Liste de diffusion de ce document.

- **Madame Sophie DION**, *Conseillère pour le sport auprès de la Présidence de la République.*
- **Monsieur Yann DROUET**, *Conseiller Technique auprès du Ministère de la Santé, des Sports et de la Vie Associative.*
- **Monsieur le Professeur Cafer OZKUL**, *Président de l'Université de Rouen.*
- **Monsieur le Professeur Jean BERTSCH**, auteur des rapports ministériels portant sur la « *Réorganisation de l'offre publique de formation dans le secteur de l'activité physique, du sport et de l'animation* » (daté du 6 mai 2008) et la « *Contribution à la création de l'Ecole Supérieure de Management du Sport* » (daté du 29 mai 2008).
- **Monsieur le Professeur Bertrand DURING**, *Président de la Conférence des Directeurs et Doyens d'UFR STAPS (C3D).*
- **Monsieur le Professeur Vincent NOUGIER**, *Président du CNU - 74ème section.*
- **Les Directeurs** *des UFR STAPS membres de la C3D.*
- **Les membres** *du Réseau Universitaire des Masters Professionnels Innovants en Sport et Management (RUMPRISM).*
- *La section STAPS du* **SNESUP**.
- *Le Syndicat National de l'Education Physique* (**SNEP**).
- *L'Association Nationale des Etudiants et STAPS* (**ANESTAPS**).

- *En outre, ce document sera mis en ligne le 17 juin 2008 sur le site « www.acteursdusport.fr ».*

_____

LA FILIERE MANAGEMENT DU SPORT DE LA 74ème SECTION (STAPS) EN DANGER !

Par le Professeur Alain Loret
Directeur de l'UFR STAPS de l'Université de Rouen
Et
Patrick Bayeux
Maître de Conférences en STAPS à l'Université de Toulouse
Directeur de la Revue Européenne de Management du Sport

_____

10 juin 2008

Préambule.

L'analyse qui suit a été motivée par trois événements récents. Tout en étant distincts actuellement, on peut craindre qu'ils puissent malgré tout être associés à très court terme dans une même visée politique d'affaiblissement programmé des formations en management du sport développées en STAPS depuis 25 ans. Considérant l'importance que ces formations revêtent au plan quantitatif pour les STAPS, **c'est immédiatement l'ensemble de la 74ème section qui serait gravement touchée.**

C'est trois événements sont les suivants.

1. La proposition de ne considérer dorénavant qu'une seule fiche RNCP pour les masters STAPS en management du sport. Cette fiche unique tente la synthèse impossible des quatre fiches RNCP que le RUMPRISM avait pourtant validées il y a un an sur proposition de la C3D. Elle aboutit à une proposition qui, en termes de contenus et de formations universitaires, sera impossible à mettre en oeuvre. En outre, cette unique fiche « standard » va contraindre les actuels masters STAPS en management du sport à ne plus former que des étudiants identifiés par les employeurs que comme des généralistes du management sportif. Ils seront donc incapables de se professionnaliser correctement par défaut d'identité professionnelle affirmée et reconnue. Au même moment, les Ecoles de Commerce ou d'autres organismes de formation en gestation actuellement, qui ne s'embarrasseront pas d'une fiche RNCP unique, formeront des spécialistes à forte identité professionnelle qui trusteront majoritairement les emplois du secteur.

2. Le rapport ministériel très déséquilibré portant sur la création d'une Ecole Nationale de Management du Sport qui fait la part belle à l'INSEP… nonobstant son absence (pourtant officiellement reconnue par l'auteur du rapport) de capacité de recherches disciplinaires dans tous les secteurs du management du sport.

3. La demande impérative de la DGES de transférer sans délais le master de Marketing et Management du Sport Professionnel de l'UFR STAPS de l'université Rouen dans le cadre de l'IAE de cette université. Cette exigence, qui a créée un émoi certain au sein du RUMPRISM, pourrait être le prémisse d'un démantèlement de la filière management du sport au sein des STAPS au bénéfice d'autres organismes de formations non universitaires.

Avant toute analyse de la situation, il convient de préciser le contexte institutionnel dans lequel doit s'insérer le débat que nous proposons.

- Selon l'article L. 365-6 du code de l'éducation : « *Les diplômes et titres à finalité professionnelle sont classés dans le répertoire national des certifications professionnelles par domaine d'activité et par niveau* ».

- L'inscription des fiches au RNCP par les Ministères est de droit.

- L'article L. 335-6 du code de l'éducation prévoit que « *Les diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'Etat sont créés par décret et organisés par arrêtés des Ministres compétents, après avis d'instances consultatives associant les organisations représentatives d'employeurs et de salariés* ***quand elles existent*** ».

