

Quelle est la correspondance entre les compétences
enseignées en Master Gestion du Sport et des Loisirs de
l'UNIL et celles requises sur le marché romand du
Management du Sport ?

*Mémoire dans le cadre du Master en Sciences du Sport et du
Mouvement, orientation Gestion du Sport et des Loisirs*

Diana Mendes Fonseca

Directeur – Markus Lang
Expert – Michaël Mrkonjic



Remerciements

Pour cette étude, nous bénéficions de données collectées au cours du projet de recherche dirigé par la Haute école fédérale de Sport de Macolin : « Emploi et compétences en management du sport en Suisse ». Nous tenons à remercier l'équipe de recherche concernée pour leur disponibilité et pour nous avoir permis d'avoir accès à ces données.

Abstract

Le secteur du management du sport ainsi que l'emploi de manager du sport en Suisse sont encore peu étudiés. Leur définition n'est pas établie et leurs caractéristiques sont floues. Dans ce travail, nous analysons le marché de l'emploi romand en management du sport ainsi que la formation en Gestion du Sport et des Loisirs offerte à l'Université de Lausanne. Les compétences clés requises sur le marché de l'emploi et celles enseignées via la formation sont identifiées. L'étude de marché se fait via l'analyse d'une nonantaine d'offres d'emplois provenant des différents secteurs du management du sport romand. La formation est quant à elle étudiée via une analyse du cursus formel, les résultats d'un questionnaire online aux étudiants et des entretiens semi-directifs administrés aux enseignants de la formation. Dans un troisième temps, les résultats obtenus de l'analyse du marché et de la formation sont confrontés. La correspondance entre les compétences nécessaires pour s'insérer dans le marché romand de l'emploi en management du sport et les compétences transmises via la formation de l'Université de Lausanne est explicitée. Enfin, une fois que la correspondance positive entre ces deux versants est démontrée, nous formulons quelques recommandations visant à améliorer la qualité globale de la formation, à augmenter la part de pratique de celle-ci et à développer l'insertion en emploi des étudiants. Le manque de données actuelles sur le secteur du management du sport suisse s'avère problématique pour la construction de formations en management du sport adaptées et pertinentes. Une analyse poussée du secteur professionnel du management du sport en Suisse est nécessaire.

Abréviations

AISTS	Académie internationale des sciences et techniques du sport
ALUMNIL	Les étudiants diplômés de l'Université de Lausanne
CFC	Certificat fédéral de capacités
CIO	Comité international olympique
EPCR	European professional club rugby
FEI	Fédération équestre internationale
FIA	Fédération internationale de l'automobile
FIBA	Fédération internationale de basket
FIFA	Fédération internationale de football association
FIG	Fédération internationale de gymnastique
FINA	Fédération internationale de natation
GSL	Gestion du sport et des loisirs
HEC	Hautes études commerciales
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne
LUC	Lausanne université club
MEI	Major events international
NASME	New Age of Sport Management Education in Europe
OSI	Organisation sportive internationale
UCI	Union cycliste internationale
UEFA	Union des associations européennes de football
UNIL	Université de Lausanne

Table des Matières

1. Introduction.....	6
2. État de l'art.....	7
3. Cadre théorique.....	9
3.1 Le management du sport en tant que champ social.....	9
3.2 Typologie et délimitation du champ du management du sport.....	11
3.3 Esquisse d'une définition du manager du sport.....	14
3.4 La notion de compétence.....	17
3.5 Les 42 compétences requises chez le Manager du Sport.....	19
4. Contexte professionnel et sportif en Suisse.....	22
4.1 Le marché de l'emploi suisse.....	22
4.2 L'économie du sport en Suisse.....	23
4.3 La segmentation du marché sportif national.....	24
4.4 Les spécificités du Canton de Vaud.....	27
5. Méthodologie.....	30
6. Analyse de la formation.....	34
6.1 Analyse du programme officiel.....	34
6.2 Résultats du questionnaire aux étudiants en GSL à l'ISSUL.....	36
6.3 Résultats des entretiens aux enseignants.....	37
6.4 Résultats de l'enquête sur les ALUMNIL en emploi.....	42
7. Analyse du marché.....	48
7.1 La zone définie.....	48
7.2 Caractéristiques des offres d'emploi dans le management du sport.....	48
7.3 Les services publics du sport.....	53
7.4 Le sport international.....	56
7.5 Les agences marketing, de presse et événementielles.....	61
7.6 Les autres secteurs du sport.....	67
7.7 Le sport national.....	71
7.8 Loisir et tourisme sportif.....	74
7.9 Les stages et leurs spécificités.....	76
8. Correspondance entre marché et formation.....	81
8.1 Appréciation de la correspondance des compétences techniques.....	81
8.2 Appréciation de la correspondance des soft skills.....	83
8.3 Appréciation de la correspondance linguistique et expérientielle.....	84
8.4 Articulation entre deux champs sociaux.....	85
9. Discussion.....	88
9.1 Comparaison internationale : le cas de l'Allemagne.....	88
9.2 Les limites d'une formation en management du sport.....	92
9.3 Les limites de l'analyse du marché via les offres d'emploi.....	93
10. Recommandations.....	95
10.1 Mise en relation professionnelle.....	95
10.2 Implémentation d'un événement interne.....	96
10.3 Communication interne.....	97
10.4 Des cursus différenciés selon le background des étudiants.....	97
10.5 De nouveaux enseignements ou de nouveaux contenus.....	99
10.6 Une meilleure connaissance du marché professionnel.....	100

11. Conclusion.....	103
12. Bibliographie	105
13. Annexes.....	109

1. Introduction

Le secteur du management du sport suisse est encore indompté par les chercheurs. Sa définition n'est pas encore établie et ses caractéristiques sont floues. Le manque de clarté de ce domaine nous a motivés à nous intéresser au sujet de notre étude. Dans ce travail, notre intérêt se porte sur la formation en Gestion du Sport et des Loisirs de l'Université de Lausanne, mais également sur le marché romand de l'emploi en management du sport. Notons que nous délaissions volontairement la dimension de gestion des loisirs de la formation et que nous nous concentrons sur son versant sportif, car la formation est bien plus développée autour de ce thème que de celui du tourisme. Dans la première partie de notre étude, afin d'avoir les outils nécessaires pour pouvoir mener notre analyse, nous définissons le champ du management du sport ainsi que le manager du sport et nous nous intéressons également à la notion sociale ainsi que conceptuelle de compétence.

Une fois ces bases théoriques explicitées, nous procédons tout d'abord à une analyse de la formation via une étude du cursus formel ainsi qu'une analyse de l'insertion des ALUMNIL. Puis, des entretiens semi-directifs auprès des enseignants intervenant dans les enseignements du Master sont menés. Dans un second temps, nous étudions le marché professionnel romand en adoptant une perspective critique sur les offres d'emplois émises par les acteurs de ce secteur. Nous nous intéressons aux résultats globaux de ce marché, mais aussi aux spécificités de chaque sous-secteur. Les compétences clés requises sur le marché de l'emploi et celles enseignées via la formation sont identifiées. Ce travail nous amène ainsi, dans une moindre mesure, à comprendre et définir quelques tendances du secteur romand de l'emploi en management du sport. Enfin, dans un troisième temps, nous confrontons les résultats obtenus dans l'analyse de la formation et ceux de l'analyse du marché. Nous comparons les compétences techniques enseignées et celles requises professionnellement, mais aussi les *soft skills*, les capacités linguistiques et le gain en expérience. Nous souhaitons ainsi comprendre dans quelle mesure la formation en Gestion du Sport et des Loisirs offerte à l'Université de Lausanne est en correspondance avec le marché professionnel l'environnant.

2. État de l'art

A l'heure actuelle, la littérature ne nous permet pas de définir les caractéristiques précises du marché de l'emploi en management du Sport en Suisse. Ce champ d'études spécifique est encore relativement lacunaire. Une étude actuellement en cours, dirigée par la Haute école fédérale de sport de Macolin en collaboration avec d'autres universités suisses¹ s'intéresse au sujet. Le but du projet de recherche en question est notamment de préciser le marché de l'emploi en management du sport en Suisse. Cette première approche permettra certainement de caractériser les lignes basales de ce secteur. Les premiers résultats de l'étude seront communiqués courant 2021.

Toutefois, au niveau européen et mondial, plusieurs auteurs s'y sont essayés. Nous pouvons notamment citer *Sport et emploi en Europe*² de Nathalie Le Roux, Pascal Chantelat et Jean Camy, qui s'intéressent au marché du sport européen ainsi qu'aux emplois le composant. Mais également Pascal Bauger, Olivier Aubel, Claudine Faber et Lilian Pichot, notamment via leur article *Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif*. Ces auteurs cherchent à définir l'emploi sportif ainsi qu'à démontrer la spécificité des emplois en management du sport. L'une des flagrantes convergences des travaux cités ci-dessus correspond à la difficulté rencontrée par ces auteurs à définir clairement le champ du management du sport ou encore le profil et la profession du manager du sport. La plupart des chercheurs s'intéressant au sujet ont choisi une perspective large du concept.

Dans *Arbeitsmarkt Sport Schweiz*, les auteurs explicitent que « toute personne dans sa profession, quel que soit le secteur d'activité, est amenée à gérer, conduire ou administrer une tâche ou une activité et peut donc potentiellement être assimilée à un manager du sport »³. Autrement dit, leur postulat est le suivant : toute personne employée dans le marché du sport peut être à un moment ou à un autre assimilée à un

¹La Fachhochschule Graubünden (FHGR), l'Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL) et l'Institut für Verbands, Stiftungs und Genossenschaftsmanagement (VMI) de l'Université de Fribourg.

²Le Roux, N., & al. (1999). *Sport et emploi en Europe, Rapport final*. Réseau Européen des Instituts de Sciences du Sport, Observatoire Européen de l'Emploi Sportif, Commission Européenne DG X.

³Ursprung, L., & Matter, M. (2005). *Arbeitsmarkt Sport Schweiz*. Zürich : Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften GFS, ETH Zürich. cité dans Mrkonjic, M., & Kempf, H. (2019). *Emplois et compétences en management du sport en Suisse* (rapport non publié). Haute école fédérale de Sport de Macolin, p. 10.

manager du sport. Alors, un enseignant de ski ou un vendeur de gourdes de fitness entrent dans cette catégorie. Cette définition est bien évidemment prudente, cependant, le manque de prise de risque de ces auteurs altère la cohérence de leur propos. Nous ne pouvons ainsi pas nous baser sur une définition de la littérature contemporaine. Alors, malgré la complexité de cet exercice, nous essaierons de définir le manager du sport ainsi que le champ du management du sport plus restrictivement.

3. Cadre théorique

3.1 *Le management du sport en tant que champ social*

Le management du sport est un secteur professionnel dont les fondements et dont la définition elle-même ne sont point encore instaurés. En effet, la question pourtant centrale de l'identité de ce secteur n'est pas encore établie. Différentes raisons permettent d'expliquer cela. Nous mentionnons notamment l'avènement récent de l'institution de ce domaine puisque, par exemple, l'association suisse des managers du sport date de 1996. Mais également, le fait qu'il s'agit d'un champ fondamentalement interdisciplinaire. Son essence même est de recouper des disciplines diverses puisqu'il s'agit entre autres de s'insérer avec des compétences provenant de champs tels que la gestion, l'économie ou encore le droit dans le domaine du sport. Ce secteur est en constante évolution rapide et la polyvalence est souvent nécessaire pour y évoluer professionnellement. Le fait qu'une palette de compétences soit requise amène à ce que les formations en amont de l'insertion dans ce secteur soient également plus variées que celles que l'on peut retrouver dans d'autres métiers mieux établis. Et par conséquent, l'incertitude des caractéristiques du profil requis dans ce secteur en accroît la difficulté de sa définition. Les différents arguments que l'on vient de mentionner ci-dessus permettent d'appréhender une partie du processus de définition dont il est question. Toutefois, afin de mieux saisir ce phénomène, nous l'aborderons via le spectre de la sociologie bourdieusienne. Nous utiliserons principalement la notion de *champ* ainsi que ses différentes composantes.

Selon Pierre Bourdieu, tout secteur, professionnel ou non, est structuré par différentes règles internes. Autrement dit, chaque champ (l'équivalent du secteur) est composé de normes sous-jacentes lui étant propres. De plus, les différents acteurs présents dans un même secteur y sont insérés de façon diverse. Ils y occupent des postures uniques qui évoluent avec le temps et chaque posture est un enjeu puisqu'elle peut valoriser une forme de pouvoir. Dans *Questions de sociologie*, cette notion est explicitée comme suit : « les champs se présentent [...] comme des espaces structurés de positions (ou de postes) dont les propriétés dépendent de leur position dans ces espaces et qui peuvent

être analysées indépendamment des caractéristiques de leurs occupants »⁴. Afin d'éclaircir la rhétorique travaillée de Pierre Bourdieu, utilisons l'exemple du champ du management du sport en Suisse. Ce champ est un espace structuré composé d'acteurs tels que les fédérations nationales sportives ou Swiss Olympic. Ces acteurs occupent des postures différentes au sein de ce champ puisque leurs pouvoirs respectifs ne sont pas les mêmes. Swiss Olympic est l'association faîtière du sport suisse et le Comité national olympique. Sa posture lui confère un pouvoir plus important que celle occupée par les fédérations nationales sportives puisque Swiss Olympic est notamment responsable d'une partie du soutien financier apporté aux fédérations nationales sportives lui étant membres. Toutefois, comme le dépeint la théorie de Bourdieu, la posture de Swiss Olympic est un enjeu puisqu'elle détient du pouvoir et malgré un système sportif actuellement bien établi en Suisse, nous ne pouvons affirmer que cette posture ne sera pas un jour renversée. Un exemple tiré de l'actualité contemporaine nous permet d'imager un tel scénario.

Dans le courant du mois d'avril 2021, les médias annoncent la création de la Super League. Ce nouvel acteur n'avait pas encore de posture définie dans le champ du sport. D'ailleurs, Gianni Infantino le soutient dans son discours au congrès de l'UEFA 2021 : « La Super League est en dehors du système ». Cette tentative de création est vite avortée, mais si cette Super League avait abouti, elle aurait été un nouvel acteur du champ sportif international. Cette dernière, ayant du pouvoir puisque composée de l'élite des équipes professionnelles de football, aurait pu renverser un ou plusieurs postes actuellement instaurés tels que celui de l'UEFA. Cet exemple précis nous permet d'appliquer la théorie de Bourdieu et nous démontre que le champ du management du sport que nous connaissons actuellement est un réel terrain de confrontations entre acteurs.

D'ailleurs Pierre Bourdieu affirme que « dans tout champ on trouvera une lutte [...] entre le nouvel entrant qui essaie de faire sauter les verrous du droit d'entrée et le dominant qui essaie de défendre le monopole et d'exclure la concurrence »⁵. A partir de ce constat, nous pouvons donc nous poser la question de la définition même du champ.

⁴ Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit, p. 113.

⁵ *Idem*.

Les différents acteurs composant un champ possèdent l'autorité de sa définition et construisent son identité⁶. Est-il donc possible qu'aujourd'hui, à un moment où l'identité du management du sport (et du manager du sport) n'est pas encore fixée, les différents acteurs présents dans le champ revendiquent des définitions divergentes ? Est-ce que le champ du management du sport n'a pas plusieurs définitions qui varient selon l'énonciateur ? Cette question est centrale car l'identité de ce secteur ni celle de ses employés n'est encore établie. Chaque acteur de ce champ a la liberté de définir les exigences qu'il requiert en matière de recrutement. D'ailleurs, il a été observé que les anciens athlètes d'élite employés dans le secteur auront tendance à embaucher d'autres sportifs de haut niveau par solidarité⁷. Ils affirment que les anciens athlètes de haut niveau ont de meilleures capacités en management du sport que des personnes n'ayant pas été sportifs d'élite⁸. Ce simple exemple confirme l'hypothèse quant aux multiples perspectives que l'on trouve sur le terrain vis-à-vis de l'identité ou du profil de manager du sport.

3.2 Typologie et délimitation du champ du management du sport

L'objet de notre étude est difficile à définir. Les circonstances explicitées en amont n'ont pas encore permis l'établissement d'un consensus définitionnel. Dans ce travail, nous proposerons une définition volontairement plus restrictive que certains auteurs. Nous commencerons par établir ce en quoi consiste le management. Plusieurs auteurs tels que Raymond-Alain Thiétart dans son ouvrage *Le Management*⁹ datant de 1980, le définissent comme la façon dont une organisation est pilotée. Avec plus de détails, Emmanuel Bayle affirme dans son article *Essai de définition du Management des Organisations Sportives* que « le management est ainsi, avant tout, un processus qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre les décisions, d'engager les actions nécessaires afin de contrôler et d'évaluer leurs réalisations ».¹⁰ Il ajoute également que « dans une organisation où il n'y aurait pas de système formel de management (pas d'organigramme, pas de contrat de travail, pas

⁶ *Ibid.*, p. 115.

⁷ Aubel, O., Bauger, P., Faber, C., & Pichot, L. (2004). Définir les compétences: un enjeu pour l'emploi sportif. *Revue Travail et Emploi*, 99, p. 106-107.

⁸ *Idem.*

⁹ Thiétard, R. A. (1980). *Le management*. Paris : PUF.

¹⁰ Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 1(1), p. 60.

de professionnel rémunéré, pas de comptabilité analytique...), on pourrait parler d'un "bon" management à partir du moment où les responsables feraient partager une très forte orientation vers l'action, où ils auraient des objectifs clairs et mobiliseraient les personnes vers l'atteinte de ces objectifs »¹¹. Le management est donc un processus guidé par des choix relatifs à la situation de l'acteur le mobilisant dans le but d'atteindre un objectif donné.

Par ailleurs, dans ce même article, Emmanuel Bayle propose une typologie du champ du management du sport à laquelle nous allons nous intéresser. Dans son modèle, la base du marché est constituée par les organisations du mouvement sportif telles que les fédérations ou associations sportives affiliées aux organes de régulation sportifs nationaux (exemple Swiss Olympic en Suisse) et internationaux (exemple le CIO). Ces institutions constituent le « niveau 1 ». En ce qui concerne le « niveau 2 », celui-ci regroupe l'ensemble des autres organisations appartenant au secteur sportif dont la plupart sont des entreprises commerciales du sport et loisir ou de l'événementiel. Ces entreprises de services sportifs sont parfois agréées par une fédération ou elles peuvent organiser des événements sportifs figurant aux calendriers fédéraux. Le troisième niveau rassemble les organisations en relation avec le sport qui sont notamment dans le domaine des services publics du sport (Jeunesse & Sport, service des sports d'une ville etc.) ou d'autres domaines tels que le consulting sportif, les médias sportifs ou encore les agences de communication spécialisées dans le sport. Pour finir, la quatrième catégorie recoupe toutes les organisations sans relation directe avec le sport mais qui utilisent le sport comme support de management entre autres dans leur stratégie commerciale, de communication ou de marketing.

¹¹ *Idem.*

NIVEAU 1	ORGANISATIONS « AU CŒUR » DU SECTEUR SPORT (ORGANISATIONS DU MOUVEMENT SPORTIF) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU 2	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU 3	ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative... Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU 4	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée

Figure 1 : Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport¹²

Dans cette étude, nous considérons que le champ du management du sport correspond aux trois premiers niveaux détaillés ci-dessus dans la figure proposée par Emmanuel Bayle. Le quatrième niveau, prenant en considération des acteurs tels que des entreprises utilisant le sport uniquement pour leur communication, ne semble pas totalement correspondre à l'objet que nous nous efforçons de considérer. Néanmoins, nous affirmons que quelques organisations figurant dans le « niveau 4 », exemple les entreprises vendant du matériel sportif, sont dans notre champ d'étude. Vu que la définition de ce niveau est large, il est possible que d'autres exceptions existent.

Enfin, le « niveau 1 » peut être considéré comme le cœur du système sportif. Il est mû par des logiques d'actions spécifiques aux acteurs le composant et des régulations internes propres¹³. Quatre éléments différenciateurs permettent de démarquer ses organisations de celles des autres niveaux. Premièrement leur finalité est autre « que la recherche prioritaire ou systématique du profit (de nature extra-économique voire de type sociétal) », de plus, elles se basent sur « un financement sur le mode de l'économie mixte (présence de financement public direct et indirect mais aussi d'un financement du secteur "marchand" plus ou moins important) », ces organisations bénéficient aussi d'un « statut mixte du personnel animant leur gestion (cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'État et/ou par les

¹² *Ibid.*, p. 66.

¹³ *Ibid.*, p. 65.

collectivités locales voire d'entreprises publiques) » et elles appartiennent « à des systèmes de régulation nationale mais aussi supranationale revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique »¹⁴. Ces organisations du « niveau 1 » ne forment par ailleurs pas un groupe homogène et les quatre critères de différenciation mentionnés ci-dessus ne sont ni figés¹⁵, ni assurément applicables puisque le secteur est en constante évolution.

3.3 Esquisse d'une définition du manager du sport

Subséquentement, cette typologie nous permet de mieux saisir le champ du management du sport mais ne nous renseigne pas spécifiquement sur le profil d'un manager du sport. En effet, dans les différentes organisations exposées précédemment travaillent également des employés qui ne proviennent pas du management du sport. Nous pouvons ainsi imaginer que les personnes travaillant dans le champ du management du sport ayant comme métier ingénieur informatique n'ont jamais étudié le sport. La délimitation du domaine professionnel n'est pas suffisante pour cerner l'emploi de manager du sport. Dans leur rapport *Sport et emploi en Europe* de 1999, Nathalie Le Roux, Pascal Chantelat et Jean Camy s'intéressent aux divers emplois composant le marché du sport. Ils affirment que les « "professions du sport" constituent un ensemble produit d'histoires singulières pour chaque métier, particulières à chaque pays, en émergence pour un grand nombre d'entre elles »¹⁶. Leur propos, datant de la fin du 20^{ème} siècle, est encore dans une certaine mesure d'actualité. Les différents métiers du secteur sportif sont très divergents les uns des autres et une partie d'entre eux sont encore émergents dans plusieurs pays d'Europe. Nous pensons notamment au développement actuel de l'activité physique adaptée. Ce domaine du sport santé est encore émergent en Suisse¹⁷. En ce qui concerne les managers du sport, la première formation offerte à Lausanne date de 1996. Ce type d'offre est donc sur le marché depuis 25 ans.

¹⁴ *Ibid.*, p. 66.

¹⁵ *Ibid.*, p. 67.

¹⁶ Le Roux, N., & al. (1999). *Sport et emploi en Europe. op. cit.*, p. 6.

¹⁷ UNIL Université de Lausanne. *Faculté des sciences sociales et politiques*. <https://www.unil.ch/ssp/home.html> (consulté le 11.02.21).

Par ailleurs, les auteurs de l'étude *Sport et emploi en Europe* soutiennent également que « parler de "professions du sport" ou "en relation avec le sport" consiste à mettre en évidence la partie "organisée" des forces de travail utilisées pour mettre en œuvre l'activité sportive. Le travail humain nécessaire aux activités sportives est inégalement reconnu en terme de compétences spécifiques, de fonctions particulières, jusqu'à l'identification de véritables "corps de métiers" »¹⁸. Autrement dit, ils affirment que certains métiers du sport sont socialement reconnus et identifiés alors que d'autres sont encore en constitution.

Ils continuent en affirmant que « la catégorie des professions du sport comprend toutes les personnes qui exercent une activité sportive contre rémunération (sportifs professionnels) et celles qui encadrent directement cette activité. [...] La connaissance pratique et théorique des sports et de leur mise en œuvre constitue la compétence essentielle des "professions du sport" appartenant à ce groupe »¹⁹. Dans ce qu'ils désignent comme les "professions du sport", nous retrouvons cinq types de fonctions : les sportifs professionnels, les officiels du sport (arbitres, juges, chronométreurs etc.), les animateurs sportifs (qui utilisent le sport à des fins sociales), les moniteurs de sport (qui enseignent le sport) et les entraîneurs sportifs »²⁰. Mais ils précisent qu'« il existe également toute une gamme de professions qui, bien qu'appartenant à d'autres grandes familles professionnelles, requièrent des compétences approfondies et spécifiques en matière de sport », cette liste est celle des « professions en relation avec le sport »²¹. Dans cette dernière figurent les « dirigeants/managers professionnels d'organisations sportives ou en relation avec le sport » mais aussi les « médecins du sport », les « journalistes sportifs », les « agents ou promoteurs d'événements ou de sportifs professionnels », les « vendeurs d'articles de sport » ou les « gardiens d'installations sportives »²². Les managers du sport sont classés dans cette seconde liste des « professions en relation avec le sport ». Les métiers la composant sont considérés comme appartenant à une autre famille professionnelle, mais comme déjà cité en amont, « requièrent des compétences approfondies et spécifiques en matière de sport ». Ce

¹⁸ Le Roux, N., & al. (1999). *Sport et emploi en Europe. op. cit.*, p. 32.

¹⁹ *Ibid.*, p. 33.

²⁰ *Idem.*

²¹ *Idem.*

²² *Idem.*

constat nous informe sur la nature pluridisciplinaire du métier de manager du sport et également sur une partie des compétences requises pour exercer cette fonction.

Cette catégorie bien que pertinente ne nous expose encore pas suffisamment ce qu'est le métier de manager du sport. Afin d'affiner notre propos, nous prenons appui sur l'article *Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif* rédigé par Olivier Aubel, Pascal Bauger, Claudine Faber et Lilian Pichot. Ces auteurs avancent que « les entreprises développant une activité économique étrangère à la sphère sportive (secteur bancaire, industrie alimentaire, etc.), dès lors qu'elles utilisent le sport comme cible marketing, sont amenées à mettre en place des postes (chargé de sponsoring) pour lesquels les compétences sportives participent pleinement à l'expérience professionnelle »²³. Alors, des entreprises ne figurant pas dans le domaine du sport peuvent être amenées à embaucher des profils nécessitant des compétences spécifiques au sport. Une autre approche possible « consiste à partir non plus d'une taxinomie des structures employeuses mais des emplois eux-mêmes et à considérer qu'un emploi peut être qualifié de sportif quand la "spécification sportive devient un élément clé de l'identité d'un professionnel" »²⁴. En effet, cette méthode utilisée dans *Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif* est appropriée. Les auteurs de cet article l'ont utilisée pour définir les emplois du domaine sportif. Dans cette étude, nous l'utilisons aussi mais plus spécifiquement pour l'emploi de manager du sport.

Au vu de la pluridisciplinarité du métier ainsi que de la palette d'organisations dans lesquelles un manager sportif peut être employé, partir d'un socle de compétences communes pour formuler une définition semble judicieux. Nous émettons donc la définition suivante : un manager du sport est une personne dont l'emploi requiert une maîtrise de compétences approfondies en matière de sport ainsi qu'une maîtrise de compétences approfondies en matière de management. Notre hypothèse est que si un emploi requiert un profil alliant la maîtrise de compétences provenant des deux domaines supra mentionnés, cet emploi correspond à celui d'un manager du sport. Enfin, la principale limite de notre hypothèse repose sur la dimension sociale d'une compétence. Une compétence renvoie à des faits concrets (diplômes, expériences etc.)

²³ Aubel, O., & al. (2004). *Définir les compétences: un enjeu pour l'emploi sportif*. op. cit., p. 99.

²⁴ *Ibid.*, p. 100.

mais « la compétence est indissociable des représentations des acteurs sociaux sur la compétence elle-même »²⁵. Autrement dit, les compétences en management ou en sport ne sont pas fixes et sont en partie dépendantes de l'énonciateur. Notre définition se veut donc moins large que celle que nous trouvons dans la littérature contemporaine mais elle repose sur un concept socialement construit qui est la compétence.

3.4 La notion de compétence

La définition du manager du sport que nous proposons repose sur la notion de compétence. D'ailleurs, ce même concept est utilisé dans la suite de l'étude. Il intervient dans la collecte de données et également dans l'analyse des résultats. Dans cette section, nous définissons ce qu'est une compétence mais nous exposons également ses enjeux.

La notion de compétence renvoie à « un concept nomade par excellence, il est vain de chercher une définition universelle à la compétence »²⁶. Le flou entourant cette notion nous permet de nous positionner et de fixer le sens auquel nous nous attachons dans cette étude. Nous utilisons une définition que l'on retrouve dans le domaine de la gestion : « les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique »²⁷. Par ailleurs, la compétence est composée de trois dimensions « la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être) »²⁸. Ces trois dimensions sont interdépendantes puisque « la connaissance est stérile si elle n'est pas incarnée: les savoirs ne peuvent être à notre sens véritablement mobilisés s'ils ne s'appuient pas sur des attitudes appropriées. Parallèlement, les savoirs être restent inutiles sans compréhension des enjeux, des stratégies et des processus d'action, c'est-à-dire sans connaissance »²⁹. Alors, une compétence potentielle n'étant pas encore démontrée doit être mise en pratique pour devenir une compétence réellement acquise. L'importance de la pratique est donc primordiale dans l'acquisition d'une compétence. Force est de constater que le nombre de « formations supérieures qui centrent leurs enseignements sur l'axe des savoirs

²⁵ Stroobants, M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles.

²⁶ Gilbert, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, p. 67.

²⁷ *Ibid.*, p. 71.

²⁸ Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1(1), p. 278.

²⁹ *Ibid.*, p. 286.

scientifiques pérennes, arguant que les savoir-faire, trop empiriques, seront trop vite obsolètes »³⁰ est élevé. Dans *L'Alchimie de la compétence* Thomas Durand soutient que ce sont « souvent les entreprises qui, accueillant les jeunes diplômés, doivent ensuite les former à la "pratique" mais aussi au "savoir-être" »³¹.

De plus, une compétence peut être explicite ou tacite. Cet élément nous permet de distinguer, d'une part, la formation formelle et « ce que nous choisirons d'appeler le compagnonnage, d'autre part. La connaissance explicite et codifiée peut en effet s'enseigner dans la salle de classe. À l'inverse, les savoir-faire tacites (ou *embedded*) ne peuvent par nature faire l'objet de transferts formels et nécessitent un mécanisme d'apprentissage différent, basé plutôt sur des principes du type "observation – imitation" ou "en pratiquant à mes côtés, tu apprendras" »³². Dans notre cas, nous tenons à souligner qu'une part non négligeable de savoir-faire ainsi que de savoir-être est transmise via la formation que nous étudions et que le poids de chaque type de compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être) n'est pas le même pour tout type d'emploi. Nous y reviendrons dans les résultats.

Enfin, d'autres formes d'apprentissage existent comme par exemple "l'apprentissage par l'apprendre". Puisque c'est en apprenant que l'on se dote d'une capacité à apprendre davantage³³. Thomas Durand affirme qu'il s'agit du « rôle reconnu de l'école que de devoir s'efforcer d'apprendre à apprendre. Le contenu des connaissances véhiculées par l'apprentissage scolaire importerait au fond moins que le processus consistant à doter les élèves d'une capacité à construire ultérieurement une base de connaissances qui soit spécifique à leurs besoins et à leurs aspirations »³⁴. Ce constat de transmission d'une compétence transversale vise le rôle des écoles, mais qu'en est-il des universités ? Dans sa charte, l'Université de Lausanne définit sa mission comme suit : « L'UNIL vise à produire et à transmettre des savoirs validés par des mécanismes collectifs de vérification, qui impliquent à la fois honnêteté, indépendance, interdisciplinarité, débat et transparence. L'UNIL stimule la capacité à critiquer et à mettre en question les savoirs qu'elle transmet et qu'elle développe. La construction des savoirs est en perpétuel

³⁰ *Ibid.*, p. 287.

