

---

JEAN-PIERRE KARAQUILLO

## LES INSTANCES DU RUGBY PROFESSIONNEL

**I**l n'est plus à ce jour de mauvais goût, ou de mauvais ton, de tenir propos sur le professionnalisme dans le rugby. Et pourtant, jusqu'à une période récente, ce sujet n'était guère prisé par les différents acteurs du rugby international et national. 35

Il est vrai que l'exemple du professionnalisme dans le football inquiétait. Ses dérives de gestion avec la prolifération des redressements ou liquidations judiciaires de clubs et l'inflation des salaires des joueurs n'incitaient guère les instances fédérales du rugby à s'ouvrir au professionnalisme. L'existence de flux financiers conséquents permettant à des joueurs et entraîneurs de consacrer une part importante, parfois principale, de leurs activités à la pratique du rugby n'était certes pas ignorée par les familiers de la Fédération française de rugby et des clubs de l'élite. Mais les instances fédérales hésitaient à initier un modèle professionnel qui à l'évidence susciterait « tensions de pouvoirs » et embarras juridiques.

Des événements vécus ailleurs, des incitations extérieures, et le regroupement contestataire de clubs renommés devaient contribuer à lever les réticences et commander la consécration puis l'aménagement, en France, du professionnalisme.

### LA CONSÉCRATION DU PROFESSIONNALISME

Retracer le cheminement de la professionnalisation du rugby est un exercice périlleux. Il serait peu pertinent d'insister sur les vifs débats qui ont présidé à la naissance d'un professionnalisme organisé. Ceux-ci relèvent de la confrontation des idées, voire d'incompréhensions, que révèle tout changement profond dans la gestion d'une activité. Il serait tout aussi inapproprié de s'astreindre à un examen technique fouillé

des structures et des relations internes qu'a engendré la professionnalisation. Il reste que l'officialisation du professionnalisme repose sur des données tangibles tant institutionnelles que fonctionnelles sur lesquelles il est indispensable de réfléchir.

### *Les institutions*

En France, le législateur prescrit que seules les fédérations sportives nationales ont délégation du ministre chargé des Sports pour assurer la gestion de leur discipline et organiser les compétitions sportives. Autrement dit, la Fédération française de rugby a autorité tant sur son secteur d'activités non professionnelles que sur son secteur d'activités professionnelles.

36 Mais, par lucidité, les pouvoirs publics autorisent les fédérations à créer des ligues professionnelles pour la représentation et la coordination des activités sportives à caractère professionnel, des associations qui leur sont affiliées et des sociétés qu'elles ont constituées. C'est ce cheminement qu'ont suivi la Fédération française de rugby et les représentants des dix clubs de l'élite, à l'origine les plus activement engagés dans la voie du professionnalisme.

### *Les institutions fédérales*

La menace de scission proférée par les principaux clubs français d'élite vis-à-vis de la Fédération française de rugby (FFR) en vue de rejoindre les clubs anglais dans leur volonté d'autonomie, la pugnacité grandissante de ceux-là face aux attermolements de la FFR, malgré la reconnaissance implicite (en août 1995) du professionnalisme par l'International Board, ont conduit à multiplier les réunions de travail pour aboutir, sous l'impulsion de Séraphin Berthier, en juin 1996, à la création, par la FFR, de la Commission nationale du rugby d'élite (CNRE). Séraphin Berthier en est le président; elle est chargée de la gestion administrative et financière des compétitions dans lesquelles sont inscrits les quarante clubs de l'élite. La CNRE siège pour la première fois à Paris le 20 août 1996, puis en 1997. En début 1998, elle prend plusieurs décisions. Elle décide de mettre en place deux championnats de France distincts avec un Groupe A1 en deux poules de dix clubs et un Groupe A2 en deux poules de dix clubs. Elle adopte avec la FFR des critères sportifs, financiers et matériels portant définition du club professionnel. Enfin, elle se déclare favorable à la création d'une Ligue professionnelle dotée de la personnalité morale à laquelle la FFR subdélèguera la gestion du rugby professionnel.

Le 24 juillet 1998, la Ligue nationale de rugby (LNR) est constituée suite à la décision de création par l'assemblée générale de la FFR du 13 juin 1998. Association déclarée, elle se substitue à la CNRE dont la dissolution est prononcée le 30 octobre 1998. Compétente pour prendre toute décision concernant l'organisation et le développement du rugby professionnel, la LNR adopte immédiatement, pour la saison 1998-1999, une nouvelle formule de championnat Élite A organisée en trois phases : une phase préliminaire (24 clubs répartis en 3 poules de 8) une phase qualificative (Top 16) et une phase finale. Est également institué un championnat Élite 2 de 16 clubs.

### *Les clubs*

Ainsi que le stipule l'article 6 de ses statuts (qui reproduit le décret n° 2002-762 du 2 mai 2002), la Ligue nationale de rugby a pour membres les « clubs à statut professionnel » participant au championnat de France professionnel de première et deuxième division (à ce jour Top 14 et Pro D2).