- Pour être enregistrées de droit dans le RNCP, les certifications doivent répondre à deux impératifs (art. 4 du Décret n°2002-616 du 26 avril 2002) :

1. être délivrées au nom de l'Etat ;
2. avoir été créées après avis d'instances consultatives auxquelles **les organisations représentatives d'employeurs et de salariés sont associées.**

- Dans le domaine du sport, l'instance consultative est la Commission Professionnelle Consultative (CPC) des métiers du sport et de l'animation. Il convient de noter que cette CPC **ne couvre qu'une très faible partie des emplois** liés au management du sport en se limitant à ceux offerts par le Mouvement sportif (clubs et fédérations).

- Conformément à l'article L. 212-1 du Code du sport, les diplômes, titres et certificats de qualification professionnelle permettant contre rémunération d'enseigner, d'animer ou d'encadrer une activité physique ou sportive doivent être enregistrés au Répertoire National des Certifications Professionnelles dans les conditions prévues au II de l'article L. 335-6 du Code de l'éducation.

- L'article 3 du décret n° 2004-893 du 27 août 2004 , pris pour l'application de l'article L. 363-1 du Code de l'éducation (aujourd'hui codifié L. 212-2 du Code du sport), prévoit que pour les diplômes ou titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'Etat par des établissements placés sous la tutelle du Ministre chargé de l'Enseignement supérieur, ainsi que pour ceux délivrés par le Ministre chargé de l'Agriculture ou le Ministre chargé des Sports, les conditions d'exercice sont établies par les Ministres de tutelle.

- La conformité de ces diplômes ou titres à finalité professionnelle est vérifiée par chacun des Ministres de tutelle. Ces diplômes ou titres sont inscrits sur l'arrêté pris par le Ministre des sports après information de la Commission professionnelle consultative.

Dans ce contexte institutionnel extrêmement précis, quelle est la position des diplômes en STAPS de la filière management du sport, notamment des masters ?

- Nous observerons d'abord que le dispositif mis en place dans le Code du sport porte uniquement sur l'enseignement, l'animation ou l'encadrement des APS **et non sur le management du sport**. Dès lors, il apparaît que la CPC n'est pas compétente pour donner un avis portant sur les diplômes en management sportif dès lors qu'ils ne prévoient pas de face à face pédagogique.

- Nous observerons ensuite que la CPNEF Sport couvre pour partie seulement les domaines d'activités liés au management du sport ; en particulier ceux de la convention collective nationale du sport. **Par contre, le secteur de la distribution, le secteur public des collectivités territoriales, le secteur du tourisme ainsi que le secteur de l'événementiel et de la communication sportive ne relèvent pas de la CPNEF Sport. S'ajoutent à cette exclusion les emplois du secteur privé marchand concernant l'exploitation des équipements sportifs**

- Nous observerons enfin que les nouveaux masters habilités aujourd'hui ne correspondent plus à une finalité professionnelle stricte à la demande expresse du ministère. Ils ont par contre été construits selon une double logique : professionnelle ET recherche. En termes de contenus de formation, cette dernière dimension ne peut pas être contrainte par une fiche RNCP unique.

Compte tenu de la spécificité des métiers du management du sport au sein des métiers du sport, le présent document a donc pour objectif de mettre en évidence la singularité historique de ce secteur au sein des STAPS et de proposer une conception des fiches RNCP correspondantes à partir de domaines d'activités, de recherches et de professionnalisation **identifiés par l'Université française depuis 25 ans**.

Cette réflexion est d'autant plus importante et nécessaire que les formations de 3ème cycle en management du sport développées depuis vingt cinq ans au sein des STAPS se trouvent aujourd'hui placées dans un contexte concurrentiel particulièrement exacerbé. En effet, certaines Ecoles de Commerces proposent aujourd'hui des mastères concurrents aux masters STAPS (Marseille, Nantes, Toulouse, Paris, l'ESSEC, etc.) et la future Ecole Nationale de Management du Sport accentuera encore la dimension concurrentielle de ce domaine de formation. Les STAPS ne peuvent pas se permettre d'affronter cette concurrence renouvelée en étant affaiblies par certaines décisions politiques dont la portée stratégique n'aura pas été suffisamment prise en compte.

Pour nous, l'inscription précise de nos formations au RNCP selon des fiches multiples et **à forte valeur ajoutée tant professionnelle qu'en matière de recherche** relève donc d'une dimension stratégique majeure. Elle est un enjeu pour l'avenir du management du sport au sein des STAPS… et non dans le cadre des IAE, des UFR de gestion ou des Ecoles de Commerce. Toute la question est de

savoir s'il existe encore une volonté politique pour que l'avenir du management du sport se construise dans le cadre des STAPS comme cela fut le cas au cours des vingt cinq dernières années.

Convaincu que l'avenir des formations en management du sport sera d'abord optimisé au sein des STAPS et non à l'extérieur de la 74ème section, nous proposons une analyse de la situation et des enjeux à travers le texte qui suit.

_____

I. INTRODUCTION.

La question centrale est la suivante :

- POURQUOI DEVELOPPER DES MASTERS PROFESSIONNELS EN MANAGEMENT DU SPORT DANS LE CADRE DES STAPS ET NON PAS EN SCIENCES DE GESTION OU DANS LES IAE ?