³¹ *Idem.*

³² *Ibid.*, p. 273.

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

mouvement; leur transmission prend acte de leur développement historique, de leur état actuel, des questions émergentes, et des voies de recherche futures. L'enseignement universitaire est inséparable de la recherche ». La notion de professionnalisation est absente de la charte universitaire de Lausanne. Ce que nous soulignons est qu'elle « vise à produire et à transmettre des savoirs validés ». Mais la nature de ceux-ci n'est pas spécifiée.

Pour finir, le dernier enjeu relatif aux compétences que nous voulons aborder est leur transmission. Ce processus peut être décrit en quatre niveaux différents : « l'acquisition d'information, la distribution d'information, l'interprétation et la mémorisation »³⁵. L'acquisition de l'information par l'enseignant est donc incluse dans ce processus et ses « capacités d'énonciation » d'une part, ainsi que « les limites cognitives de celui qui écoute » amènent à une grande probabilité de « réception distordue de la connaissance initialement portée »³⁶. En effet, malgré un contenu de savoirs adaptés, les modalités de transmission ainsi que ses enjeux rendent l'évaluation d'un enseignement complexe.

3.5 Les 42 compétences requises chez le Manager du Sport

Dans le cadre de cette étude, nous avons la chance de bénéficier d'une collaboration avec la Haute école fédérale de sport de Macolin. Grâce à ce partenariat, nous avons accès à une partie des données récoltées et utilisées dans le projet « Emplois et compétences en management du sport en Suisse ». Par ailleurs, pour ce projet, l'équipe de recherche de Macolin a élaboré un outil qui leur a été utile lors des entretiens et questionnaires qu'ils ont administrés. Une liste de 42 compétences correspondant aux compétences potentiellement requises chez un manager du sport a été créée. Cette dernière est issue d'une analyse de la bibliographie internationale en management du sport. Une analyse de la fréquence a été réalisée et leur a permis de dégager la liste de compétences données ci-dessous.

1. Organisation
2. Planification
3. Communication
4. Connaissance d'une seconde langue

³⁵ *Ibid.*, p. 275.

³⁶ *Ibid.*, p. 266.

5. Capacité de prendre une décision
6. Capacité à la critique et à l'autocritique
7. Flexibilité (adaptation à des nouvelles situations)
8. Créativité (générer de nouvelles idées)
9. Capacité d'apprentissage
10. Capacité à travailler dans une équipe interdisciplinaire
11. Compétence de recherche
12. Capacité d'appliquer le savoir en pratique
13. Capacité d'analyse
14. Planification et management de projet
15. Esprit d'entreprise
16. Planification et développement stratégique
17. Capacité de travailler en équipe
18. Réseautage
19. Leadership
20. Management d'infrastructures sportives
21. Gestion financière
22. Management du changement
23. Management de crise
24. Management de risque
25. Management des ressources humaines
26. Travailler avec d'autres unités administratives
27. Marketing
28. Management dans la relation client
29. Engagement envers des obligations éthiques
30. Connaissance du sport et du mouvement dans la société
31. Intérêt pour les nouveaux développements dans le sport
32. Approche orientée sur la résolution de problèmes
33. Compétence d'intégration
34. Résilience
35. Compétences digitales
36. Capacité de travailler dans un environnement multiculturel
37. Utilisation professionnelle de médias sociaux ou de plateformes virtuelles
38. Connaissances sur les métiers du sport
39. Capacité de travailler dans un environnement VUCA
40. Expérience de la pratique du sport d'élite
41. Expérience de la pratique du sport de masse
42. Volonté de réussir/Atteindre ses objectifs

Cette longue liste regroupe divers types de compétences. Elle est à environ 50% composée de *soft skills* ou autrement dit de qualités personnelles, humaines ou relationnelles. L'autre moitié rassemble majoritairement des facultés relatives au

domaine du management. Parmi l'ensemble de ces compétences, seulement 6 d'entre elles sont spécifiquement relatives au champ du sport. Il s'agit du « Management d'infrastructures sportives », de la « Connaissance du sport et du mouvement dans la société », de l'« Intérêt pour les nouveaux développements dans le sport », des « Connaissances sur les métiers du sport », de l'« Expérience de la pratique du sport d'élite » et de l'« Expérience de la pratique du sport de masse ». Ce constat nous permet d'affirmer que, d'après la littérature scientifique contemporaine, le profil d'un manager du sport est polyvalent et qu'il doit maîtriser un certain nombre d'outils non spécifiques au domaine du sport mais provenant notamment du management. Enfin, nous utilisons cette liste dans notre récolte de données auprès des enseignants de l'ISSUL.

4. Contexte professionnel et sportif en Suisse

4.1 Le marché de l'emploi suisse

En fin 2020, le marché suisse du travail est estimé à 5,1 millions de personnes actives³⁷. Comme vous pouvez le voir sur la Figure 2 ci-dessous, le nombre d'emplois n'a cessé de croître depuis 2010. En comparaison internationale, « le marché suisse du travail est en très bonne santé »³⁸. Pour les personnes âgées de 15 à 64 ans, le taux d'activité est de 84%. Ce taux est nettement supérieur à la moyenne des pays de l'Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE) qui s'élève à 73%. Le taux de chômage est quant à lui relativement faible (4,4%). De plus, le taux de chômage a enregistré l'an dernier son « plus bas niveau depuis 15 ans (2,3 %) et le nombre d'emplois (5,1 millions) n'a jamais été aussi élevé »³⁹. En outre, les salaires suisses ainsi que le pouvoir d'achat y étant associé sont en tête du classement européen. En ce qui concerne les tendances du secteur, une augmentation de la prépondérance de femmes actives est à observer. En 2020, « 80 % des femmes âgées de 15 à 64 ans sont aujourd'hui actives, contre encore 72 % en 1999 »⁴⁰. Mais cette évolution est en lien avec « l'augmentation concomitante du travail à temps partiel : 63 % des femmes actives travaillaient l'an dernier à temps partiel, ce qui représente une augmentation de 7 points de pourcentage par rapport à 1999 »⁴¹. Au niveau européen, la Suisse est le second pays ayant le taux de travail à temps partiel le plus élevé. La moyenne de l'Union européenne est à 32 %.

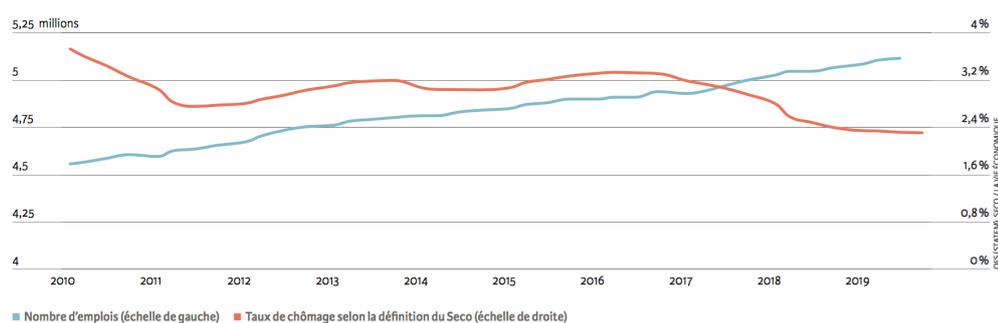


Figure 2 : Emploi et chômage (2010-2019)⁴²

³⁷ L'ensemble des données de ce paragraphe sont tirées de: Leist, S., & Speiser, A. (2020). Le marché suisse du travail est robuste, mais il y a encore du potentiel. *La Vie économique*, 3, p. 6.

³⁸ *Idem.*

³⁹ *Idem.*

⁴⁰ *Idem.*

⁴¹ *Idem.*

⁴² *Idem.*

4.2 L'économie du sport en Suisse

De 2005 à 2017, l'économie globale de la Suisse ainsi que l'économie nationale du sport ont progressé. Dans ce laps de temps, « la production brute a gagné 31%, ce qui représente une hausse de 5 milliards de CHF environ. La valeur ajoutée brute liée au sport – a augmenté de quelque 27%, soit près de 2,5 milliards de CHF entre 2005 et 2017 »⁴³. Comme la Figure 3 ci-après le montre, les emplois générés par le sport en 2017, en comparaison avec 2005, ont affiché une hausse de 13%, soit 11'000 EPT supplémentaires.

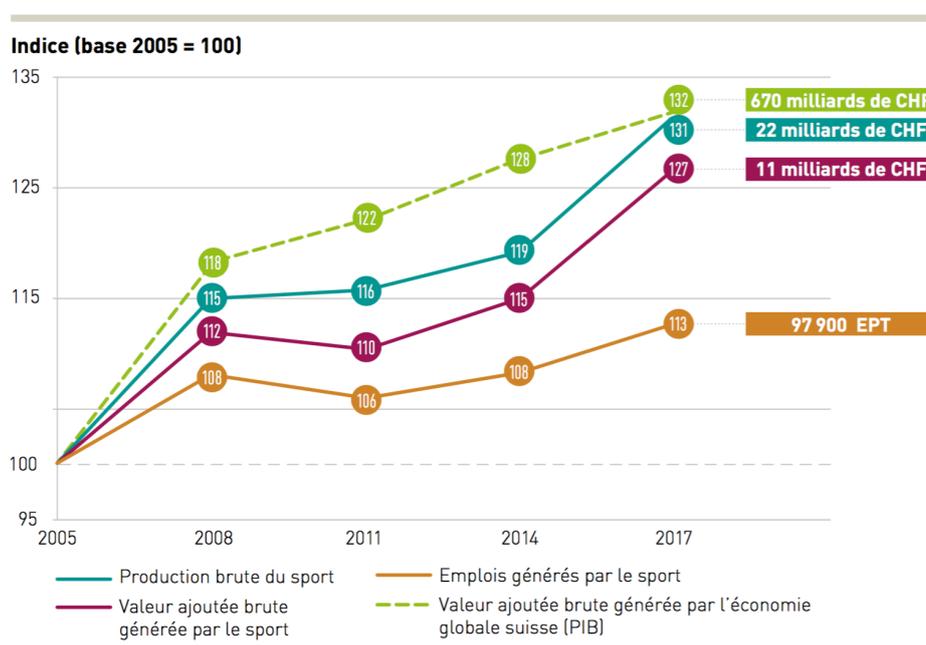


Figure 3 : Evolution indexée de l'économie du sport et de l'économie globale de 2005 à 2017⁴⁴

Entre 2005 et 2017, l'évolution de l'économie du sport a connu quatre phases distinctes. De 2005 à 2008, « on a observé une croissance manifeste » (VAB sport +12% et +8% emplois) qui peut notamment s'expliquer par le déroulement de « l'EURO de football et des Jeux olympiques d'été de Pékin »⁴⁵. De 2008 à 2011, « la valeur ajoutée brute et les emplois générés par le sport ont accusé un léger recul (respectivement de 1,5% et 1,8%) »⁴⁶. Cette régression est en partie due à la « baisse des ventes dans le domaine du commerce spécialisé en raison de la faiblesse de l'euro et, d'autre part, à la fin des

⁴³ Rütter, H., & al. (2016). *Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz – 2014*. Rüschlikon: Rütter Soceco, version abrégée traduite en français. p. 8.

⁴⁴ *Idem*.

⁴⁵ *Idem*.

⁴⁶ *Idem*.

retombées de l'EURO 2008 »⁴⁷. Cette évolution est aussi liée aux conséquences de la crise financière mondiale. En outre, de 2011 à 2014, l'économie du sport s'est redynamisée. En 2014, « la valeur ajoutée brute générée par le sport a été supérieure d'environ 4 % à celle de 2011, tandis que le nombre d'emplois générés par le sport affichait une hausse de 2% »⁴⁸. Cette hausse est majoritairement due à une croissance dans les secteurs des installations sportives, des clubs et fédérations sportifs ainsi que des accidents du sport. Enfin, de 2014 à 2017, « la production brute et la valeur ajoutée générées par l'économie du sport ont toutes deux augmenté de 10%, ce qui représente une hausse de 2 milliards de CHF pour la première et de 1 milliard de CHF pour la seconde »⁴⁹. Les emplois ont également progressé de 4%, autrement dit 3'730 EPT supplémentaires. Parmi les facteurs de croissance les plus importants, nous comptons les clubs et fédérations sportifs qui ont connu « une progression tant sur le plan de la valeur ajoutée que sur celui de l'emploi »⁵⁰. Le secteur des services a également vécu une importante croissance du nombre d'emplois.

4.3 La segmentation du marché sportif national

En 2014, approximativement deux tiers des résidents faisaient du sport au moins une fois par semaine⁵¹. En effet, l'un des loisirs préférés des Suisses est le sport. Cet attrait pour la pratique sportive a notamment pu se développer grâce à la diminution du temps moyen de travail hebdomadaire. A titre d'exemple, une personne active travaillait en moyenne 2'400 heures par an en 1950, contre 1'600 heures annuelles en 2010⁵². Un autre facteur déterminant de l'accroissement de l'intérêt de la population pour le sport est l'augmentation des revenus individuels. Les salaires ont été multipliés par trois entre 1945 et 2006⁵³. Par ailleurs, l'avènement et la popularisation du sport spectacle en Europe au cours du 20^{ème} siècle a également favorisé l'intégration du sport dans les foyers. Le sport le plus pratiqué par les Helvètes est la randonnée avec 44% de la

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Idem.*

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2017). *Sport et économie en Suisse. De l'importance économique du sport en Suisse*. Macolin: OFSPO, p. 10.

⁵² Siegenthaler, M. (2017). Du boom de l'après-guerre au miracle de l'emploi – la forte diminution du temps de travail en Suisse depuis 1950. *Social Change in Switzerland*, 9.

⁵³ Jeanloz, T. (2007). *Evolution des salaires 2006. Résultats commentés et tableaux*, Neuchâtel: Office fédéral de la statistique, p. 15.

population s'y adonnant, en seconde position, le cyclisme avec 38% et suivent la natation ainsi que le ski en touchant 35% de la population⁵⁴.

Depuis les années 2000, la tendance européenne révèle que les pratiquants quittent le sport institutionnalisé pour une pratique plus libre et individuelle, dépourvue de contraintes d'horaires ou de licences⁵⁵. En 2020, le sport suisse compte 18'310 clubs pour un total d'environ deux millions de membres actifs⁵⁶. Swiss Olympic, l'association faîtière du système sportif suisse, recense 81 fédérations nationales membres. Parmi les fédérations comptant le plus grand nombre de membres actifs, nous retrouvons la Fédération Suisse de Gymnastique en première position (311'655 membres), suivie de l'Association Suisse de football (276'563 membres) et en troisième position, la Fédération Suisse du Sport Universitaire (220'000 membres)⁵⁷. Le système sportif suisse est en adéquation avec l'organisation institutionnelle sportive majoritairement retrouvée en Europe. Les clubs professionnels sont affiliés à une fédération de référence. Ce système, dit « modèle unitaire », est en opposition avec le « modèle éclaté » (franchisé) appliqué aux États-Unis⁵⁸.

En 2017, la valeur économique du sport suisse a été estimée à 22,2 milliards de CHF (1,7% du PIB). Ce qui correspond à 97'900 EPT (2,4% des emplois en Suisse)⁵⁹. Ces chiffres englobent les sous-secteurs des « installations sportives » ; des « fédérations et clubs sportifs » ; des « services liés au sport » ; de l'« administration publique, enseignement du sport et formation au sport » ; de la « production d'appareils, articles ou vêtements de sport » ; du « commerce » ; des « médias » ; du « tourisme sportif » ; et finalement, des « accidents du sport ». Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, un quart des emplois générés par le sport proviennent du secteur du « tourisme sportif » (25%) et environ un autre quart des « installations sportives »

⁵⁴ Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2014). *Sport Suisse 2014. Activité et consommation sportives de la population suisse*. Macolin: Office fédéral du sport. p. 19.

⁵⁵ Le Roux, N., & al. (1999). *Sport et emploi en Europe. op. cit.*, p. 55.

⁵⁶ Swiss Olympic. *Association faîtière*. <https://www.swissolympic.ch/fr/support> (consulté le 04.02.2021).

⁵⁷ *Idem*.

⁵⁸ Bayle, E. (2007). *Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. op. cit.*, p. 65.

⁵⁹ Hoff, O. & al. (2017). *Sport et économie en Suisse. op. cit.*, p. 6.

(24%). La troisième part la plus importante est celle des « services liés au sport » (14%)⁶⁰.

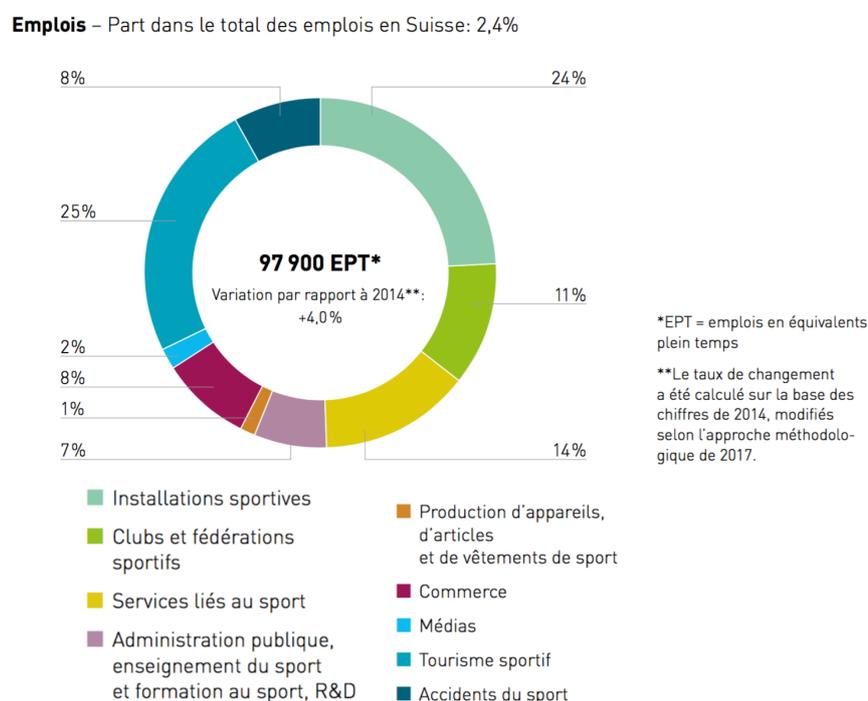


Figure 4 : Composition de la valeur ajoutée brute et des emplois générés par l'économie du sport par secteur d'activité en 2017⁶¹

Dans ces sous-ensembles nous trouvons une large palette de métiers. L'on y identifie potentiellement le concierge responsable du nettoyage d'un centre sportif, mais aussi l'enseignant primaire donnant des classes de rythmique à ses élèves. Force est de constater que ces métiers ne sont pas nécessairement ceux qu'un étudiant sortant d'une formation en management du sport aspire à exercer. D'ailleurs, aucune de ces catégories ne colle strictement avec le secteur du management du sport. En effet, un responsable de remontées mécaniques, se situant donc dans le sous-groupe « tourisme sportif », peut être considéré comme un manager du sport, alors qu'un responsable du service des sports de la municipalité d'une ville suisse, étant lui placé dans le sous-groupe « administration publique », est également aisément considéré comme un manager du sport. Notre constat est que les managers du sport se trouvent dans divers secteurs professionnels du champ sportif et il est d'ailleurs particulièrement difficile de délimiter leur champ.

⁶⁰ *Ibid.*, p. 7.

⁶¹ Hoff, O., & al. (2017). *Sport et économie en Suisse*. op. cit., p. 10.

4.4 Les spécificités du Canton de Vaud

Par ailleurs, l'une des spécificités du marché Suisse de l'emploi sportif est liée aux nombreuses fédérations internationales et organismes internationaux sportifs qui y ont leur siège. Plus précisément, une étude s'intéressant à l'impact économique des OSI en Suisse, menée par l'AISTS entre 2008 et 2013⁶², nous révèle que le district de Lausanne accueille 31 organisations, le canton de Vaud (Lausanne inclus) 36 organisations et la Suisse entière compte un total de 45 organisations sportives internationales. Cet élément est notamment dû à la présence du CIO à Lausanne mais aussi à l'attractivité du territoire helvète. Dans cette étude il a été calculé que « les dépenses cumulées des OSI et de leurs visiteurs en Suisse s'élèvent en moyenne à 691 millions de CHF par an. Elles génèrent un impact supplémentaire de 379 millions de CHF sur l'économie suisse, ce qui se traduit par un impact économique annuel moyen de 1,07 milliard de CHF pour la Suisse, de 0,55 milliard de CHF pour le Canton de Vaud et de 0,25 milliard de CHF pour le district de Lausanne »⁶³. Notons que ces chiffres sont l'addition des impacts économiques direct, indirect ainsi qu'induit et que chaque franc dépensé en Suisse par les OSI génère alors 1,55 CHF pour l'économie locale. Enfin, le canton de Vaud concentre plus de 50% de l'impact économique total annuel moyen⁶⁴.



Figure 5 : 45 organisations sportives internationales⁶⁵

⁶² Bousigue, A., & Stricker, C. (2015). *L'impact économique des organisations sportives internationales en Suisse 2008-2013*. AISTS, p. 11.

⁶³ *Idem*.

⁶⁴ *Ibid*, p. 36.

⁶⁵ *Ibid*, p. 15.

Les critères pour qu'une OSI soit prise en considération dans l'étude mentionnée ci-dessus sont cités dans la définition suivante : « Une OSI est une institution à but non lucratif d'envergure internationale qui est en interaction directe avec le Mouvement Olympique. L'impact économique est calculé pour les OSI disposant d'une présence physique, à savoir celles qui comptent au moins un employé résidant en Suisse depuis au moins un an »⁶⁶. En 2013, les 45 OSI de cette étude employaient 2'150 personnes en Suisse, les trois quarts d'entre elles travaillaient pour le CIO ou une OSI financièrement soutenue par le CIO⁶⁷. Parmi ces 2'150 employés, 1'300 vivaient dans le Canton de Vaud dont plus de 630 résidaient dans le district de Lausanne⁶⁸. Le nombre d'employés cités englobe le personnel à temps plein ainsi qu'à temps partiel mais ne comprend pas les consultants. Comme on peut le voir sur la Figure 6 présentée ci-dessous, une augmentation annuelle moyenne de 5% du nombre de personnes employées a été observée entre 2009 et 2013, passant ainsi de 1'743 à 2'152 en cinq ans⁶⁹. Le district de Lausanne est la zone ayant bénéficié de la plus forte progression avec un passage de 792 employés en 2008 à 1'013 en 2013. Ceci s'explique par le fait que d'une part les OSI existantes se développent et d'autre part de nouvelles OSI ont déménagé dans la zone lausannoise⁷⁰.

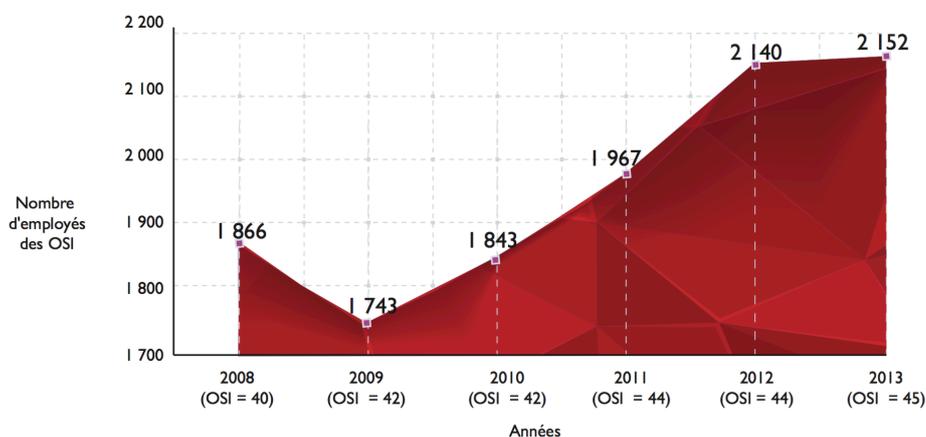


Figure 6 : Evolution du nombre d'employés au sein des OSI en Suisse de 2008 à 2013

⁶⁶ Bousigue, A., & Stricker, C. (2015). *L'impact économique des organisations sportives internationales en Suisse 2008-2013*. op. cit., p. 22.

⁶⁷ *Ibid.*, p. 11-12.

⁶⁸ *Idem.*

⁶⁹ *Ibid.*, p. 39.

⁷⁰ *Idem.*

La Figure 6 donne à voir la progression de 2008 à 2013 du nombre d'emplois dans le secteur des organisations sportives en Suisse. Cette augmentation constante depuis 2009 peut être mise en relation avec l'évolution du secteur sportif dans sa globalité. Depuis les années 1980⁷¹, l'univers du sport ne cesse de croître et de se professionnaliser. Par ailleurs, cette professionnalisation est en syntonie avec une augmentation du nombre d'emplois rémunérés et une diminution de la prépondérance du bénévolat⁷². Ainsi, les différents éléments soulignés dans ce sous-chapitre nous ont permis de mieux saisir le marché sportif suisse mais également vaudois et de conclure que la concentration d'emplois liés au management du sport dans ce canton est particulièrement importante et y est probablement l'une des plus élevées de Suisse.

⁷¹ Desbordes, M., & Hautbois, C. (2020). *Management du Sport 3.0*. Paris : ECONOMICA., p. 11.

⁷² Falcoz, M., & Walter, E. (2009). Être salarié dans un club sportif : une posture problématique. *Formation emploi*, 108, p. 28.

5. Méthodologie

Dans ce travail, notre approche est de type inductive et nous avons choisi d'utiliser une méthode mixte. D'une part, les résultats obtenus découlent de l'analyse de données quantitatives telles que le questionnaire online administré aux étudiants suivant une formation en management du sport en Suisse⁷³. D'autre part, l'appréciation du contenu de la formation en GSL proposé à l'Université de Lausanne semblait délicate via du quantitatif. Le nombre d'enseignants avoisinant une dizaine, nous avons choisi d'opter pour une méthode qualitative. Nous administrons des entretiens semi-directifs individuels à l'ensemble des enseignants assurant un ou plusieurs cours figurant au programme de ce Master. Par ailleurs, afin d'appréhender les attentes du marché professionnel vaudois en management du sport, nous procédons à une analyse d'une nonantaine d'offres d'emploi sélectionnées selon leur secteur de provenance.

Questionnaire administré aux étudiants en GSL

En automne 2020, l'équipe responsable de l'étude « Emplois et compétences en Management du Sport en Suisse » a coordonné l'envoi de plus de 900 emails sur une période d'environ deux mois, d'octobre à décembre 2020, à destination des étudiants et ALUMNIL en management du sport de trois institutions de formation suisses. Ces dernières sont la Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM), la Fachhochschule Graubünden (FHGR) et l'Institut des sciences du sport de l'Université de Lausanne (ISSUL). Les étudiants ont notamment dû répondre à des questions relatives à leurs études, leurs expériences professionnelles mais également au sujet de leurs attentes envers les institutions de formation et envers les employeurs. Au total, nous avons 543 répondants dont 111 provenant de l'ISSUL, 183 de la EHSM, 236 de la FHGR et 13 autres. Le taux de réponse est de 57.6%. Ce questionnaire a été élaboré par l'équipe de Macolin en charge de l'étude mentionnée ci-dessus. Nous bénéficions gracieusement de ces données et analysons les résultats des étudiants de l'ISSUL à l'aide d'Excel afin de déterminer les attentes des étudiants envers les institutions de formation.

Analyse du devenir des ALUMNIL de l'ISSUL

L' « Enquête sur le devenir des anciens étudiants du Master en Sciences du mouvement

⁷³ Ce questionnaire a été administré aux étudiants de trois universités impliquées dans la recherche « Emplois et compétences en management du sport en Suisse ».

et du sport - Orientation : Gestion du sport et des loisirs » est une étude mandatée par l'ISSUL réalisée par un chercheur spécialisé en gestion du sport. Cette étude avait pour but de comprendre l'évolution des étudiants sortants de la formation en GSL de l'institut ainsi que de potentiellement créer un réseau entre étudiants et ALUMNIL. L'enquête a été menée à deux reprises et par conséquent à deux volées différentes. En 2016, sur la base d'une population de 135 étudiants, 91 profils ont été étudiés. En 2020, sur la base d'une population de 234 étudiants, 193 profils sont comptabilisés. Cette étude s'intéresse principalement à l'employeur, au poste et au secteur dans lequel les ALUMNIL se sont insérés. A partir des résultats obtenus, nous dégagerons les tendances de l'insertion des étudiants suivant la formation GSL de l'ISSUL.

Entretien avec les enseignants

Dans le but d'apprécier le type de savoir transmis via la formation en GSL de l'ISSUL, nous avons cherché à administrer des entretiens semi-directifs à l'ensemble des enseignants ou chargés de cours dispensant un, ou des enseignements obligatoires, ou facultatifs, au programme de cette orientation. 9 enseignants sur 11 étaient disponibles pour un entretien en présentiel ou via Zoom. Malheureusement, un enseignant n'a pas répondu à la demande suite aux emails de rappels et un autre enseignant étant débordé n'a pas pu accepter l'entretien semi-directif.

Pour ces entretiens, la grille de questions n'a pas été transmise en amont aux interviewés afin d'éviter une forme d'adaptation anticipée de la part de ces derniers. Les questions posées touchent directement leur emploi et leur méthode de travail. Il s'agit donc d'un sujet, certes facile à aborder, mais tout de même cher aux interviewés qui pourraient y voir une forme de remise en question de leurs capacités si l'image qu'ils en dégagent est négative. Il est donc possible s'ils connaissaient d'avance les questions, qu'ils se soient préparés afin d'améliorer l'image d'eux qui ressort de cette étude. De plus, dans la prise de contact via email nous avons délibérément divulgué peu d'informations sur les motifs de l'entretien. Nous avons uniquement mentionné que dans le cadre de ce travail de mémoire, nous menions une analyse qualitative sur le type d'enseignements dispensés en Master Sciences du Sport et du Mouvement en orientation GSL de l'Université de Lausanne. Cette procédure visait à maximiser la captation de réponses spontanées, non artificiellement construites.

La population totale qui nous intéresse est de 11 enseignants. Au vu de ce petit nombre, nous avons décidé d'étudier la totalité de la population. Quant au guide d'entretien, il se compose de trois parties. Une première section de « Données personnelles », puis une seconde de « Données pédagogiques ». Finalement, la dernière partie correspond à une comparaison entre les compétences au préalable citées par les enseignants et la liste de 42 compétences mobilisées dans l'étude « Emploi et compétences en Management du Sport en Suisse ». Les interviewés sont questionnés à deux reprises sur les compétences qu'ils pensent transmettre dans le cadre de leurs cours. Une première fois, la question est ouverte : « Quelles sont les compétences clés que vous voulez transmettre aux étudiants lors de cet enseignement ? ». Ainsi, les réponses récoltées à ce stade n'auront pas été biaisées par l'administration de la liste de compétences théoriques. Ensuite, cette dernière est soumise aux enseignants afin qu'ils puissent y identifier les compétences qu'ils avaient déjà mentionnées, ou leur équivalent, et qu'ils puissent éventuellement mentionner des compétences supplémentaires.

Finalement, lors de ces entretiens, il est primordial de saisir l'approche pédagogique des interviewés afin que l'on puisse interpréter la divergence entre les enseignements. Notre but est de relever, et d'expliquer, si des profils types sont remarquables entre les diverses approches pédagogiques ou les compétences privilégiées dans les différents cours.

