédération. La relation que les clubs ont avec la fédération est très bonne, il y a une bonne entente. La fédération écoute les clubs et n'impose pas spécialement un calendrier international même si à un moment on va devoir passer le cap. On joue bien notre jeu au sein de la Belgique mais on est encore très différent des pays voisins surtout quand on voit le championnat que l'on implémente, qui est tout à fait différent des autres pays. C'est ça qui rend la tâche plus difficile pour la fédération internationale de trouver un championnat pour les équipes nationales si tout le monde n'a pas le même fonctionnement. Mais on va peut-être arriver à un moment où tout le monde doit avoir le même championnat pour rendre la tâche plus facile à la fédération internationale.

Je trouve la fédération très professionnelle mais après on peut toujours dire qu'elle n'organise pas bien le calendrier, que les programmes sortent trop tard, que le système informatique est trop nul. IL y a encore pas mal de choses à faire mais dans l'ensemble c'est bien.

- **Toujours d'un point de vue sportif, concernant les équipes nationales, à quels niveaux se sont-elles professionnalisées ? On parle souvent d'engager du personnel dédié aux performances sportives (high performance) salarié car plus qualifié, cela se vérifie-t-il dans le hockey belge ? Y a-t-il eu également un changement du côté des joueurs ? Ont-ils eux aussi la volonté de se professionnaliser ?**

Il a fallu passer à des personnes dédiées 100% à ça. Si ce sont des personnes compétentes et qui y consacrent tout leur temps, je trouve qu'il faut les rémunérer. Il faut avoir les budgets pour ça. Depuis qu'on est rentré dans le programme olympique avec Pékin puis Londres et Rio, on reçoit des avantages financiers du comité olympique,

il y a plus de sponsors. Ce qui permet d'avoir plus de budget et d'encadrer les équipes nationales avec des bonnes personnes ou en tout cas à plein temps. On commence aussi à recevoir des défrayements. Quand j'ai commencé l'équipe nationale, on recevait 100€/mois. On ne s'entraînait pas autant que maintenant mais c'était dérisoire. On s'est donc bien encadré de coach, entraîneurs physiques, ... Au début on faisait des entraînements physiques mais ça n'apportait pas grand-chose, maintenant c'est beaucoup plus réfléchi. On fait déjà beaucoup du physique sur le terrain quand on s'entraîne donc pourquoi en faire plus. On le faisait énormément dans des périodes creuses où on n'était pas sur le terrain. Puis il y a eu les polars, gps, ... Le point clé ça a été les budgets alloués aux équipes nationales. Puis il faut les personnes au-dessus qui décide à quoi chaque budget est alloué.

3. Professionnalisation.

- **Quels ont été les éléments déclencheurs de la professionnalisation du hockey ? Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

Manchester 2007, le fait qu'on puisse aller aux JO de Pékin. La préparation pour ce tournoi a été tellement différente des autres tournois auparavant. Et le fait qu'on puisse confirmer à Londres et les résultats ont été meilleurs donc on a eu le comité olympique qui a soutenu le sport. On avait la possibilité d'aller chercher une médaille.

- **Cette professionnalisation est-elle indispensable pour obtenir davantage de visibilité (notamment dans les médias) et donc sans doute aussi, des revenus supplémentaires ?**

Elle était indispensable. Les clubs vont aussi devoir se professionnaliser avec des personnes 100% dédiées à leur tâche. Les clubs grandissent mais on ne sait pas faire bien les choses si on n'y consacre pas tout son temps. C'est comme ça que tu professionnalises et que tu peux passer à la prochaine étape du développement de ton club. Pour le développement du hockey, il faut passer par ça. Si le COIB voit que tu n'es pas professionnalisé, ils ne donnent pas d'argent. Ils veulent voir un suivi de l'argent qu'ils donnent. On ne serait jamais arrivé à une médaille si on n'avait pas eu le soutien financier que la fédération pouvait nous donner à partir du moment où on s'entraînait

4 jours par semaine, d'avoir les installations qu'on a eues au Beerschot. Sans ça, on n'aurait jamais eu une médaille.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

C'est très compliqué. On a de la chance avec le hockey que c'est un sport qui coûte relativement cher pour le pratiquer donc cela élimine déjà une certaine population qui ne viendrait pas entraver la mentalité de notre sport. Il faut continuellement renforcer les valeurs du hockey, comme avec la campagne fair-play de la fédération. Pour que les parents soient sensibilisés, les coachs fassent passer le message. On grandit donc on n'a pas le contrôle sur tout mais du fait qu'on est pas le foot où n'importe qui peut y jouer, des chaussures et un ballon et ça passe. Les gens vont dire qu'on est un sport de snob, on est de plus en plus accessible mais on ne l'est pas encore tout à fait. C'est aussi un peu un frein à la dérision.

4. Sport et entreprise.

- **Vous menez de front une carrière professionnelle et une carrière de sportif de haut niveau, comment pouvez-vous comparer le monde du travail au monde du sport au niveau organisationnel ? Quelles sont les points communs ? quelles sont les différences ?**

J'ai vite trouvé un employeur mais ça n'a pas été si facile que ça. Je sortais de Solvay mais je ne savais pas trop ce que je voulais faire. Je voulais travailler dans un des big 4. E&Y était à ce moment-là sponsor de la fédération donc je pensais qu'il allait pouvoir m'aider. J'avais signé chez eux, ils étaient d'accord sur le calendrier de base mais en équipe nationale, tu reçois un programme mais il change toutes les semaines. Chaque fois que j'allais aller leur demander ça, ça n'allait pas être possible. Ce sont des carriéristes, j'aurais peut-être voulu l'être aussi mais ça ne se mettait pas à ce moment-là. Il y avait aussi Deloitte mais ils m'ont dit directement que ça allait être compliqué de combiner les deux. Donc j'ai demandé chez Puilaetco Dewaay. Cela s'est très bien passé. Ils veulent donner le meilleur environnement de travail à chaque employé. Ils étaient déjà avec un pied dans le sport avec le Racing. La personne du comité de direction que

j'ai été voir, joue aussi au Racing donc cela facilite les choses. Cela a été assez facile pour moi de concilier les deux car j'avais un boss hyper conciliant. Après ça n'a pas toujours été facile pour moi de concilier les deux d'un point de vue énergie. J'avais une copine hyper compréhensible. On ne partait quasi plus en vacances. Le lundi et le mardi matin je ne travaillais pas, puis c'est passé à toute la journée mardi aussi. Je ne travaillais pas pendant 2 jours mais après il fallait se mettre dans la semaine de boulot. La relation avec les collègues n'est pas toujours facile. Ils comprennent parce qu'on a eu une totale transparence à ce niveau-là en disant je travaille à 70-80%. Les gens ne savent pas toujours quand tu es là. Ce n'est pas facile à gérer. Je fais de la gestion de fond, je fais l'étude de la société, si je suis convaincu, j'investis. Je n'ai pas de dead lines, personne n'attend mon job pour pouvoir continuer. Cela demande une certaine discipline et une énergie pour tout faire.

Employeur flexible, concilient, qui ne met pas trop de pression. Après quand j'ai commencé, on ne s'entraînait pas autant que maintenant. Les deux jours full d'entraînements c'était sur les 2/3 dernières années de ma carrière sportive. Si j'étais venu directement avec ça, ça ne serait peut-être pas passé. Félix par exemple, a commencé à travailler, il va pouvoir faire l'été maintenant, avant il ne pouvait pas le faire. Les sociétés sont devenues un peu plus flexibles, grâce à l'image du hockey, les entreprises ont envie de s'associer à cette image-là mais ce n'est pas facile.

- **Doit-il y avoir des différences fondamentales entre l'organisation d'une entreprise et celle d'une fédération sportive ? En d'autres termes, jusqu'où peut aller la transposition des caractéristiques du monde du travail aux organisations sportives ?**

Je trouve qu'il y a quand même pas mal de similitudes. Il y a un comité de direction, avec un comité exécutif. Ensuite il y a différentes cellules : marketing, comptabilité, ... Les hiérarchies se mettent de plus en plus en place. Normal que ce soit le cas dans la fédération mais elle commence à se mettre en place dans les clubs. Les gens en entreprise sont payés pour, ce qui n'est pas le cas dans les clubs donc les choses avancent un peu moins vite que dans une société. Je suis très content de l'employeur que j'ai. Il y a de plus en plus de similitudes entre les deux.

- **Quels sont les caractéristiques d'une entreprise performante qui peuvent être reprises dans les organisations sportives ? y en a-t-il qui ne peuvent pas être reprises ?**

Je suis toujours à vanter des managers qui impliquent tout le monde, ils sont là pour prendre des décisions et trancher mais ce n'est pas pour autant que c'est eux qui ont la meilleure opinion, qui ont une idée sur tout. Il faut pouvoir impliquer tout le monde. C'est une transparence claire, avec qui fait quoi. Dans les clubs de sport ce n'est pas encore tout à fait établi. On a un président qui veut souvent tout faire, ce n'est pas clair de qui fait quoi, à qui il faut rapporter. On organise un tournoi, c'est qui qui fait, on fait des comptes, vers qui ça va ? Dans les entreprises on partage plus les best practices ou ce qu'il faut faire que dans les organisations sportives.