Il faut d'abord s'interroger sur les raisons qui ont conduit certaines universités françaises à créer en STAPS, dès **1982** pour Bordeaux, **1983** pour Poitiers, **1984** pour Caen et **1985** pour Rouen des filières de formation professionnelle en management du sport. De même, pourquoi dans les années 1990 plus d'une dizaine de DESS de ce type furent-ils développés en France au sein des STAPS ? On relève, en effet, que les universités de Caen, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Strasbourg, Rouen, Poitiers ou encore Lyon, organisèrent ce type de diplômes dans le cadre de leurs UFR STAPS respectives à partir de **1991**. Ces universités - et celles qui les rejoignirent ensuite, ont ainsi **professionnalisé des milliers d'étudiants**, avec un succès qui ne se démentit jamais, **dans tous les secteurs marchands et non-marchands** de l'économie du sport. Elles acquirent par là même une expérience unique dans le paysage sportif, mais aussi au sein de l'université française, et constituèrent parallèlement des réseaux de partenariats économiques et institutionnels aujourd'hui irremplaçables.

La question se pose de savoir pourquoi ces formations furent créées et développées dans le cadre de la 74ème section (STAPS) et non au sein de la 6ème section (Sciences de gestion) ou dans des IAE.

II. LA SPECIFICITE TRES FORTE DES RECHERCHES ET DES ENSEIGNEMENTS UNIVERSITAIRES EN MANAGEMENT DU SPORT.

L'un des éléments de réponse tient dans le fait que ce secteur d'activités s'inscrit dans une logique politique, économique, juridique et financière qui lui est propre. Elle est très différente, en effet, de celle issue des activités strictement marchandes sur lesquelles portent majoritairement les enseignements et les recherches en sciences de gestion. C'est la raison pour laquelle les enseignants-chercheurs de la 6ème section ne s'y intéressent guère.

L'élément essentiel de ce manque d'intérêt porte sur le fait que cette orientation de recherche liée au marketing et au management du sport ne peut pas

se contenter d'importer des modèles issus des théories développées *par et pour* les entreprises. Dans le cas spécifique du management du sport, il s'agit au contraire de concevoir et d'enseigner une discipline universitaire très particulière. Celle-ci a trouvé sa place en STAPS en constituant progressivement un domaine d'enseignements et de recherches propre : ***les sciences des organisations sportives*.**

Considérant la gestion des organisations à vocation marchande, un point de divergence déterminant avec les organisations sportives du service public relève du fait que celles-ci prennent en compte la demande sociale de pratique dans un contexte d'équilibre des ressources et non pas d'optimisation des profits. Il s'agit pour elles de produire une performance, des services adaptés ou bien encore d'améliorer les conditions de la pratique, certes sous contraintes financières, mais en l'absence de recours à toutes les techniques classiques de gestion destinée à maîtriser les coûts pour gagner en productivité. Dans leur cas, la rationalité sociale prend le pas sur la rationalité économique dans un contexte global de service public. Les modèles d'analyse ne sont donc pas transposables.

On le constate aisément dans le domaine juridique, par exemple, où l'on a vu émerger progressivement une branche du droit spécialisée dans le sport assortie de la création d'un « Code du sport ».

On le voit également dans le domaine de la gestion des ressources humaines avec un statut social de l'athlète de haut niveau qui ne trouve pas sa place dans le régime général qui gouverne pourtant habituellement les relations entre salariés et employeurs. De même, dans le secteur du sport professionnel le fonctionnement du marché du travail sportif ne présente rien de commun avec le marché classique du travail salarié. Sur le marché des sportifs professionnels, celui des transferts par exemple, les salariés sont très mobiles, ils possèdent une connaissance parfaite de l'offre d'emplois et ils négocient avec des employeurs qui se trouvent en situation de forte concurrence. Ces employeurs ne peuvent pas délocaliser leur activité et ils ne maîtrisent aucunement leur masse salariale. On pourrait ainsi multiplier les exemples : les réglementations spécifiques aux agents de joueurs, celles liées aux supporters ou bien encore à la prévention de la santé… On le constate, il s'agit d'une situation du marché de l'emploi sportif très spécialisée. Bref, nous sommes bien là devant des situations managériales particulières.

Sur ces bases très caractéristiques, les *sciences des organisations sportives* se sont donc historiquement construites *en et grâce* aux STAPS à partir de travaux de recherches français dont l'origine remonte **aux années 1980**.

A titre d'exemple, on notera que les toutes premières thèses soutenues dans les années 80 par des doctorants aujourd'hui enseignants-chercheurs en management du sport au sein des STAPS le furent certes en droit, sciences de gestion et sciences économiques. Par contre, elles portèrent toutes sur la mise en évidence de cette spécificité pour créer de nouvelles conditions de compréhension du phénomène sportif dans les trois dimensions du droit, de la gestion et de l'économie.