Analyse des offres d'emploi par secteur

Afin d'appréhender les exigences du marché professionnel, nous procédons à une analyse d'une nonantaine d'offres d'emploi sélectionnées selon leur secteur de provenance. Pour déterminer les secteurs dont sont issues ces offres, nous utilisons les résultats du questionnaire administré aux ALUMNIL en GSL de l'ISSUL. Nous analysons des offres d'emploi originaires des secteurs dans lesquels les ALUMNIL se sont intégrés. Nous veillons également à ce que la représentativité de chaque secteur soit proportionnelle à son niveau d'importance dans les résultats de l'enquête aux ALUMNIL. Autrement dit, si le secteur public représente 24% de l'insertion professionnelle des ALUMNIL, nous souhaitons analyser 24 offres d'emploi provenant de ce même milieu.

Notre récolte finale s'élève à 91 offres d'emploi et non pas 100, notamment car nous ne prenons pas en considération l'un des secteurs qui est celui des « Entrepreneurs ».

Qui plus est, afin de correspondre au mieux aux résultats de l'insertion des ALUMNIL, nous avons décidé d'ouvrir notre zone de recherche au territoire de la Suisse romande et de ne pas le restreindre au canton de Vaud. Finalement, les offres finales sélectionnées datent de 2016 à 2021. Dans notre phase de récolte de données, nous avons cherché sur les sites web et les réseaux sociaux des différentes organisations afin de trouver des offres d'emploi actuelles ou anciennes qui seraient encore disponibles. Malheureusement, une grande partie des organisations en question suppriment leurs offres une fois que celles-ci ne sont plus d'actualité. Afin d'en trouver suffisamment, nous avons donc dû contacter par email des services publics du sport et des fédérations nationales. Nous avons aussi pris contact avec ThinkSport afin d'avoir accès à leur historique interne d'offres d'emplois. Pour finir, les données recueillies pour l'analyse du marché professionnel sont analysées via Excel.

6. Analyse de la formation

6.1 Analyse du programme officiel

L'Université de Lausanne est composée de 7 facultés : faculté de théologie et de sciences des religions ; faculté de droit, de sciences criminelles et d'administration publique ; faculté des lettres ; faculté des sciences sociales et politiques ; faculté des hautes études commerciales ; faculté des géosciences et de l'environnement ; faculté de biologie et de médecine. Le cursus global en sciences du sport est rattaché à la faculté des sciences sociales et politiques. Tout comme le Master en orientation GSL. Toutefois, nous observons que les compétences transmises en GSL sont proches des savoirs enseignés en faculté des hautes études commerciales. Ce parti pris de maintenir l'entier de la formation en sport dans une seule faculté n'a pas été imité par l'Université de Neuchâtel. Ces derniers proposent une formation rattachée à trois facultés différentes : lettres et sciences humaines ; sciences économiques/bachelor en économie et sport ou management et sport ; sciences/bachelor en mathématiques ou biologie et sport⁷⁴. Le choix de l'ISSUL de concentrer l'ensemble des filières sportives dans une seule faculté permet le développement d'un réel pôle d'enseignement et de recherche spécialisé en management du sport. Cela donne aussi l'opportunité aux étudiants de n'importe quelle spécialisation en Master sciences du sport de pouvoir bénéficier d'enseignements facultatifs dispensés par des experts spécialisés dans différentes dimensions du sport.

Depuis l'automne 2020, sur le site internet de l'UNIL, la présentation du cursus en GSL s'accompagne des objectifs suivants :

- Identifier et appréhender l'écosystème du sport, ses parties prenantes et ses enjeux
- Implémenter les méthodes de gestion, de marketing et de management
- Intégrer les principes de communication, d'analyse et maîtriser les outils de pilotage de projet
- Affiner son projet professionnel et acquérir des capacités à développer son réseau et ses compétences stratégiques

Notre première observation est que cette formation à 120 crédits se veut professionnalisante. La majorité des compétences voulant être transmises sont de type

⁷⁴ UNINE Université de Neuchâtel. *Bachelor of Science en management et sport*. <https://www.unine.ch/unine/home/formation/bachelors/sciences-eco/management-sport.html> (consulté 20.03.21).

technique. Pour exemple, « les méthodes de gestion, le marketing et de management », les « principes de communication, d'analyse et maîtriser les outils de pilotage de projet » ainsi que les « compétences stratégiques » sont des outils professionnels assimilables à un savoir pratique. Le premier point, « identifier et appréhender l'écosystème du sport, ses parties prenantes et ses enjeux » est quant à lui un savoir (dit cognitif) spécifique au champ sportif. Le descriptif officiel suivant est également sur la page web de la formation :

L'orientation en gestion du sport et des loisirs (GSL) permet l'acquisition et l'approfondissement de connaissances théoriques et méthodologiques dans le domaine de la gestion du sport et des loisirs dans une perspective interdisciplinaire. Elle vise en premier lieu à développer des capacités d'analyse et des compétences stratégiques dans l'identification et la compréhension des enjeux auxquels sont confrontées les organisations sportives et de loisir sportif.

Dans cette introduction à l'orientation GSL, le mot « loisirs » est cité. Il ne l'est pas dans les compétences supra analysées. De plus, le poids attribué aux loisirs semble moindre vis-à-vis de celui dédié à l'étude du sport. Puisque, la formation « vise en premier lieu à développer des capacités d'analyse et des compétences stratégiques dans l'identification et la compréhension des enjeux auxquels sont confrontées les organisations sportives et de loisir sportif ». Ici, il est donc question de loisirs sportifs et non pas de loisirs généraux. La formation a donc peut-être pour ambition de former les étudiants à la « Gestion du sport et des loisirs sportifs » plutôt qu'à la « Gestion du sport et des loisirs ». Cependant, soulignons que les compétences nécessaires en gestion du sport sont certainement transversales avec les compétences nécessaires pour la gestion des loisirs. Le détail rhétorique que nous avons souligné ci-dessus perd probablement en pertinence lorsqu'on observe les faits concrets.

Finalement, nous ne nous sommes point encore intéressés à combien d'étudiants suivent cette formation. Au semestre d'automne 2019, 94 étudiants étaient inscrits en formation GSL. Alors qu'au semestre de printemps 2020, 86 étudiants étaient immatriculés. La tendance prévue est une augmentation progressive du nombre d'étudiants.

6.2 Résultats du questionnaire aux étudiants en GSL à l'ISSUL

Grâce à l'étude « Emplois et compétences en Management du Sport en Suisse », nous avons accès aux résultats de 53 étudiants provenant de l'ISSUL. Notre échantillon de population correspond à environ 60% de la population estudiantine en GSL totale. Ces données nous permettent ainsi notamment d'explicitier les principales attentes des étudiants envers les organismes formateurs. Mais, tout d'abord, relevons que cette formation accueille différentes tranches d'âge entre 22 et 32 ans. Un premier pic de naissance est à constater en 1995 et un second en 1997.

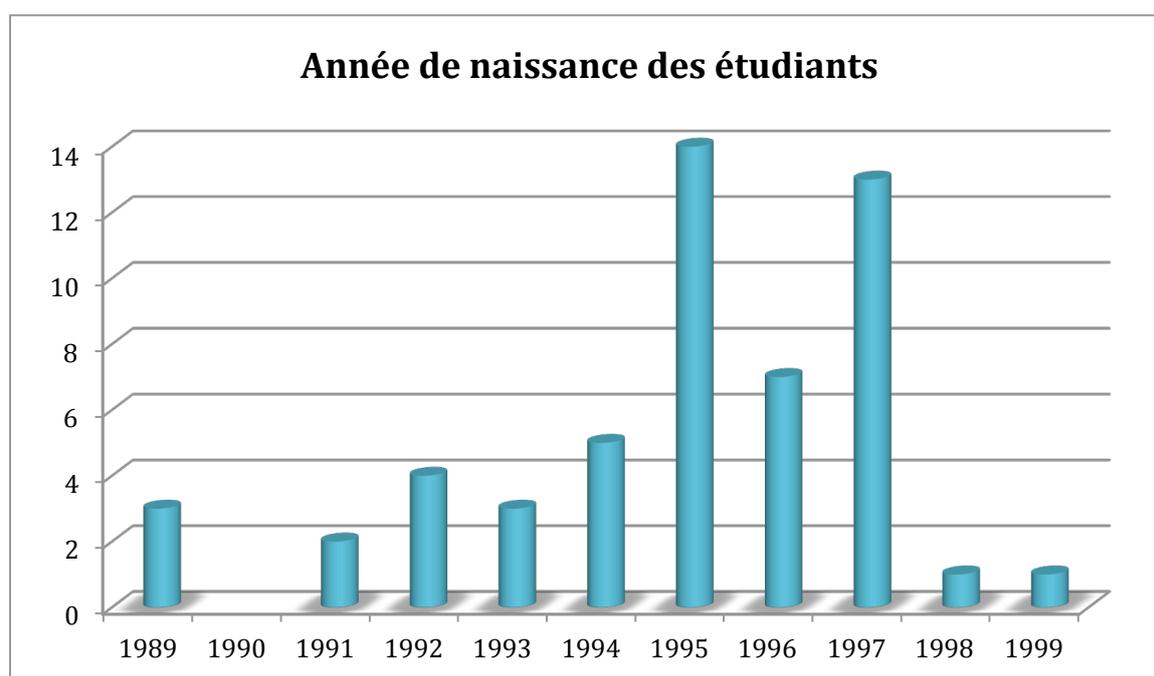


Figure 7 : Graphique de l'année de naissance des étudiants en GSL à l'UNIL

La grande majorité des étudiants ont des attentes envers les instituts de formation en management du sport. Seul, 7.5% des étudiants n'ont pas répondu à cette question. Parmi les attentes, de loin, la plus mentionnée est celle de recevoir un type de savoir dit « pratique » (le savoir-faire). Il s'agit d'une attente de la part de 92.5% des étudiants. Deuxièmement, une demande proche de celle juste exposée, 43.4% des étudiants s'attendent à ce que ce Master leur permette d'expérimenter le terrain que ce soit via un stage ou via des enseignements dans lesquels ils seraient amenés à collaborer avec des acteurs du marché professionnel. Ceci permettrait également de développer le savoir-faire des étudiants. En outre, un tiers des étudiants souhaitent que leur formation soit conforme aux attentes du marché. Ils ne spécifient pas précisément en quoi cela

consiste, mais ils estiment que l'institut doit être en mesure de le fournir. Enfin en quatrième position, la volonté de 22.6% des répondants est que cette formation serve à développer le réseautage individuel. Cette compétence est plus liée au savoir-être que les autres. Puisque si la formation permet de développer le réseautage des étudiants, elle leur permet de rentrer en contact avec des gens du secteur et de cette façon leur apprend indirectement, ou les pousse à apprendre, comment interagir avec ces personnes. Pour finir, la cinquième et dernière attente, formulée par 13.2% des étudiants, est que la formation facilite l'insertion professionnelle.

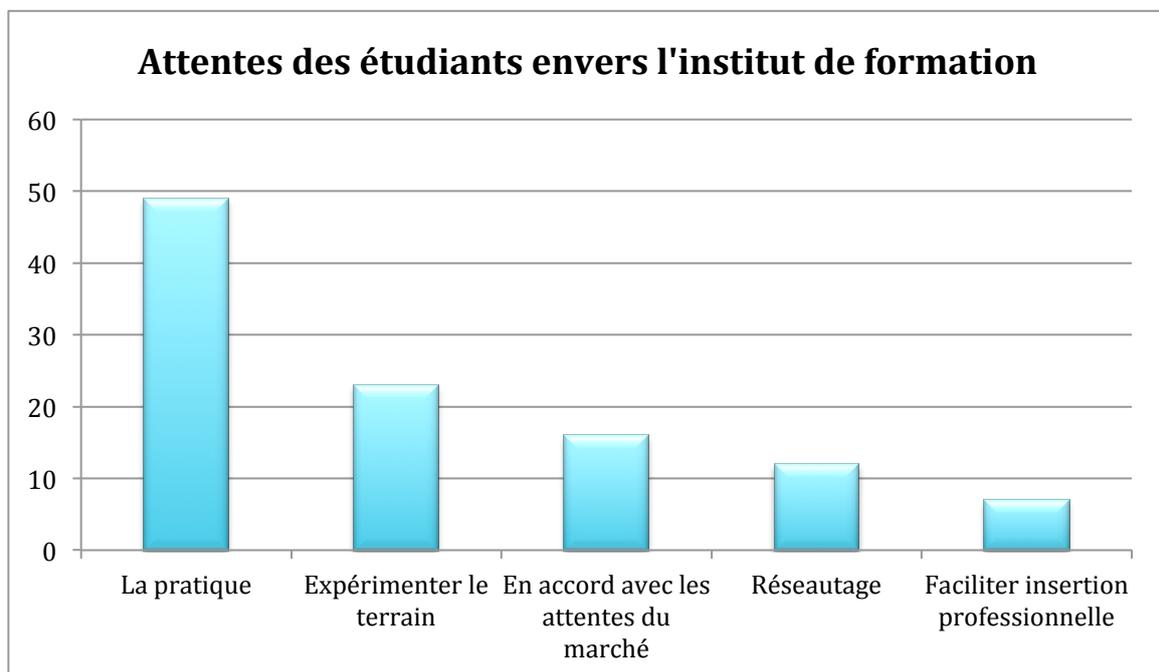


Figure 8 : Attentes des étudiants envers l'institut de formation

En conclusion, les étudiants s'attendent principalement à ce que la formation soit professionnalisante, qu'elle transmette du savoir-faire, et qu'elle soit un levier pour l'intégration au marché de l'emploi.

6.3 Résultats des entretiens aux enseignants

Afin d'analyser au mieux la formation proposée en Gestion du Sport et des Loisirs à l'Université de Lausanne, nous avons eu recours à 9 entretiens semi-dirigés. Ces derniers nous ont permis de collecter des données pour un total de 17 enseignements, dont 7 enseignements obligatoires et 10 enseignements facultatifs. Soulignons également que l'offre de formation complète est composée de partenariats avec

l'Université de Neuchâtel ainsi que l'Université de Sion. Étant donné que notre objet d'étude se concentre sur le cursus proposé par l'UNIL, nous n'avons point analysé les cours proposés par d'autres instituts. Nous exposons ci-dessous les intitulés des 17 enseignements analysés :

- Économie et gestion des loisirs et du tourisme sportif
- Élaboration des politiques publiques sportives
- Gestion de projets
- Gestion du sport
- Management des événements sportifs
- Management des organisations sportives
- Marketing du sport : principes et pratique
- Management des services publics du sport
- Marketing international des organisations sportives
- Socio-économie du sport
- The Global Economy of Sport
- Anthropologie historique des représentations du corps
- Approche pluridisciplinaire du dopage
- Histoire et géopolitique du sport international
- Sport et médias
- Histoire des pédagogies des activités physiques
- Démarche et méthode de recherche en sciences sociales appliquées au sport

La démarche adoptée nous a notamment permis de comprendre quelles sont les différentes approches pédagogiques des enseignants questionnés. Nous constatons que trois perspectives pédagogiques, ou trois profils d'enseignements distincts, sont notables. Ainsi, nous explicitons un modèle composé de trois approches pédagogiques singulières, nous permettant d'expliquer le type de contenu transmis via la formation en GSL de l'UNIL.

Tout d'abord, la catégorie la plus représentée au sein des cours analysés est l'approche pédagogique professionnalisante. Les enseignants adoptant cette perspective forment généralement explicitement leur volonté de préparer l'étudiant à son insertion

professionnelle dans le marché du sport. Ils visent la transmission d'outils spécifiques concrets qui pourront être utilisés par les étudiants une fois leur carrière professionnelle entamée. La citation suivante, tirée d'un entretien, confirme l'existence de ce *pattern* : « La finalité est de disposer d'éléments de méthode permettant de s'insérer en emploi dans le secteur ». Tous les enseignements obligatoires s'inscrivent dans cette approche. Parmi les objectifs explicites observés dans cette catégorie, y figurent notamment la préparation à l'insertion dans les secteurs du management de projet, dans la gestion d'événements sportifs ou encore dans les organisations sportives.

Deuxièmement, nous constatons qu'une palette d'enseignants ont pour objectif de développer chez l'étudiant une meilleure compréhension du marché sportif. Les enseignements concernés par cette approche ne sont donc pas professionnalisants mais servent à transmettre une culture ainsi qu'une connaissance globale du champ sportif permettant aux étudiants de mieux saisir les enjeux de ce marché ou de mieux évoluer au sein de cet environnement. Les compétences de ce second groupe sont en majorité des connaissances dites de « savoir cognitif » ou de « savoir-être ».

En troisième lieu, moins prépondérant dans cette formation, le dernier profil observé est celui des approches purement académiques. Les enseignements construits sur cette perspective pédagogique ont en commun la volonté de permettre à l'étudiant de développer ses compétences de recherche ainsi que son esprit critique. Les outils enseignés sont donc transversaux et ne sont pas directement en lien avec l'emploi futur des étudiants. Néanmoins, ces cours participent au développement du savoir général des étudiants et promeuvent une forme d'autonomie puisqu'ils apprennent aux étudiants à chercher des informations ainsi qu'à construire un propos ou un argumentaire cohérent.

Le Tableau 1 ci-après synthétise notre modèle ainsi que quelques caractéristiques des catégories énoncées. Nous y soulignons le principal savoir mobilisé pour chaque approche, qu'il soit dit pratique, cognitif ou savoir-être. Puis, le type de compétence clé amenée selon l'approche pédagogique est également identifié. Mais encore, nous définissons si la prépondérance de ces différentes approches est élevée, moyenne ou faible au sein du cursus. Et finalement, nous spécifions si ce sont les enseignements obligatoires ou facultatifs qui sont concernés par chaque approche.

Spécificités	Approche professionnalisante	Approche globale	Approche académique
Savoir mobilisé	savoir-faire	savoir cognitif et savoir-être	savoir cognitif
Compétences clés	outils professionnels	connaissance spécifique	méthodologie de recherche et outils transversaux
Prépondérance	importante	moyenne	faible
Enseignements concernés	enseignements obligatoires	enseignements obligatoires et optionnels	enseignements optionnels

Tableau 1 – Modèle des diverses approches pédagogiques en GSL

La construction de ce modèle soulève un enjeu fondamental de notre travail de recherche, la potentielle dimension professionnalisante d'une formation académique. Ce thème peut s'apparenter à une forme de prise de position presque idéologique sur l'utilité du savoir théorique ou sur le rôle même d'une université. Suite à nos observations sur la formation, nous nous positionnons en faveur d'une alliance équilibrée entre transmission de savoir pratique et développement de la perspective critique. Nous pensons que le savoir pratique est fondamental mais qu'il doit s'accompagner d'une connaissance globale du champ sportif afin d'être pertinent et raisonné. D'ailleurs, nous tenons à partager le témoignage de l'un des interviewés qui se positionne quant à la nécessité pour les étudiants de développer une connaissance critique du champ sportif.

Je pense que si on veut bien faire de la gestion, surtout dans [le domaine du sport], il faut avoir une sensibilité différente. Il faut comprendre le sport de façon plus large. Dans beaucoup d'organisations sportives on a voulu jouer l'efficacité et on a favorisé les compétences de gestionnaire, ce qui est utile bien entendu. Mais c'est quand même un secteur qui va mal aujourd'hui en partie parce qu'il n'a pas pu être suffisamment réflexif et assez critique. Pour les affaires de corruption, de maltraitance ou de dopage, s'ils avaient eu plus de personnes critiques capables de remettre les choses en cause, la situation serait certainement meilleure.

Le management du sport est en effet un marché professionnel où les compétences pratiques sont essentielles et, à fin de préserver l'équilibre de ce secteur, des professionnels capables de réflexion critique, en matière d'intégrité par exemple, sont des atouts.

En outre, nous avons essayé de comprendre le niveau d'interaction entre les différents enseignants de la formation. Plusieurs enseignements tels que « Élaboration des politiques publiques sportives » et « Management des services publics du sport », ou encore, « Marketing du sport : principes et pratique » et « Marketing international des organisations sportives » couvrent potentiellement des sujets communs. Nous nous sommes donc intéressés à la façon dont les enseignants se prémunissent d'un potentiel doublon de leur contenu. Il s'avère que les enseignements aux thématiques les plus proches, et donc les plus délicats, sont les mieux prémunis. Les enseignants font l'effort de se concerter afin de s'assurer que leur contenu soit divers. Cependant, les autres enseignants, n'ayant pas de cours aux thématiques proches, ne font pas systématiquement un tel effort. La citation suivante formulée par un interviewé le laisse comprendre : « On ne sait pas très bien ce que font les autres. Peut-être qu'on ne fait pas assez d'effort pour savoir ce que font les autres ». En conclusion, il y a bien une interaction existante entre enseignants afin de coordonner une partie de leurs contenus. Mais, cet échange n'est pas systématique et n'est non plus pas formel.

Subséquentement, nous explicitons les compétences techniques données, ainsi que les principales compétences transversales, citées comme étant transmises. Nous abordons d'abord les compétences données sans la liste théorique de 42 compétences. Puis, nous nous intéressons aux résultats obtenus grâce à l'administration de cette liste. Premièrement, parmi les compétences dites pratiques et professionnalisantes, nous avons la « gestion d'événements », le « management de projet » ainsi que le « management des ressources humaines », mais aussi, le « marketing », le « sponsoring », la « planification ainsi que le management stratégique ». De plus, nous avons également des « outils économiques » ainsi que des « méthodes de contrôle et d'évaluation de la performance d'organisations ». Les facultés dites transversales ou *soft skills* les plus mentionnés sont « l'esprit critique », la « communication », le « travail d'équipe » et la « capacité d'analyse ». À présent, avec l'aide de la liste théorique

soumise, quelques compétences supplémentaires sont données. Les compétences techniques mentionnées en plus sont le « management de crise », le « management de risque », le « management du changement », le « management de la relation client », la « gestion financière » et le « management d'infrastructures sportives ». Ensuite, les compétences personnelles supplémentaires les plus citées sont la « flexibilité », la « créativité », l'« organisation » et la « compétence digitale ».

6.4 Résultats de l'enquête sur les ALUMNIL en emploi

L'« Enquête sur le devenir des anciens étudiants du Master en Sciences du mouvement et du sport - Orientation : Gestion du sport et des loisirs » est une étude mandatée par l'ISSUL. Cette étude avait notamment pour but d'identifier le parcours des étudiants sortants de la formation en GSL. Cette étude s'intéresse principalement au secteur dans lequel les ALUMNIL se sont insérés et nous explicitons à présent les résultats obtenus.

Selon la première analyse effectuée par l'ISSUL, sept secteurs d'insertion professionnelle se distinguent. Le plus représenté est celui des « services publics du sport » avec 24% d'ALUMNIL en fonction. Ensuite, avec 18% le « sport international (fédérations internationales et européennes) ». Puis, de justesse moins significatives, les « agences marketing, presse et événementielles » sont à 17%. La catégorie suivante est moins précise et englobe l'ensemble des fonctions qui ne font pas partie du secteur du management du sport. Il s'agit des « autres secteurs » avec 15% de significativité. Enfin, 14% des ALUMNIL travaillent dans les « fédérations nationales, régionales et clubs sportifs » et 8% d'entre eux dans le « loisir et tourisme ». La dernière mince catégorie, comme vous le voyez sur la Figure 9 ci-dessous, est celle des « entrepreneurs » qui concerne 4% des ALUMNIL.

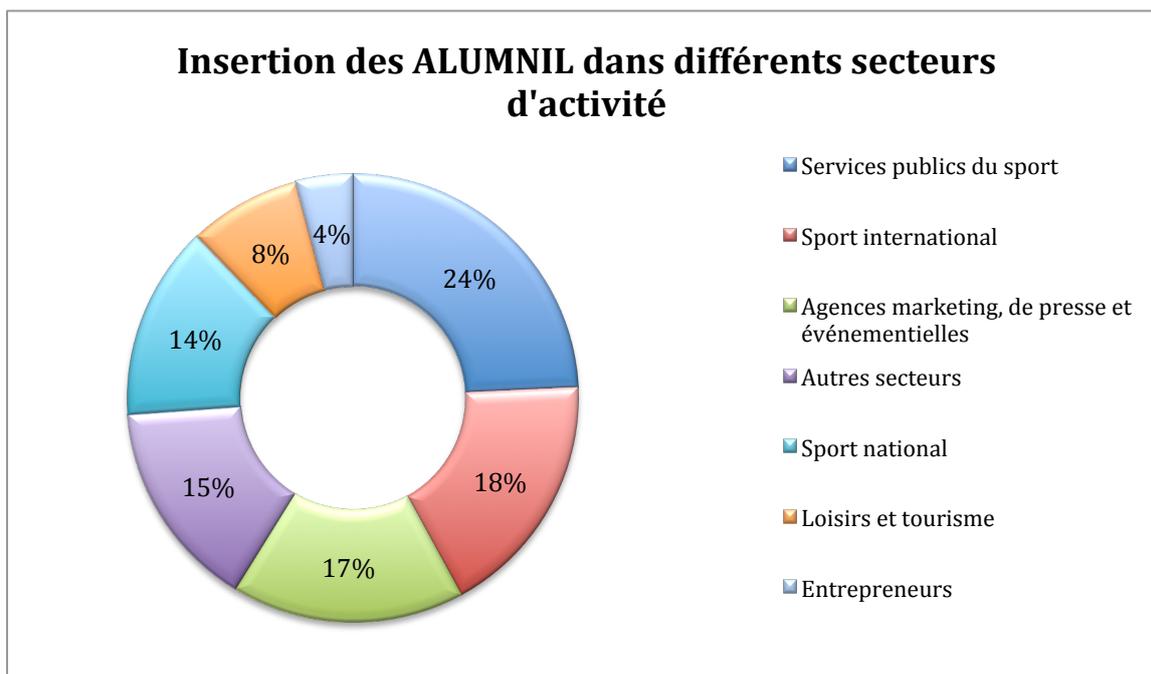


Figure 9 : Adaptation de l'« Enquête sur le devenir des anciens étudiants du Master en Sciences du mouvement et du sport - Orientation : Gestion du sport et des loisirs »

En plus de la définition des secteurs d'insertion professionnelle, cette enquête nous a permis d'identifier les régions géographiques d'insertion des ALUMNIL. En globalité les étudiants sont employés à 48.6% dans le canton de Vaud, 13% dans le canton de Genève et 9% dans le canton de Fribourg. Le canton du Valais accueille quant à lui 7.5% des ALUMNIL et Berne 6.9%. Les 15% restants recouvrent 16 emplois dans d'autres cantons de Suisse (Jura, Zurich, Grisons, Lucerne, Soleure, Neuchâtel, Tessin, Bâle) et 6 emplois à l'étranger (Canada, Allemagne, France, République-Tchèque). Le graphe ci-dessous image l'ensemble de ces données.

Canton d'insertion professionnelle des ALUMNIL

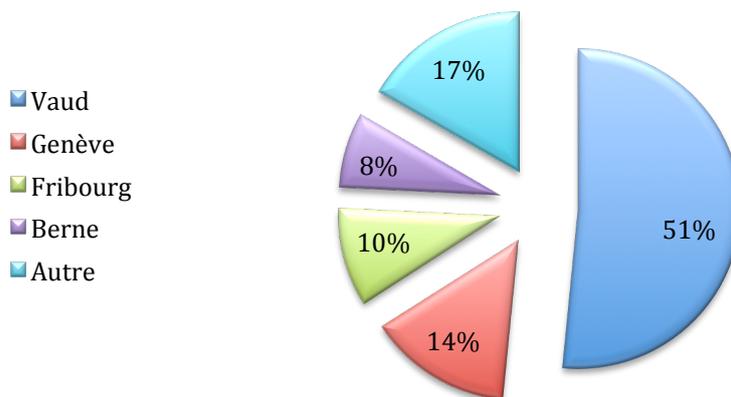


Figure 10 : Insertion globale des ALUMNIL

Ensuite, l'on remarque des divergences importantes selon le secteur de provenance de l'emploi. Comme nous le voyons sur le graphe ci-après, les ALUMNIL insérés dans les « services publics du sport » sont à 56.5% employés dans le canton de Vaud, à 19.6% dans le canton de Genève et à 6.5% dans le canton de Fribourg. Les 17% restants correspondent à un peu plus de 4% d'emplois en Valais, Neuchâtel et Berne ainsi qu'à environ 2% au Tessin et 2% dans le Jura.

Canton d'insertion des ALUMNIL dans les services publics du sport

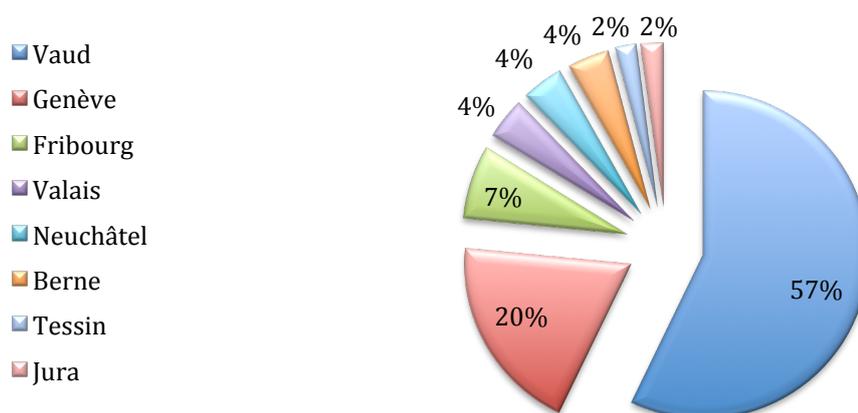


Figure 11 : Insertion des ALUMNIL dans les « services publics du sport »

Les emplois appartenant au secteur du « sport international » sont à environ 76% dans le canton de Vaud et seulement à 9% dans la seconde région suisse la plus observée,

Genève. Le restant du secteur d'insertion est composé de quatre autres cantons (Zurich, Valais, Neuchâtel et Bâle) et de 3% relatifs à des emplois à l'étranger.