37

L'intégration de ces clubs dans un système sportif producteur de recettes et de dépenses régulières impliquait qu'ils soient soumis à des exigences particulières. Aussi est-il cohérent que les « clubs à statut professionnel » soient ou des sociétés anonymes d'économie mixte sportives, ou des sociétés anonymes à objet sportif, ou des sociétés anonymes sportives professionnelles, ou des entreprises unipersonnelles sportives à responsabilité limitée. Aussi est-il également judicieux que ces clubs soient astreints à des impératifs sportifs, administratifs et financiers<sup>1</sup>.

### *Les fonctionnements*

Les promoteurs du rugby professionnel ont été immédiatement attentifs à ce que le fonctionnement tant de la Ligue nationale que des clubs soit adapté aux contraintes économiques, juridiques et sociales qu'engendre une activité rugbystique professionnelle étroitement liée à l'activité sportive non professionnelle.

On en trouvera quelques illustrations dans les statuts et règlements généraux de la LNR. Les prérogatives réglementaires, gestionnaires et disciplinaires de l'instance fédérale y sont énoncées avec minutie et le contrôle de la FFR sur celles-ci constamment souligné. Les devoirs finalisés des clubs y sont également évoqués avec précision. Ainsi

---

1. Cf. articles 47 à 57 du chapitre 4 du Règlement administratif de la LNR.

lit-on: « Un club à statut professionnel ne peut, au demeurant, disputer un championnat professionnel lorsque est relevé un ensemble de données objectives, matérielles, juridiques et économiques en discordance avec les exigences de rigueur de gestion indispensable à une organisation efficace du rugby professionnel, et/ou au bon déroulement des compétitions professionnelles, et s'il ne satisfait pas au minimum des conditions figurant au cahier des charges des clubs professionnels » (règlement administratif de la LNR, titre I, chap. 1, art. 3, al. 4).

#### L'AMÉNAGEMENT DU PROFESSIONNALISME

38 En concertation avec les représentants des clubs, des joueurs et des entraîneurs, la LNR a naturellement édicté des réglementations soucieuses de préserver l'attraction et l'équité des compétitions qu'elle crée, tout en protégeant ses clubs membres et les licenciés. La LNR se dote ainsi d'une fonction régulatrice. Elle a aussi coordonné les négociations entre « les partenaires sociaux » du rugby professionnel. Ces différentes missions invitaient la LNR à être à la fois prudente et pertinente. Pour ce faire, l'élaboration de mesures adéquates par des hommes ouverts à une évolution d'un rugby ancré dans ses valeurs et conscient de l'environnement sportif, économique et social contemporain était un gage de développement positif.

#### *Les hommes*

L'expérience des disciplines sportives (le football et le basket-ball plus précisément) avec un secteur professionnel organisé autour d'une Ligue nationale professionnelle munie de la personnalité morale témoigne de l'importance de la personnalité des hommes dans une construction adaptée et cohérente du secteur professionnel. Personne ne peut, évidemment, prétendre que les fédérations sportives nationales, les ligues nationales professionnelles et les clubs n'ont pas des objectifs communs. Mais il n'empêche que naissent entre ces entités également gestionnaires d'intérêts particuliers de ponctuels « conflits d'intérêts ». Aussi a-t-il été particulièrement opportun que la Ligue nationale de rugby ait élu à sa tête Serge Blanco et lui ait notamment associé un vice-président chargé des finances, Patrick Wolff, exerçant ses fonctions en étroite complémentarité avec celles du président. Leur vision prospective du rugby, leurs qualités relationnelles, leur sens affiné de la communication et leur connaissance des dossiers ont été des facteurs décisifs du spectaculaire développement du rugby profes-

sionnel. Au demeurant, leur conception réaliste du management de la Ligue nationale a permis, dans de brefs délais, la mise en place d'organisations efficaces et de mesures constructives.

Il est ainsi très intéressant de relever qu'à la différence des autres ligues nationales professionnelles préexistantes, la LNR a, dès sa création, recruté une direction générale, administrative et juridique – spécialement formée à ce type d'activités – titulaire de réelles délégations de pouvoirs<sup>2</sup>. Il est aussi à remarquer que, judicieusement, les dirigeants de la LNR n'ont pas hésité à susciter et à aider matériellement, dès ses débuts, à la création d'un syndicat des joueurs professionnels, d'un syndicat des entraîneurs professionnels et d'unions des clubs de l'élite<sup>3</sup>.

### *Les mesures*

39

Ces mesures n'ont pas toutes la même origine. Mais toutes poursuivent des finalités identiques : réguler harmonieusement les rapports entre les clubs, les joueurs et les entraîneurs, prévenir les difficultés de gestion par un contrôle préventif et, le cas échéant, répressif, et accélérer la compétitivité du rugby professionnel.

### *Les mesures fédérales*

Au cœur du dispositif réglementaire édicté par la LNR, l'organisation des championnats de l'élite a été gérée avec conviction et ténacité. La réduction significative de l'élite était un impératif dont la réalisation se heurtait au « poids des traditions » et à la place prépondérante des clubs professionnels dans les organes de direction de la LNR.