Ces thèses furent les premières à mettre en évidence l'une des raisons fondamentales qui justifie aujourd'hui la place de ce secteur d'enseignements et de

recherches très spécialisé au sein des STAPS : la très grande originalité des modes d'organisation et de développement du sport sur le territoire français.

Un « modèle français » de management du sport existe en effet et constitue un cas unique en Europe.

Il repose sur une double logique : publique et privée qui s'organise sur la base d'une délégation de pouvoir de l'Etat attribuant aux fédérations sportives des prérogatives de puissance publique. Ces structures constituent donc un véritable « service public du sport » qui repose sur un lien de solidarité administrative et financière entre le sport de masse, le sport d'élite et le sport professionnel.

Cette situation justifie des modes de gestion et de développement qui lui sont spécifiques et dont les modèles d'analyse ont été construits et développés pour une très large part au sein des STAPS[1].

Ils sont d'autant plus particuliers que le sport français est confronté à une évolution rapide de son environnement. L'analyse du sport contemporain montre en effet qu'il est passé en moins d'un quart de siècle d'une économie de l'offre à une économie de la demande. Cette dernière, qui représente aujourd'hui en France plus de vingt millions de personnes, est tirée par la consommation de nouveaux services sportifs et de nouveaux produits offerts par des entreprises qui, pour la plupart d'entre elles, n'existaient pas au début des années quatre-vingt. Là encore, seules les équipes de recherches en STAPS ont mis en évidence l'évolution considérable de la société sportive et ses conséquences sur le développement du sport français.

La progression rapide de cette nouvelle économie de la demande sportive a eu un effet déterminant sur les modes de gestion, de management et sur le marketing des organisations en charge du développement du sport en France. Aujourd'hui, pour s'adapter celles-ci doivent prendre en compte, à la fois, les contraintes du secteur public et celles du secteur marchand. En termes d'organisation et de gestion, ceci constitue une configuration particulière qui nécessite la construction de modèles d'analyse théorique très spécialisés que seules les UFR STAPS maîtrisent.

III. L'ANTERIORITE ET LA RICHESSE DE L'ACTION DES STAPS DANS LE DOMAINE DE LA PRODUCTION ET DE LA DIFFUSION DES SAVOIRS ACADEMIQUES EN MANAGEMENT DU SPORT.

Ces modèles d'analyse spécifiques sont majoritairement conçus et développés par des laboratoires en STAPS dont le premier fut créé dès **1992**, sous le nom de Centre d'Etudes et de Management de l'Innovation Sportive, à l'université de Caen. Une réelle dynamique de création et de diffusion des connaissances se développa alors très rapidement au sein des STAPS. Les premières « Journées Nationales Sport et Management » furent ainsi organisées au centre des congrès de Caen en **1993** par l'UFR STAPS de cette ville. Elles rassemblèrent 300 personnes (universitaires, élus et chefs d'entreprises spécialisées dans le sport).

[1] La seule exception notable étant le CDES de l'Université de Limoges.

Cette année là vit également la publication chez Dunod du premier ouvrage de référence en management du sport. Intitulé « Sport et management, de l'éthique à la pratique » et fort de plus de 600 pages rédigées par 39 auteurs, il a été diffusé depuis à plus de 5000 exemplaires. Il fut entièrement réalisé au sein des STAPS à la demande expresse de la Conférence des directeurs et doyens d'UFR STAPS (C3D) dans le but de structurer les enseignements universitaires en management du sport.

Cette dynamique fut rapidement amplifiée par l'organisation par un enseignant-chercheur en STAPS de ce qui allait devenir le « Salon Sport, Loisirs, Tourisme et Territoires (SSLTT) ». Première manifestation française du secteur en termes d'importance, de fréquentation et de budget, la dernière édition du SSLTT, organisée à Alpexpo (Grenoble) en 2006, a rassemblé 1800 personnes (universitaires, élus et chefs d'entreprises spécialisées dans le sport). Le Réseau Universitaire des Masters Professionnels Innovants en Sport et Management (RUMPRISM), créé en 2004, tint sa première Convention nationale dans le cadre du SSLTT démontrant ainsi la densité des réseaux relationnels établis en vingt ans entre les UFR STAPS, le Mouvement sportif français et les industriels du sport. A l'occasion de cette Convention, un professeur des universités en STAPS, le Pr. Jean Camy, devait rappeler, dans un important discours portant sur le caractère international des réseaux universitaires en management du sport, que les STAPS occupèrent toutes leur place, dès l'origine, dans la construction du Réseau universitaire européen en management du sport ; cela dès **1990**. Aujourd'hui, le site Internet « Acteurs du sport » développé par un maître de conférences issu de la 74ème section est le premier site français consulté par les étudiants en STAPS et se présente ainsi comme un outil pédagogique indispensable.