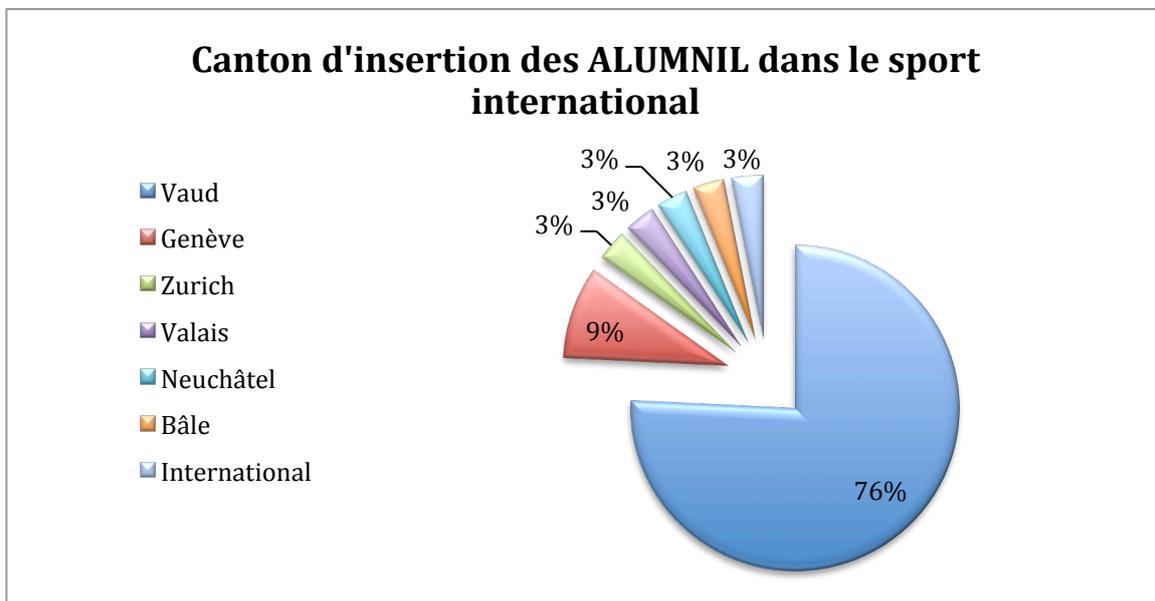


Figure 12 : Insertion des ALUMNIL dans le secteur du « sport international »

Pour le secteur des « agences marketing, presse et événementielles », le canton de Vaud reste dominant mais sa proportion descend à 32.1%. En seconde position, les emplois à l'étranger atteignent 14.3% alors que le canton du Valais, celui de Genève ainsi que celui de Berne sont tous à 10.7%. À la suite de cela le canton de Fribourg accueille 7.1% d'ALUMNIL.

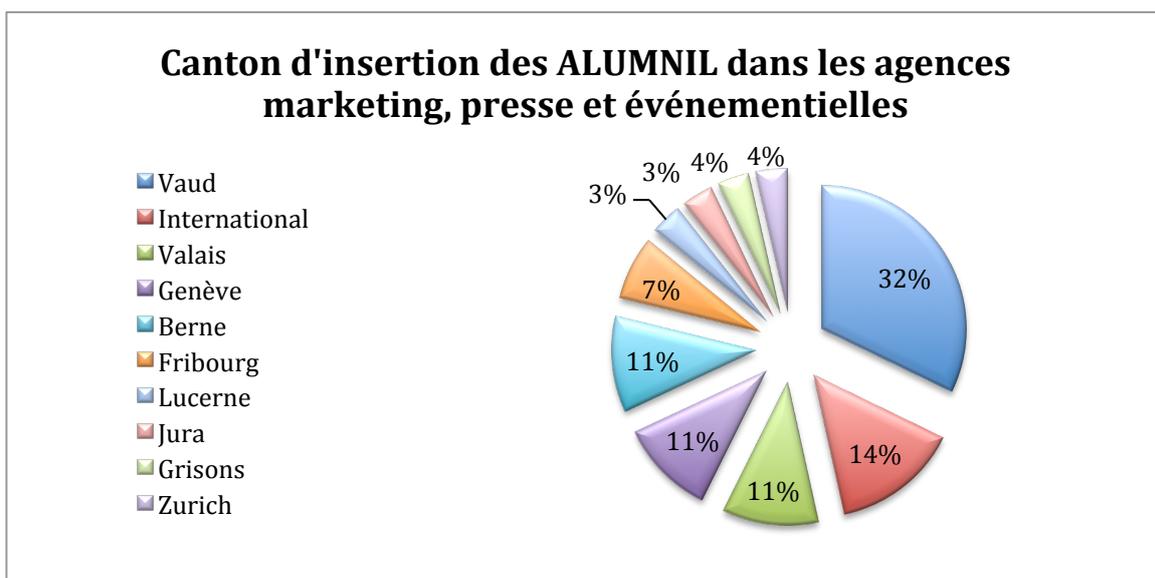


Figure 13 : Insertion des ALUMNIL dans les « agences marketing, presse et événementielles »

Les ALUMNIL employés dans le « sport national » sont également nombreux à être employés dans le même canton où ils ont suivi leur formation supérieure (30.4%). Deuxièmement, Berne est le lieu où 17.4% des ALUMNIL se sont insérés professionnellement. Alors que Genève ainsi que Fribourg arrivent tous deux à un taux de 13% et le canton du Valais ainsi que celui de Neuchâtel sont à 8.7%. Le canton de Soleure ainsi que les emplois à l'étranger recoupe la petite portion manquante.

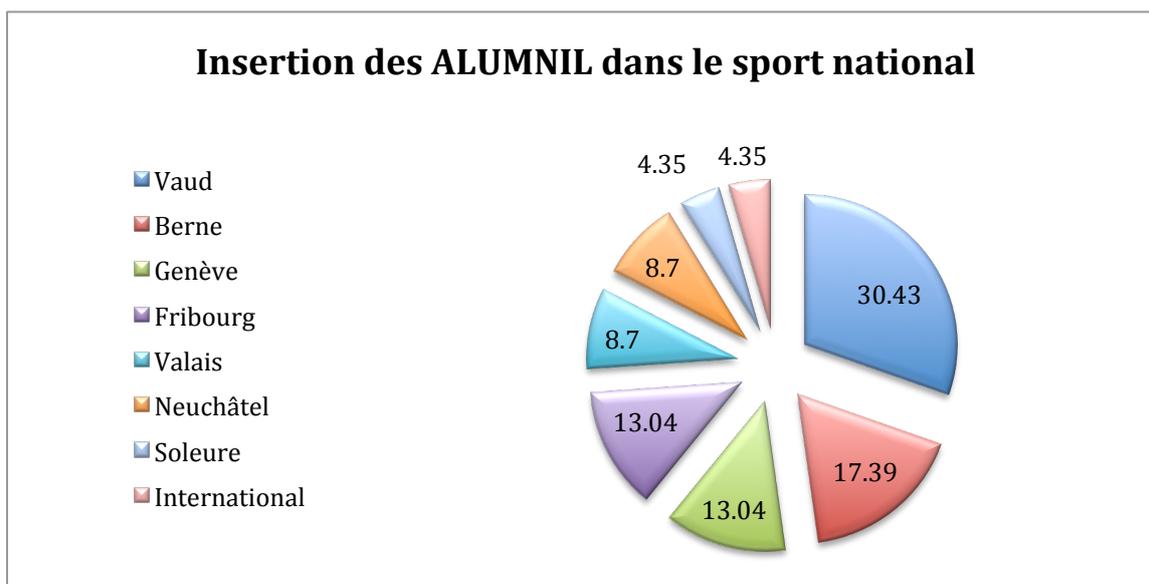


Figure 14: Insertion des ALUMNIL dans le « sport national »

L'un des deux derniers secteurs observés est celui du « loisir et tourisme ». La plupart des répondants provenant de cette catégorie se sont insérés dans le secteur du loisir et tourisme général et non pas dans le secteur spécifique du loisir et tourisme sportif. Étant donné que nous avons volontairement écarté le versant des loisirs non sportifs de notre analyse de la formation, nous ne souhaitons pas biaiser notre approche en analysant la région d'insertion des anciens étudiants ayant souhaité s'y professionnaliser. Pour cette raison, nous n'analysons pas la provenance des emplois des ALUMNIL insérés dans le secteur « loisir et tourisme », mais nous analysons en aval des données d'offres d'emploi issues du loisir et tourisme spécifiquement sportif.

En définitive, pour une question de pertinence, nous ne nous intéressons non plus pas à l'insertion géographique observée dans la catégorie « autres secteurs ». Les ALUMNIL classés dans ce sous-ensemble n'ont pas des emplois corrélés avec leur formation en GSL à l'ISSUL. La diversité d'emplois que l'on retrouve dans cette catégorie en rend

l'analyse peu pertinente au vu de notre objet d'étude. À titre d'exemple, parmi les emplois les plus originaux recensés, un ALUMNIL en GSL est devenu pasteur, alors qu'un autre est aujourd'hui photographe indépendant et finalement, l'un d'entre eux est employé chez une assurance maladie.

7. Analyse du marché

7.1 La zone définie

Lors de notre récolte d'offres d'emplois, nous pensions premièrement nous focaliser sur la région vaudoise. Sa forte concentration en fédérations internationales sportives fait de cette région un lieu ayant un secteur du management du sport très développé. Toutefois après meilleure réflexion, dans un souci de représentation des secteurs d'insertion des ALUMNIL, il nous a semblé plus adéquat d'ouvrir notre champ de recherche à la Romandie. Ce choix méthodologique nous a également permis d'élargir la liste de potentiels emplois analysables et nous avons ainsi décidé d'augmenter le nombre d'offres d'emploi sélectionnées à une centaine. Ce nombre élevé a rendu l'exercice complexe, et malheureusement, nous n'avons pas pu recueillir le nombre escompté pour deux des sous-secteurs que nous avons définis.

La quantité nécessaire d'offres pour le secteur « loisir et tourisme » n'a été complétée qu'à 75%. Cela peut s'expliquer par une rude accessibilité des offres d'emplois dans le domaine du loisir et du tourisme spécifiquement sportif. Si notre approche visait les loisirs et le tourisme génériques, notre exercice aurait été plus aisé. En ce qui concerne le sport national, il était difficile de récolter suffisamment d'offres dans le périmètre romand. Seulement 78% du nombre d'offres voulues pour le secteur « sport national » ont été récoltés. Le sport national suisse est en grande partie dans les régions germanophones telles que Ittigen (BE) ou Olten (SO). Par ailleurs, par souci de cohérence méthodologique, nos interprétations et analyses des secteurs « loisir et tourisme » ainsi que « sport national » sont moins étoffées que celles des autres secteurs. Pour finir, nous avons décidé de classer la compétence « bureautique » ainsi que celle de « rédaction » dans les compétences techniques, car nous considérons qu'à partir d'un certain niveau de maîtrise et d'utilisation professionnelle régulière, ces facultés ne sont plus un *soft skill* mais un réel outil technique acquis.

7.2 Caractéristiques des offres d'emploi dans le management du sport

Dans sa globalité, le marché du management du sport est composé d'emplois aux profils multidisciplinaires et très variés entre eux. La multiplicité des formations identifiées dans nos données confirme ce phénomène. Parmi toutes les formations citées dans ces

offres, le management du sport arrive en tête avec un taux de citation de 23.2%. S'ensuit le baccalauréat en marketing avec 13.1% de mention. À la suite de cela, le fait d'avoir une formation supérieure (université ou haute école) correspond à 11.1% des formations citées. Enfin, en quatrième position, le baccalauréat en économie a un taux de 10.1% de significativité. D'autres formations plus ou moins éloignées du domaine du management du sport sont aussi citées. Elles sont listées à la Figure 15.

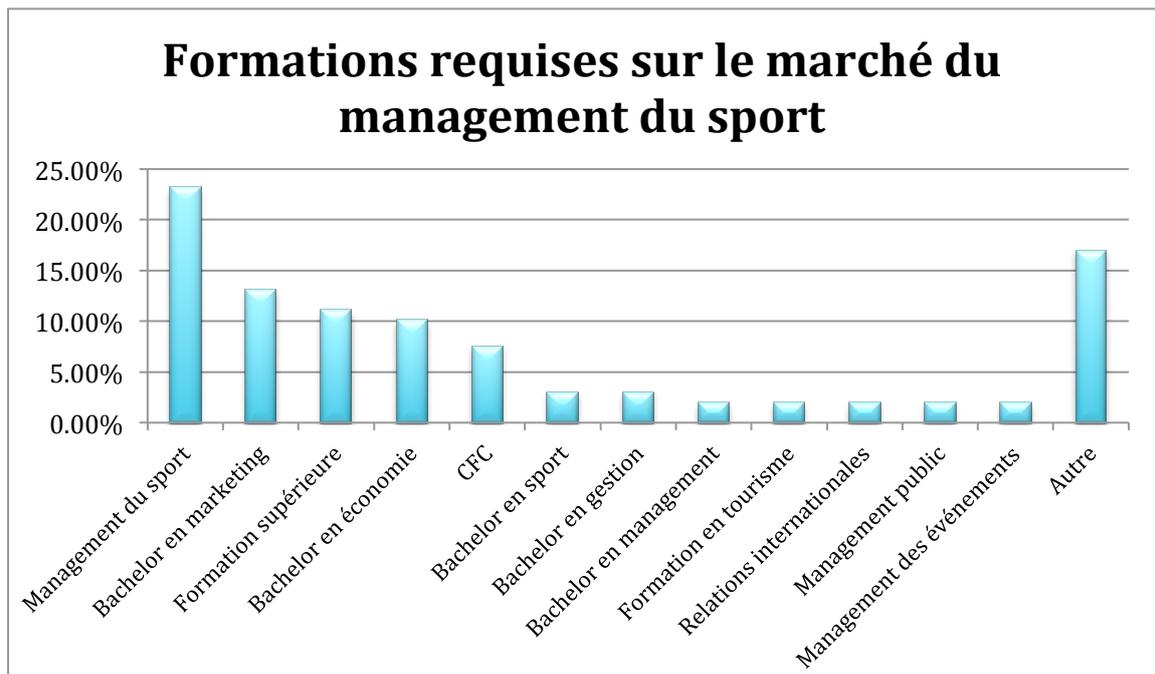


Figure 15 : Formations requises sur le marché de l'emploi du management du sport

À partir de ces résultats, le premier constat est que le management du sport est en effet la formation la plus demandée. Toutefois, le fait que la simple obtention d'un certificat de formation supérieure soit si significative nous renseigne quant à un manque de clarté du parcours qu'un manager du sport doit/peut suivre. Deuxièmement, la catégorie « Autre », recoupant 18.2% des formations citées, est composée de nombreuses formations pour la plupart très éloignées du management du sport. Pour exemple, nous y trouvons la formation en architecture ou encore l'ingénierie. En outre, les pourcentages mentionnés ci-dessus sont relatifs à la proportion de chaque formation vis-à-vis de l'ensemble des formations citées dans ces offres d'emploi. Mais, une offre peut en citer plus qu'une ou au contraire n'en citer aucune. Il est donc primordial que nous mettions en perspective ces chiffres en clarifiant la façon dont ces offres communiquent la formation recherchée.

Le résultat est que 25 offres d'emploi (27.5% des offres) exposent le background académique requis chez le candidat de façon précise. Ces offres proposent un domaine de spécialisation, voire deux si ces derniers sont proches, mais n'en proposent pas 3 divergents ou plus. De surcroît, 39 offres proposent un background académique vague ou très large. Ce chiffre est important et correspond à 42.9% des emplois analysés. Pour exemplifier cela, nous nous référons à une offre publiée par la FIA en 2021 pour un poste de « Project Coordinator ». Le profil requis est un « graduate or post-graduate degree in fields such as Journalism, Mass Communication, Social Sciences, Project Management, International Relations (non-exhaustive examples) ». Le profil visé est large et la mention presque ironique de la non-exhaustivité de cette liste rend l'explicitation du background académique recherché très vague. D'autre part, dans 27 des offres analysées le background éducationnel n'est pas spécifié. Les offres en question se basent sur des *softs skills* ou quelques compétences techniques mais ne précisent aucunement le besoin d'avoir un certificat quelconque. Autrement dit, 30% des offres d'emplois en management du sport ne demandent pas au candidat de bénéficier d'un diplôme d'études. Une autre information intéressante est que seulement 26.4% des offres discutées mentionnent la formation en management du sport comme souhaitée ou comme une des formations acceptées. Et seulement, 12% des offres du secteur spécifient qu'une spécialisation en management du sport est obligatoire. Ces diverses observations nous amènent à nous questionner quant à l'existence d'un parcours ou profil type du manager du sport. Actuellement, d'après notre analyse des offres d'emploi, les bases académiques ne semblent pas être le point de concordance entre les différents employés exerçant un emploi de manager du sport.

En outre, la compétence technique ressortant le plus est la maîtrise des outils de bureautique. Cette compétence est requise dans 53.8% des offres. La rédaction (essentielle dans 27.5% des offres) ainsi que l'affinité avec le digital (24.2% des offres) sont également parmi les plus souhaitées. Puis, la capacité à gérer du data ainsi que des bases de données, la connaissance du sport et le marketing sont voulus dans 19.8% des offres. La septième compétence la plus citée est celle de la gestion de projet et la huitième est celle de la gestion financière.

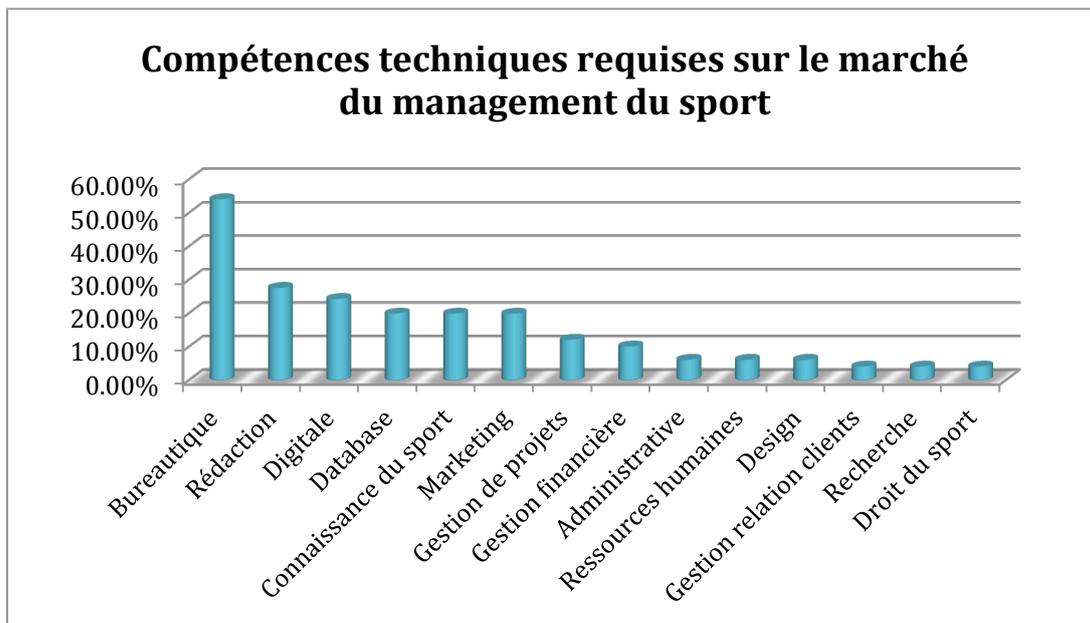


Figure 16 : Compétences techniques requises sur le marché de l'emploi du management du sport

Si nous nous intéressons maintenant aux *soft skills*, nous remarquons que plus de 20 compétences personnelles différentes sont citées. La plus populaire est la compétence de communication (47.3% des emplois), juste devant le travail d'équipe (46.2% des offres). Mais encore, l'aptitude générale organisationnelle est discriminante dans 45% des cas et la flexibilité l'est dans 39.6% des cas. Parmi les autres compétences personnelles mentionnées de façon récurrente nous citons : l'autonomie, l'intérêt pour le sport, la méticulosité et la pro-activité. La Figure 17 renseigne sur les taux de ces dernières.

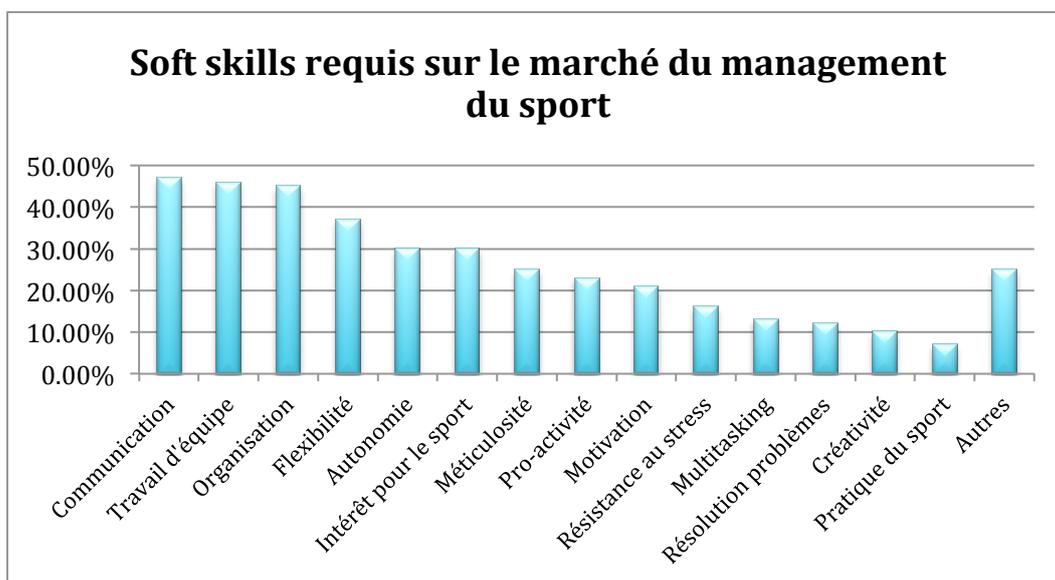


Figure 17 : Soft skills requis sur le marché de l'emploi du management du sport

Pour les capacités linguistiques, il n'est pas étonnant de voir que la place de l'anglais y est importante. Dans la région romande, le champ du management du sport a une culture teintée d'internationalisme. Par ailleurs, le français est la langue parlée en Suisse romande. Sa prépondérance dans ces résultats est donc prévisible. La maîtrise jointe de l'anglais et du français représente 43.2% des prérequis linguistiques. L'anglais seul 18.9% et le français seul 12.2%. Ensuite, le français couplé à l'allemand a un taux de 10.8%. Alors que la combinaison du français, anglais et allemand est à un peu moins de 10%. La connaissance du français, anglais et espagnol est à 2.7% et l'anglais - espagnol ainsi que l'anglais - allemand sont toutes deux à 1.4%.

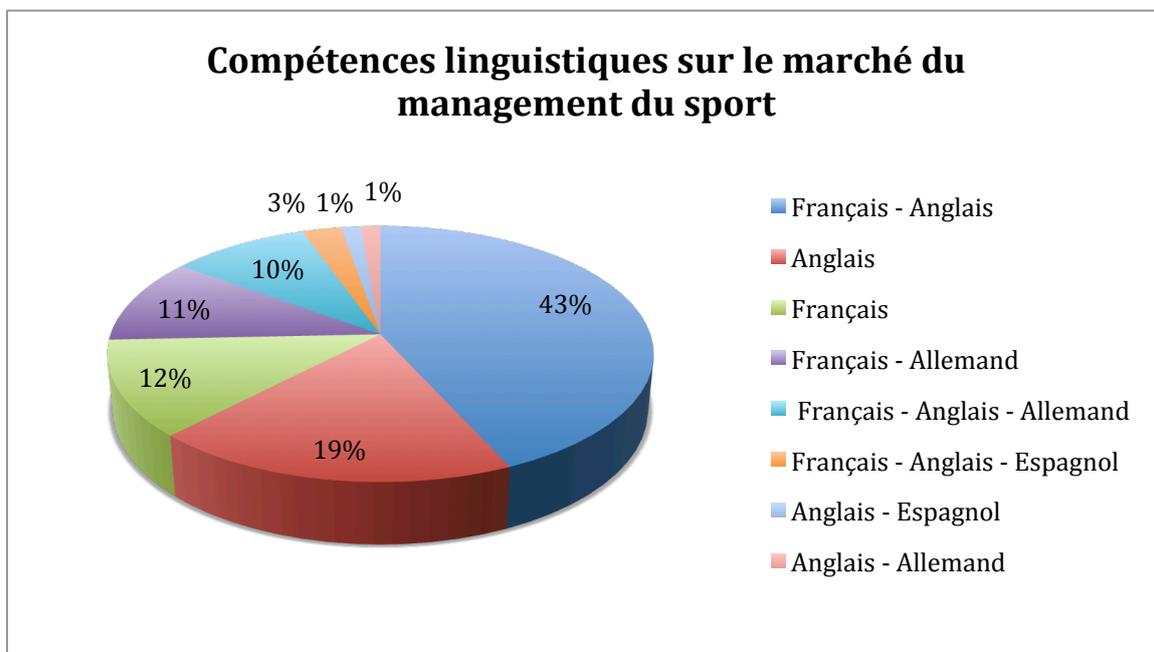


Figure 18 : Compétences linguistiques nécessaires sur le marché de l'emploi du management du sport

Enfin, qu'en est-il des prérequis en termes d'expérience professionnelle ? 54.9% des emplois demandent à ce que le candidat postulant ait déjà une expérience professionnelle préalable. Uniquement 42% des offres souhaitant une expérience préliminaire spécifient la durée de celle-ci. La moyenne des durées exigées est de 3.6 années d'expérience. Pour finir, le type d'expérience recherchée a également pu être défini. La plus commune est celle relative à une gestion de projet (20% des offres). En second lieu, la participation à l'organisation d'un événement est recherchée par 18% des

postes. Après cela, une expérience en marketing ou en administration est nécessaire pour 13% des offres.

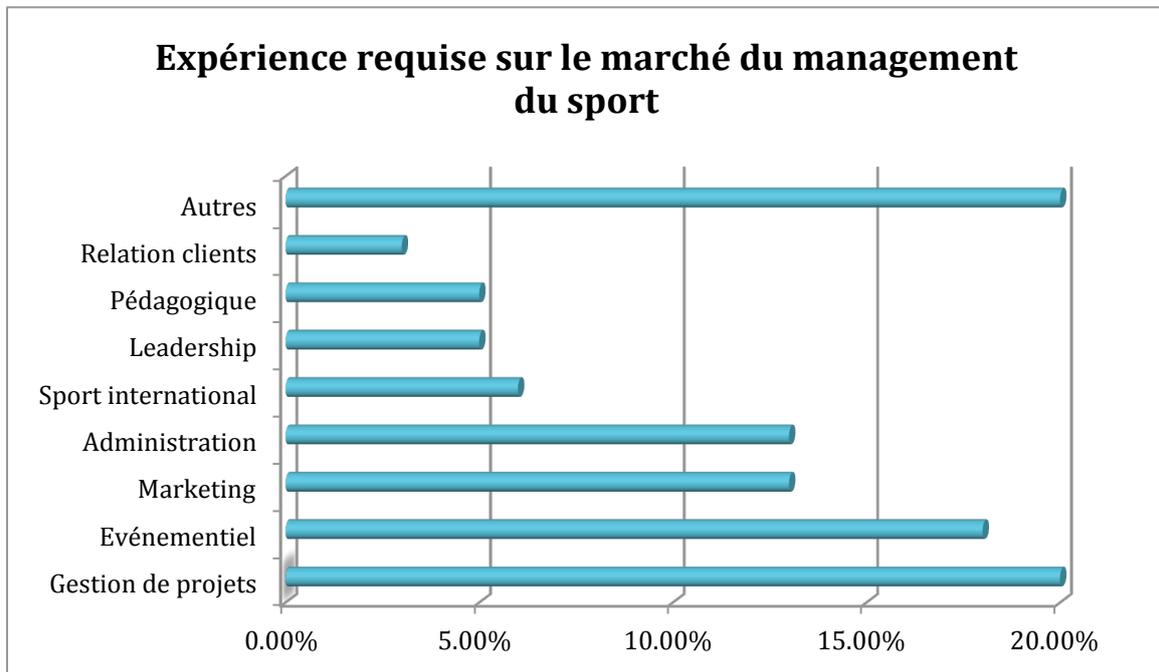


Figure 19 : Type d'expérience requise sur le marché de l'emploi du management du sport

Dans l'ensemble, la quantité d'offres d'emploi dans le secteur du management du sport en Romandie diffère grandement selon le secteur de provenance. À présent, nous nous intéressons aux tendances des divers sous-secteurs de ce marché.

7.3 Les services publics du sport

Dans cette étude nous analysons des offres d'emploi provenant des « services publics du sport » de plusieurs régions telles que Genève, Lausanne, Yverdon, Morges, Nyon, Bienne ou encore Neuchâtel. Dans cette catégorie, un peu plus d'un tiers des offres sont des stages. Et, ce secteur est celui ayant le plus grand pourcentage d'offres d'emploi dans lesquelles une formation en management du sport est requise. Comme le montre la Figure 20, une formation en management du sport est requise dans 45% des cas, et en seconde position, un certificat fédéral de capacité n'est que demandé dans 16% des cas.

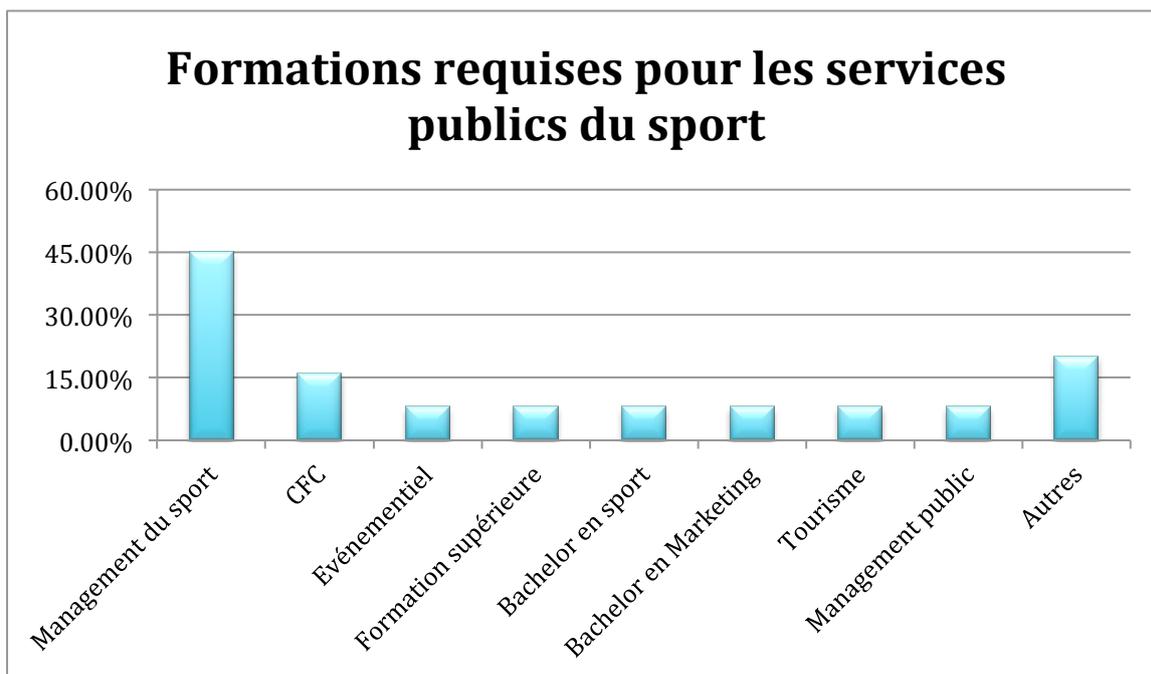


Figure 20 : Formations requises pour les « services publics du sport »

Parmi les *soft skills* les plus demandés la capacité de travailler en équipe arrive en tête avec une mention dans 50% des offres d'emploi. Après cela, l'organisation a un taux de 46% de mention et la flexibilité quant à elle de 45%. La communication est un peu moins importante mais tout de même à souligner puisqu'elle est mentionnée à 28% ce qui est bien plus élevé que tous les autres *soft skills* restants requis pour ce sous-secteur.