Motiver tout le monde, j'ai toujours été un joueur sur le terrain qui motivait mes coéquipiers pour que eux deviennent meilleurs. Et puis l'équipe devient meilleure. Des managers, un comité de direction qui motive les gens. Pas spécialement via un aspect financier. Ça ne joue que sur le court terme. Si quelqu'un aime bien ses collègues, est content de venir au boulot, c'est la meilleure façon de faire avancer la société.

Ceci m'amène au dernier point qui touche aux personnes et qui est peut-être « le » point de différence entre les deux mondes :

5. Dirigeants et organisations sportives

- **Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?**

Il faut quelqu'un qui donne envie, chez qui on peut facilement aller parler ou demander de faire quelque chose, demander conseil. Quelqu'un qui n'a pas peur de se mouiller car dans un club de sport il faut faire énormément de choses. Il faut que ce soit clair de qui fait quoi. L'envie de faire avancer un club. Aujourd'hui les nouveaux clubs sont dirigés par des gens qui ont envie de développer le hockey dans leur région et ils doivent donner envie à d'autres de les suivre dans cette voie. Il faut avoir aussi un certain savoir-faire.

- Le fait d'être ou d'avoir été un sportif ou un coach sportif est-il un atout pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?

Le fait que c'est un sport d'équipe, ça t'ouvre vraiment aux autres. Cela t'apprend à relativiser. Si une personne a un certain caractère, tu apprends à la connaître, tu dois d'adapter. Tu dois pouvoir passer outre certains comportements et en entreprise, tu dois aussi t'adapter à tes collègues. Cela donne une certaine sympathie auprès des gens, cela t'ouvre aux gens. Je suis arrivé ici, tout le monde me connaissait et moi je ne connaissais personne. C'était plus facile pour eux que pour moi. J'ai toujours essayé de partager ce que moi je vivais avec eux comme ça c'était quelque chose que l'on partageait. Ce que ma carrière m'a apporté, c'est une énorme discipline. Cela a commencé avec les études puisqu'on partait souvent en stage en janvier. J'ai dû chaque fois déplacé mes examens et je les passais tous en 1 semaine début janvier. Il fallait qu'on blocus, je ne chôme pas, mes cours soient en ordre en me concentrer uniquement là-dessus. Je n'ai raté qu'un examen sur mes 5 années. Cela m'a poussé à être discipliné, à m'organiser. Parfois c'était complètement hockey, parfois complètement étude et il fallait vite faire la transition. Dans la vie de tous les jours ça m'aide aussi dans les choix que je fais. Parfois on se laisse un peu avoir par les émotions mais il faut pouvoir les gérer. C'est aussi la gestion des émotions quand tu es dans un match à enjeu, il ne faut pas perdre les pédales et quand même atteindre ton objectif. Je n'ai pas beaucoup de médailles à mon actif mais on était quand même 133^{ème} quand j'ai commencé l'équipe nationale et qu'on termine avec une médaille à Rio, j'ai quand même vécu pas mal d'expériences entre-temps.

-la comparaison entre les deux mondes connaît-elle des limites ? (par exemple dans statut « employé » ou « indépendant », l'indépendant qui bosse pour lui étant peut-être davantage à comparer au sportif de haut niveau qui, quand il se dépasse, veut aller plus loin pour lui et pour la performance, comme peut-être l'indépendant qui gère son propre business alors que la motivation de l'employé dans une grosse boîte est aussi fonction d'autres critères comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'épanouissement au travail (et pas toujours et à tout prix les résultats les meilleurs possibles pour l'entreprise)

Je ne vois pas de limites, il y a énormément de complémentarité entre un boss et un coach. Pour moi la plus grande réussite de Rio, c'est Shane McLeod. C'est un gars qui connaissait tout le monde. Là où avant la relation entre le coach et les joueurs n'était pas bonne, il y avait une sorte de mur, lui il a cassé ce mur-là. IL a été parlé à tout le monde en disant tu en fais un peu trop, tu n'en fais pas assez, ... Tout s'est bien emboité, plus de coach mental, il est à l'écoute de joueur. Tu n'as pas peur d'aller lui parler si tu as un peu mal quelque part pour lui demander d'alléger ton programme. Il inspirait les gens, il les motivait. C'est ce que tu as besoin d'un CEO, il doit pouvoir motiver les gens pour que chacun fasse son job et que ça lui fasse plaisir. Après, je l'ai vu quand j'ai fait un an de pause carrière pour les JO de Rio. Tu vas tous les jours dans ton centre d'entraînements et tu es payé. Tu t'entraînes de 10 à midi puis de 2 à 4 mais ce que les gens ne comprennent pas non plus c'est que quand tu es athlète de haut niveau, il faut que tu ailles dormir assez tôt, il faut que tu te reposes. Le repos, c'est te mettre sur ton lit donc c'est assez gai mais ça fait partie du job. Quand tu as un jour de break après 3 jours d'entraînements, c'est un peu ton week-end. Ça, certaines personnes à l'extérieur ne comprennent pas. Mais ça en fait partie. On commençait à avoir des réunions avec toute l'équipe pour apprendre à se connaître. C'est ce que tu fais dans une entreprise. Tu fais des réunions pour comprendre le boulot de l'autre. IL y a énormément de similitudes. Tu vois maintenant qu'il y a des sociétés qui veulent peut-être instaurer des moments où les gens peuvent faire la sieste car le bien-être au travail devient de plus en plus important dans les sociétés. Ce n'est pas pour rien que plein de sociétés veulent s'associer au sport. L'apport n va pas que dans un sens. Les deux se rejoignent. On a une salle de fitness et un coach sportif à notre disposition dans la boîte. Il y a pas mal de valeurs communes.

6. Divers

- Souhaitez-vous ajouter l'un ou l'autre point qui vous paraît important ?

Annexe 4 : interview Vincent Duquesne

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Quelle est votre fonction au sein de la Fédération ? Ou, si vous n'êtes pas un employé par la fédération, quel est votre lien avec la fédération ? Quel est votre parcours au sein de cette organisation sportive ? Et votre parcours avant de l'avoir intégrée ?**

Je suis Ingénieur Commercial Solvay de formation et travaille en tant que Trésorier Groupe dans une société belge cotée en Bourse, Recticel. J'ai 54 ans et j'ai commencé le hockey à 10 ans. Je le pratique toujours. Je me suis progressivement impliqué dans le coaching des jeunes et la gestion sportive puis administrative des clubs que j'ai fréquentés. En tant que directeur du tournoi, j'ai pris un rôle très actif dans l'organisation du Championnat d'Europe des U21 en 2014. Je suis Président de la section Hockey du Wellington que je représente par ailleurs au sein du HHDC. Avant cela j'ai été administrateur d'un autre club, Waterloo Ducks Hockey Club, pendant 4 ans avant le transfert de mes enfants vers le Wellington.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

Le niveau moyen des rencontres de championnat augmente chaque année et ce depuis une dizaine d'années. Cette évolution positive est due aux efforts progressifs déployés par la Fédération pour soutenir les équipes nationales hommes et dames dans un premier temps. Progressivement les résultats ont suivi, des sponsors importants sont apparus et les clubs ont commencé à attirer des étrangers. Augmentant par ce biais la qualité du championnat et de l'encadrement. Parallèlement les clubs ont commencé à se structurer et à mettre davantage de moyens dans l'encadrement et les équipes premières. Ensuite la création de la filière Be Gold a permis d'assurer un encadrement de haute qualité aux meilleurs espoirs filles et garçons. Aujourd'hui nos U16, U18 et U21 soutiennent la comparaison avec des nations comme la Hollande ou l'Allemagne qui

naguère ne faisaient qu'une bouchée de nos représentants. La Fédération a axé le développement sportif sur les Red Lions et les équipes garçons dans un premier temps. Ce développement spectaculaire en qualité de jeu, en nombre de pratiquants et en infrastructures a par ailleurs creusé un fossé entre les clubs du top et les plus petites structures qui ont du mal à suivre sportivement et financièrement. Aujourd'hui la Fédération a initié un changement radical dans la structure des championnats seniors qui tend à favoriser la division honneur.

3. Professionnalisation.

- **Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

La professionnalisation du hockey belge est indispensable si on veut maintenir nos équipes représentatives à haut niveau, à savoir garder les Red Lions dans le Top 5 mondial et amener les dames au même niveau ; je considère que la professionnalisation des entraîneurs est une bonne chose et une garantie de qualité dans le travail de détection et de développement des espoirs. L'encadrement dans la structure Be Gold est également de très bonne qualité quoique faisant beaucoup appel à des spécialistes étrangers. L'encadrement administratif de la Fédération a selon moi du mal à suivre l'explosion du nombre de membres, les exigences d'un calendrier international de moins en moins compatible avec l'organisation de compétitions nationales (la FIH ne consultant pas les Fédérations nationales), le développement des infrastructures et de leur maintenance ainsi que la gestion financière et les exigences accrues en matière de bonne gouvernance. L'essentiel des ressources de la fédération est alloué au sportif. Elle ne peut se permettre d'engager davantage ou des gens plus compétents faute de moyens ad hoc.