La publication du livre Sport et Management chez Dunod en 1993 entraîna une réelle volonté de diffusion des connaissances de la part des enseignants-chercheurs en STAPS spécialisés dans le champ. Sans qu'il soit question d'en faire une présentation exhaustive, nous pouvons mentionner ici certains ouvrages **publiés par des professeurs ou maîtres de conférences en STAPS** depuis dix ans :

- Bayeux P. (1996), *Sport et collectivités*, PUF, Collection Que sais-je.
- Bayeux P. (2001), *Le Maire et le sport*, en collaboration avec l'Association des Maires de France, Berger-Levault.
- Bayeux P. (2001), *Le guide de l'Adjoint aux sports*, PUS.
- Chantelat P. (2001), *La professionnalisation des organisations sportives. Nouveaux enjeux, nouveaux débats*, L'Harmattan ;
- Charrier D. (2002), *Le financement du sport*, PUS ;
- Chifflet P. (2005), *Idéologie sportive et service public en France*, PUG ;
- Desbordes M., Dir., (2004), *Stratégies des entreprises dans le sport*, Economica ;
- Desbordes M. (2000), *Gestion du sport*, Vigot ;
- Desbordes M., Falgoux J. (2003), *Organiser un événement sportif*, Editions D'Organisation ;
- Desbordes M., Ohl F. et Tribou G. (2004), *Marketing du sport*, Economica ;
- Durand C., Helleu B., Ravenel L. (2005), *Basket professionnel en France, approche stratégique et géomarketing*, PUS ;

- Hillairet D. (1999), *L'innovation sportive. Entreprendre pour gagner*, L'Harmattan ;
- Hillairet D. (2003), *Economie du sport et entrepreunariat*, L'Harmattan ;
- Lacroix G. et Waser A.-M. (1999), *Management du sport*, Editions D'Organisation ;
- Loret A., Dir., (1993, 1995, 1996), *Sport et management*, Dunod ;
- Loret A. (1995,1996, 2000, 2003), *Génération glisse*, Autrement ;
- Loret A. (2004), *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, PUS ;
- Loret A. (2008), *Le sport de la République*, Editions du Temps ;
- Ohl F., Tribou G. (2004), *Les marchés du sport. Consommateurs et Distributeurs*, A. Colin ;
- Pigeassou C., Garrabos C., Dir. (1997), *Management des organisa-tions de services sportifs*, PUF ;
- Tribou G. (2004), *Sponsoring sportif*, Economica ;
- Tribou G., Augé B. (2004, 2006), *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs*, Dunod.

Exclusivement produites par des enseignants-chercheurs en STAPS, ces publications - auxquelles il convient d'ajouter de nombreux articles scientifiques publiés dans des revues académiques, constituent aujourd'hui la base des enseignements universitaires dans le champ du management du sport. Cette base est régulièrement enrichie par de nouvelles publications qui émanent, notamment, des thèses soutenue par des doctorants en STAPS. L'importance, la richesse et la diversité des savoirs académiques produits est telle qu'elle a donné lieu à la création d'une maison d'édition : les Presses Universitaires du Sport (PUS) qui est spécialisée dans ce champ universitaire. Elle a été fondée par un maître de conférences en STAPS en **1999**.

Par ailleurs, dans le domaine de la constitution d'une « société savante » en STAPS capable de rassembler les enseignants-chercheurs en management du sport et de promouvoir leurs travaux, on notera que l'assemblée générale constitutive de la Société Française de Management du sport s'est tenue le 11 décembre **1997** à Montpellier.

Enfin, dans le domaine des revues scientifiques, les Presses Universitaires du Sport diffusent depuis **1999** la Revue Européenne de Management du Sport. Cette dernière est la seule revue francophone du champ et repose sur une rédaction entièrement constituée par des enseignants-chercheurs en STAPS.

IV. PROBLEMATIQUE DES FORMATIONS SUR LAQUELLE DEVRAIT SE FONDER LA PROPOSITION DES FICHES RNCP EN MANAGEMENT DU SPORT.

Cinq secteurs professionnels spécifiques à la filière management du sport sont aujourd'hui identifiés. Ils reposent sur un quart de siècle d'expérience et de connaissances de ce champ professionnel que possèdent les UFR STAPS.

Secteurs de professionnalisation identifiés en vingt cinq ans
Premier secteur : « Création, marketing et distribution des biens et services sportifs »
Deuxième secteur : « Sport professionnel et communication sportive évènementielle »
Troisième secteur : « Sport et action publique »
Quatrième secteur : « Sport, loisir et développement touristique »
Cinquième secteur : « Management des organisations sportives »

Historiquement, deux raisons principales ont conduit les Universités françaises à créer en STAPS des Masters professionnels (ex DESS) en management du sport destinés à professionnaliser des étudiants dans ces cinq secteurs.

1. La première est l'existence officielle d'une « filière management du sport » au sein des STAPS depuis **1983**. Outre des DESS, cette filière a permis de développer depuis 25 ans des DEUST ainsi que des licences et maîtrises STAPS « mention management du sport » dans la quasi-totalité des UFR STAPS de France. Cet intérêt marqué pour le management du sport fut toujours lié à l'obligation de multiplier les débouchés professionnels offerts aux étudiants. Les UFR STAPS ne pouvant plus se contenter de professionnaliser les étudiants dans leurs secteurs traditionnels que sont l'enseignement ou l'entraînement, une diversification des formations s'imposait.