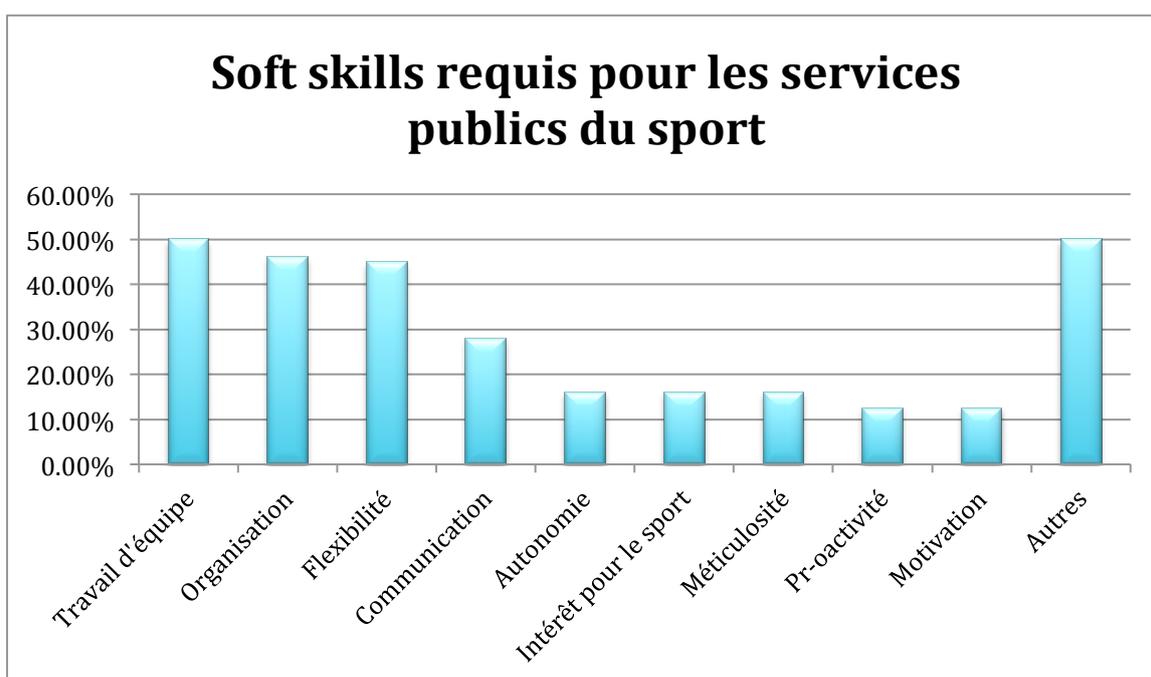


Figure 22 : Soft skills requis pour les « services publics du sport »

Par ailleurs, dans ce secteur, les compétences linguistiques sont moins prédominantes que dans les autres. Les offres d'emploi requérant le français et l'allemand ont un taux de 17%, tout comme celles qui souhaitent que le candidat parle français et anglais. Mais 20% des offres demandent simplement le français et une seule offre exige que le français, l'anglais et l'allemand soient maîtrisés. Pour finir, 37% des offres de ce secteur ne spécifient aucune compétence linguistique nécessaire.

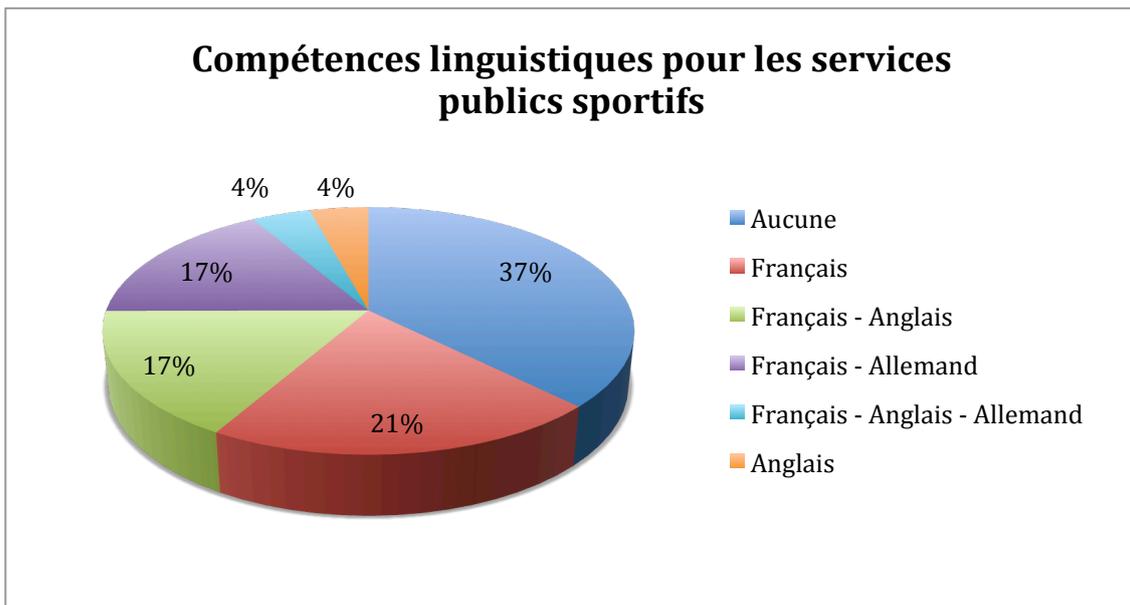


Figure 21: Compétences linguistiques nécessaires pour les « services publics du sport »

Puis, une expérience professionnelle préalable est nécessaire pour 54% des offres analysées (la durée de cette expérience n'est précisée que pour 3 cas). L'offre d'emploi ci-dessous, publiée par la commune de Plan-les-Ouates en avril 2021, nous permet d'exemplifier une partie des observations que nous venons de formuler. Tout d'abord un « Diplôme en management du sport ou formation jugée équivalente » est requis. Une « excellente maîtrise du français » est demandée mais aucune autre spécification linguistique n'est citée. De plus, les « horaires irréguliers, y compris le soir et le weekend » exigent une importante flexibilité de la part du futur employé. Enfin, une « expérience réussie de quelques années dans un poste à responsabilité similaire » est obligatoire.

Description	Date
<input type="checkbox"/> Candidature envoyée	
<input type="checkbox"/> Entretien d'embauche	
<input type="checkbox"/> Engagement <input type="checkbox"/> Réponse négative	

Annonce du: Thursday 1 April 2021

📍 Plan-les-Ouates 🏢 PME 🕒 Revenu accessoire 80% 📄 Employé

Afin de compléter ses équipes, le Service des Sports recherche un-e :

Délégué-e au sport associatif et à la promotion du sport Poste à 80% / Classe 12

Votre mission :

- Assurer le lien entre l'administration et les associations sportives partenaires actives sur la Commune.
- Être à l'écoute des besoins des associations sportives et être le relais des autorités pour transmettre leurs intentions en la matière.
- Conseiller et assister les associations sportives dans leurs démarches administratives et financières.
- Contribuer à mettre en oeuvre la politique communale en matière de promotion du sport et de subventionnement.
- Participer à l'organisation des manifestations sportives communales et assister les clubs sportifs dans l'organisation de leurs événements.
- Assurer la communication du Service des sports en lien avec les activités sportives, les associations et les manifestations.

Vos atouts pour ce poste :

- Diplôme en management du sport ou formation jugée équivalente.
- Bonne connaissance du milieu associatif, notamment dans le domaine du sport.
- Bonne maîtrise des outils informatiques de bureautique et des outils spécifiques au métier (outils de gestion de projets, réseaux sociaux).
- Excellente maîtrise du français et parfaite aisance rédactionnelle.
- Bonne connaissance de la commune, des communes genevoises, des institutions politiques cantonales, ainsi que de leur fonctionnement.
- Expérience réussie de quelques années dans un poste à responsabilités similaires.
- Grande flexibilité horaires : horaires irréguliers, y compris le soir et le week-end.

Entrée en fonction : à convenir

Votre offre dûment motivée et accompagnée d'un curriculum vitae, des copies des certificats et diplômes, est à nous faire parvenir jusqu'au **11 avril 2021**.

Figure 23 : Exemple d'offre d'emploi pour les « services publics du sport »

7.4 Le sport international

Dans cette section, nous analysons de nombreuses offres d'emplois provenant d'organisations telles que la FIG, le CIO, la FIBA, la FINA, la FIA, l'UCI, la FEI, l'UEFA ou encore l'EPCR. Cette liste est non exhaustive et permet au lecteur de mieux contextualiser les résultats observés. Les organismes dont les offres d'emploi sont issues sont donc d'importance et leur renommée a un rayonnement international. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que 16% des offres d'emploi spécifient que le candidat doit posséder un permis de travail sur le sol suisse. Les candidatures reçues proviennent

certainement en partie de l'étranger et ce prérequis est ainsi pertinent. Dans le secteur du « sport international », la formation permettant de s'insérer facilement dans le marché n'est pas uniquement le management du sport. Pour intégrer ce champ, l'obtention d'un baccalauréat en marketing et tout autant intéressante qu'une formation en management du sport (tous deux 33% de mention). A la suite de cela, une formation économique est en troisième position (22%) des formations les plus requises.

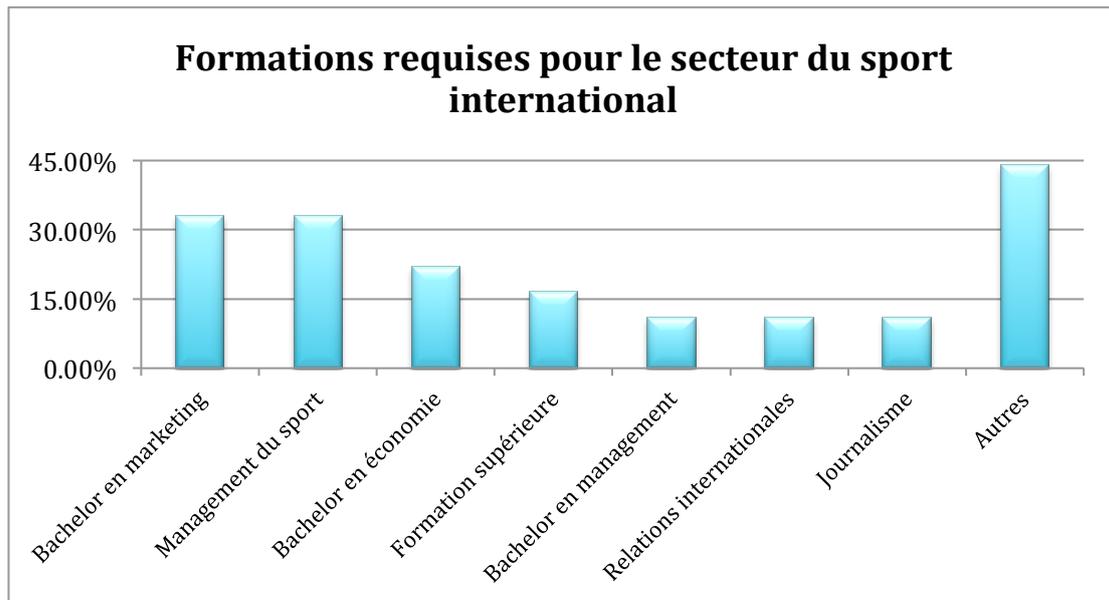


Figure 24 : Formations requises pour le « sport international »

Après, les trois compétences techniques les plus requises dans ce secteur sont : la maîtrise des outils de bureautique (MicroSoft Office Suite), l'aisance avec le digital et la capacité à analyser et gérer du data ainsi que des bases de données. Comme le graphe ci-dessous le montre, une bonne rédaction et la connaissance du marketing viennent à la suite des trois compétences susmentionnées.

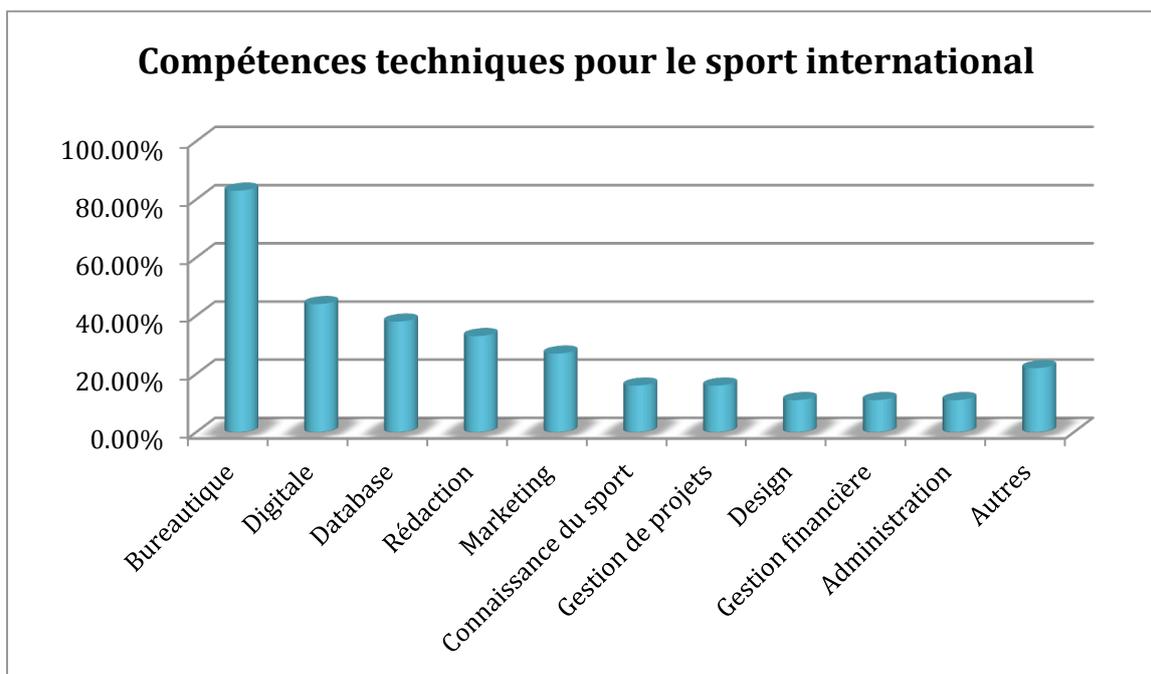


Figure 25 : Compétences techniques requises pour le « sport international »

En outre, nous observons que les *soft skills* demandés sont nombreux. L'organisation est la compétence personnelle la plus prépondérante (55%) et la flexibilité est en seconde position (49%). Ensuite, la communication et la résistance au stress sont deux compétences nécessaires pour plus de 42% des emplois du « sport international ».

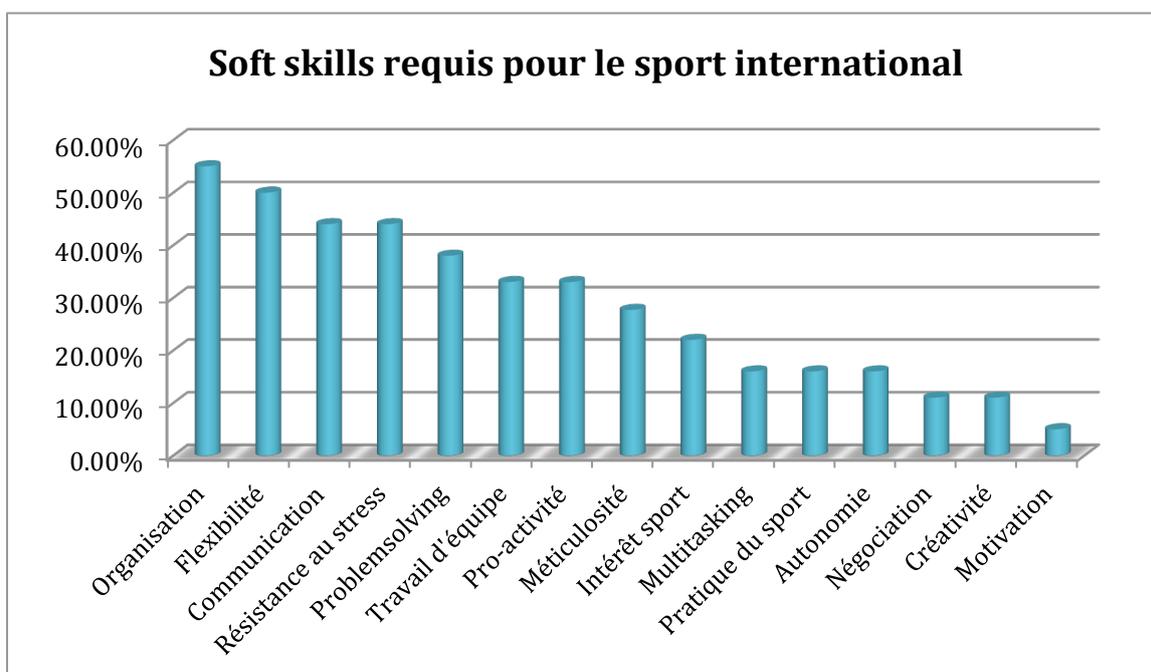


Figure 26 : Soft skills requis pour le « sport international »

Du point de vue des compétences linguistiques, il n'est pas surprenant de constater que ces organismes dits internationaux demandent à 100% de leurs candidats de maîtriser la langue d'interaction internationale, l'anglais. Dans 61.1% des offres d'emplois, l'anglais ainsi que le français sont requis et dans 27.8% des cas, l'anglais suffit. Les 11.1% restants correspondent aux postes où l'anglais, le français ainsi que l'espagnol sont nécessaires.

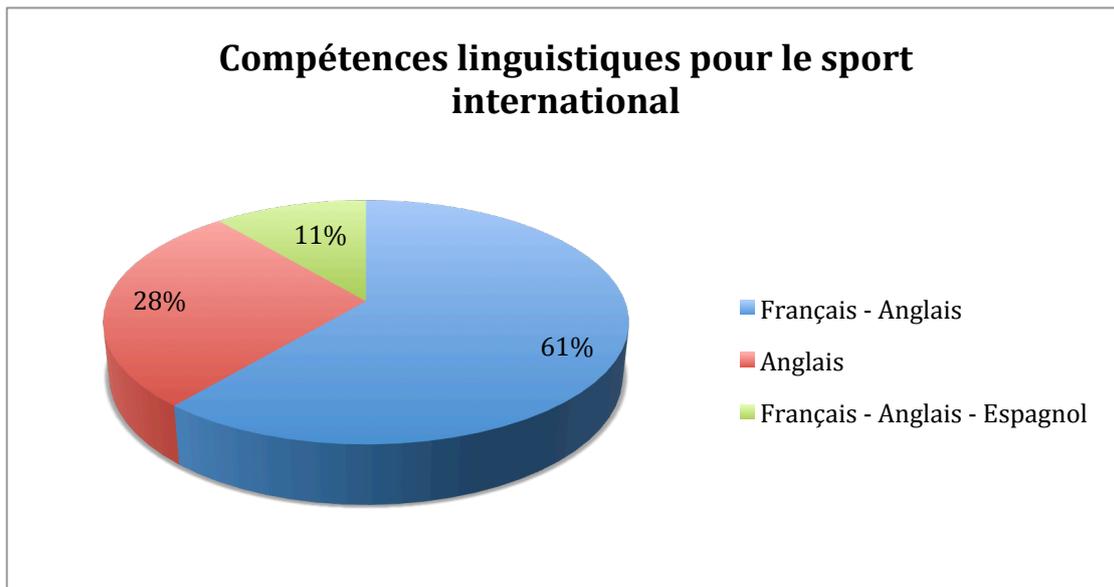


Figure 27 : Compétences linguistiques nécessaires pour le « sport international »

Le dernier facteur de ces offres auquel nous nous intéressons est la nécessité, pour 50% d'entre elles, d'une expérience professionnelle préalable. La durée moyenne obligatoire est de 4 ans. Par ailleurs, l'expérience la plus demandée est d'avoir travaillé dans l'environnement du sport international. Le second type d'expérience le plus requis est celui d'avoir géré des projets ainsi que d'avoir participé à l'organisation d'événements.



Figure 28 : Type d'expérience requise pour le « sport international »

À présent, nous parcourons une offre d'emploi de ce secteur afin d'exemplifier les différentes conclusions précédemment formulées. La FIG a publié en janvier 2021, une offre d'emploi pour recruter un « Media Operations and Communication Manager ». Parmi les différentes formations possibles, une spécialisation en « communication » ou « sport management » sont les bienvenues. De plus la « computer and digital literacy » sont nécessaires et correspondent notamment à la maîtrise des logiciels bureautiques ainsi qu'à une aisance avec le digital. Des « excellent organisational » *skills*, une approche « flexible » ainsi que « communication skills » sont demandés au candidat. Les langues requises sont l'anglais ainsi que le français et une expérience professionnelle dans le champ du sport international est demandée. Pour finir, la nationalité suisse ou un permis de travail en territoire helvète sont obligatoires.

The International Gymnastics Federation (FIG) is seeking a Digital Content Creator to join its Marketing and Communications Department at the earliest possible commencing date.

Position Description

1. Scope of the Position and Reporting Structure

The Digital Content Creator contributes to the FIG's entire range of commercial and communication activities with the creation of innovative and appealing visual assets.

The successful candidate will be a creative and dynamic, task-oriented individual with strong communication skills, the ability to multi-task and to work independently as well as in a team-environment.

This is a full-time position within an international sports federation. The job may require international travel and work outside standard hours will be necessary.

Title / Function:	Digital Content Creator
Reports to:	Marketing and Communications Director
Location:	Lausanne, Switzerland
Position:	Full-time (100%), permanent
Salary:	Competitive
Start Date:	As soon as possible

4. Experience and Skills Required

- Minimum Bachelor Degree in design-related majors.
- Proven graphic designing experiences. Candidates will be requested to present their design portfolio.
- Possession of creative flair, versatility, conceptual/visual ability and originality especially for digital related design projects.
- Good knowledge of typography, iconography, color, layout, and data visualisation.
- Ability to interact, communicate and present ideas.
- Proficient with Adobe Creative Suite (especially InDesign, Photoshop, Illustrator and Premiere Pro)
- Minimum 2-3 years of working experience in a design-related industry
- Experience in sports is a plus

Required languages

- Fluent English speaker with working proficiency of French; knowledge of additional languages is an advantage

Additional requirements

- Excellent organisational and time management skills
- Flexible and proactive work approach with a strong ability to work autonomously
- Ability to adapt to technological change
- Comprehensive understanding of and interest in international sports
- Understand design requirements of various Gymnastics disciplines and sports related brands
- A reliable team player with a can-do-attitude and determination to deliver quality work
- Swiss nationality or holding a valid Swiss work permit

Figure 29 : Exemple d'offre d'emploi pour le « sport international »

7.5 Les agences marketing, de presse et événementielles

Pour l'analyse de ce secteur, nous nous intéressons à des entreprises telles que le Grand Chelem, Athletissima ou la European Broadcasting Union. Suite à l'analyse, l'une des particularités les plus divergentes pour ce secteur est la demande explicite dans 35%

des offres au candidat de posséder un permis de conduire. Cela est probablement dû à la présence des agences événementielles dans cette catégorie. Ces dernières doivent se déplacer régulièrement et gèrent du matériel destiné aux événements. Un conducteur supplémentaire dans leur équipe est peut-être un atout. En ce qui concerne, la formation nécessaire pour être employé dans ce domaine, la réponse est peu définie. Les deux critères de formation les plus cités sont le fait d'avoir suivi une formation supérieure (23.5%) et un baccalauréat en marketing (23.5%). Le champ du marketing est ainsi une approche claire mais toutes les offres pour lesquelles une formation supérieure suffit sont vagues. Le management du sport et une formation en économie viennent après et ont tous deux un taux de significativité.

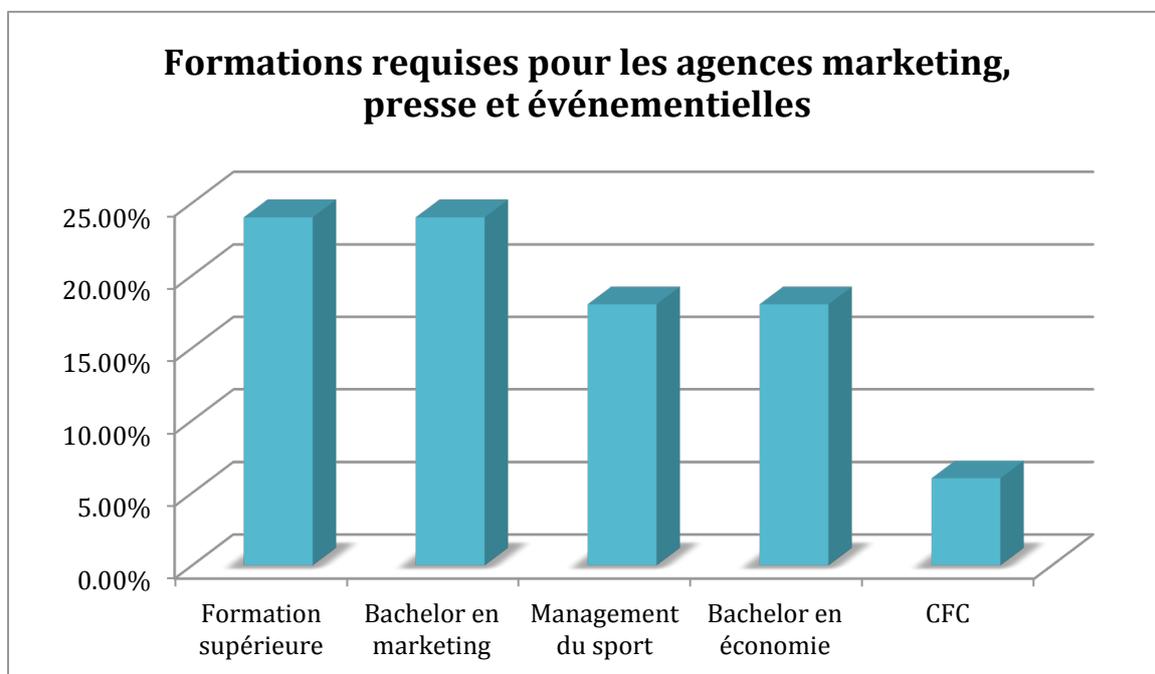


Figure 30 : Formations requises pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

La compétence technique la plus requise est la maîtrise des outils de bureautique (51%). Deuxièmement, la capacité à analyser ou gérer du data ainsi que des bases de données (29%), mais aussi la gestion de projets (29%) et la connaissance du milieu sportif (29%) sont en seconde position à prépondérance égale.

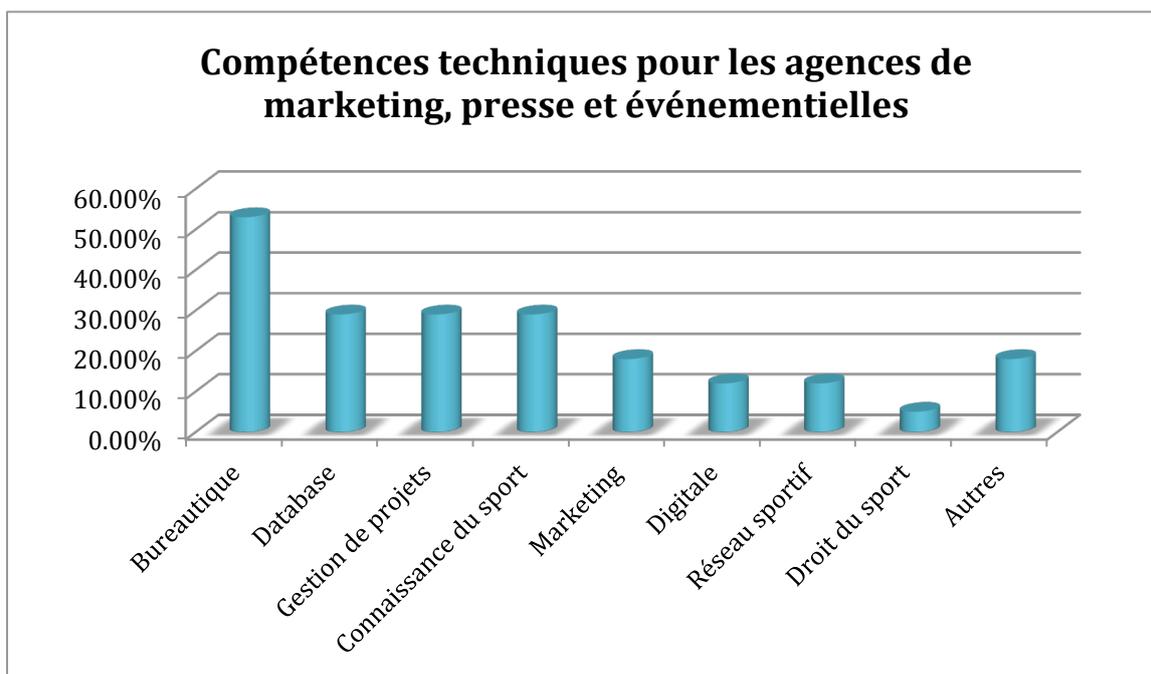


Figure 31 : Compétences techniques requises pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

En outre, le *soft skill* étant le plus populaire est celui de la communication. Il est mentionné dans 58.8% des offres. Ensuite, la flexibilité, le travail d'équipe et l'organisation ont tous un taux de mention de 41.2%. De nombreux autres *soft skills* apparaissent sur les offres analysées, comme l'illustre la Figure 32 ci-après.



Figure 32 : Soft skills requis pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

Pour la catégorie des « agences de marketing, de presse et événementielles », la diversité des compétences linguistiques est importante. La connaissance couplée du français et de l'anglais est la plus demandée avec une importance de 50%. De suite, à proportions égales (18.8%), viennent la maîtrise du français de l'anglais et de l'allemand ainsi que celle de l'anglais seulement. Puis, à un taux plus modeste (6,3%), la connaissance du français et de l'allemand ainsi que celle de l'anglais et de l'allemand sont mentionnées.

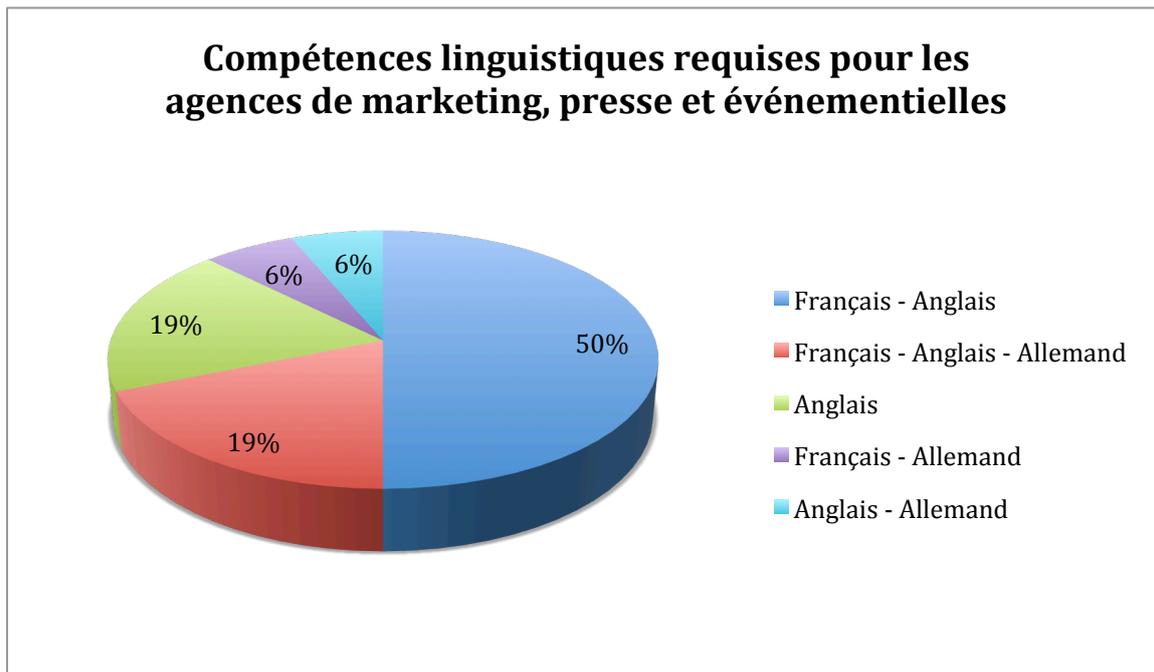


Figure 33 : Compétences linguistiques requises pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

Finalement, dans 65% des cas une expérience professionnelle est nécessaire. À la différence d'autres secteurs que nous avons déjà analysés, dans celui-ci la durée de l'expérience n'est que spécifiée dans 4 offres. Les expériences recherchées sont très divergentes d'une position à l'autre. L'expérience la plus voulue est celle de la gestion de projets. Après, viennent avec une prépondérance similaire (22%), le travail dans l'industrie sportive, le marketing et la participation à l'organisation d'événements.