Au niveau des clubs, et à l'exception de certains clubs disposant de secrétaire général ou de secrétaires rémunérés, la règle demeure très largement le bénévolat. Ceci est un héritage du caractère familial et convivial du hockey du 20^{ème} siècle, quand le sport était encore relativement confidentiel et pratiqué par un cercle restreint très largement de pères en fils ou filles. Aujourd'hui les budgets des clubs ont fortement augmenté, les joueurs et les entraîneurs sont payés et représentent la principale source de dépenses

de nombreux clubs (de l'élite ou non). Un nouveau terrain coûte environ 1 million d'euros, somme considérable souvent difficile à financer sans subsides. A cet égard la Région Wallonne est beaucoup plus généreuse que ses homologues bruxelloise et flamande. De façon classique les comités des clubs sont constitués de spécialistes dans leur domaine (infrastructures, finances, légal, communication, ...) qui consacrent jusqu'à 25 heures par semaine à leur club sans aucun retour pécuniaire. Le secrétariat des clubs est assuré en général par des personnes (mal) rémunérées faute de budget.

Il y a donc encore un long chemin à parcourir sur le chemin de la professionnalisation des clubs.

- **A quels niveaux la fédération s'est-elle professionnalisée ?**

Au niveau administratif en réorganisant sa structure, en engageant des jeunes motivés et en créant les Ligues qui ne sont pas de trop pour seconder la fédération. Aujourd'hui celle-ci se consacre principalement aux équipes nationales en se reposant sur des entraîneurs et des staffs nombreux et de qualité. Les résultats récents le démontrent. Dans les conseils d'administration des Ligues et de Fédération, le bénévolat est la règle et est indispensable au bon fonctionnement du sport. Il n'est pas utopique de penser que davantage d'employés pourraient être au service de ces structures, sous réserve de trouver de nouvelles sources de financement. Ne perdons pas de vue que le développement exponentiel du hockey et de ses structures est supporté et rendu possible par les excellents résultats des Red Lions et les sponsors qui en découlent.

- **Quelles sont les conséquences de cette professionnalisation ? Pour la fédération ? Pour les clubs ? Pour les joueurs ?**

Pour quelques joueurs et entraîneurs tout d'abord, cela représente une source de revenus importante. Les joueurs bénéficient par ailleurs de très belles infrastructures et évoluent sur des terrains de très bonne qualité. La fédération comme les clubs doivent s'organiser et trouver les sponsors qui leur permettent d'attirer les meilleurs entraîneurs et joueurs. Comme évoqué auparavant le budget qui leur est consacré est supérieur à toute autre dépense, notamment l'entretien et la maintenance des installations. Au niveau sportif la professionnalisation rime avec rémunération. Cette

évolution récente met à mal la fidélité au club d'origine et de nombreux débats ont lieu par rapport aux transferts de joueurs particulièrement les jeunes.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

C'est tout le problème et on voit clairement que deux conceptions s'opposent aujourd'hui entre d'une part les « grands » clubs habitués à jouer à haut niveau et qui prônent une professionnalisation accrue visant à de meilleurs résultats et la majorité des autres clubs d'autre part qui ont gardé une approche plus traditionnelle et conviviale et ne souhaitent pas nécessairement être entraînés dans une spirale de compétition à tout prix. La refonte des championnats et la création d'une division « Open League » va dans le sens voulu par la majorité mais est fortement contestée par les grands clubs.

- **Y a-t-il des limites à la professionnalisation ?**

La limite va être donnée par les résultats de nos équipes représentatives et la capacité qu'aura le hockey d'attirer de nouveaux annonceurs. Le public reste malgré tout géographiquement (axe Bruxelles Anvers) et socio économiquement ciblé (public aisé). Les retransmissions TV par exemple n'attirent qu'une audience limitée par rapport à d'autres sports. Typiquement les sponsors des clubs viennent de membres « historiques » qui décident de financer leur club sans illusion quant au retour.

4. Sport et entreprise.

- **Nombreux sont les dirigeants de clubs ou de la fédération qui sont issus du monde du travail. La plupart d'entre vous avez des postes à hautes responsabilités. Comment pouvez-vous comparer le monde du travail au monde du sport au niveau organisationnel ?**

Cette réalité est certainement un plus pour les clubs qui disposent de bénévoles très compétents. Nous nous efforçons de transmettre à nos clubs respectifs les principes de bonne gestion et de bonne gouvernance et de calquer nos connaissances corporate aux clubs. Il ne faut pas perdre de vue que les clubs (souvent des asbl) travaillent sur un

modèle PME, avec des moyens limités et que par conséquent certains aspects de la gestion (finance, subsides, rémunération des joueurs/entraîneurs) font l'objet d'une plus grande attention.

- **Jusqu'à quel point peut-on comparer une entreprise à une organisation sportive ?
Au niveau des activités, de la finalité première ? Au niveau des acteurs ? Au niveau de l'organisation interne ?**

Dans les limites évoquées (taille, moyens) on peut dire que les organisations sportives tendent vers un modèle entrepreneurial dans leur mode de fonctionnement (rigueur, gouvernance, finances). Pour le reste « l'objet social » (pratique d'un sport loisir et compétition pour une minorité), les acteurs (membres, parents, bénévoles) et l'organisation interne restent essentiellement amateurs. Seuls l'encadrement des équipes élites et des joueurs concernés est plus « professionnelle ». Ceci évolue progressivement vers une gestion plus « pro » dans l'ensemble des activités des asbl.

- **De plus en plus de personnes salariées sont engagées dans les organisations sportives, cela représente-t-il une nécessité à la professionnalisation de celles-ci ?
Quelle est leur plus-value dans le monde du hockey belge ?**

Le recrutement de personnes salariées à temps plein est une nécessité pour les clubs comme pour les fédérations et ligues. Le hockey se développant à vitesse exponentielle, le bénévolat ne suffit plus. Il s'agit d'accompagner la croissance du nombre de membres et de ne pas se laisser dépasser sur le plan organisationnel. La plus-value de ces engagements est réelle et permet un meilleur contrôle des tâches et surtout des budgets alloués et du respect des règles sportives, administratives et financières. Beaucoup de clubs accueillent 1000 membres ou plus et se dirigent vers une gestion plus rigoureuse.

- **Comment faire coexister, en bonne entente et dans l'intérêt de tous les intervenants, les salariés et les bénévoles dans les organisations sportives ?**

Les bénévoles seront toujours indispensables dans les organes de contrôle tels CA et comités. Leur expérience professionnelle et sportive est indispensable de même que le networking au sein du monde du hockey qui permet de partager des soucis communs

et les « best practices » pour résoudre les problèmes quotidiens des clubs. A un autre niveau les bénévoles occasionnels seront également toujours indispensables à la vie des clubs afin d'assurer le transport des équipes de jeunes, l'organisation de tournois et autres événements internes. Ceci crée un sentiment d'appartenance au club qui est très important pour en maintenir la cohésion et pour garder les membres.

- **Quelles sont selon vous les clefs du succès d'un tel projet de professionnalisation ?**

Il s'agit avant tout de déterminer les domaines dans lesquels le club a des lacunes en termes de compétences. L'idéal est que la personne engagée connaisse le monde du hockey, ou au minimum ait été active dans un autre sport. Les clefs du succès sont dans le désordre la définition claire de l'organigramme, des jobs description précises, la gestion financière ad hoc (ne pas vivre au-dessus de ses moyens) et l'évaluation permanente des performances managériale des individus et de l'organisation dans son ensemble. Enfin l'élément clé du succès est la communication vers les membres des responsabilités des professionnels et bénévoles chargés de mettre en place la stratégie du club ou des fédérations. Annoncer les objectifs, désigner des personnes référence afin de filtrer les demandes des membres et assurer un temps de réponse correct aux doléances des membres. Pour la fédération il s'agit d'être attentive et à l'écoute des clubs et de leur souhait de croître à leur rythme respectif. Un difficile équilibre est à trouver entre hockey loisir et compétition.

- **Quels sont les pièges à éviter ?**

Il est impératif de garder des finances saines, ne pas se lancer dans des recrutements trop coûteux (tant au niveau managérial que surtout sportif). L'engouement actuel pour le hockey repose très largement sur le succès des Red Lions. Public, sponsors, TV (timidement) suivent le mouvement mais cette situation est fragile. Idem au niveau des clubs où les budgets joueurs explosent sans que les recettes de sponsors ne suivent le même rythme. Au niveau des clubs comme de la Fédération il est impératif de ne pas laisser au bord de la route le hockey loisir et d'être conscient que ces membres et ces clubs moins « compétitifs » représente la majorité et permettent le développement des élites. Il serait bon me semble-t-il à ce stade-ci de l'évolution de notre sport de faire une

pause dans la croissance du nombre de membres et de consolider les acquis en matière d'encadrement, d'infrastructure et de gestion financière.