Aussi est-il compréhensible que cet objectif n'ait pu être atteint que progressivement en quatre phases (1998-2000, 2000-2001, 2001-2002, à partir de 2005).

---

2. Notamment Arnaud Dagorne (directeur général) et Emmanuel Eschalière (secrétaire général).

3. Créé le 12 février 1998, le Syndicat national des joueurs de rugby (SNJR) présidé par Jean-Marc Lhermet a, dès le 8 octobre 2001, reçu l'appellation Provala avec à sa présidence Serge Simon et l'appui de quatre salariés avec Franck Belot comme directeur.

Créée en 1997, l'Union nationale des entraîneurs de l'élite (UNER) regroupe aujourd'hui les entraîneurs et éducateurs de rugby sous la dénomination Tech XV. À l'origine présidé par Richard Astre, ce syndicat a, à ce jour, Alain Gaillard comme président. Il a salarié deux personnes parmi lesquelles une directrice, Marion Pélessié.

ProRugby est le Syndicat des représentants des clubs professionnels. Il est issu du regroupement en novembre 2004 de l'UCPR et de Pro 1. Les trente clubs du Top 14 et de Pro D2 en sont membres. Son président est M. Martin.

Par ailleurs, et en application de l'article 17 de la loi du 16 juillet 1984 (sur l'organisation et la promotion des activités sportives), la LNR a instauré un contrôle de gestion des clubs professionnels assorti de quelques règles originales destinées à contraindre les clubs à une rigoureuse discipline de gestion.

Les exemples les plus saisissants sont sans doute les obligations faites aux clubs professionnels de limiter leur masse salariale à 55 % de leurs produits et de constituer un fonds de réserve d'un montant au moins égal à 10 % de leurs budgets.

40 De plus, la lucidité des acteurs du secteur professionnel à laquelle ont adhéré les responsables de la LNR a été de prendre en compte la diversité des situations des joueurs et des entraîneurs lors de l'élaboration de leur statut, en prévoyant un statut du joueur et de l'entraîneur professionnels, un statut du joueur et de l'entraîneur pluriactifs et un statut du joueur espoir. Simplement, il est regrettable que la faiblesse des indemnités de formation et l'insuffisance des réflexions sur des systèmes de calcul juridiquement convenable et économiquement incitatif ne permettent pas de rendre plus attractive la formation et contribue indirectement à « l'embauche » parfois injustifiée de certains joueurs étrangers au détriment de jeunes joueurs espoirs de qualité au moins équivalente.

Mais la pérennité du professionnalisme en rugby tient sans doute, principalement, à une augmentation réelle et au maintien de recettes commerciales d'importance. Et, sur ce point, la politique des dirigeants de la LNR a été active et guidée par des considérations sportives profondes. Alimentée par des contrats avec des chaînes de télévision et des sponsors, la répartition de ces recettes s'opère sur le fondement de mécanisme « de mutualisation corrigée », seul à même de satisfaire les clubs intéressés et assurer l'équilibre des compétitions.

#### *La Convention collective du rugby*

Il est remarquable que sous la coordination de la LNR ait pu être élaborée une convention collective du rugby qui, incontestablement, assainira à l'avenir les rapports entre les clubs professionnels, les employeurs, les joueurs et les entraîneurs professionnels, en leur donnant un contenu visible.

La rapidité avec laquelle a été rédigé et négocié cet accord collectif impressionne et l'analyse de sa teneur renforce ce sentiment. La précision de son contenu, le détail avec lequel ont été cernés les problèmes générés par l'existence même de ce texte et ceux découlant de la spéci-

ficité des relations contractuelles de travail à durée déterminée entre les clubs employeurs et les sportifs et entraîneurs, seront certainement des facteurs de prévention ou de meilleure résolution des conflits entre les acteurs sociaux concernés.

Sans doute est-il vrai que les négociations précédant la conclusion de cette convention ont été facilitées par la présence de groupements d'employeurs et de salariés (entraîneurs et sportifs) constitués depuis un certain temps et ayant mené des actions régulières au sein de la LNR.

Un mot pour conclure : le professionnalisme tel qu'il est opportunément conçu en France, en rugby, comme dans les autres disciplines sportives, repose sur un équilibre fragile où l'interdépendance entre le secteur professionnel et le secteur non professionnel est une donnée essentielle. Et, dans ces relations d'interdépendance, « le poids » des personnalités (des dirigeants) en présence est déterminant. 41

---

#### R É S U M É

*D'origine récente, l'organisation institutionnelle et fonctionnelle du rugby professionnel en France a été naturellement influencée par le modèle pré-existant du football. Cet exemple a été pour les initiateurs du rugby professionnel un enseignement. Dans la limite des textes légaux et réglementaires, ceux-ci ont entendu marquer les spécificités inhérentes aux acteurs et à la pratique de leur discipline sportive. Particularités que traduisent clairement l'agencement des rapports au sein de l'Institution fédérale ainsi que l'accord conventionnel du rugby professionnel fixant les relations clubs employeurs-sportifs salariés.*