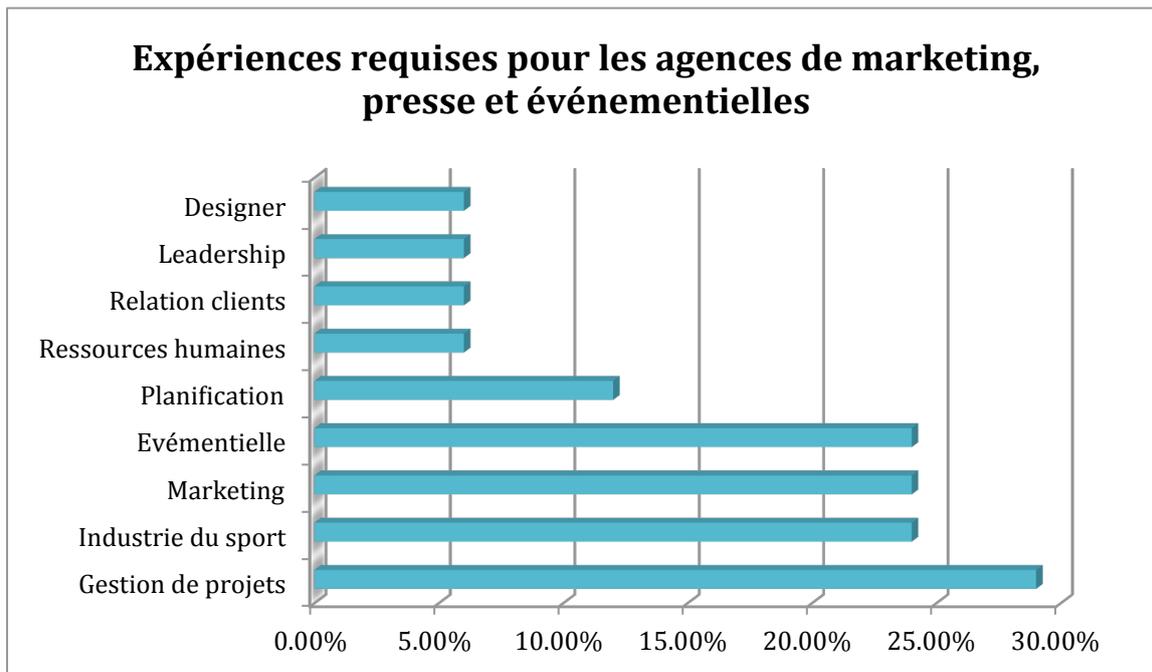


Figure 34 : Type d'expérience requise pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

Pour finir, nous nous intéressons au poste de « Coordinateur du programme éducatif pour les athlètes à Saint-Moritz » mis en ligne par le comité d'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse en automne 2019.

LAUSANNE
2020



Du 9 janvier au 22 janvier 2020, Lausanne accueillera la 3^e édition des Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver (JOJ). Vingt-huit ans après l'obtention de son titre de Capitale Olympique, Lausanne devient Ville Olympique en accueillant le second plus grand événement multisports hivernal après les Jeux Olympiques d'hiver et offre à de jeunes athlètes une expérience Olympique inoubliable. La culture, les performances et l'éducation se rencontrent pour former un réel festival du sport !

Afin de compléter l'équipe du Comité d'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse, nous sommes à la recherche d'un-e

COORDINATEUR DU PROGRAMME ÉDUCATIF POUR LES ATHLÈTES À SAINT-MORITZ



VOTRE MISSION

Vous soutiendrez le Responsable du Programme Educatif des Athlètes des Jeux Olympiques de la Jeunesse de Lausanne 2020.

Pour ce faire, vous :

- Contribuez à coordonner la préparation et la mise en œuvre du programme éducatif pour les athlètes (AEP) sous la responsabilité du « Head of Athlete Education Programme » ;
- Contribuez à la mise à jour des documents de présentation et de communication du projet, des plans d'implantation, du planning du projet, et du suivi du budget ;
- Planifiez les besoins en ressources humaines, en services, en matériel et en technologie ;
- Contribuez à la rédaction des descriptifs de postes, aux commandes de services, de matériel et de technologie ;
- Préparez l'ordre du jour, la mise à jour des documents et les compte-rendu des séances de coordination ;
- Contribuez à coordonner le montage des différentes activités sur les villages du Vortex et de Saint-Moritz ;
- Contribuez à la formation et à l'engagement des volontaires du domaine avant et pendant l'événement ;
- Coordonnez directement certaines tâches spécifiques du programme AEP durant l'événement principalement à Saint-Moritz ;
- Vous serez amené à réaliser d'autres tâches en lien avec le domaine du programme éducatif pour les athlètes (AEP) selon les besoins définis par le « Head of Athlete Education Programme »

VOTRE PROFIL



- Titulaire d'une formation supérieure (Université, EPF ou HES), complétée idéalement par une expérience dans l'événementiel ou la gestion de projets dans une fonction similaire
- Généraliste, vous êtes confortable avec les tâches de gestion de projet événementiel avant l'événement (planification, implantation des activités, finances, communication) et pendant l'événement (coordination)
- Vous êtes de langue maternelle française, possédez un excellent niveau d'anglais et d'allemand
- Pragmatique et curieux-se, ouvert-e d'esprit, vous êtes très organisé-e, flexible et toujours à la recherche de solutions
- Habitué-e au changement, vous êtes également capable de vous adapter très rapidement à des situations nouvelles
- Méthodique, vos qualités d'orateur-trice vous permettent d'expliquer avec clarté et persuasion le projet et les activités prévues
- D'un naturel collégial, vous bénéficiez d'un solide réseau professionnel dans votre domaine
- En outre, la connaissance des milieux sportifs et/ou un engagement associatif dans le domaine du sport est un atout

CANDIDATURE



Figure 35 : Exemple d'offre d'emploi pour les « agences marketing, de presse et événementielles »

Le prérequis académique est celui d'une formation supérieure du type université ou haute école. Ce critère est relativement vague. La connaissance du système sportif, une bonne communication ainsi qu'une grande flexibilité font également partie des caractéristiques du candidat idéal. Puis, la maîtrise du français, de l'anglais et de l'allemand est nécessaire pour ce poste. Enfin, une expérience dans la gestion de projet ou dans l'événementiel serait un fort atout.

7.6 Les autres secteurs du sport

Nous avons décidé de traiter la catégorie des « autres secteurs » en identifiant des emplois dans le management du sport qui ne peuvent pas être classés dans les six autres catégories préalablement définies. Nous y trouvons donc par exemple les entreprises spécialisées dans les infrastructures sportives ou encore les entreprises de consulting sportif. Dans ce champ, la formation en économie et celle en management du sport ont une importance égale et sont citées dans 20% des offres. À la suite de cela, viennent une formation supérieure, une spécialisation en marketing ou en gestion. Toutes trois requises dans 13% des offres.

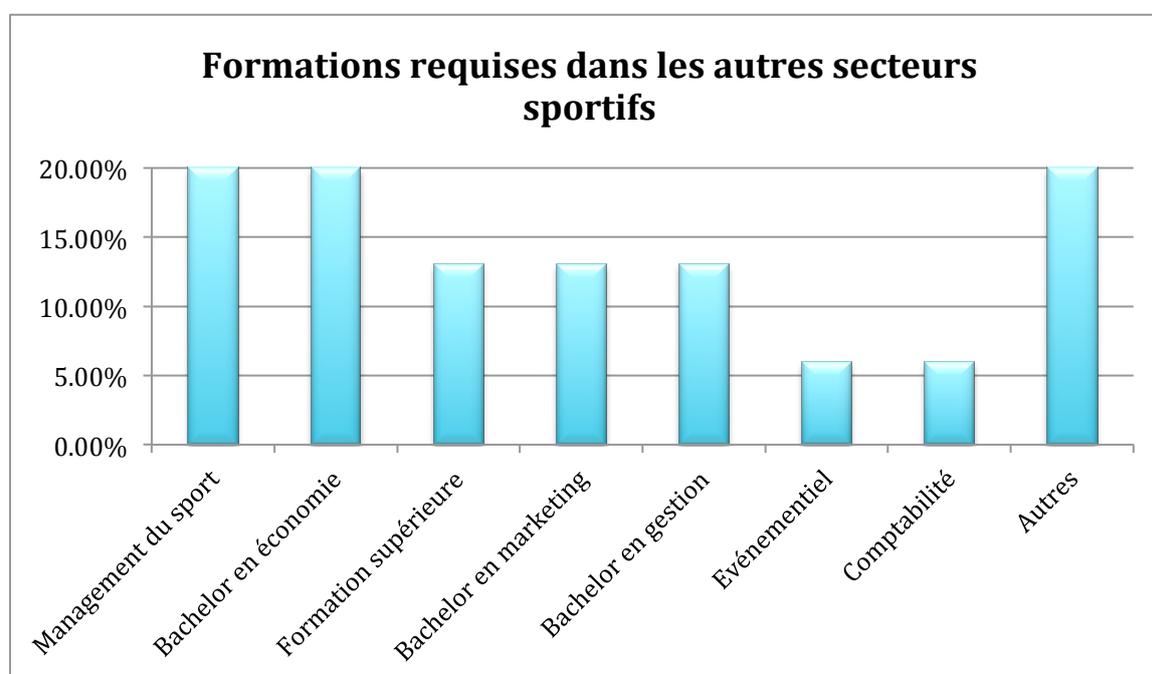


Figure 36 : Formations requises pour les « autres secteurs »

Comme pour de nombreux autres secteurs, la compétence technique en tête est celle de la maîtrise des outils de bureautique (53.3%). Puis, en deuxième, la connaissance du sport est voulue dans 32% des offres et l'aisance avec le digital ainsi que la capacité de rédaction sont demandées dans 26% des emplois. Une dizaine d'autres compétences techniques sont requises telles que la gestion financière ou celle de projets, le marketing ou la connaissance du droit du sport.

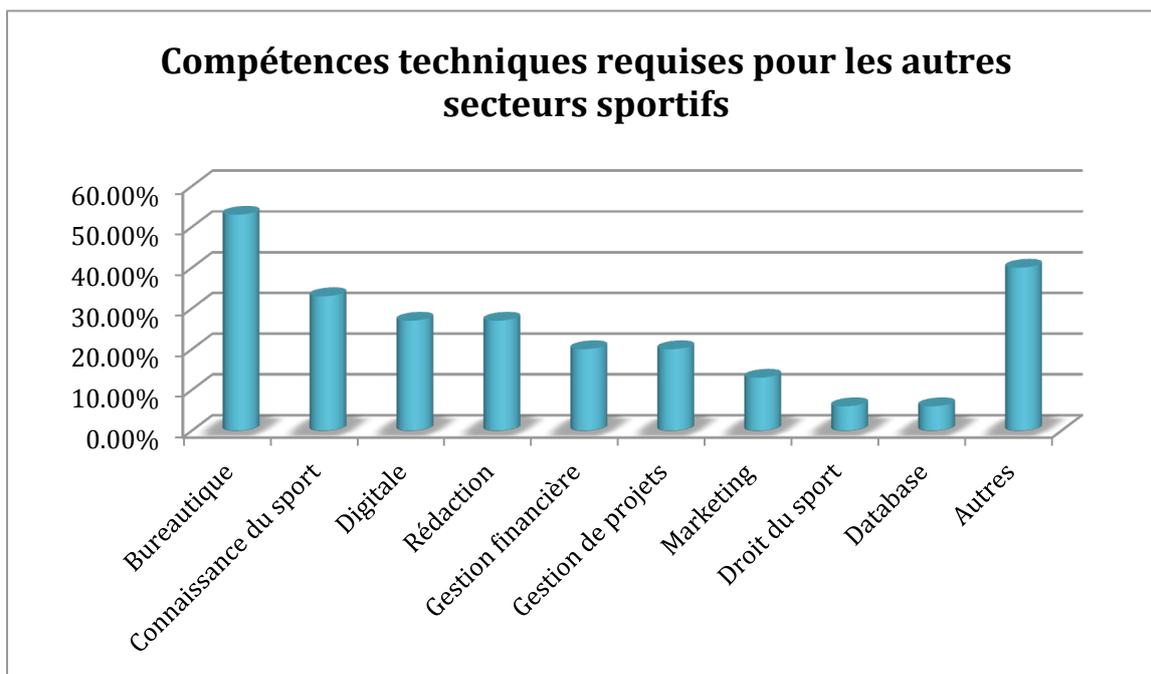


Figure 37 : Compétences techniques requises pour les « autres secteurs »

Dans le champ des « autres secteurs » une vingtaine de *soft skills* sont mentionnés dans les offres analysées. Dans plus d'une offre sur deux (53%), les compétences de communication et d'organisation sont nécessaires. Ensuite, en ordre d'importance, vient l'autonomie, le travail d'équipe ainsi que la motivation.

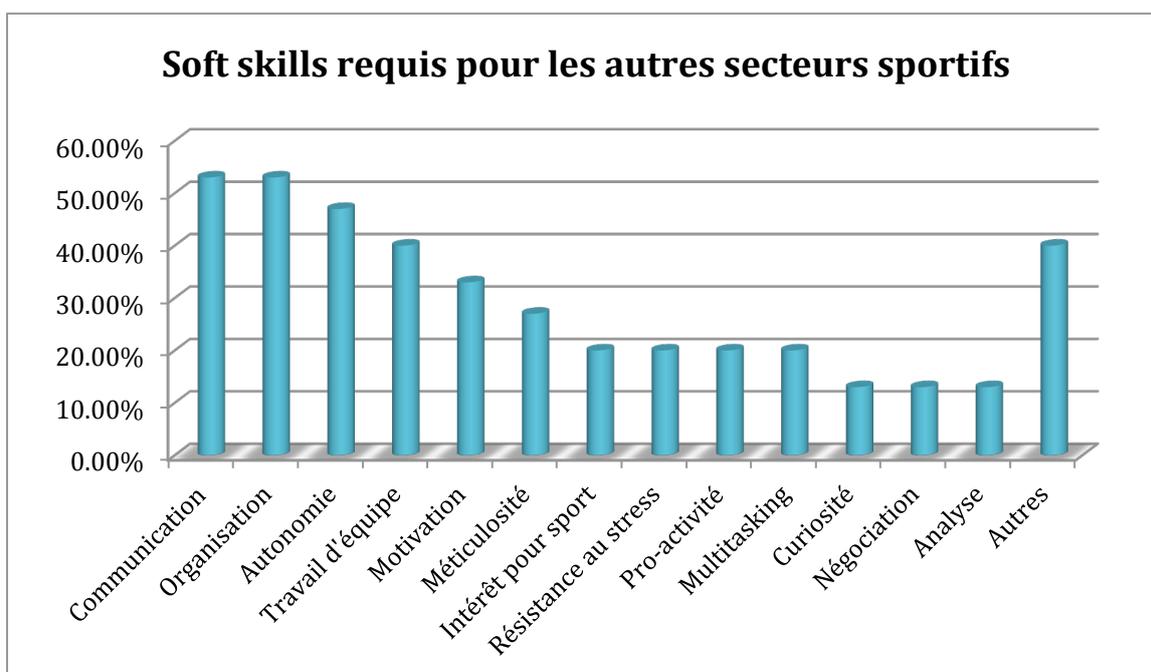


Figure 38 : Soft skills requis pour les « autres secteurs »

Au niveau linguistique, la maîtrise de l'anglais est importante. Dans un peu plus d'un tiers des emplois (38.5%) il est requis de savoir l'anglais et le français. Il en est de même pour la connaissance de l'anglais uniquement (38.5%). Le dernier tiers des offres est composé d'emplois où le français et l'allemand sont requis (7.7%), le français seulement est nécessaire (7.7%) ou l'anglais et l'espagnol doivent être maîtrisés (7.7%).

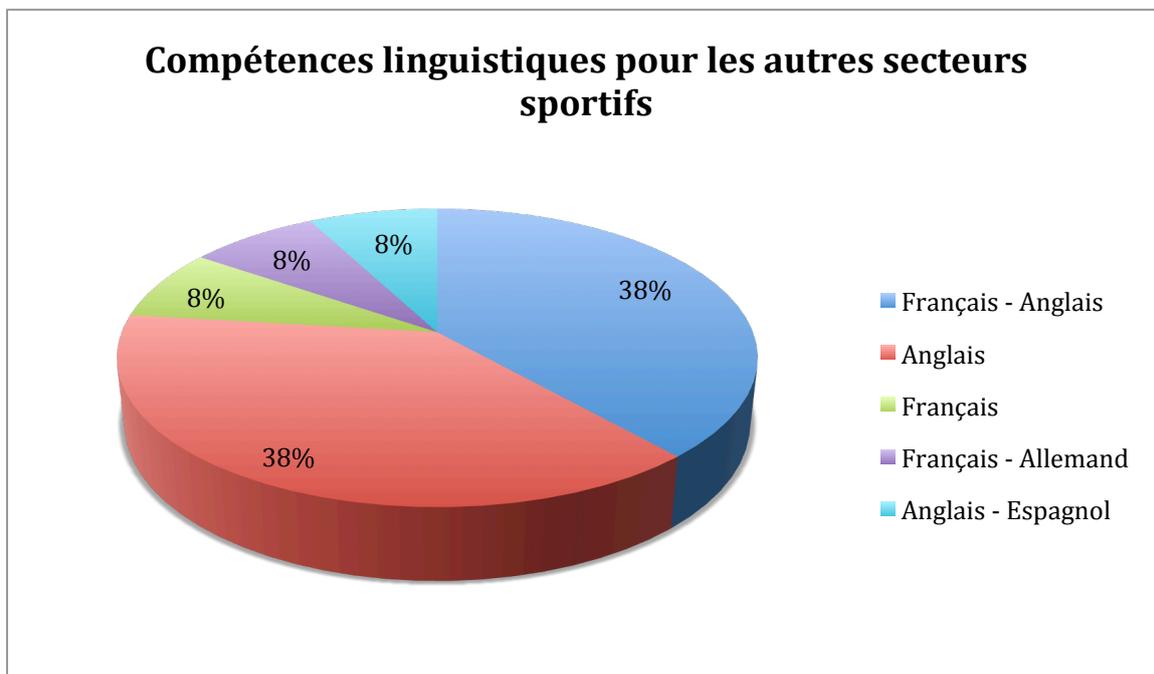


Figure 39 : Compétences linguistiques requises pour les « autres secteurs »

Finalement, pour 66.7% des offres, le candidat doit obligatoirement être au bénéfice d'une expérience professionnelle, préférablement dans la gestion de projet (20%) ou dans l'événementiel (20%). D'autres types d'expériences tels que le travail au sein d'un Comité National Olympique, un poste marketing, le travail de journaliste ou encore dans le milieu de l'antidopage sont cités dans les offres étudiées.

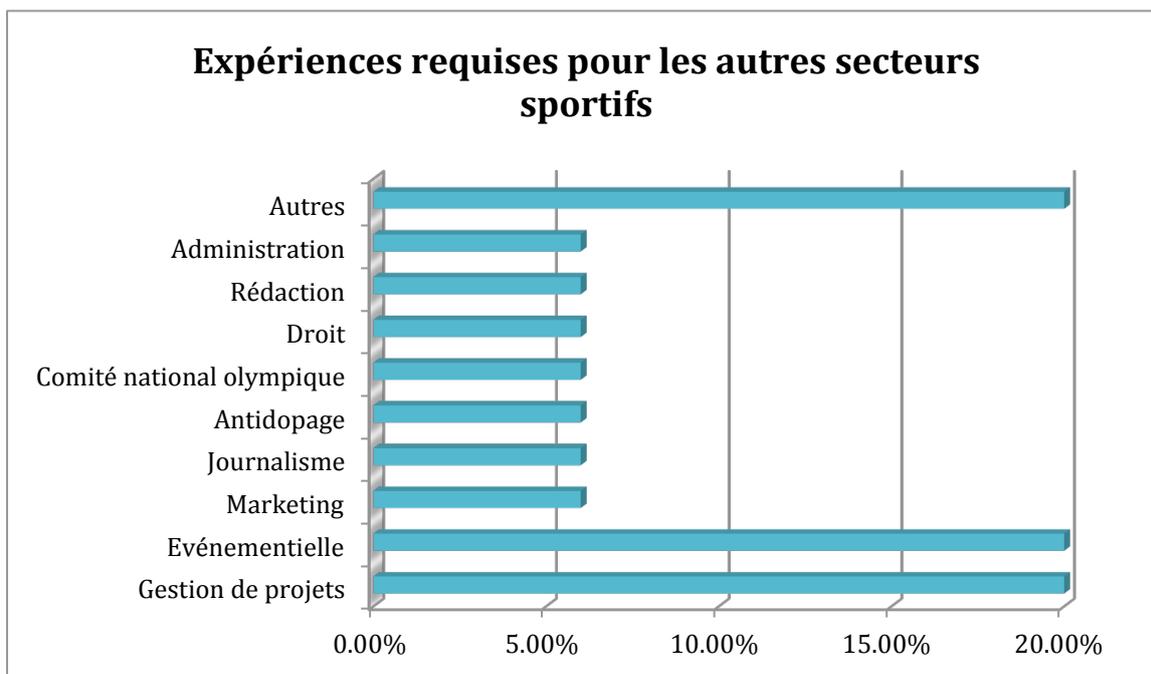


Figure 40 : Type d'expérience requise pour les « autres secteurs »

En conclusion, nous analysons une offre d'emploi pour le poste de « Business Development Manager Lausanne » publiée par le Major Events International (MEI) en 2021. Cette entreprise est spécialisée dans le consulting sportif. Le background académique du candidat n'est pas spécifié, toutefois il doit être « commercially strong » et être capable de s'occuper du « business development » de l'entreprise. La compétence de gestion financière ainsi que celle de la connaissance du secteur sportif sont indispensables. De plus, les *soft skills* d'organisation et de communication sont attendus pour ce poste. Aucune compétence linguistique n'est précisée mais la maîtrise de l'anglais est implicitement donnée comme prérequis puisque l'offre d'emploi est seulement accessible en anglais. Enfin, il n'est pas affirmé clairement qu'une expérience préalable est nécessaire mais au vu de la nécessité d'être « credible in terms of perception of senior stakeholders », nous pouvons avancer l'hypothèse que les candidats retenus seront au bénéfice d'une expérience préalable.



**Job Description
Business Development Manager Lausanne**

About Major Events International	Major Events International (MEI) is a specialist consultancy providing support to, and an interface between, major sports competition organisers, International Federations, Host Cities and expert suppliers to this iconic and high-profile market. The delivery model includes identifying their needs, developing solutions to support them drawing on MEI core propositions, tailored consultancy or identify partners managed by MEI. MEI is opening a network of international offices and this role is based in Lausanne but covers on all international federations regardless of geographic location.
Role Key Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> • International Federation & Host City liaison and forming new relationships via office calls or other opportunities to engage • Key account management for Host Cities or Commercial companies clients with an interest in International Federation engagement • New business development aligned to MEI business objectives • Proposals and Presentations and rigorous follow up
Skills required for role	<ul style="list-style-type: none"> • Candidate must be highly organised, be able to multi-task and have strong written and verbal skills and be able to present • Credible in terms of perception of senior stakeholders with the ability to clearly communicate and follow up on post meeting actions • Commercially strong and be able to explain the value delivered by MEI to attract Federation engagement • Business develop MEI propositions and open up new accounts • In-country management of visiting MEI clients seeking to engage with International Federations • Understanding of the Sports market and sport structures
Place of Employment	<ul style="list-style-type: none"> • Working from home in Lausanne in the short term • Client offices or MEI offices once open in Lausanne • Some time spent at the MEI office in London • Some international travel
Ways of Working	Hours of work 10.00- 18.00 EST with potential for flexible or part time working in the short-term
Incentivisation	CHF 45,000 variable depending on experience plus commission

Figure 41 : Exemple d'offre d'emploi pour les « autres secteurs »

7.7 Le sport national

Comme expliqué précédemment, la quantité d'offres souhaitées pour ce secteur n'a pas pu être récoltée. 20% de la quantité initialement désirée est manquante. En conséquence, certaines dimensions de ce secteur ne pourront pas être analysées au vu du petit nombre d'informations disponibles. Tout d'abord, le type de formation requise ne sera pas analysé mais nous formulons tout de même le constat qu'environ 50% des offres ne spécifient pas le besoin de détenir un certificat de formation. Ensuite, pour les compétences techniques les données sont plus probantes. Une vingtaine de résultats

montrent que la maîtrise des outils de bureautique est encore une fois en tête. Ensuite, la gestion de la relation client et la capacité à la rédaction sont chacune requises pour environ 27% des offres.

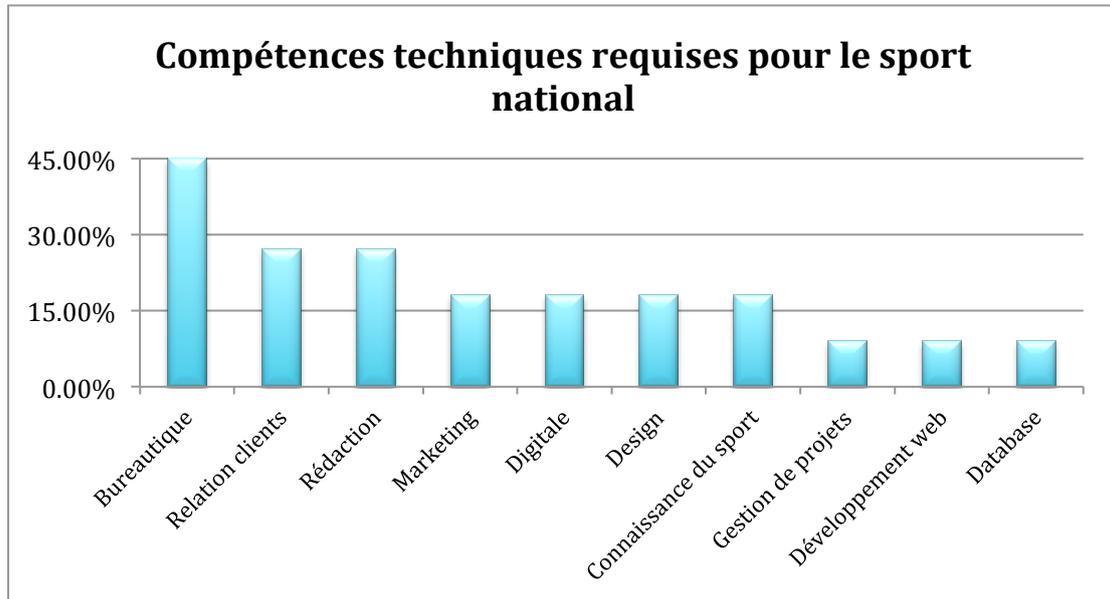


Figure 42 : Compétences techniques requises pour le « sport national »

Du côté des *soft skills*, la communication est la compétence la plus recherchée (54.5%). Alors que l'intérêt pour le sport, autrement dit une forme de passion pour ce dernier, la flexibilité et le travail d'équipe viennent en second avec chacune 44.5% de mentions.

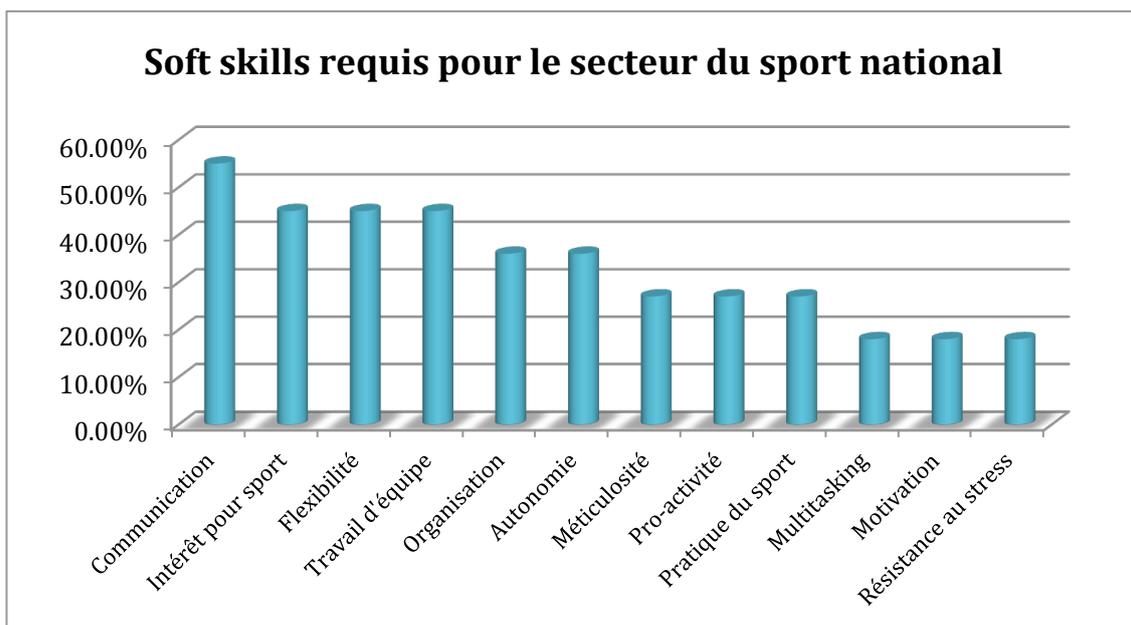


Figure 43 : Soft skills requis pour le « sport national »

Nous soulignons également que la sous-catégorie du « sport national » est celle où le fait d'avoir une expérience de la pratique du sport a le taux de mention le plus élevé (27.3%). Ce phénomène est probablement dû à la culture des associations ou fédérations nationales qui publient ces offres et qui accordent une place de prédilection à leurs membres ou aux amateurs de leur sport. En outre, dans 80% des offres, une spécification claire quant aux besoins linguistiques est formulée. Environ un tiers des offres ne requièrent que le français. Puis, les trois combinaisons suivantes se partagent équitablement les 60% restants : français et anglais, français et allemand, allemand ainsi que français et anglais.