- **Doit-il y avoir des différences fondamentales entre l'organisation d'une entreprise et celle d'une fédération sportive ? Quelles sont-elles ?**

La différence essentielle tient à l'objet même de l'existence des entreprises et d'une fédération sportive. L'entreprise a des objectifs de rentabilité, de profit. Une fédération sportive a pour objectif de faire croître la pratique du sport dans les meilleures conditions possibles et de promouvoir les équipes nationales en optimisant certes le budget avec un objectif d'équilibre et d'optimisation des recettes en provenance des sponsors et des cotisations des membres afin de financer la croissance (besoin d'une meilleure organisation) et les besoins des équipes élites. L'autre différence fondamentale tient au rôle primordial des bénévoles (qui composent les instances dirigeantes de la fédération et des clubs) qui sont absent de l'entreprise classique.

5. divers

- **Pourquoi les clubs ont-ils lancé le groupe de travail HHDC ? Quels bénéfices la fédération peut-elle en tirer ?**

Voici le texte qui a été communiqué à la presse lors de la création de l'HHDC

Création de la HHDC

Les clubs de hockey belges ayant une équipe féminine ou masculine en Division d'honneur du championnat belge ont décidé de créer la HHDC (Hockey Honour Division Council). Il s'agit d'une plateforme d'échanges entre les clubs de DH. Cette plateforme est également composée de différentes « task forces » qui auront comme but principal de promouvoir le hockey belge de haut niveau et de faire un lien solide avec la fédération belge de hockey.

La HHDC se réunira plusieurs fois par an.

Le HHDC ne se veut pas un contrepouvoir de la fédération, mais une association des plus grands clubs afin de réfléchir ensemble sur des sujets tels que :

- Calendrier et format des divisions Honneur et optimisation en fonction des matchs des équipes nationales
- Marketing et médias
- Arbitrage
- Politique de transferts, contrats des joueurs

Le HHDC se veut l'interlocuteur de la Fédération en proposant des projets et solutions sur des sujets qui auront été débattus par l'ensemble des clubs représentés et qui valideront des propositions communes. Ce travail est complémentaire de celui réalisé par la Fédération et doit être considérée comme une aide précieuse dans le développement du hockey. Qui plus est ces échanges réunissent des individus qui ont une longue expérience dans la gestion des clubs et sont donc extrêmement compétents.

- **Ce groupe de travail est-il lié à la volonté de pousser la professionnalisation plus loin ? Si oui, comment ?**

La professionnalisation n'est pas considérée par le HHDC comme un but en soi mais un moyen de rencontrer les objectifs de la Fédération et des clubs pour une gestion saine, une recherche de moyens financiers accrus et l'organisation des championnats nationaux. Dans ce cadre des contacts sont pris avec d'autres sports pour partager les expériences et en retirer des idées adaptées au hockey.

- **Souhaitez-vous ajouter l'un ou l'autre point qui vous paraît important ?**

Le hockey reste un « petit » sport en plein développement. Celui-ci pourrait être freiné par le manque d'infrastructures (manque de place pour construire de nouveaux terrains et manque de soutien public, cfr la problématique d'un stade national de 3000 places dont la Belgique a besoin dans le cadre de la nouvelle formule des matchs internationaux).

Annexe 5 : interview Maïté Dequinze

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Et quel est votre parcours en tant que sportive ?**

Je m'appelle Maïté Dequinze, j'ai 36 ans. Je suis web designer et photographe. Je travaille comme web designer à la commune d'Etterbeek.

J'ai commencé à jouer au hockey à 4 ans au Royal Parc Hockey Club et je n'ai jamais quitté mon club. Aujourd'hui, je joue encore en division honneur, malgré mon grand âge (!). J'ai commencé à jouer en équipe nationale féminine belge à 13 ans et j'ai joué pendant plus de 10 ans (jusqu'à mes 26 ans). J'ai arrêté lorsque j'ai été enceinte de mon premier enfant. Je comptabilise 55 sélections en équipe nationale. J'ai eu le plaisir de jouer avec ma sœur en équipe nationale et en club pendant de très longues années. Elle vient d'arrêter il y a quelques mois, car elle est partie vivre à l'étranger avec sa famille.

Aujourd'hui, je suis maman de 3 enfants, qui jouent tous les trois au hockey, tout comme mon mari.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

La Fédération de Hockey me paraît aujourd'hui une organisation qui fonctionne plutôt bien. Elle a beaucoup évolué ces dernières années. Je me souviens d'une structure beaucoup plus légère et avec beaucoup moins d'intervenants il y a quelques années. Tout se faisait plus de manière informelle et avec beaucoup moins de contraintes. Nous connaissions tout le monde à la Fédération et c'était un peu comme une grande famille. Aujourd'hui, les choses ne fonctionnent plus du tout de manière amateur. Une plus grande rigueur et une organisation beaucoup plus professionnelle s'est mise en place. Il y a des interlocuteurs différents suivant le sujet dont on discute. Le nombre de personnes qui y travaille est beaucoup plus élevé. Aujourd'hui, on ne connaît plus tout

le monde et chacun a sa responsabilité. On ne discute plus d'une question au coin d'une table, après un match.

Des objectifs clairs au niveau sportif ont été mis en place, ce qui a entraîné un besoin d'argent pour un meilleur encadrement. Il a fallu s'organiser et se structurer, ce qui s'est fait petit à petit. Certains résultats ont suivi et donc la nécessité de grandir et donc de mieux s'organiser a grandi elle aussi.

Un point important est aussi que, malgré que la Fédération de Hockey ait pris la décision de se scinder en deux ailes (une francophone et une néerlandophone) pour pouvoir bénéficier de subsides des pouvoirs institutionnels dans les deux régions de notre pays, les personnes actives au sein des deux fédérations ont décidé de continuer à travailler ensemble. Cela aurait pu entraîner des guerres communautaires, comme on en connaît beaucoup en Belgique. Cela n'a pas été le cas.

D'un point de vue national, la Fédération belge de hockey semble aujourd'hui une organisation sportive qui gère bien la croissance importante de ce sport. La difficulté majeure vient probablement de la nécessité de combiner le hockey au niveau national avec les compétitions internationales qui sont de plus en plus nombreuses. Ces compétitions impliquent la participation de nos équipes nationales (senior et junior), il faut donc faire coexister paisiblement tout cela.

La Fédération de Hockey donne une image de professionnalisme et de sérieux et ne semble pas aujourd'hui en proie à des scandales financiers, comme c'est parfois le cas dans d'autres sports plus médiatisés.

L'image de la Fédération de Hockey par rapport à d'autres sports est plutôt positive, me semble-t-il. Le hockey, que le grand public commence à découvrir, séduit par ses caractéristiques un peu différentes que celles de sports, plus connus et plus pratiqués, comme le football ou le cyclisme. Les valeurs du sport y ont encore toutes leurs significations. Il n'y a pas en hockey d'affaires de dopage ou de tricherie.

- **Toujours d'un point de vue sportif, concernant les équipes nationales, à quels niveaux se sont-elles professionnalisées ? On parle souvent d'engager du personnel dédié aux performances sportives (high performance) salarié car plus qualifié, cela se vérifie-t-il dans le hockey belge ? Y a-t-il eu également un**

changement du côté des joueurs ? Ont-ils eux aussi la volonté de se professionnaliser ?

Aujourd'hui (ce qui n'était pas le cas lorsque j'ai joué en équipe nationale), le staff qui encadre chaque équipe nationale (des équipes jeunes jusqu'aux équipes A) sont des professionnels qui sont dédiés complètement à leur tâche. Ce ne sont plus des bénévoles, qui font cela en plus d'autres fonctions (au sein des clubs par exemple). Ce sont donc bien entendu des personnes salariées qui exercent leur métier (de coach, de préparateur physique, de kiné, d'analyste vidéo, de coach mental ...), ils sont spécialisés et sont utilisés pour ce qu'ils font le mieux.

Cette professionnalisation a clairement permis d'augmenter les performances des athlètes et les résultats ont suivi. Lorsque j'étais moi-même en équipe nationale, nous nous entraînions une fois par semaine en plus de nos entraînements au sein de nos clubs et c'est tout. Il y avait quelques jours de préparation en plus, à la veille des grands tournois mais rien de plus. Nous n'avions pas par ailleurs de préparateur physique, ni quelqu'un qui nous conseillait sur notre alimentation et encore moins de programme de récupération après les matches ou les tournois. Tout cela se faisait de manière très amateur et chacun gérait sa propre histoire. Bien entendu, nous n'étions pas payées pour jouer en équipe nationale. C'était pour la beauté du sport et la fierté de représenter notre pays à l'étranger !

A l'époque, il n'y avait sans doute pas d'argent pour cela, mais pas non plus de volonté. La professionnalisation des fédérations sportives n'était pas une question qui se posait, tout simplement, en tout cas pas dans le monde du hockey (car la question était déjà bien présente dans d'autres sports).