2. La seconde raison est la spécificité très forte du management et du marketing du sport. Si l'on prend le seul exemple du marketing des services sportifs, on peut identifier deux domaines au sein desquels le marketing du sport peut être

appréhendé de façon spécifique par rapport aux enseignements traditionnels des sciences de gestion :

- il concerne principalement la conception, la production et la commercialisation d'un type de services - systématiquement associé à des produits à forte valeur ajoutée technologique - qui évoluent en permanence à la frontière des activités marchandes et non marchandes créant ainsi les conditions d'un marketing bien particulier **(premier secteur de professionnalisation ci-dessus) ;**

- il concerne également la conception, la production et la commercialisation « d'événements » sportifs qui ont besoin d'aléas – l'incertitude du résultat reposant sur un équilibre compétitif obligatoirement régulé – pour conquérir des parts d'audience télévisée significatives. C'est ce caractère aléatoire du résultat sportif qui rend le marketing (mais aussi la gestion) des clubs sportifs professionnel très particulier **(deuxième secteur de professionnalisation)**.

Ce type d'activités marchandes et non-marchandes s'inscrit donc dans une logique économique et financière qui lui est propre, très différente de celle issue des activités strictement commerciales.

Une autre raison, plus fondamentale encore, justifie la place de ce domaine d'enseignements et de recherches très spécialisé au sein des STAPS. Relevant des travaux de recherches pluridisciplinaires développés depuis maintenant quinze ans dans le champ du management du sport, elle s'inscrit dans les difficultés actuelles que rencontre le service public du sport et l'action publique qui lui est associée **(troisième secteur de professionnalisation)**. En effet, il semble bien qu'en l'état actuel de leurs structures, de leurs stratégies et des types de relations qu'elles développent avec le milieu social, économique, industriel et politique dans lequel elles s'insèrent, les organisations sportives françaises relevant du service public sont en difficulté. Conscients des changements mais trop souvent incapables de s'y adapter pour cause de contraintes institutionnelles et politiques, les dirigeants du sport français sont plutôt enclins à concevoir des modes de gestion emprunts d'un conservatisme que l'on peut parfaitement comprendre. Reste que ce conformisme a probablement atteint ces limites en matière de management des organisations sportives **(cinquième secteur de professionnalisation)** au cours des dix dernières années.

Des travaux de recherche développés par des enseignants-chercheurs en STAPS ont montré que l'orthodoxie en matière de gestion du sport français n'est plus d'actualité. Les transformations sociales sont trop importantes, les évolutions culturelles deviennent trop contraignantes, les relations économiques trop empruntes d'une rudesse peut compatible avec les traditions associatives reposant sur le bénévolat. Bref, le fossé se creuse entre, d'une part, les exigences d'un nouveau public sportif qui accepte de moins en moins les assujettissements institutionnels **(cinquième secteur de professionnalisation)** ainsi qu'avec des partenaires financiers qui ne comprennent plus l'absence de certaines compétences **(deuxième secteur de professionnalisation)** et, d'autre part, les obligations d'un service public

sportif français qui ne veut voir dans les sportifs que des usagers et dans les sponsors que des mécènes.

Cette double contradiction possède deux corollaires qui constituent une bonne part de l'originalité des enseignements en management du sport qu'offrent les STAPS.

- Le premier est d'ordre marketing.

Il concerne d'abord les licenciés adultes des clubs qui mesurent de mieux en mieux le décalage existant entre leurs besoins réels et la composition de l'offre de service qui leur est faite par les institutions sportives du service public **(troisième secteur de professionnalisation).** De fait, ils s'octroient aujourd'hui des libertés de choix inconcevables il y a encore une vingtaine d'années. Dans le cadre de leurs loisirs, notamment durant des vacances qui mêlent de plus en plus les notions de sport et de tourisme **(quatrième secteur de professionnalisation)**, ils s'exercent souvent ailleurs que dans les structures institutionnelles pour développer des activités autonomes et inorganisées qualifiées de « sauvages ». Ils redéfinissent ainsi profondément les paramètres sur lesquels repose l'aménagement sportif et touristique des territoires **(quatrième secteur de professionnalisation)**.

Il concerne ensuite les véritables « prescripteurs » de pratiques sportives que sont les parents si l'on considère l'âge moyen du « public cible » des principales fédérations françaises. Ces derniers deviennent plus exigeants sur la qualité du service qu'ils recherchent pour leurs enfants **(cinquième secteur de professionnalisation)**. Ils l'évaluent à l'aune de la qualité de l'encadrement, de l'animation et de l'accueil. Ils se montrent intransigeants sur la sécurité, le matériel mis à disposition et la propreté des locaux. Plus prosaïquement, ils revendiquent contre toutes attentes des horaires adaptés à leur rythme quotidien et considèrent étroitement la proximité du club avec le centre commercial qu'ils utilisent régulièrement et le collège que fréquentent leurs enfants. On en conviendra, ce sont là des critères d'évaluation du service proposés par les clubs qui n'ont rien de sportifs. Ils feront pourtant souvent la différence lorsqu'une maman devra choisir entre le club de judo et celui de natation. La satisfaction des besoins de ces « prescripteurs » est donc devenue une « donnée marketing » essentielle pour les associations sportives **(troisième et cinquième secteurs de professionnalisation)** du service public.