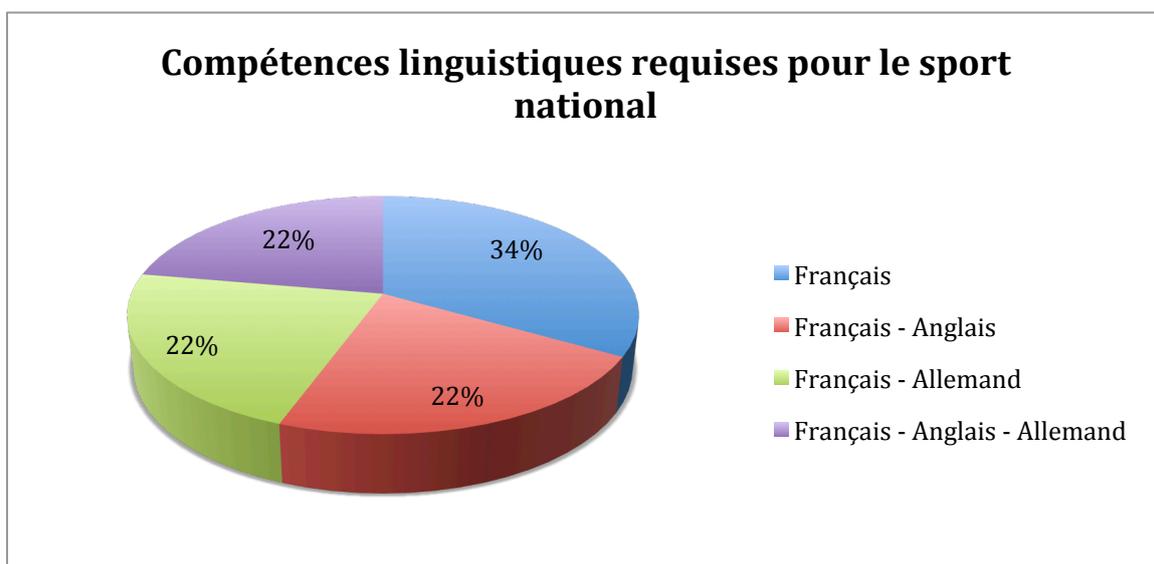


Figure 44 : Compétences linguistiques requises pour le « sport national »

Enfin, au vu du peu de résultats concernant les expériences professionnelles recherchées, nous n'analyserons pas cette dimension. Alors, nous passons directement à l'analyse d'une offre d'emploi publiée en 2020 par le Lausanne Hockey Club (LHC). La position en question est celle d'un stagiaire sponsoring. Pour cette offre (Figure 45), aucune formation n'est spécifiée. En revanche, les outils bureautiques sont nécessaires et la maîtrise de la relation client est un atout. De plus, la facilité à travailler en équipe et à communiquer est essentielle. Finalement, le français et l'anglais sont fondamentaux et la connaissance de l'allemand est un plus.

LE LAUSANNE HOCKEY CLUB RECHERCHE UN/E STAGIAIRE SPONSORING À 100%

NOUS :

Société en plein développement, active dans le domaine du sport, de la restauration et des spectacles, nous sommes un club phare de notre canton, qui milite dans l'élite du hockey suisse. Principal utilisateur de la Vaudoise aréna, l'infrastructure de sport et de spectacle la plus moderne de Suisse, nous sommes dans une phase passionnante d'expansion de nos activités et d'élargissement de notre forte communauté (*abonnés, supporters, partenaires institutionnels et commerciaux*). Équipe soudée, motivée et dynamique, nous sommes passionnés par les défis qui s'offrent à nous et mettons un point d'honneur à les relever avec qualité et enthousiasme.

VOUS :

- Vous êtes motivé/e, empathique et enthousiaste.
- Vous êtes une personne multitâche.
- Vous êtes organisé/e, structuré/e, consciencieux/se, doté/e d'un bon esprit d'analyse et de synthèse.
- Vous êtes doté/e d'un bon relationnel (travail en équipe, contacts internes/externes).
- Vous avez une bonne capacité rédactionnelle en français et anglais (allemand, un plus).
- Vous êtes doté/e d'une bonne résistance au stress.
- Vous maîtrisez parfaitement les outils bureautiques (MS Office, en particulier Excel et Powerpoint); Indesign, Photoshop, Illustrator, un plus.
- La maîtrise et l'expérience d'un CRM sont un grand atout

VOTRE MISSION :

- Relation avec les partenaires institutionnels et commerciaux
- Réalisation d'offres et de contrats de partenariat
- Support pour l'implémentation d'un CRM
- Participation à l'élaboration du concept sponsoring
- Accueil clients VIP lors des matchs du LHC
- Tenue et analyse des résultats du département Ventes/Sponsoring
- Participation à d'autres pans de la vie du club : événements, marketing, etc.
- Réalisation d'études et de sondages

Figure 45 : Exemple d'offre d'emploi pour le « sport national »

7.8 Loisir et tourisme sportif

Le secteur du loisir et du tourisme spécifiquement sportif est un secteur dans lequel il est difficile d'avoir accès aux offres d'emploi. La potentielle hypothèse que nous formulons est que les offres d'emplois de ce secteur sont difficiles à dissocier de celles du secteur générique du tourisme. Et qu'une fonction peut recouper différentes dimensions, certaines étant spécifiques au sport et d'autres non. Du surcroît, d'après notre analyse, une des particularités de ce secteur est la spécification courante, 50% des offres d'emploi, du besoin que le candidat vive à proximité de son lieu de travail. Ceci est potentiellement dû aux emplois liés au sport loisir qui se déroulent à des horaires

particuliers tels que le soir ou le weekend. Le besoin d'être disponible jusqu'à tard en soirée, que ce soit pour l'encadrement de la pratique sportive ou pour des tâches plus administratives, exige que le candidat vive proche de son lieu d'emploi. En ce qui concerne les *soft skills*, nous constatons que le travail d'équipe est requis dans plus de 95% des offres. L'intérêt pour le sport (80%) ainsi que la motivation (65%) font partie des capacités les plus recherchées, le fait d'être méticuleux (65%) et de faire preuve de flexibilité (65%) également.

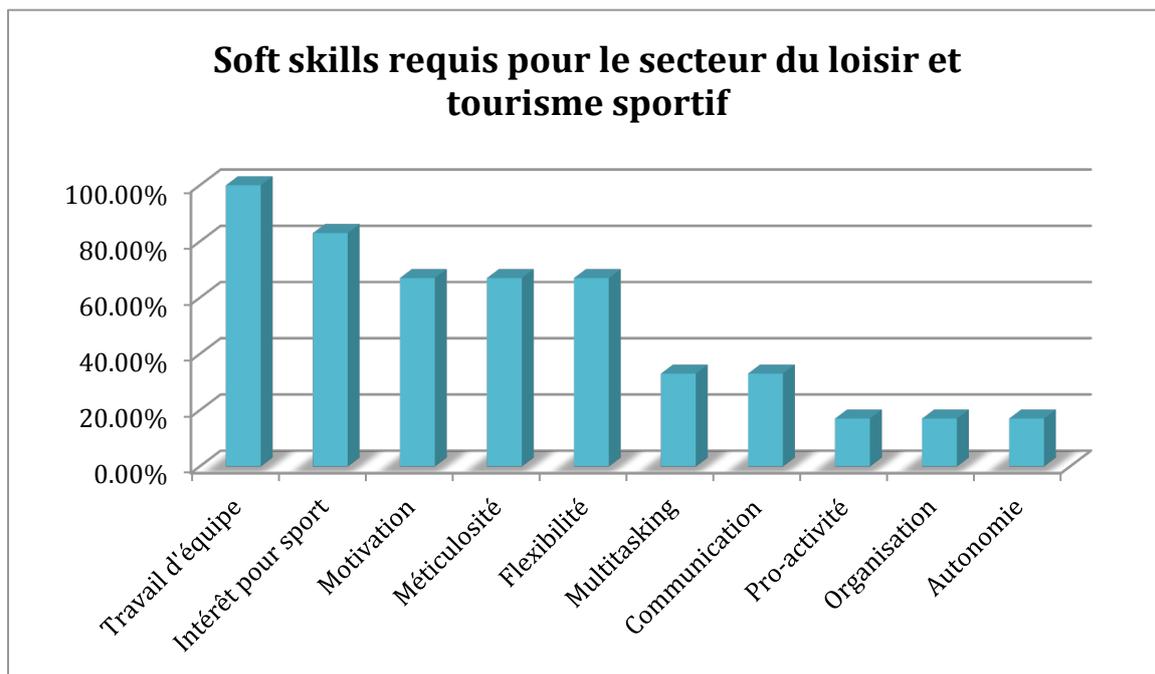


Figure 46 : Soft skills requis pour le secteur du « loisir et tourisme »

Enfin, un élément différenciateur de ce secteur vis-à-vis des autres est le fait que 100% des offres étudiées exigent une expérience professionnelle préalable de la part du candidat. Alors que les postes analysés sont du type *middle* management, ou plus bas, et non pas des postes de dirigeant ou de *head* manager. À titre d'exemple, la Fondation Idée Sport a publié en 2021 une offre d'emploi pour ses projets neuchâtelois. Elle recherche des chefs de projets pour l'Open Sunday Le Locle et le Midnight Le Locle. Le candidat doit avoir de l'expérience « dans le travail avec les enfants ou les jeunes ».

La Fondation IdéeSport recherche pour ses projets neuchâtelois :

- [OpenSunday Le Locle – 1 chef-fe de projet](#)
- [Midnight Le Locle – 1 chef-fe de projet](#)

Les programmes	<p>L'OpenSunday s'adresse aux enfants de la 3^{ème} à la 8^{ème} Harmos et se déroule tous les dimanches après-midi dans la salle de sport des Jeanneret de novembre à mars. Le concept de ces projets consiste à ouvrir des salles de sport chaque semaine pour offrir aux enfants l'occasion de se défouler et de s'amuser, dans un cadre sain et sécurisé.</p> <p>Le Midnight s'adresse aux adolescents de la 8^{ème} Harmos jusqu'à 17 ans et se déroulera tous les samedis soir à la salle de sport des Jeanneret de septembre à mai. Le concept de ces projets consiste à ouvrir des salles de sport chaque semaine pour offrir un lieu de rencontres aux adolescents, pour qu'ils puissent se défouler et passer du temps entre amis, dans un cadre sain et sécurisé.</p>
Le poste de chef-fe de projet	Le poste de chef-fe de projet implique la gestion de l'OpenSunday/ du Midnight et une présence de 2 à 3 dimanches après-midi/ samedis soir par mois dans la salle de sport. Il ou elle dirige les activités, s'assure du bon déroulement de l'événement et est responsable d'une dizaine de coaches mineur-e-s et adultes. En outre, il ou elle est responsable de la gestion du travail administratif (rapports, comptabilité, séances, etc.), de la planification des après-midis/ soirées et de l'équipe, de l'évaluation et de la communication du projet.
Votre profil	<ul style="list-style-type: none"> - Vous avez idéalement entre 20 et 35 ans - Vous êtes engagé-e, rigour-euse et aimez travailler en équipe - Vous avez de l'expérience dans le travail avec les enfants ou les jeunes - Vous êtes prêt-e à travailler 2 à 3 dimanches après-midi par mois - Vous avez de l'intérêt pour les projets sportifs et pédagogiques
Nous vous offrons	<ul style="list-style-type: none"> - Une participation au développement et à la gestion du projet - Un encadrement professionnel et une équipe dynamique - Une formation interne et l'acquisition de nombreuses compétences - Une expérience pluridisciplinaire enrichissante pour votre carrière

Figure 47 : Exemple d'offre d'emploi pour le secteur du « loisir et tourisme »

La formation requise n'est pas spécifiée mais le candidat doit aimer travailler en équipe, avoir de « l'intérêt pour les projets sportifs » et être flexible puisque les horaires sont particuliers.

7.9 Les stages et leurs spécificités

La dernière dimension que nous analysons de ces offres d'emploi est celle des postes de stage. Environ un tiers (30.8%) des offres d'emploi que nous avons étudiées sont des offres de stage. Nous allons donc à présent tenter d'expliquer les tendances et différences observables entre les postes de stagiaires et les résultats de l'ensemble des postes étudiés.

Premièrement, dans les résultats globaux et spécifiques aux stages, la formation la plus recherchée reste la même : le management du sport. Pour les stages son taux de mention est de 35.7%, contre 23.2% pour l'ensemble des offres. En second lieu, pour les stages l'acquisition d'une formation supérieure est significative dans 21.4% des offres. Alors que dans les résultats globaux, sa prépondérance est de 11.1%. Puis, tout comme pour les résultats généraux, la spécialisation en marketing est dans le top 3 des formations souhaitées. Toutefois, pour les postes de stages le baccalauréat en sport est tout autant important que cette dernière (10.7%). Étant donné la place plus importante occupée par les « formations supérieures », nous pouvons émettre l'hypothèse que les formations requises dans les offres de stages sont en moyenne légèrement moins spécifiques que celles (déjà peu précises) de l'ensemble des offres d'emploi.

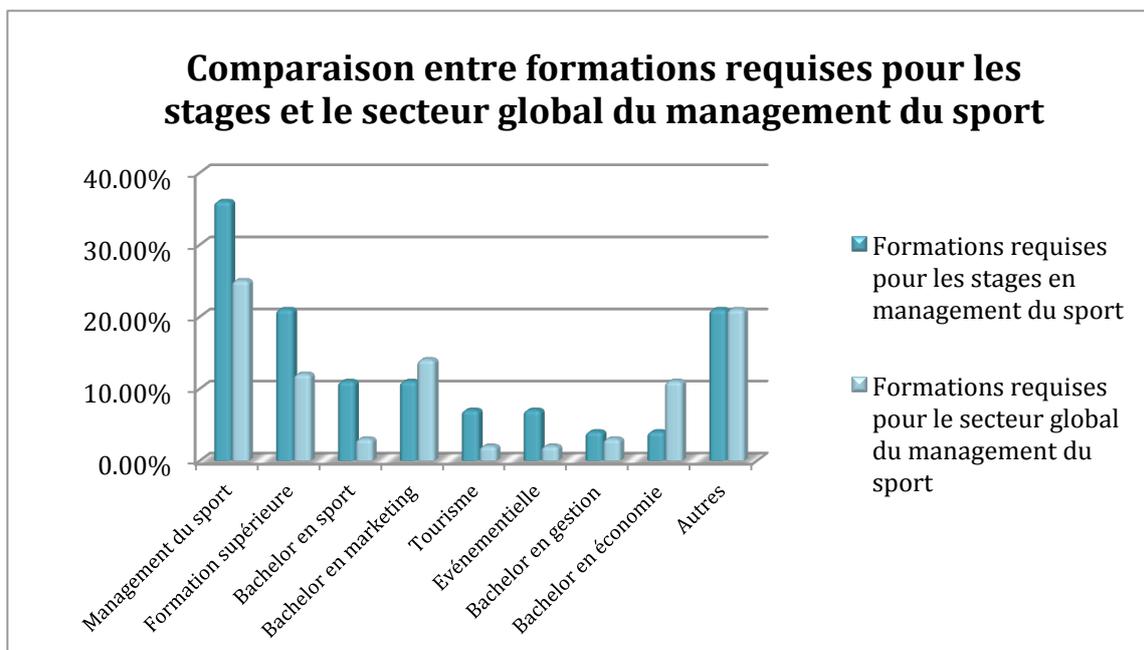


Figure 48 : Comparaison entre formations requises pour les stages et le secteur global du management du sport

Au niveau des compétences techniques, le constat est simple. Les 4 savoirs les plus recherchés dans les offres de stages sont les mêmes que ceux de l'ensemble des offres, de plus, leurs taux varient peu. Largement dominante la maîtrise d'outils bureautiques est requise pour 46.4% des postes de stages. Puis, la rédaction est citée dans 32.1% des offres, suivie par le digital, mentionné à un taux de 28.6%. Et finalement, la gestion de bases de données est recherchée dans 25% des stages étudiés.



Figure 49 : Comparaison entre compétences techniques requises pour les stages et pour le secteur global du management du sport

Pour les *soft skills*, encore une fois, de nombreuses similitudes sont observables. La communication est dominante des deux cotés mais suivie par l'organisation (35.7%) pour les stages alors que l'organisation vient en troisième position (45%), derrière le travail d'équipe pour l'ensemble des offres. Ensuite, l'intérêt pour le sport concerne 32.1% des offres de stage, tout comme l'autonomie, et correspond, également comme l'autonomie, à 27.5% pour l'ensemble du secteur.



Figure 50 : Comparaison entre soft skills requis pour les stages et pour le secteur global du management du sport

Linguistiquement, la nécessité de parler français et anglais représente 56% des capacités langagières requises dans ces stages. Cette part d'importance est comparable à celle observée dans l'ensemble des offres. Ensuite, le français avec l'allemand est à 20%, tandis que le français seul atteint 12%. La place du français couplé à l'allemand est plus importante dans les stages que dans les résultats globaux. Finalement, 8% sont attribuables à la connaissance de l'anglais seul et 4% à la combinaison français, anglais et espagnol.

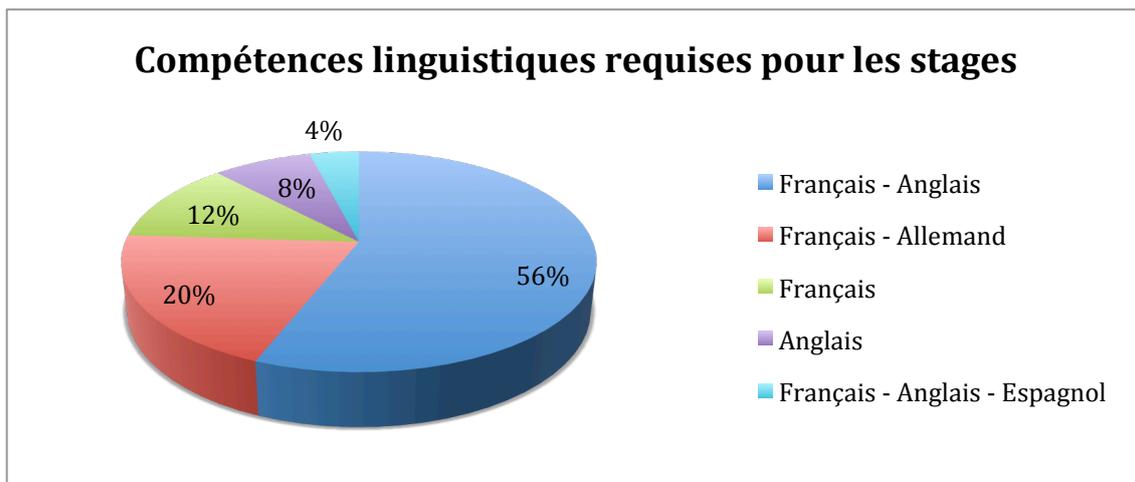


Figure 51 : Compétences linguistiques nécessaires pour les offres de stage étudiées

Pour conclure, 35.7% des stages demandent une expérience préalable, contre 54.9% des offres globales. Le chiffre obtenu est plus faible du côté des stages. Cela est potentiellement dû au fait qu'un stage est un emploi d'entrée dans le monde professionnel. Alors, la logique des recruteurs est certainement telle qu'ils comprennent que pour les postes d'entrée ils ne peuvent pas s'attendre à tant d'expérience que pour des postes plus élevés. Enfin, les types d'expériences souhaitées sont très similaires entre les données de stages et de non stages. Le top 4 des expériences recherchées est inchangé, toutefois leur classement oui. La participation à l'organisation d'un événement est en tête pour les stages, suivie du marketing, puis de la gestion de projets. Et en quatrième position, tant pour les stages que pour les résultats d'ensemble, les expériences administratives sont reconnues.

Comparaison entre expériences requises pour les stages et pour le secteur global du management du sport

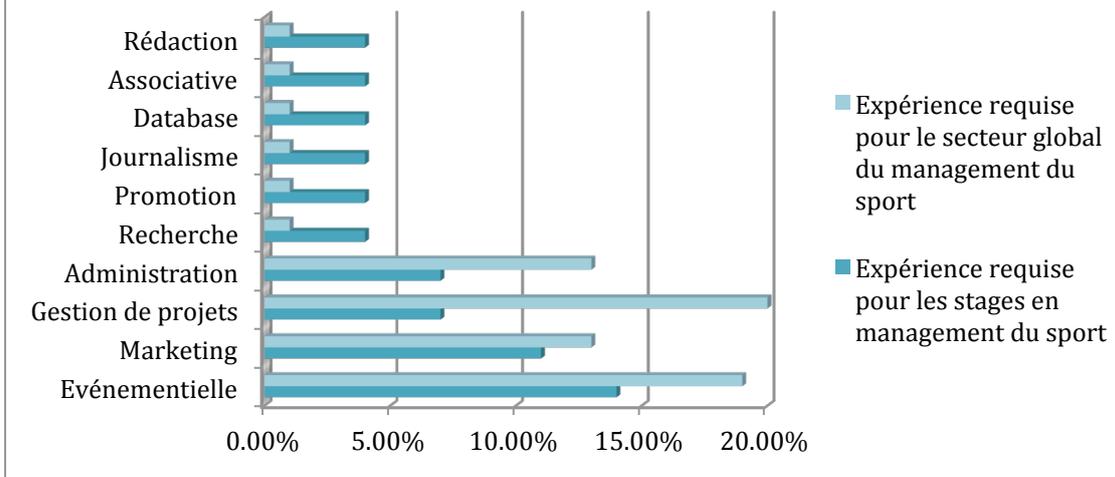


Figure 52 : Comparaison entre expériences requises pour les stages et pour le secteur global du management du sport

8. Correspondance entre marché et formation

Suite à notre analyse de la formation ainsi qu'à l'étude du marché professionnel, nous disposons enfin des informations nécessaires pour apprécier la correspondance entre ces deux niveaux. Nous confrontons diverses composantes de ces deux champs. Nous commençons par les compétences techniques enseignées et requises sur le marché. Puis, la correspondance des *soft skills* est analysée. De surcroît, les adéquations linguistique et expérientielle sont examinées. Finalement, l'articulation ainsi que le rapport de dépendance entre le champ des formations universitaires et celui professionnel du management du sport est explicité.

8.1 *Appréciation de la correspondance des compétences techniques*

L'une des compétences techniques principales demandée sur le marché est la maîtrise du marketing. La demande récurrente que le background du candidat soit une formation en marketing ainsi que la présence de cette capacité dans le top 10 des compétences voulues sur le marché le confirment. Nous retrouvons bel et bien cette compétence parmi les compétences techniques volontairement transmises en formation GSL. Deux enseignements de ce cursus y sont spécialement dédiés. L'un d'eux est obligatoire et l'autre est facultatif. Nous pensons que cet équilibre est optimal puisqu'il oblige tous les étudiants à acquérir une base marketing et permet à ceux qui le désirent d'approfondir leurs compétences dans ce domaine. Cette première composante est donc en adéquation.

En second lieu, le troisième background le plus requis sur le marché professionnel, après le management du sport et le marketing, est celui d'une formation en économie. La gestion financière est également dans le top 10 des compétences techniques nécessaires. La formation en GSL offre deux enseignements spécifiquement dédiés à la gestion financière ou à l'économie sportive. Ces deux enseignements sont facultatifs. Parmi les enseignements obligatoires, plusieurs cours abordent de façon superficielle des outils économiques. Le choix de laisser les enseignements économiques facultatifs vient peut-être du fait qu'une partie des étudiants suivant ce Master viennent d'une haute école de gestion ou de la HEC Lausanne. Ces derniers ont un bagage de connaissances économiques solide. Grâce au programme actuellement en place, ils ont la liberté de ne

pas revoir des contenus qu'ils connaissent déjà. Cependant, si nous ne prenons pas en considération l'élément supra avancé, la formation en GSL donne la possibilité à ses étudiants d'acquérir un savoir économique suffisant, mais ne les y pousse pas obligatoirement. Or, au vu de l'importance de cette maîtrise sur le marché professionnel, il semblerait que cela soit incontournable.

Après, en tête des compétences requises sur le marché, la maîtrise des outils de bureautique est en effet stimulée par la formation en GSL. Toutefois, soulignons que les divers outils de cette suite sont inégalement développés. Par exemple, les éditeurs de texte ainsi que les logiciels de présentation sont régulièrement utilisés dans les enseignements facultatifs et dans les enseignements obligatoires. Mais, les feuilles de calcul le sont beaucoup moins et le sont dans les enseignements facultatifs. Malgré ce détail de non-équilibre entre les différents logiciels, cette compétence est stimulée par la formation.

En outre, la rédaction est la deuxième faculté technique la plus prisée des employeurs. Les enseignants adoptant la perspective pédagogique académique sont les plus enclins à promouvoir la rédaction. Cette dernière est considérée comme une compétence développée de façon centrale dans quatre enseignements facultatifs. Mais, ce savoir rédactionnel est travaillé dans le cursus scolaire obligatoire et indirectement dans n'importe quelle formation. La nécessité de mettre en place un enseignement spécifique à l'appropriation de compétences rédactionnelles semble absurde. Les offres d'emploi qui spécifient que la capacité de rédaction est souhaitée ne visent pas des candidats spécialisés en rédaction et provenant de littérature, mais bien des étudiants ayant un minimum d'aisance rédactionnelle. La formation en GSL pourrait stimuler davantage la rédaction de ses étudiants dans ses enseignements obligatoires, mais il n'y a pas de lacune à notifier.

De suite, la compétence digitale (exemple réseaux sociaux ou plateforme de recherche digitale), importante sur le marché professionnel, est développée chez les étudiants par plusieurs enseignements obligatoires et facultatifs. Elle est donc en bonne adéquation dans la formation et sur le marché. Par ailleurs, la gestion de data est la quatrième compétence technique la plus prépondérante sur le marché. Elle n'a été explicitée

comme compétence clé transmise par aucun des enseignants interviewés. Nous constatons donc une lacune dans la formation vis-à-vis de la transmission de la compétence en gestion de données.

Pour finir, l'avant-dernière compétence spécifique sur laquelle nous nous attardons est la connaissance du champ sportif. Cette dernière est centrale dans de nombreux enseignements offerts par cette formation. Le domaine du sport international, mais également les institutions de gouvernance sont étudiés. Les enseignements facultatifs ont en grande majorité comme objectif de transmettre une connaissance spécifique de la culture sportive. Les enseignements obligatoires ne le font pas tous mais plusieurs d'entre eux le font. Le modèle pédagogique que nous avons créé nous permet de comprendre que les enseignements ayant une perspective professionnalisante et ceux prônant une approche globale, et donc qui veulent développer la connaissance générale des élèves du champ sportif, sont complètement pertinents vis-à-vis des attentes du marché. La transmission de cette connaissance globale de type « savoir cognitif » est alors congruente entre formation et marché.

Finalement, la gestion de projets est enseignée en Master GSL via un enseignement obligatoire spécifiquement dédié. Son importante présence sur le marché de l'emploi justifie un tel choix. La place attribuée à la gestion de projet dans la formation GSL est appropriée.

8.2 Appréciation de la correspondance des soft skills

Tout d'abord, la communication est l'une des compétences transversales les plus développées par la formation en GSL de l'UNIL. Il s'agit également du soft skill le plus cité dans les offres d'emploi analysées. Il en est de même pour le travail d'équipe qui est en seconde position sur le marché professionnel, et parmi les plus stimulés par la formation. La même correspondance est observable pour la capacité d'organisation ainsi que celle de flexibilité. Puis, la place attribuée à l'intérêt pour le sport dans la formation semble primordiale. La formation stimule très certainement l'intérêt que les étudiants ont pour le sport en leur en apprenant de nouvelles choses. Toutefois aucun enseignant n'a formulé l'intérêt pour le sport comme une compétence clé transmise. Les étudiants s'inscrivant dans cette formation sont certainement déjà tous animés par de tels

intérêts. Il s'agit sûrement du moteur qui les pousse à suivre cette orientation de Master. Et, cet intérêt pour le sport se voit ainsi stimulé par les nombreux cours du cursus.

En outre, d'autres compétences personnelles ne semblent pas en correspondance entre le marché et la formation. Une divergence notable réside dans le développement volontaire de l'esprit critique ainsi que de la capacité d'analyse des étudiants dans la formation. Ces deux compétences ont une très faible prépondérance dans les offres d'emploi étudiées. Puis, l'autonomie est dans le top 5 des *soft skills* requis par les employeurs. Et, ce dernier a été analysé comme uniquement stimulé par un enseignement facultatif. Enfin, la pro-activité est très populaire au sein des offres d'emploi du management du sport et elle n'a été citée qu'à deux reprises dans des cours facultatifs lors de l'analyse de la formation.

En conclusion, les quatre principales compétences personnelles demandées sur le marché sont en adéquation parfaite avec celles stimulées dans la formation. Mais les compétences personnelles suivantes requises sur le marché ne sont pas toutes développées adéquatement par ce cursus.

8.3 Appréciation de la correspondance linguistique et expérientielle

Le secteur du management du sport est composé de professionnels aux profils divers. L'une des tendances observables dans la zone romande est que la nécessité de maîtriser plusieurs langues est élevée. Les quatre langues relevées dans les offres analysées sont l'anglais, le français, l'allemand et l'espagnol. L'allemand et l'espagnol sont largement moins prépondérants que le français et l'anglais. L'anglais et le français sont tous deux très importants dans le secteur global du management du sport.

Dans le cursus en GSL, 5 enseignements requièrent des connaissances en anglais. Un enseignement est totalement dispensé en cette langue, un autre l'est à moitié et les 3 autres y font appel de façon secondaire (lectures de textes ou documents). Le reste des enseignements sont entièrement assurés en français. L'allemand et l'espagnol ne sont pas présents dans la formation. Au vu du poids presque similaire qu'ont le français et l'anglais sur le marché, nous pensons que la part d'anglais dans la formation est trop faible et n'est pas en correspondance avec la demande du marché.

Plus de la moitié des offres d'emploi souhaitent que le candidat détienne une expérience professionnelle préalable. La formation en GSL offre la possibilité à ses étudiants de valider un ou deux stages. Le maximum de crédits pouvant être validés est 18 crédits. Ce nombre est élevé au vu de la composition de la formation à 120 crédits. Alors, les étudiants souhaitant augmenter leur bagage d'expérience pratique peuvent le faire conjointement à leur formation.

De plus, certains enseignants ont instauré une collaboration avec des acteurs du marché sportif et permettent aux étudiants de participer à la conception d'un projet externe. Parfois, il est également demandé aux étudiants de travailler à des études de cas dans lesquelles ils élaborent un plan ou évaluent une thématique spécifique choisie par un organisme externe. Ils sont ensuite amenés à présenter leurs résultats à ce même organisme. Ceci est certainement l'un des points forts de la formation en GSL de l'UNIL. Puisqu'en plus de développer le réseautage des étudiants, cela permet de développer leur savoir-pratique et le savoir-être. Nous estimons qu'il est possible pour une université, mais cela demande un effort, de transmettre davantage d'expérience professionnelle que ce que ne le fait cette formation en donnant la possibilité aux étudiants de faire des stages.

8.4 Articulation entre deux champs sociaux

Les universités sont des instituts assurant différentes fonctions. Elles sont généralement composées d'un pôle d'enseignement ainsi que d'un pôle de recherche. L'une de leurs principales missions est de développer ainsi que de transmettre une connaissance actualisée. Par ailleurs, la question des rapports entre l'université et le monde du travail est un débat contemporain. Ce débat est de type idéologique puisqu'il confronte des visions différentes de l'université et de son rôle dans la société. Les perspectives plus académiques soutiennent que l'université forme à l'érudition grâce à des savoirs théoriques et ne vise pas à développer des compétences professionnelles⁷⁵. Cependant, l'université forme des médecins, des économistes, des architectes, des avocats ou encore des travailleurs sociaux. Certaines branches d'études, telles que la médecine, sont

⁷⁵ PERRENOUD, P. (2004). *L'université entre transmission de savoirs et développement de compétences*. Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, p. 2.

aisément perçues comme des cursus universitaires professionnalisants. Alors que d'autres domaines, tels que la littérature, rejettent plus volontiers cette perspective.