Avec l'émergence d'une génération de jeunes joueurs doués et la présence à leurs côtés de l'une ou l'autre personne qui a vu le potentiel de réussite possible, les choses ont commencé à changer. Avec la volonté d'atteindre des objectifs sportifs, est apparu aussi la nécessité de mieux s'organiser pour atteindre ces objectifs. Avec ces premiers objectifs sportifs atteints, sont apparus les premiers sponsors qui y ont vu des retombées positives possibles. Et tout s'est mis en marche.

3. Professionnalisation.

- **Quels ont été les éléments déclencheurs de la professionnalisation du hockey ? Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

Comme je l'ai dit, je pense que l'élément déclencheur a été les premiers résultats sportifs obtenus, qui ont attiré les premiers sponsors. Tout cela a permis de mettre en route la spirale de la professionnalisation, liée à l'apparition de l'argent dans notre sport.

- **Cette professionnalisation est-elle indispensable pour obtenir davantage de visibilité (notamment dans les médias) et donc sans doute aussi, des revenus supplémentaires ?**

Cela paraît effectivement indiscutable. Aujourd'hui, le phénomène de sponsors est présent non seulement au niveau de l'équipe nationales mais également au niveau des clubs, montrant par-là la volonté de professionnalisation à tous les échelons. L'argent est devenu un élément indispensable et indiscutable. Cet argent des sponsors permet de mieux s'organiser et de se professionnaliser mais il oblige aussi à se justifier. Il faut rendre des comptes et donc montrer que l'argent reçu a servi à l'objectif poursuivi. Si c'est le cas, on le recevra à nouveau l'année suivante. Tout le monde est conscient et l'accepte. Le tout est sans doute d'éviter certaines dérives qui existent dans d'autres sports.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

Ce n'est pas simple mais ce n'est pas pour autant que c'est impossible. Le hockey est un sport qui s'est construit sur une tradition familiale. On jouait au hockey parce qu'on était né dans une famille qui jouait au hockey. Aujourd'hui, les choses ont évolué mais je pense que les valeurs familiales traditionnelles ont été relativement bien conservées. Grâce à des efforts importants de la Fédération au niveau des campagnes de communication, ces valeurs sont assez bien transmises, même si l'on assiste parfois à des dérives, notamment par la présence de parents non-initiés aux bords des terrains.

Attention cependant, à cet égard, la vigilance doit rester de mise. Il faut sans cesse rappeler les valeurs de fair-play et de respect, c'est indispensable !

4. Sport et entreprise.

- **Vous menez de front une carrière professionnelle et une carrière de sportive, comment pouvez-vous comparer le monde du travail au monde du sport au niveau organisationnel ? Quelles sont les points communs ? quelles sont les différences ?**

En ce qui me concerne, ma carrière de sportive de haut niveau s'est arrêtée avant que je n'entre dans la vie professionnelle. Je n'ai donc pas du combiner les deux. La pratique du hockey en division honneur, comme je le fais aujourd'hui, reste compatible puisque l'on parle de 3 entraînements par semaine, mais en soirée et d'un ou deux matches le week-end. A côté de cela, il faut travailler le côté physique, mais cela peut se faire individuellement et donc, on peut le planifier quand cela nous arrange. La difficulté pour moi aujourd'hui vient plutôt de la nécessité de combiner cette pratique sportive avec ma vie familiale, en tant que maman de 3 petits enfants. A l'époque où je jouais en équipe nationale, les filles plus âgées qui travaillaient déjà n'avaient pas non plus de difficultés à combiner vie professionnelle et vie de sportive de haut niveau car le nombre d'entraînements n'était pas aussi élevé qu'aujourd'hui. Il y avait juste les absences pour les tournois qui posaient parfois quelques problèmes avec leurs employeurs.

Personnellement, ma vie professionnelle peut se combiner sans problème avec ma pratique sportive mais il est évident que, pour les sportifs qui jouent aujourd'hui en équipes nationales, ce n'est pas du tout évident, voire impossible. Ils sont obligés de trouver des arrangements avec leur école ou leur université (en étalant une année de cours sur deux ans par exemple) ou avec leur employeur (en obtenant par exemple des congés sans solde). Ce n'est certainement pas simple ni pour les étudiants ni pour les travailleurs. En effet, bien que le statut d'espoir sportif soit reconnu en Fédération Wallonie-Bruxelles, les écoles ou les universités ne sont pas toujours très ouvertes à de tels étudiants, qui doivent s'organiser par eux-mêmes et trouver le temps pour passer leurs examens pendant les périodes de vacances et faire leurs travaux seuls de leur côté, sans beaucoup de support. C'est la même chose au niveau des entreprises. Certaines voient maintenant un intérêt à associer leur image au hockey (qui a bonne presse) mais

en interne, il faut que le boulot soit fait, même s'il doit se faire sur 3 jours au lieu de 5. Donc, ce n'est pas simple.

Je pense cependant que pour un employeur, c'est intéressant d'avoir un sportif de haut niveau dans ses collaborateurs. Ce sont des gens qui ont appris à s'organiser et à devoir être efficace dans des délais serrés, pour pouvoir tout combiner. De plus, ils ont une culture de l'effort et un esprit gagnant. C'est tout bénéfice pour une entreprise.

- **Doit-il y avoir des différences fondamentales entre l'organisation d'une entreprise et celle d'une fédération sportive ? En d'autres termes, jusqu'où peut aller la transposition des caractéristiques du monde du travail aux organisations sportives ?**

Je retrouve certaines similitudes dans l'organisation dans laquelle je travaille (une commune) et dans une organisation sportive comme la Fédération belge de hockey. Au sein de l'administration communale dans laquelle je travaille, nous avons entrepris il y a environ 7 ou 8 ans, un travail de fond visant à améliorer le service délivré aux personnes de la commune. Nous avons revu complètement l'organisation et avons adopté de nombreuses pratiques qui étaient déjà courantes dans les sociétés commerciales. Cela nous a rendu beaucoup plus efficaces et nous avons pu offrir de nombreux services en plus à nos administrés. Nous avons mieux géré nos budgets et, étant mieux organisés, nous avons pu faire plus avec les mêmes montants (voire moins). Je pense que le processus qui a été engagé au sein de l'ARBH est assez similaire. Ils ont mieux défini les rôles et responsabilités de chacun, ils se sont structurés, ont mieux communiqué et sont devenus beaucoup plus efficaces. En se professionnalisant, ils ont montré qu'ils pouvaient travailler sérieusement et on leur a davantage fait confiance. Les subsides ont suivi, de même que les sponsors. Cette augmentation des moyens financiers, couplée à une meilleure organisation, plus efficace, a permis de rendre plus de services et donc d'être plus performants au niveau de l'encadrement sportif et donc des résultats sportifs. La comparaison avec le monde de l'entreprise est donc pertinente, me semble-t-il.

- **Quels sont les caractéristiques d'une entreprise performante qui peuvent être reprises dans les organisations sportives ? y en a-t-il qui ne peuvent pas être reprises ?**

Je pense que les facteurs de succès d'une entreprise performante tiennent à son produit certes mais surtout à son patron et à l'organisation sur laquelle il peut s'appuyer pour produire son produit ou son service et le commercialiser. Les qualités d'un bon patron sont celles d'un leader (dans la vie ou sur le terrain de hockey). Pour moi, il faut que ce « patron » soit charismatique mais surtout qu'il parvienne à tirer de chacun le meilleur. C'est en poussant les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes que l'on fait une équipe gagnante, que ce soit dans la vie des affaires ou sur un terrain de sport. Un responsable de fédération sportive doit être un bon patron lui aussi. C'est de cette façon que sa Fédération pourra remplir ses objectifs, qu'il aura une organisation efficace, qui permettra d'atteindre les objectifs sportifs. C'est comme cela aussi qu'il inspirera la confiance nécessaire.

Ceci m'amène au dernier point qui touche aux personnes et qui est peut-être « le » point de différence entre les deux mondes :

5. Dirigeants et organisations sportives

- **Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?**

Comme je l'ai déjà dit, cela doit être une personne qui parvienne à pousser chacun à se dépasser et à donner le meilleur de lui-même et ce qu'on attend de lui. Cela doit être quelqu'un capable de motiver certes mais il ne peut rien seul, d'où l'importance de l'organisation qu'il pourra mettre en place pour arriver aux objectifs fixés. Le meilleur dirigeant est celui qui sait s'entourer des bonnes personnes, à la bonne place et qui parvient à créer l'alchimie qui fonctionne entre toutes ces personnes.

Il faut des compétences techniques certes et une vision de vers quoi on veut aller, mais il faut aussi la foi pour y arriver, il faut y croire, même si les objectifs sont ambitieux...