- Le second est d'ordre politique et apparaît très préjudiciable pour la pérennité du service public sportif.

En effet, au-delà des facteurs que nous venons d'évoquer et qui, outre le fait qu'ils brouillent la notion de sport associatif et déstabilisent nombre de dirigeants bénévoles, montrent bien que le sport est entré dans une nouvelle ère : celle de**s** service**s** destinés à des consommateurs **(premier secteur et quatrième secteur secteurs de professionnalisation)** et non plus celle d'un service unique destiné à un usager aux besoins normalisés **(troisième secteur**

de professionnalisation), d'autres causes de transformations sont à l'œuvre. Nous relèverons ici les plus essentielles.

Ainsi, l'exploitation publicitaire du sport est bien faite pour en modifier l'approche traditionnelle qui était relative à la discipline, à l'effort gratuit et reposait il y a peu encore sur l'abnégation et l'engagement bénévole. L'image extrêmement valorisante qu'en donnent les marques **(premier secteur de professionnalisation)** et la notoriété très « people », c'est-à-dire édulcorée de toutes formes de contraintes de nature disciplinaire, des figures emblématiques que sont devenus les champions les plus médiatisés, modifient considérablement la représentation sociale de l'effort sportif. Au-delà, la construction télégénique des événements sportifs dont la vocation est d'abord économique se combine à la mise en scène de ceux qui les animent **(deuxième secteur de professionnalisation)**. Ces derniers sont devenus des acteurs au propre sens du terme. Ce qui modifie considérablement l'exploitation commerciale de leur « image ».

Tout ceci relève, on en conviendra, d'une spécificité très forte que ne maîtrise, ni les IAE, ni les Ecoles de Commerce.

Seuls les travaux de recherche menés en STAPS permettent aujourd'hui de cerner et de mieux comprendre les enjeux du sport institutionnel français à l'horizon des deux prochaines décennies. En effet, la progression rapide d'une nouvelle économie sportive a eu un effet déterminant sur les modes de gestion, de management et sur le marketing des organisations en charge du développement du sport en France. Aujourd'hui, pour s'adapter celles-ci doivent prendre en compte, à la fois, les contraintes du secteur public et celles du secteur marchand. En termes d'organisation et de gestion, ceci constitue une configuration particulière qui nécessite la construction de modèles d'analyse théorique très spécialisés. Seuls les enseignants-chercheurs en STAPS formés spécialement pour appréhender la complexité des paramètres et des enjeux, notamment politiques et institutionnels, sont aujourd'hui en mesure de développer des contenus de formation capables d'intégrer cette spécificité très forte du sport français et de son organisation sur le territoire national.

Cela est d'autant plus vrai que ces formations reposent sur un constat bien particulier et que les enseignants-chercheurs en STAPS sont actuellement les seuls à avoir intégrés dans les formations professionnelles qu'ils développent.

Ce constat peut être formulé comme suit.

Depuis vingt ans, nous sommes face à une demande de sport très diversifiée et de moins en moins satisfaite par une offre de service public sportif reposant sur un engagement financier de l'Etat de moins en moins significatif.

Cette situation est en opposition avec celle des années 1960-1970.

Nous étions alors dans une économie de l'offre de services publics reposant sur un puissant engagement de l'Etat. Elle satisfaisait une demande stabilisée se développant sur un marché et dans un environnement sportif peu évolutif. Cette

période a correspondu à une sorte d'âge d'or du sport traditionnel et a marqué l'apogée du modèle d'organisation et de gestion du sport français. Elle s'est achevée au cours de la décennie quatre-vingt. S'ouvre alors une seconde phase marquée par les changements considérables qui vont intervenir dans l'environnement du Mouvement sportif français. Ces changements conditionnent aujourd'hui le renouvellement des modes de développement et de management des pratiques sportives et du spectacle sportif sur le territoire national.

Ce constat structure pour une large part les recherches en *sciences des organisations sportives* développées en STAPS dans la majorité des laboratoires. **Elle n'est traitée par aucune équipe de recherche travaillant dans le champ des sciences de gestion**.

