

## Sportifs et managers

► Les organisations sportives ont leurs spécificités et ne se gèrent pas comme d'autres.

► Elles doivent se professionnaliser.

Éclairage Solange Berger

Un club de tennis, de foot ou de hockey ou même une fédération n'est pas une organisation comme une autre. "Pour sa gestion, on peut s'inspirer des outils du monde de l'entreprise mais il faut les adapter à la spécificité des organisations sportives", note Thierry Zintz, doyen de la faculté des Sciences de la motricité de l'Université catholique de Louvain (voir aussi son intervention en page 9), qui mentionne quatre spécificités. "Les organisations sportives ont une multiplicité d'objectifs. Elles doivent gérer du sport de haut niveau, du sport pour les enfants, pour les moins valides... Ce sont des approches très différentes. Une autre spécificité tient aussi au mode de financement qui est mixte, avec des fonds publics et privés (cotisations des membres, sponsors...). Le club dépend également d'une ligue qui dépend d'une fédération nationale qui dépend d'une fédération internationale, qui détermine les règles auxquelles il faut obéir. Enfin, quatrième spécificité: le management du club est mixte, avec des salariés et des bénévoles. Cela a un impact sur la gestion sportive. Les bénévoles donnent du temps et ne sont pas toujours prêts à se soumettre à des exigences de compétence. Or, aujourd'hui, cette exigence est bien présente, estime

Thierry Zintz. Pour pouvoir se professionnaliser, et donc rémunérer du personnel pour faire le travail, il faut une certaine masse critique", poursuit le doyen, qui est notamment à l'origine d'une finalité – spécialisation – en management des organisations sportives dans le cadre du master en Sciences de la motricité/éducation physique.

"Suite à un doctorat que j'ai fait dans ce domaine, l'UCL m'a proposé d'organiser une finalité pour le master, une

troisième voie à côté des finalités didactique et approfondie (recherche)." "Le programme" est lancé en 2005. Cette finalité prépare à la gestion de clubs, fédérations, centres sportifs, etc. Parmi les options du master, figure également l'entraînement des sportifs. "Jusqu'il y a trente ans, le coach était d'abord un professeur d'éducation physique qui disposait d'un bagage didactique important. Depuis trente ans, on a vu d'anciens sportifs qui se sont instaurés coaches en se basant sur leur propre expérience. Mais aujourd'hui, vu l'évolution des connaissances et des exigences, il faut combiner les deux: expertise et formation académique."

Le master impose des stages d'observation et des stages stratégiques. "Durant ces derniers, nos jeunes ont un peu un rôle de consultant. Ils apportent un regard nouveau à la stratégie d'un club ou d'une fédération, qui n'a en général pas les moyens de se payer un consultant", explique Thierry Zintz, qui constate qu'un tiers des quelque cent étudiants de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> masters choisissent cette finalité. "Depuis deux ans, on voit des jeunes qui ont terminé la finalité didactique et recommencent une année pour faire celle en management. Nous avons même un étudiant qui suit cette finalité tout en faisant, à Lille, un diplôme en préparation physique. C'est la synthèse parfaite."

Autre initiative de l'UCL dans le domaine: la chaire olympique Henri de Baillet Latour en management des organisations sportives, lancée en 2008 et dont Thierry Zintz est le titulaire. C'est dans ce cadre que l'UCL, conjointement avec l'université de Gand et le Comité olympique et interfédéral belge (COIB), a lancé un certificat interuniversitaire en Management des organisations sportives. Baptisé Belgian Olympic Academy, le programme a pour objectif de faire gagner en expertise les personnes qui ont la responsabilité de la gestion d'une fédération, d'un club... ou celles qui veulent approfondir le sujet. Le programme court sur une année et se déploie en vingt et un cours qui sont donnés alternativement à l'UCL à l'UGent et au COIB. Et ce, en français, anglais et néerlandais. "Les cours sont donnés à la fois par des acteurs académiques et par des acteurs

de terrain. C'est important pour montrer que les concepts étudiés sont utiles sur le terrain", précise Thierry Zintz, qui est également vice-président du COIB.

Des programmes en management des organisations sportives existent également du côté néerlandophone, à l'UGent, la VUB et la KUL. L'ULB avait, en 2003, lancé un executive programme dans cette matière dans un pôle appelé BESMAC (Brussels European Sport Management Center) dans le cadre de la Solvay Business School. "Ce programme n'existe plus depuis 2008, explique Luc Vandeputte, son initiateur. Pour plusieurs raisons. Il était non subsidié. Il fallait dès lors une certaine clientèle, or le marché du sport est très ténu en Belgique. De plus en 2008, nous étions au début de la crise et les sociétés n'étaient pas toujours prêtes à libérer des collaborateurs pour qu'ils suivent une formation."

L'ULB au sein de sa faculté des Sciences de la motricité organise un master avec une finalité en entraînement et coaching. "Mais il s'agit plus de préparation physique", note Luc Vandeputte qui y donne un cours en organisation du sport.

Quant à la gestion de la carrière des sportifs, aucune formation spécifique n'existe en Belgique. "Mais certaines fédérations ou des sociétés, comme Randstad et Adecco, proposent des choses, explique Luc Vandeputte, qui enseigne aussi en France. Chez Amos, une sport business school qui organise des formations d'agents de joueurs. Elle compte quatre cents étudiants et propose une formation en alternance: une semaine à l'école et trois semaines en entreprise. C'est une formule très intéressante. On voit qu'il y a vraiment une économie du sport en France", poursuit Luc Vandeputte, qui regrette qu'il n'y ait pas plus de soutien public en Belgique. "A l'ULB, nous avons voulu développer un programme d'entrepreneuriat dans le sport, un créneau où il y a un vrai marché. Mais nous n'avons pas eu de soutien. Or je constate, au sein de Solvay notamment, qu'il y a une demande. Je vois beaucoup de jeunes qui veulent travailler dans ce secteur."

## Épingle

### A l'international

**Olympique.** Pour continuer à accomplir sa mission dans un environnement où les questions politiques et économiques prennent une importance croissante, le Mouvement olympique a besoin de managers aux compétences spécifiques. C'est pour répondre à ce besoin qu'a été lancé le MEMOS (Master exécutif en management des organisations sportives). Programme international disponible en anglais, français et espagnol, ce diplôme certifiant est organisé par un consortium d'universités des Etats-Unis, Grande-Bretagne, France, Suisse,... et de Belgique (avec l'UCL et l'ULB). Le programme est organisé sous la forme de trois modules résidentiels de neuf jours et d'un module final de trois jours consacré à la défense et à la présentation d'un projet personnel, répartis sur douze mois. Chaque module a lieu dans une ville différente. Le prochain programme en français débute en octobre 2014.