- **Le fait d'être ou d'avoir été un sportif ou un coach sportif est-il un atout pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?**

Sans aucun doute, selon moi. Le sens de l'effort, le travail d'équipe (pour les sports collectifs), la volonté de dépassement et l'apprentissage de ses échecs, sont tous des éléments que l'on apprend dans le sport et qui sont fort utiles dans une vie professionnelle. La discipline et l'organisation nécessaire à la combinaison du sport de haut niveau avec un travail est aussi un élément particulièrement utile dans un poste de direction.

En ce qui me concerne, c'est le fait d'avoir beaucoup appris de certaines défaites sportives qui m'a permis de me forger un mental de gagnant et de ne jamais renoncer avant d'avoir fait aboutir le projet sur lequel je travaillais. La culture du travail et de l'effort m'aide encore énormément aujourd'hui.

-la comparaison entre les deux mondes connaît-elle des limites ? (par exemple dans statut « employé » ou « indépendant », l'indépendant qui bosse pour lui étant peut-être davantage à comparer au sportif de haut niveau qui, quand il se dépasse, veut aller plus loin pour lui et pour la performance, comme peut-être l'indépendant qui gère son propre business alors que la motivation de l'employé dans une grosse boîte est aussi fonction d'autres critères comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'épanouissement au travail (et pas toujours et à tout prix les résultats les meilleurs possibles pour l'entreprise)

Je ne sais pas s'il y a des limites à la comparaison, si ce n'est sans doute dans les objectifs des uns et des autres. Les objectifs d'une entreprise sont toujours d'ordre économique ou en tout cas le plus souvent. On voit cependant aujourd'hui petit à petit se dessiner des entreprises dans lesquelles on prend conscience du fait que si on a un business qui tourne bien, on a aussi une responsabilité sociétale et qu'il est bon de « rendre » quelque part une partie de ce que l'on reçoit à la société qui en a besoin. Au contraire, les objectifs dans une organisation sportive ne sont a priori pas d'ordre financier, en tout cas en première ligne.

Etant moi-même active au sein d'une administration, dans laquelle l'objectif n'est pas financier mais bien de satisfaire les besoins d'une population déterminée, je pense que la comparaison entre les organisations sportives et d'autres organisations (qu'elles soient économiques comme une entreprise ou pas comme une administration) a tout

son sens, dès lors qu'elle permet d'être plus performant et d'améliorer le service rendu (aux clients, aux administrés, ou aux membres).

Finalement, le monde de l'entreprise, le monde du service public et le monde des organisations sportives peuvent s'inspirer les uns des autres, même si leur finalité est différente.

6. Divers

- Souhaitez-vous ajouter l'un ou l'autre point qui vous paraît important ? Pas vraiment, non. Je voudrais simplement conclure en insistant sur l'importance de la passion dans toute chose : dans le sport bien sûr, c'est le moteur indispensable à la performance sportive mais dans le monde économique aussi, elle permet d'offrir un produit ou un service qui sera conforme à ce que le client recherche. Dans tous les cas, elle est une clef du succès !

Annexe 6 : interview Vinciane Cronnenberghs

1. Généralités.

- **Pourriez-vous tout d'abord vous présenter ? Qui êtes-vous ? Quel est votre profil ? Quelle est votre formation au niveau professionnel ? Et quel est votre parcours en tant que sportive ?**

Mon nom est Vinciane Croonenberghs. J'ai 55 ans et je suis maman de deux garçons, dont le plus jeune (âgé de 17 ans) joue au hockey depuis qu'il a 7 ans.

J'ai fait une licence en communication à l'UCL, ai créé ma propre agence de communication avant, il y a une dizaine d'années, de changer de vie et de lancer un projet de commerce équitable d'articles de décoration fabriqués en Amérique Latine.

2. Sportif.

- **Si vous deviez décrire la situation sportive de la fédération belge de hockey à l'heure actuelle d'un point de vue général, que diriez-vous ? Comment voyez-vous cette organisation ?**

La Fédération de Hockey, aux yeux d'une non initiée comme moi, donne l'image d'une fédération bien gérée, par des gens raisonnables, qui prennent des décisions positives pour le développement de ce sport. A entendre les personnes autour de moi dans le club dans lequel joue mon fils, il y a eu une évolution très importante ces dernières années. On est passé d'une organisation essentiellement amateur à quelque chose qui semble relativement professionnel. Il semblerait qu'il y ait aujourd'hui une organisation bien rôdée, qui semble remplir correctement le rôle qui est le sien.

En tant que parent, j'ai davantage de contacts avec le club de mon fils qu'avec la Fédération elle-même, mais manifestement cette professionnalisation de l'organisation sportive se retrouve aussi aujourd'hui dans les grands clubs bruxellois.

Lorsque vous arrivez, vous êtes accueillis de manière très professionnelle, on vous informe sur les objectifs et le fonctionnement de la structure. On vous précise qui fait quoi et quels seront vos interlocuteurs dans club.

Plus généralement, le monde du hockey et de ses instances dirigeantes reflète une image « propre », loin des scandales qui éclatent dans de nombreuses autres disciplines sportives.

- **Toujours d'un point de vue sportif, concernant les équipes nationales, à quels niveaux se sont-elles professionnalisées ? On parle souvent d'engager du personnel dédié aux performances sportives (high performance) salarié car plus qualifié, cela se vérifie-t-il dans le hockey belge ? Y a-t-il eu également un changement du côté des joueurs ? Ont-ils eux aussi la volonté de se professionnaliser ?**

Je ne suis que de loin les équipes nationales (un peu de par la présence de mes nièces dans les équipes nationales jeunes) mais j'ai l'impression que le travail est très sérieux. Les entraînements sont rigoureux et les exigences envers les jeunes sont élevées. On exige de leur part, dès leur plus jeune âge, un comportement de sportif avec une bonne hygiène de vie. Ceci est apparemment quelque chose de relativement nouveau (ou qui date de quelques années seulement). Apparemment, cela donne de bons résultats.

3. Professionnalisation.

- **Quels ont été les éléments déclencheurs de la professionnalisation du hockey ? Pourquoi une professionnalisation du hockey belge était-elle indispensable ? Et est-elle suffisante aujourd'hui ?**

Je ne sais pas quel a été l'élément déclencheur mais il me semble qu'il s'agit d'une tendance inéluctable, dans toutes les activités, qu'elles soient professionnelles ou pas. Le sport n'échappe pas à la règle. Aujourd'hui plus qu'hier, il faut être davantage performant dans ce que l'on fait et au niveau des organisations sportives, cela implique certainement d'être mieux organisées pour pouvoir faire ce qu'on attend d'elles.

- **Cette professionnalisation est-elle indispensable pour obtenir davantage de visibilité (notamment dans les médias) et donc sans doute aussi, des revenus supplémentaires ?**

En tant que spécialiste en communication, il me semble en effet que la plus grande professionnalisation d'une organisation, quel qu'elle soit, est de nature à renforcer sa crédibilité et donc sa visibilité. C'est sans aucun doute le prix à payer pour être connu et reconnu par les acteurs du secteur. Dans le monde aujourd'hui, c'est une nécessité absolue pour que les gens vous fassent confiance et vous apportent le support financier que vous recherchez.

- **Comment conserver les valeurs du hockey, qui en font un sport à part entière, tout en se professionnalisant ? En d'autres termes, comment ne pas perdre son âme en se professionnalisant ?**

Ce qui m'a frappé en découvrant le monde du hockey, ce sont les valeurs qui le caractérisent qui sont vraiment mises en avant dès le plus jeune âge. Cela fait vraiment partie intégrante de l'apprentissage sportif de l'enfant. Il les apprend, exactement comme il apprend les gestes techniques du hockey. Il me semble qu'il s'agit là d'une démarche assez unique dans le monde du sport et des sports collectifs en particulier.

Personnellement, cela fait partie de ce qui m'a séduit dans cette activité.

4. Sport et entreprise.

- **Vous exercez une activité professionnelle, comment pouvez-vous comparer le monde du travail au monde du sport au niveau organisationnel ? Quelles sont les points communs ? quelles sont les différences ?**

Je pense qu'aujourd'hui, il existe beaucoup de similitudes entre les deux mondes. Les organisations sportives peuvent certainement s'inspirer des méthodes utilisées en entreprise au niveau de l'optimisation organisationnelle. Inversement, je pense que les valeurs que l'on trouve dans le sport et l'engagement de nombreux acteurs dans les organisations sportives (je pense avant tout aux nombreux bénévoles qui répondent présents à toutes les demandes pour organiser des événements, des tournois, pour encadrer les enfants etc...) devraient être une source d'inspiration pour les entreprises. On parle de plus en plus de responsabilité sociétale en entreprise. A cet égard, l'inspiration du monde du sport pourrait être utile.

- **Doit-il y avoir des différences fondamentales entre l'organisation d'une entreprise et celle d'une fédération sportive ? En d'autres termes, jusqu'où peut aller la transposition des caractéristiques du monde du travail aux organisations sportives ?**

Je pense que l'organisation interne des uns et des autres peut être assez similaire. Ce qui les distingue est plutôt à rechercher dans leur finalité respective. De par cette finalité différente, il y aura certainement un rapport différent à l'argent.