V. PROPOSITIONS DE FICHES RNCP POUR LES MASTERS PROFESSIONNELS EN MANAGEMENT DU SPORT.

Compte tenu de :

- l'antériorité des STAPS dans ce champ de formations et de recherches universitaire ;
- la spécificité des recherches et des enseignements en management du sport ;
- l'évolution rapide de la demande sociale en matière de sport ;
- la diversification importante des métiers du secteur ;
- la nouvelle économie du sport professionnel qui se double d'un développement industriel inédit ;
- le poids des pouvoirs publics et l'impact des acteurs institutionnels sur les politiques publiques sportives ;
- l'obligation d'offrir aux étudiants en STAPS des voies de professionnalisation diversifiées et précisément identifiables par les employeurs ;

… il existe trois scénarii en matière de propositions de fiches RNCP relatives à la professionnalisation dans le domaine du management du sport. Ces trois scénarii - *très différents pour l'avenir des formations professionnelles en management du sport au sein des STAPS !* - sont les suivants.

1er scénario.

Autant de fiches RNCP que de spécialités de masters professionnels existant actuellement en STAPS dans le domaine du management du sport.

Avantages.

- Maintien de tous les masters existants ayant affiché une spécialisation.
- Forte identité du champ.
- Développement d'un secteur de formation organisé spécifiquement pour les étudiants en STAPS.

Inconvénients.

- Balkanisation importante des formations et donc de la filière management du sport en STAPS.
- Difficultés de lisibilité pour les milieux professionnels et pour les étudiants.
- Masters fortement liés l'image du ou des responsables et aux équipes de recherche locales.

2ème scénario.

Des fiches RNCP articulées autour des cinq secteurs professionnels identifiés.

1. Création, marketing et distribution des biens et services sportifs.
2. Sport professionnel et communication sportive évènementielle.
3. Sport et action publique.
4. Sport, loisir et développement touristique.
5. Management des organisations sportives.

Avantages.

- Forte lisibilité pour les professionnels, les employeurs et les étudiants.
- Spécialisation des contenus ainsi que des équipes pédagogiques et de recherches en relation avec les besoins réels des employeurs.
- Etablissement d'une saine concurrence clairement organisée entre les UFR STAPS.
- Positionnement des STAPS sur l'ensemble des métiers du management du sport assorti d'une forte identité professionnelle des formations.
- Positionnement précis de ces formations professionnelles en STAPS dans un champ aujourd'hui fortement concurrentiel issu des stratégies de diversification des Ecoles de Commerce.
- Construction d'une filière universitaire homogène, correspondant strictement à des secteurs de professionnalisation réellement identifiés depuis 25 ans et reposant sur des réseaux de partenariats d'entreprises officiellement reconnus et surtout fiables.
- Adossement à un secteur de recherches avéré et dont la spécificité est indiscutable.
- Dispositif permettant aux grosses et aux petites UFR de « tirer leur épingle du jeu », notamment par la voie d'une certaine mutualisation des moyens *via* le RUMPRISM.

Inconvénient.

- Nous n'en voyons pas.

3ème scénario.

Une seule fiche RNCP, selon la proposition actuelle du Ministère.

Avantage.

- Simplification importante de l'offre de formation en management du sport au sein des STAPS.

Inconvénients.

- Banalisation identitaire lourde des formations.
- Impossibilité de construire des contenus de formation cohérents.
- Réduction préoccupante de la richesse actuelle des contenus de formation.
- Standardisation inquiétante des politiques de recherche.
- Suppression d'une concurrence réellement régulée entre les UFR et consanguinité des équipes pédagogiques et de recherches.
- Positionnement concurrentiel extrêmement désavantageux par rapport aux Ecoles de Commerce.
- Perte de toute spécificité et de toute lisibilité pour les professionnels, les employeurs et pour les étudiants.
- Impression qu'une formation en STAPS peut répondre à toutes les situations professionnelles alors même que l'on ne cesse de relever la complexité croissante du champ de la professionnalisation en management du sport.
- Perte de la « mémoire » des formations et des recherches en management du sport construite au cours des 25 dernières années.

CONCLUSION… PROVISOIRE.

Pour des raisons liées, d'une part, à la construction de la filière management du sport au sein des STAPS au cours des 25 dernières années, d'autre part à sa richesse et à son originalité en termes de recherches et de formations universitaires à caractère professionnel et, par ailleurs, considérant l'intérêt de nos étudiants, il n'est pas possible de limiter à une le nombre de fiches RNCP de la filière management du sport développée au sein des STAPS.

Une seule fiche irait en effet à l'encontre de la structuration actuelle des logiques professionnelles et des logiques d'emplois. En effet, la filière management du sport développée en STAPS professionnalise aujourd'hui dans de nombreux secteurs. Or, ceux-ci présentent, soit des Convention collectives spécifiques (gestions de structures et d'équipements très spécialisés, animation, distribution d'articles de sport, conception et productions de matériel, d'équipement, de vêtements et d'accessoires), soit des accès à l'emploi par voie de concours (Fonction publique territoriale)… multipliant ainsi les parcours de formations et les pistes de professionnalisation potentiels.

Si elle était imposée, la fiche RNCP « standard » aujourd'hui proposée affaiblirait considérablement les STAPS dans la lutte qui s'annonce pour la maîtrise de l'économie de la connaissance issue du champ du management du sport.

Rouen, Toulouse, le 10 juin 2008.