- **Quels sont les caractéristiques d'une entreprise performante qui peuvent être reprises dans les organisations sportives ? y en a-t-il qui ne peuvent pas être reprises ?**

Pour moi, une entreprise performante est avant tout une équipe qui fonctionne ensemble et qui partage un objectif et des valeurs communes. Après, il faut un chef d'orchestre, qui parvient à faire en sorte que chacun donne le meilleur de lui-même et que la composition finale soit réussie. Il faut qu'il réussisse une alchimie subtile entre les compétences des uns et des autres, leurs attentes et les objectifs de l'organisation. S'il réussit, les gens seront heureux et les objectifs seront atteints. Pour moi donc, le succès est surtout lié aux personnes, qui doivent être soutenues par une bonne organisation bien entendu (c'est-à-dire une organisation efficace).

Ceci m'amène au dernier point qui touche aux personnes et qui est peut-être « le » point de différence entre les deux mondes :

5. Dirigeants et organisations sportives

- **Quelles sont, selon vous, les qualités indispensables pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?**

Je pense avoir répondu à cette question déjà, dans ma réponse à la question précédente.

- **Le fait d'être ou d'avoir été un sportif ou un coach sportif est-il un atout pour être un bon dirigeant d'une organisation sportive ?**

C'est certainement le cas. Le fait d'être sportif, de pouvoir se fixer des objectifs, de devoir adopter une discipline et une rigueur importante pour les atteindre est sans aucun doute un plus dans une carrière professionnelle et en particulier, dans un rôle de dirigeant.

-la comparaison entre les deux mondes connaît-elle des limites ? (par exemple dans statut « employé » ou « indépendant », l'indépendant qui bosse pour lui étant peut-être davantage à comparer au sportif de haut niveau qui, quand il se dépasse, veut aller plus loin pour lui et pour la performance, comme peut-être l'indépendant qui gère son propre business alors que la motivation de l'employé dans une grosse boîte est aussi fonction d'autres critères comme l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'épanouissement au travail (et pas toujours et à tout prix les résultats les meilleurs possibles pour l'entreprise)

Etant indépendante, je connais bien la motivation qui peut animer les gens qui travaillent pour eux-mêmes. Je pense néanmoins que la passion, qui me paraît être le moteur indispensable à toute activité quelle qu'elle soit, peut se retrouver tant chez un salarié que chez un indépendant ou encore chez un sportif. C'est une caractéristique davantage liée à la personnalité. Il est probable néanmoins que la pratique sportive en général et le sport pratiqué au plus haut niveau en particulier puisse être un puissant accélérateur à cet égard.

6. Divers

- Souhaitez-vous ajouter l'un ou l'autre point qui vous paraît important ?

Annexe 7 : tableau récapitulatif

	Marc Coudron	Serge Pilet	Jérôme Truyens	Vincent Duquesne	Maïté Dequinze	Vinciane Cronnenberghs
Fonction à l'ARBH	Président ARBH (depuis 2005)	Secrétaire général ARBH (depuis 2013)	Ancien joueur de l'équipe nationale (jusqu'en 2016)	Membre de HHDC	Ancienne joueuse de l'équipe nationale (jusqu'en 2007)	/ Parent de joueur
Profil	Ichec, sciences économiques et financières. Travaille dans le monde bancaire (private banker). Joueur en équipe nationale pendant 17 ans.	Sciences commerciales à Anvers. Il a travaillé dans l'alimentaire (vente et marketing) puis dans les sacs (responsable Benelux).	Ingénieur commercial à la VUB puis ULB, Solvay. Chez Puilaetco Dewaay depuis 2010, gestion des fonds d'actions. Equipe nationale 2004-2016, médaille d'argent à Rio.	Ingénieur commercial à Solvay. Trésorier Groupe chez Recticel. Président du RWTHC.	Web designer à la commune d'Etterbeek. Equipe nationale 1994-2007.	Licence en communication à l'UCL, projet de commerce équitable d'articles de décoration fabriqués en Amérique Latine.

Situation sportive de l'ARBH	Elle n'a jamais été aussi bonne à tous niveaux (médias, sponsors, performances sportives, membres, clubs et équipes nationales).	La fédération se porte bien. Forte croissance, bonne répartition filles-garçons. Développement dans de nouvelles régions. Enthousiasme grandissant pour le hockey.	En avance au niveau gestion en comparaison à d'autres sports. Beaucoup grandit en 12 ans mais situation sereine. Très bonne relation avec les clubs. Difficulté championnat national et programme équipe nationale.	Niveau du championnat ne cesse d'augmenter. Sponsors importants, encadrement BeGold de qualité. Fossé entre clubs du top et du subtop.	Organisation qui fonctionne bien. Beaucoup évolué. Rigueur et professionnalisme . Objectifs clairs. Bonne gestion de la croissance.	Fédération bien gérée, raisonnable, décisions positives. Evolution importante. Accueil professionnelle et agréable.
Objectifs sportifs de l'ARBH	En 2005, faire tout évoluer. Aujourd'hui, continuer le développement national du sport.	Objectifs pour les championnats nationaux et pour les équipes nationales. Hommes : être dans le top 4 de tous les grands tournois. Filles : se qualifier pour la coupe du monde. Championnats :				

		compétition de haut niveau, bien structurée, bons arbitres, rencontres équilibrées.				
Equipes nationales vs clubs	Même pied d'égalité mais équipes nationales plus porteuses médiatiquement. Permettent de faire évoluer le sport, elles sont au service des clubs. Ils avancent de front.	Exercice d'équilibriste. Le succès est en grosse partie dû aux équipes nationales.				
Professionnalisation des équipes nationales	Structure autour des équipes nationales puis charge d'entraînement plus élevée et ensuite encadrement plus élargi. Le statut des joueurs a changé.	Budget a augmenté (subsidés) pour plus de stages, staff, entraînements, ... joueurs font le choix de mettre des études ou une carrière entre parenthèses.	Personnes 100% dédiées à ça. Budgets plus conséquents. Plus de soutien financier, sponsors. Rémunérations joueurs. Staff plus		Staff professionnel qui a permis d'augmenter les performances. Avant entraînement une fois par semaine. Pas de staff très complet. Pas de	Travail sérieux, entraînements rigoureux, exigences élevées.

	Le budget a donc aussi augmenté.		complet. Polars, gps.		préparation physique et d'hygiène de vie de sportifs de haut niveau. Pour atteindre les nouveaux objectifs il a fallu s'en donner les moyens.	
Sources de financement	Convention entre les 3 entités. Ressources internes (cotisations et sponsors) et subsides (fonctionnement organisation et équipes nationales).	Financement du fonctionnement de l'organisation et des équipes nationales. Elite : subside annuel bien déterminé et contribution de la fédé. Fédération : subsides, sponsoring, cotisations. Chaque SG est responsable du budget de son entité. Asbl donc				

		pas besoin de faire du bénéfice.				
(In)dépendance des sources de financement	C'est le jeu, le sport est subsidié. Autofinancement dans un monde idéal.	Si plus de subsides, il faudra prendre de sanctions licenciement, réduction entraînements, stage).				
Éléments déclencheurs de la professionnalisation	Pas indispensable mais inéluctable. Evolution progressive : exigences plus élevées pour les joueurs, étrangers dans le championnat.	Croissance grâce aux résultats des équipes nationales depuis 2007 surtout. 1 ^{ère} fois que le sport a été mis en avant dans les médias. Clubs grandissent donc il faut se professionnaliser.	Manchester 2007, qualification pour les JO de Pékin. Confirmation à Londres et médaille à Rio. Indispensable, clubs grandissent il faut pouvoir garder le contrôle et important pour le développement du hockey. Jamais arrivé à ces résultats sans plus de budget et de		Résultats sportifs obtenus qui ont attiré les sponsors.	Tendance inéluctable, dans toutes les activités.

			professionnalisation .			
Niveaux/domaines de professionnalisation	A tout point de vue. Internalisation comptabilité, plus de personnel à la fédération, scission pour des raisons de subsides.	Qualité des gens en place actuellement (compétences requises pas uniquement des joueurs de hockey bénévoles).		Administratif : réorganisation de la structure.		
Conséquences de la professionnalisation		A tous les niveaux les conséquences sont importantes. De plus en plus de joueurs rémunérés, donc budgets plus élevés. Infrastructures sont un frein à la croissance.	Vite trouvé un employeur, sponsor de son club mais pas toujours facile. Programme de l'équipe nationale change beaucoup. Boss très conciliant et copine compréhensive. Demande beaucoup d'énergie et de discipline. Faut passer de l'un à l'autre sans trop de	Certains joueurs et entraîneurs : source de revenus importante. Nouvelles infrastructures de qualité.		

			période de transition, 2 jours entraînement puis boulot. Relation avec les collègues pas facile. Sociétés de plus en plus flexibles et s'associent à l'image du sport.			
Indispensable à plus de visibilité ?		Obligé de continuer la professionnalisation si on veut continuer comme ça. Contrat TV pour les clubs. Faire attention à l'encadrement des jeunes dans les clubs, pas assez d'entraîneurs qualifiés. Avoir assez d'infrastructures.		Pour maintenir les équipes représentatives à haut niveau. Professionnalisation entraîneurs est une garantie de qualité. Permet d'engager plus de personnel car plus de moyens. Dans les clubs, cela reste du bénévolat.	Indiscutable. Sponsors présents à tous les niveaux. Argent devenu indispensable : mieux s'organiser, se professionnaliser.	Professionnalisation renforce la crédibilité et donc la visibilité.

Valeurs vs professionnalisation	C'est le boulot de tous les membres et des personnes impliquées indirectement.	Difficile car la population qui joue a changé, plus uniquement des familles issues du hockey depuis toujours. Surtout au niveau amateur. Quand les résultats ne suivent, on se frustre sur des choses sur lesquelles on n'a pas d'emprise.	Compliqué. Le hockey est un sport cher donc encore snob, pas tout à fait ouvert donc frein à la dérision.	C'est là que réside le problème. Clubs qui se professionnalisent et clubs qui gardent les valeurs plus traditionnelles.	Pas simple mais pas impossible. Valeurs familiales traditionnelles bien conservées. Campagne de communication à ce niveau pour rappeler les valeurs et éviter les dérives (parents non-initiés).	Mises en avant dès le plus jeune âge. Partie intégrante de l'apprentissage.
Limites de la professionnalisation		Croissance bloquée par les infrastructures car cela permet d'avoir plus de membres si plus de terrains. Voir si les équipes nationales vont pouvoir rester à ce niveau car impact médiatique et financier.		Limitée par les résultats des équipes nationales et la capacité d'attirer de nouvelles personnes. Retransmissions TV audience limitée.		

Entreprise vs organisation sportive		La raison de travailler dans le sport c'est parce que c'est un hobby. Pas de limite entre vie privée et professionnelle. Dans le monde du travail, tu dois faire du profit (objectifs quantitatifs vs qualitatifs dans le sport). Aux services des clubs donc beaucoup d'attentes de leur part à gérer. Peut pas trop demander à des bénévoles.		Un plus pour les clubs qui ont des bénévoles. Clubs travaillent sur le modèle d'une PME.	Carrière sportive s'est arrêtée avant ma carrière professionnelle. En DH, boulot et sport sont compatibles. Aujourd'hui, difficulté liée à ma vie de famille, avec 3 enfants. Mais aujourd'hui en équipe nationale, c'est quasi impossible. Certaines entreprises voient un intérêt de s'associer au sport.	Sport peut s'inspirer des entreprises et inversement.
-------------------------------------	--	--	--	---	---	--

Inspiration des entreprises	L'un m'inspire dans l'autre mais pas adaptable tel quel. En sport pas d'obligations de résultats financiers. Relation d'équipe est différente. La quantité de travail n'a pas d'impact au niveau de la rentabilité dans le sportif.	3 SG différents mais complémentaires qui ont la même vision de la professionnalisation et qui ont une expérience de l'entreprise. Licencier les personnes pas en accord avec la perspective de développement.	Entreprise performante : managers qui impliquent tout le monde. Transparence claire, qui fait quoi. Partage des best practices. Motiver tout le monde (joueur même chose).			
Bénéfices et difficultés de la professionnalisation		Processus continu. Day-off pour parler de l'esprit d'équipe, la professionnalisation. Dans les mêmes bureaux donc travail ensemble plus facile. Avoir les mêmes stratégies dans les 3 entités, pas de sport à 2 vitesses.				

Outils tirés de l'entreprise		Outils de bas dans les entreprises classiques (qui n'existaient pas avant qu'il n'arrive) : reporting, organigramme, niveaux de management, réunions régulières, pv, ... Dans les anciens bureaux, mini, ça criait dans tous les sens, les gens n'étaient pas structurés. Ici, plus d'espaces, chacun a sa privacy si besoin. Professionnalisation de l'output. Engager une juriste pour répondre aux plaintes. Nouveau pour les finances, en interne.				
------------------------------	--	--	--	--	--	--

Différences, limite de la comparaison		18 membres du personnel, presque une petite PME (ressources humaines, assurances, suivis congés). Tout à fait comparable.		Dans les limites de taille et moyens. Organisations sportives tendent vers un modèle entrepreneurial. Objet social et organisation interne amateur.	Similitudes entre organisation sportive et communale. Restructuration, pas d'objectif de rentabilité.	Organisation interne similaire. Finalité différente.
Plus-value personnes salariées	Professionnaliser la structure est prioritaire par rapport à la professionnalisation des équipes premières.	Clubs grandissent donc doivent se professionnaliser, faut une structure derrière tout ça. Peut plus gérer ça 2 fois/moi autour d'un verre. De plus en plus de choses à gérer.		Nécessité pour les clubs, la fédération et les ligues. Bénévolat ne suffit pas. Accompagner la croissance.		
Coexistence bénévoles et salariés	Délicat. Il faut de l'intelligence émotionnelle à avoir. Eloigner le président du day-	Donner des outils aux clubs. Personnes en interne à la fédé en contact directs avec les clubs pour les aider sur des		Bénévoles indispensables organes de contrôle. Networking pour partager les best practices.		

	to-day et avoir plus de salariés.	questions comme ça.		Bénévoles occasionnels indispensables.		
Clés de succès				Déterminer les domaines dans lesquels on a des lacunes. Connaître le monde du hockey. Outils comme organigramme, job descriptions, gestion financière, ... communication, objectifs fixés.		
Pièges professionnalisation	Mal engager, engager les mauvaises personnes. Avoir des personnes de qualité, ce n'est pas un coût, c'est un investissement.			Finances pas saines, recrutement trop coûteux. Situation fragile au niveau du public et des sponsors. Pas laisser des côté le hockey loisir.		

Différence organisation entreprise et organisation sportive			Beaucoup de similitudes. Comité de direction, comité exécutif, puis différentes cellules. Hiérarchies se mettent en place dans orga sportives. Gens pas payés en orga sportives donc ça avance moins vite qu'en entreprise.	Objet de l'existence des deux types d'organisation. Entreprise : rentabilité, fédération sportive : croître pratique du sport. Présence de bénévoles ou pas.	Entreprise performante : produit, patron, organisation.	Entreprise performante : équipe qui fonctionne bien. Objectif et valeurs communs.
Qualités d'un bon dirigeant entreprise vs organisation sportive	Se remettre en question, voir plus loin, être ambitieux mais rester les pieds sur terre. Intelligence émotionnelle. Doux avec les personnes mais dur avec les faits. Preuve de bon sens. Bosser !!	Le plus important c'est la motivation. Cela a aussi un impact sur les gens de ton équipe. Connaissances en termes de finances, marketing, droits, ...	Donner envie, avec qui on peut parler, demander conseil. Pas peur de se mouiller. Faire avancer les choses. Savoir-faire.		Tirer le meilleur de chacun, charismatique. Motiver son équipe. S'entourer de bonnes personnes. Compétences techniques et vision du futur.	Faire en sorte que tout le monde donne le meilleur. Alchimie entre les compétences de chacun. Soutien organisation.

Coach sportif et dirigeant d'organisation sportive		Persévérance pour arrive à un résultat. Si tu joues au hockey, c'est pour gagner. Même chose pour le dirigeants (plus de membres, motiver les équipes à gagner, ...). Coach et joueur cela aide pour être un bon dirigeant. Prend des responsabilités, gérer les personnes.	Sport d'équipe, ça t'ouvre aux autres. Appréhende mieux les personnes et leur caractère. Sympathie. Discipline. Gestion des émotions.		Sens de l'effort, travail d'équipe, volonté de dépassement, apprentissage de ses échecs. Discipline. Mental de gagnant.	Se fixer des objectifs, discipline, rigueur.
Enjeux futurs	Aller encore mieux que maintenant. Que les 3 entités continuent de collaborer. Continuer à se développer. Challenge au niveau des infrastructures, du système	Encore beaucoup à faire, histoire sans fin. Gérer la croissance et continuer à croître, suivi de la gouvernance, que les équipes nationales restent à un niveau élevé. Espérer que les				

	informatique, se développer dans toutes les régions. Introduire une licence club. Améliorer l'arbitrage. Faire attention que la balance FR-NL chez les filles ne penche pas trop vers NL.	subsidés continuent, avoir d'autres sources de revenus.				
Limites comparaison			Pas de limites. Complémentarité entre boss et coach (ex : Shane). Sportif de haut niveau, besoin de repos. Tout le monde ne comprend pas. Société veulent instaurer ça maintenant.		Dans les objectifs : économiques vs sportifs. Comparaison plausible si elle permet d'être plus performant et d'améliorer le service rendu.	Passion est le moteur de toute activité, lié à la personnalité.

			Sport et entreprise se rejoignent. Valeurs communes.			
Raison d'être HHDC				Echanges entre les clubs de DH. Promouvoir le hockey belge. Soutien à la fédération.		
HHDC et professionnalisatio n				Pas un but en soi, moyen de rencontre les objectifs.		