Si l'on accepte que l'université soit professionnalisante, il faut également se demander quelle est sa dépendance vis-à-vis du marché de l'emploi. Autrement dit, dans quelle mesure est-ce qu'elle doit construire son contenu en fonction des emplois offerts sur le marché. Malgré le rôle clé des universités dans le développement du savoir sociétal, certains programmes universitaires sont clairement professionnels. Selon le domaine étudié, la dimension professionnelle est plus ou moins marquée. Le secteur du management du sport est un champ dans lequel de nombreux outils pratiques sont nécessaires. Il n'est donc pas étonnant que la formation en GSL de l'UNIL se veuille professionnelle.

À présent, nous analysons la correspondance entre le marché de l'emploi et la formation en GSL de l'UNIL avec les notions de champ et de posture élaborées par Pierre Bourdieu. Bien que la formation en GSL et le marché du management du sport aient tous deux le management du sport comme thématique centrale, ils ne font pas partie du même champ. Nous distinguons d'un côté, le champ universitaire académique, et de l'autre, le marché professionnel de l'emploi sportif. N'étant pas insérés dans le même champ, ces deux éléments ne sont a priori pas en compétition. Il n'y a pas d'enjeu de pouvoir évident pouvant être exercé par l'un sur l'autre. Comme nous pouvons identifier deux champs différents, nous pouvons maintenant expliciter l'articulation entre ces derniers.

La formation en GSL est rattachée à l'Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne. Cet institut est composé d'experts, une partie d'entre eux ont un parcours presque exclusivement académique et une autre partie moins importante est composée de professionnels du marché sportif ayant souhaité prendre en charge une part d'enseignement. Les enseignants ayant un parcours exclusivement académique ne viennent pas du terrain et sont donc moins en connexion avec celui-ci que les enseignants étant encore des professionnels. Ces derniers, étant insérés dans le champ professionnel, maîtrisent les normes de ce dernier. Ils favorisent le rapprochement entre le marché professionnel et la formation en mettant à disposition leur réseau ou en partageant leur expérience avec les étudiants.

Comme nous l'avons vu, le cursus est composé d'enseignements s'inscrivant dans trois approches pédagogiques différentes. Ceci nous permet de définir la posture de la formation vis-à-vis du marché. La première est la plus prépondérante, l'approche professionnalisante. La seconde est l'approche dite globale, qui permet aux étudiants de développer une connaissance globale du champ sportif. La dernière est l'approche académique, se basant davantage sur la transmission de compétences transversales telles que la rédaction ou l'analyse d'informations. Grâce à ce modèle, nous avons pu observer que certains cours sont axés vers une favorisation de l'articulation entre la formation et le marché professionnel (approche professionnalisante). Mais, grâce à ce même modèle, nous avons compris que le cursus complet n'est pas construit dans le seul but de professionnaliser. La seconde approche (globale) est dans une certaine mesure en faveur d'une transmission de connaissances nécessaires sur le marché professionnel mais la dernière approche (académique) est éloignée de la volonté d'insertion professionnelle. La posture de la formation est donc en partie autonome du marché professionnel mais aussi en partie dépendante. Les enseignements professionnalisants sont nombreux et sont ceux obligatoires, ces derniers forcent la formation à s'adapter aux réalités du terrain. Alors que le reste du cursus jouit d'une liberté plus importante vis-à-vis du marché professionnel.

9. Discussion

Dans ce chapitre, nous discutons les résultats via différents angles d'approche. Nous commençons par les mettre en perspective vis-à-vis du contexte européen. Pour ce faire, nous procédons à une comparaison avec le cas de l'Allemagne. Ensuite, nous discutons les différentes limites de l'étude. Nous questionnons les fondements de la conception même d'une formation en management du sport et nous adoptons une perspective critique sur la méthodologie utilisée pour notre étude.

9.1 Comparaison internationale : le cas de l'Allemagne

Un projet de recherche intitulé *New Age of Sport Management Education in Europe* financé par le programme Erasmus+ est en cours. Différents pays analysent leur système de formation en management du sport selon une méthode commune. Le but de ces recherches est notamment d'améliorer la formation en management du sport en Europe et de définir quelles sont les compétences actuelles et futures requises sur le marché de l'emploi en management du sport. Quelques pays européens ont déjà publié leurs résultats. Afin de mettre en perspective les résultats de notre étude de marché ainsi que de la formation, nous procédons à une comparaison internationale avec l'un des pays membres du programme NASME.

L'Université de Leipzig a publié en 2020 le *NASME Report Germany*⁷⁶. Dans cette étude, le marché de l'emploi en management du sport est étudié via notamment des entretiens qualitatifs auprès de professionnels du secteur et des questionnaires online. Les principaux résultats portent sur les compétences actuelles requises mais aussi sur les compétences futures nécessaires pour l'emploi de manager du sport. Entre autres, grâce à cette étude, ils ont défini les compétences personnelles et fondamentales⁷⁷ voulues dans ce marché. Mais aussi, les domaines au sein du management du sport censés se développer au cours des 10 prochaines années sont identifiés.

Afin de définir les compétences nécessaires sur le marché de l'emploi, ils ont demandé aux professionnels d'évaluer leurs propres compétences sur une échelle de 1 à 5 (1=

⁷⁶ Wohlfart, O., & al. (2019). *New age of sport management education in europe. Report NASME Germany*. Leipzig University, Faculty of Sport Science, Department of Sport Economics and Sport Management.

⁷⁷ Nous reviendrons en aval sur la notion de compétence fondamentale

faible, 5= excellent) d'après une liste de 72 compétences. Parmi les compétences les plus importantes, en première position, l'autonomie, suivie de l'organisation et de la compétence d'être axé vers la résolution de problèmes. Ensuite viennent dans l'ordre d'importance, la volonté de réussir, la planification et la capacité d'apprentissage. Puis, la septième compétence la plus citée est la capacité à travailler en équipe et la huitième est le « service orientation » que nous pouvons rapprocher de l'« engagement envers des obligations éthiques » de la liste de 42 compétences que nous avons utilisée. Enfin, la capacité à appliquer un savoir en pratique ainsi que la planification et le développement stratégique sont respectivement la neuvième et dixième compétence la plus requise⁷⁸.

Le top 10 énuméré ci-dessus correspond aux compétences les plus requises parmi tous types de compétences. Il n'y a pas de différenciation entre *soft skill* ou compétence technique. Mais 9 sur 10 des compétences concernées sont des compétences personnelles. Seule la capacité de planification et de développement stratégique est une compétence technique. Alors, étant donné que nous n'avons pas de classement global pour l'étude du marché romand mais uniquement des classements spécifiques, *soft skill* et compétence technique, pour la comparaison nous nous intéressons principalement aux résultats romands obtenus pour les *soft skills*. Le Tableau 2 ci-dessous expose le top 10 des *soft skills* requis sur le marché romand du management du sport ainsi que celui des compétences identifiées comme nécessaires chez le manager du sport dans l'étude NASME. Les compétences étant présentes dans le top 10 des deux études sont accompagnées d'un astérisque pour le notifier.

Rang	Classement secteur romand	Classement NASME Germany
1	Communication	Autonomie*
2	Travail d'équipe*	Organisation*
3	Organisation*	Résolution de problèmes
4	Flexibilité	Volonté de réussir
5	Autonomie*	Planification
6	Intérêt pour le sport	Capacité d'apprentissage

⁷⁸ Wohlfart, O., & al. (2019). *New age of sport management education in europe. op.cit.*, p. 19.

7	Méticulosité	Travail d'équipe*
8	Pro-activité	Engagement envers obligations éthiques
9	Motivation	Capacité à appliquer un savoir en pratique
10	Résistance au stress	Planification et développement stratégique

Tableau 2 – Comparaison entre top 10 soft skills requis sur le marché romand en management du sport et les résultats de l'étude NASME Germany

Force est de constater que trois compétences sont mentionnées dans les deux études : le travail d'équipe, l'organisation et l'autonomie. Certes, les deux méthodologies scientifiques sont très diverses, d'un côté une analyse des offres d'emplois émises par le marché et de l'autre une appréciation individuelle des employés déjà insérés de leurs propres capacités. La divergence de la méthode de collecte de données peut certainement en partie expliquer les différences observées. De plus, les deux marchés comparés proviennent de deux nations différentes et sont donc potentiellement régis par des cultures divergentes.

Ensuite, l'analyse des compétences importantes à l'avenir dans le domaine du management du sport s'est aussi basée sur une évaluation émise par les professionnels. Ces derniers ont évalué une liste de compétences sur une échelle de 1 à 5 (1= pas du tout important ; 5 = très important). Les 5 compétences les plus prépondérantes à l'avenir sont en ordre d'importance les suivantes : le travail d'équipe, le réseautage, la communication, la prise de décisions et la capacité d'appliquer un savoir en pratique. Il est intéressant de souligner qu'il s'agit uniquement de *soft skills*. Cette fois-ci, pour une question de pertinence⁷⁹, la comparaison est effectuée avec l'analyse de la formation en GSL de l'UNIL. Nous constatons que, d'après les résultats obtenus, la formation développe l'ensemble des compétences futures dégagées par l'étude *Report NASME Germany*. Ce constat est potentiellement positif pour la formation, car il peut suggérer que la formation est adaptée au futur marché du management du sport. Toutefois, une étude approfondie du secteur suisse est nécessaire afin de pouvoir conforter ou réfuter ces hypothèses.

⁷⁹ Il est intéressant pour la formation de pouvoir se positionner vis-à-vis des perspectives futures du marché professionnel du management du sport.

En outre, l'étude menée en Allemagne s'intéresse aussi aux compétences dites fondamentales. Selon la description fournie, il s'agit des compétences de base nécessaires sur le marché du travail du sport contemporain et enseignées dans les formations en management du sport. Un total de 17 compétences fondamentales ont été identifiées pour le marché allemand.

Autonomie*	Travail d'équipe*	Communication*
Organisation	Engagement envers obligations éthiques	Intelligence sociale
Résolution de problèmes*	Capacité à appliquer savoir en pratique	Compétence en marketing et management*
Volonté de réussir*	Planification et développement stratégique	Flexibilité*
Planification	Capacité à travailler dans une équipe interdisciplinaire	Capacité à prendre une décision
Capacité d'apprentissage	Management de projet*	

Tableau 3 – les compétences fondamentales en management du sport (adapté de Report NASME Germany⁸⁰)

Environ la moitié des compétences de cette liste figurent également dans le top des résultats de l'analyse du marché romand ainsi que dans les résultats de l'analyse de la formation en GSL. Les compétences figurant dans les deux études sont notifiées d'un astérisque. Cela concerne ainsi: l'autonomie, l'organisation, le travail d'équipe, la flexibilité, la communication, le management de projet, le marketing, le management ou encore l'approche orientée vers la résolution de problèmes. Enfin, il est intéressant de souligner que la majorité des compétences fondamentales sont des aptitudes transversales et ne sont pas spécifiques au management du sport ou au marché de l'emploi.

En définitive, l'étude NASME affirme que différents domaines du management du sport sont censés gagner en importance dans les dix prochaines années. Il est attendu que la place occupée par le marketing (médias sociaux) et la gestion de la communication se développe davantage. Tout comme la gestion de projet est en expansion et devrait

⁸⁰ Wohlfart, O. et al. (2019). *New age of sport management education in europe. op. cit.*, p. 20-21.

continuer à gagner en importance⁸¹. La formation en GSL de l'UNIL forme déjà ses étudiants sur ces différents sujets. Toutefois, si les coutumes évoluent la formation devra faire preuve d'adaptabilité et suivre l'évolution des méthodes.

9.2 Les limites d'une formation en management du sport

Ce cursus, de par les contenus qu'il transmet, se veut principalement professionnalisant. Les enseignements obligatoires relèvent d'apprentissages d'outils que l'on peut qualifier de pratiques tels que la gestion de projet, le marketing ou le management. Cette volonté de professionnalisation va de pair avec le souhait des étudiants et les attentes du marché. Toutefois, le champ du management du sport est encore peu défini. Le profil type d'un manager du sport est flou. Ce secteur est interdisciplinaire et les employés y évoluant doivent souvent faire preuve de polyvalence. Le manque de clarté quant au marché professionnel du management du sport national, rend difficile l'élaboration ainsi que l'évaluation d'une formation en management du sport en Suisse. Une fois que davantage d'études auront été menées sur le champ du management du sport suisse, le secteur sera mieux connu. Les formations pourront ainsi être adaptées si nécessaire et les formats de cursus se baseront sur des informations claires. De plus, la diversité des postes de ce secteur rend difficile la création d'une formation commune qui permette à ses étudiants d'accéder à n'importe quel poste de ce secteur. Les enseignements facultatifs proposés en GSL à l'UNIL permettant à l'étudiant de se spécialiser à son gré vont dans ce sens.

Les éléments soulevés ci-dessus nous amènent à conclure qu'il est difficile de construire une formation pleinement cohérente avec les connaissances actuelles du marché du management du sport en Suisse. Qui plus est, le secteur de par son interdisciplinarité et sa mouvance est relativement contraignant. Nous pensons que le parcours d'un étudiant en management du sport doit être construit par cet étudiant lui-même et que ce dernier doit chercher à différencier son profil en se spécialisant ou en acquérant des expériences lui correspondant. La pro-activité est donc indispensable.

⁸¹ *Ibid.*, p. 16.

En outre, un autre élément que nous tenons à souligner est que l'interdisciplinarité de ce champ fait que les étudiants arrivant en formation GSL à l'UNIL viennent d'horizons très différents. Des étudiants provenant par exemple d'études commerciales mais aussi de gestion, de droit ou encore des sciences du sport peuvent s'y insérer. De nombreux backgrounds différents composent donc la population d'étudiants. Certains d'entre eux maîtrisent déjà largement le marketing et la gestion de projets alors que d'autres n'ont jamais eu d'enseignement relatif à ces sujets. Cet enjeu se révèle être un obstacle dans la création d'une formation pertinente pour chaque élève. La liste de cours obligatoires ne peut donc en aucun cas couvrir les besoins des élèves de chaque horizon. En somme, plusieurs programmes de formation différents seraient nécessaires.

9.3 Les limites de l'analyse du marché via les offres d'emploi

Premièrement, nous nous questionnons quant à la légitimité de notre méthode d'analyse du marché. Le fait de sélectionner des offres d'emploi et d'analyser leur texte revient à analyser une seule partie du processus de recrutement qui repose sur d'autres étapes telles que des entretiens d'embauche. Notre perspective de ce qui est nécessaire pour accéder l'emploi n'est pas complète. Une autre méthode possible aurait été d'interviewer directement les personnes responsables du recrutement dans les entreprises concernées. Nous aurions eu accès à d'autres informations pertinentes et enrichissantes pour notre étude. Enfin, l'idéal aurait été de combiner une analyse des offres publiées et des interviews aux recruteurs. Malheureusement, au vu de la portée réduite de notre étude, cette méthode n'a pas pu être utilisée. Si notre travail était d'une ampleur plus importante, nous aurions également sélectionné une base plus abondante d'offres d'emplois à étudier.

Enfin, nous sommes conscients que la sélection d'offres d'emplois a été en partie biaisée par les moyens dont nous disposons pour y avoir accès. Sur une durée plus étendue et un travail de plus grande envergure, nous pourrions prétendre à une meilleure représentativité de nos résultats. En définitive, nous nous demandons si le contenu des offres d'emploi publiées correspond réellement aux compétences qui seront nécessaires à l'employé une fois qu'il sera inséré. Est-ce que d'autres capacités non citées dans les offres et plutôt tacites seront à mobiliser ? Comme, à titre d'exemple, le sens politique et la capacité à évoluer au sein de l'entreprise. Notre approche est certainement composée

de biais et de limites mais nous considérons que dans le cadre réduit de cette étude, il s'agissait de la meilleure méthode à adopter.

10. Recommandations

10.1 Mise en relation professionnelle

Au vu de la part importante d'emplois exigeant une expérience professionnelle préalable, il est primordial que l'ISSUL favorise les expériences professionnelles et ce même au cours de la formation. Ils proposent actuellement un ou deux stages optionnels dans le cursus GSL. Afin de favoriser l'accès des étudiants à ces stages, il serait envisageable et bénéfique de mettre en place un partenariat avec les fédérations, clubs et services sportifs locaux. Par exemple, la Ville de Lausanne embauche régulièrement depuis quelques années des étudiants stagiaires provenant du Master GSL de l'ISSUL⁸². Toutefois, un accord explicite renforcerait ce mécanisme actuellement implicite et assurerait le poste à des étudiants de l'ISSUL.

L'on pourrait ainsi imaginer une plateforme sur laquelle les stages adressés directement aux étudiants en Management du Sport seraient postés par les organisations et seraient exclusivement accessibles à la gent étudiante spécialisée. Un tel processus permettrait de consolider l'identité de l'emploi du manager du sport dans la région vaudoise puisque les offres d'emplois seraient directement adressées aux étudiants spécialisés en management du sport et non plus communiquées largement à des étudiants provenant d'autres secteurs tels que le marketing ou le design. Cet outil amènerait d'ailleurs les employeurs du secteur sportif à adopter une posture critique vis-à-vis de leur politique de recrutement. Ils devraient affirmer avec clarté quels sont les emplois dans leur structure qui requièrent des connaissances spécifiques de l'univers sportif et quels sont ceux qui au contraire s'en passent. Puisqu'il est fort probable que pour certains postes, comme celui de responsable en ressources humaines, l'organisation ne veuille point un étudiant provenant des études en sport. Encore une fois, grâce à cette réflexion critique de la part des employeurs, l'affirmation de l'identité même du corps de métier des managers du sport s'en verrait renforcée. Une collaboration avec ThinkSport serait pertinente pour le développement de cette plateforme réservée.

⁸² Cette information provient d'un échange verbal, non officiel, s'étant produit en 2020 avec un employé du Service des Sports de la Ville de Lausanne.

Par ailleurs, un autre système de mise en relation professionnelle possible serait de créer une plateforme interne de mentorat qui relierait les étudiants en GSL et les ALUMNIL en emploi. À titre d'exemple, plusieurs formations dont la HEC Lausanne ont mis en place un système de ce type qui permet à ses étudiants de bénéficier de la mise en relation avec un mentor en emploi à la première année et d'un second mentor en deuxième année. Qui plus est, les paires étudiant-mentor sont construites d'après les perspectives futures d'insertion professionnelle de l'étudiant. Ainsi le mentor choisi est inséré dans le secteur dans lequel l'étudiant souhaite s'insérer plus tard. La formation en GSL de l'UNIL pourrait en prendre exemple.

10.2 Implémentation d'un événement interne

D'après les résultats obtenus, les étudiants souhaitent disposer d'un cursus dans lequel la part de pratique est très élevée. Actuellement, ils peuvent en bénéficier à travers des stages ou encore à travers des partenariats spécifiques qui unissent l'institut à des organismes externes. Pour en citer un exemple, une collaboration entre l'ISSUL et l'UEFA pour la mise en place de la Youth League permet à maximum 30 étudiants de la formation de s'investir. Toutefois, au vu du nombre d'étudiants suivant le cursus, il serait favorable d'augmenter le nombre d'exercices pratiques proposés. L'une des possibilités qui semble facile à implémenter serait celle de développer un événement interne à l'Université de Lausanne qui serait organisé par les étudiants en GSL pour l'ensemble de la communauté estudiantine de l'UNIL.

En fin 2020, toutes orientations confondues, l'Université de Lausanne compte 16'919 étudiants⁸³. L'événement ne serait bien entendu pas d'une telle ampleur mais au vu de la quantité d'étudiants sur le campus, l'on peut penser qu'il y aurait suffisamment d'intéressés pour créer un événement sportif. Les modalités de l'événement seraient à penser selon le public cible mais plusieurs idées potentielles sont à explorer. La mise en place d'un show en plein air à Dorigny, avec une zone de gradins pour le public étudiant, dans lequel l'équipe du LUC Volleyball performerait est une possibilité. Autrement, il serait envisageable d'inviter des athlètes romands à s'affronter entre eux sur des capacités individuelles avec des challenges tels un parcours « Warrior » adapté aux

⁸³UNIL UNIVERSITE DE LAUSANNE. *UNIL en bref*. <https://www.unil.ch/central/fr/home/menuinst/unil-en-bref/en-chiffres/plus-de-chiffres.html> (consulté le 02.04.21).

athlètes. Ou encore, il serait possible d'implémenter des shows avec des athlètes externes invités comme l'équipe lausannoise de Basketball 3x3. La liste de possibilités est longue et cet exercice serait une mise en pratique de compétences telles que la gestion de projet, le développement d'un plan stratégique ou le management d'événements sportifs.

10.3 Communication interne

Une potentielle amélioration de l'offre de cette formation repose sur une meilleure communication entre les différents enseignants afin que les enseignements abordant des sujets similaires soient exempts de toute forme de chevauchement. Pour exemple, au préalable de l'animation des enseignements « Management des organisations sportives » et de « Économie et gestion des loisirs et du tourisme sportif », il pourrait être intéressant que les différents enseignants prennent connaissance du contenu abordé via l'autre. La même recommandation s'applique pour les nombreux cours abordant le management, le développement stratégique ou d'autres notions telles que les politiques publiques.

Enfin, la maximisation de la communication interne pourrait être réalisée sans engendrer d'importants efforts supplémentaires. Différentes méthodes sont envisageables telles que la création d'une base de stockage commune sur laquelle les différents enseignants seraient amenés à déposer leur syllabus et leur programme de semestre par cours. Autrement, une autre possibilité serait l'instauration d'un meeting pré-semestriel auquel les enseignants devraient participer ainsi que présenter le contenu qu'ils abordent via leur enseignement. Ces solutions simples et peu coûteuses en effort permettront une meilleure vision globale du contenu transmis ainsi qu'une potentielle amélioration de la structure des thèmes abordés. La communication interne entre enseignants deviendrait systématique et formelle. Ceci bénéficierait à la qualité du contenu de ce cursus.

10.4 Des cursus différenciés selon le background des étudiants

Les étudiants suivant cette formation viennent d'horizons différents. Leur background académique est varié. Certains ont obtenu un baccalauréat à la HEC de Lausanne, d'autres viennent de hautes écoles de gestion, d'autres encore ont eu un cursus en droit

ou un baccalauréat en sciences du sport. Les compétences au préalable acquises sont donc variées et alors que certains maîtrisent le marketing, la gestion de projets ou la gestion financière, d'autres n'ont jamais eu un enseignement portant sur ces sujets. Cette disparité ne permet pas à un seul programme d'être réellement pertinent pour l'ensemble des backgrounds supra-mentionnés.

Une solution théoriquement intéressante, mais dont la mise en œuvre s'avère pour le moment difficile pour des raisons techniques, est la création de différents cursus adaptés au background de l'étudiant. Plus précisément, le programme officiel et les cours offerts ne changeraient point mais la dimension obligatoire ou facultative de ces cours varierait selon le background des étudiants. Comme exemple, les étudiants provenant d'études de gestion auraient l'obligation de suivre des cours tels que « Socio-économie du sport » ou « Histoire et géopolitique du sport international ». Alors que les étudiants provenant d'un baccalauréat en sciences du sport, ayant déjà suivi de nombreux enseignements sur l'histoire du sport et sur la sociologie du sport, seraient eux obligés de suivre des enseignements tels que « Gestion financière », « Marketing du sport : principes et pratique » ou « Gestion de projets ».

Actuellement, des programmes de rattrapage sur mesure existent pour les étudiants souhaitant intégrer un Master et provenant d'une formation plus ou moins congruente. Cependant, nous ne connaissons pas de formation universitaire offrant un cursus spécifique selon le background de l'étudiant. Enfin, malgré les barrières techniques actuelles pour la mise en place de cette recommandation, il sera peut-être envisageable de le faire dans un futur plus ou moins proche.

En définitive, les différents profils d'étudiants rejoignant la formation en GSL à l'UNIL nous amènent à souligner l'importance des enseignements dont la pédagogie se base sur une approche globale. Ces derniers ont pour but de transmettre un savoir ou une culture du champ sportif. Cette connaissance cognitive est d'autant plus importante pour les étudiants venant de formations externes à l'ISSUL et n'ayant pas suivi un baccalauréat en sciences du sport. Ces derniers sont nombreux à ne pas connaître l'origine, ni l'histoire du sport moderne. Ce type de savoir pourtant basique sur le sport n'est pas maîtrisé par l'ensemble des professionnels évoluant et étant spécialisés dans le domaine

du sport. Et d'autres savoirs tels que les tendances sociales sportives (exemple : est-ce que la population suisse est sédentaire et comparaison internationale) ne sont non plus pas maîtrisées. Comme précédemment avancé dans notre étude, la connaissance globale du champ sportif chez les professionnels est importante pour l'équilibre du secteur sportif. Mais à contrepied, les étudiants ne souhaitent pas principalement développer leur connaissance globale du sport et veulent une formation qui leur permette de bien s'insérer ainsi que d'être performants.

En conclusion, nous pensons que la perspective professionnalisante dominant dans la formation répond à la demande des étudiants et est donc justifiée, mais il est primordial qu'une part d'enseignements ayant une approche globale soient maintenus afin de stimuler la perspective critique des futurs professionnels du management du sport.

10.5 De nouveaux enseignements ou de nouveaux contenus

Lors de la confrontation entre les résultats de l'analyse de la formation et ceux de l'analyse du marché, nous avons observé que deux compétences requises régulièrement dans les offres d'emplois n'étaient pas ou peu stimulées par la formation. Il s'agit de la « gestion de data » et de la « pro-activité ». La première n'est citée comme transmise dans aucun enseignement étudié alors qu'elle est la quatrième compétence technique la plus souhaitée sur le marché. Deux enseignements facultatifs méthodologiques, récemment ajoutés au programme en GSL, s'intéressent aux méthodes quantitatives et qualitatives. Malheureusement, étant donné que ces deux enseignements font partie du sous-module formation méthodologique, et que ce dernier est en majorité composé de cours s'adressant spécifiquement aux autres orientations de Master, ils ne font pas partie du champ des cours analysés dans cette étude. Il est donc fort probable que la compétence de gestion de données y soit développée mais notre recherche ne permet pas de le déterminer. Toutefois, étant donné que ces enseignements sont facultatifs, nous pensons qu'il pourrait être bénéfique de développer cette compétence via un ou plusieurs enseignements obligatoires. Nous pensons notamment au cours de marketing obligatoire qui pourrait sans autre aborder la question de la gestion de data dans le marketing digital.

Par ailleurs, le soft skill de la proactivité n'est cité que par deux enseignants de la formation et est dans le top 10 des compétences personnelles demandées. Nous pensons que cette compétence mérite d'être mieux cultivée auprès des étudiants et invitons la formation à mettre en place un enseignement relatif à de l'entrepreneuriat. Plusieurs concours organisés par l'UNIL invitent les étudiants à développer leurs idées et leur permettent d'obtenir de l'aide pour les concrétiser. Un cours d'entrepreneuriat spécifique au domaine sportif enseignerait aux étudiants la proactivité, l'originalité et d'autres compétences telles que le développement stratégique ou autre. Cet enseignement pourrait être un outil favorisant l'esprit d'entreprise des étudiants.

Finalement, la palette de cours optionnels proposée aux étudiants est importante et certains enseignements optionnels ne sont choisis que par peu d'étudiants de GSL malgré des sujets très pertinents pour un futur manager du sport. Nous pensons notamment à « Histoire et géopolitique du sport international », l'approche historique freine certainement plusieurs étudiants de GSL alors que la connaissance de ces enjeux est très pertinente lorsqu'on devient un professionnel du champ sportif. Plusieurs autres enseignements peu prisés par les étudiants de GSL seraient tout autant indiqués. Une recommandation verbale en début de formation, ou la présentation de la part des enseignants assurant ces cours de la pertinence de leur contenu pour les étudiants en GSL, serait bénéfique pour augmenter leur fréquentation.

10.6 Une meilleure connaissance du marché professionnel

Une meilleure connaissance du marché professionnel du management du sport en Suisse permettrait à la formation de baser ses choix de contenu sur des données connues. En outre, au vu du manque de littérature actuelle sur le sujet, nous invitons l'ISSUL à développer au sein de son propre institut de recherche un pôle s'intéressant à l'emploi même des managers du sport en Suisse. Un approfondissement de la connaissance du marché permettrait ainsi d'une part, de mieux personnaliser la formation, mais serait aussi d'autre part, une opportunité pour augmenter la communication entre les organismes externes, futurs recruteurs des étudiants, et l'UNIL.

Ensuite, l'« Enquête sur le devenir des ALUMNIL » déjà en cours, pourrait être développée et approfondie. Une connaissance fine des tendances d'insertion des

étudiants serait un atout pour les enseignants qui sauraient davantage, selon le sujet qu'ils traitent, quels sont les exemples les plus pertinents à choisir. Ou encore, le fait qu'un enseignement soit donné en français ou en anglais, pourrait être modulé selon les tendances observées dans le secteur. Nous exemplifions notre propos à l'aide de deux exemples. Le cours « Management des services publics » est rythmé par de nombreux exemples et des études de cas. Or, comme nous l'avons vu dans notre étude de l'insertion des ALUMNIL, en moyenne 24% des anciens étudiants travaillent dans le domaine des services publics sportifs et 56% d'entre eux le font dans le canton de Vaud. Puis, environ 20% le font dans le canton de Genève et 6% dans la région de Fribourg. Ces informations permettent à l'enseignant concerné de choisir de façon éclairée quels sont les cas spécifiques à traiter. Le fait de s'appuyer sur les données observées dans le parcours des ALUMNIL peut être intéressant pour un grand nombre d'enseignements. Les résultats obtenus grâce à ce travail de mémoire sont une ébauche et l'approfondissement de l'étude du sujet serait bénéfique.

De surcroît, l'analyse du marché nous a permis de dégager quelques tendances observées et notamment les besoins linguistiques selon les secteurs d'insertion. Environ 18% des ALUMNIL sont dans le domaine du sport international et approximativement 60% des offres d'emploi étudiées dans ce secteur requièrent une maîtrise de l'anglais ainsi que du français, alors que 30% d'entre elles ne demandent que l'anglais. Ce constat nous amène à affirmer qu'animer les enseignements traitant de sport international en anglais serait tout à fait pertinent. Certains enseignements tels que, « The Global Economy of Sport » et « Marketing international des organisations sportives » s'intéressent au sport international et sont entièrement, ou en partie, en anglais. Mais d'autres, tels que « Management des organisations sportives » s'intéressent aussi fortement à des mécanismes internationaux et sont donnés en français.

Pour finir, l'UNIL est un institut offrant un certain nombre de services à sa communauté. L'un d'entre eux est l'accès gratuit au centre de langues universitaire. Les étudiants peuvent suivre des classes d'anglais, d'allemand et de bien d'autres langues gratuitement. Ils peuvent le faire en inscrivant ces cours dans leur cursus, et ainsi valider jusqu'à 3 crédits grâce à cela, ou le faire indépendamment de leurs validations. Étant donné l'importance de la connaissance des langues sur le marché du management

du sport, il serait bénéfique que la formation en GSL motive les étudiants à maîtriser plusieurs langues. L'importance des connaissances linguistiques varie grandement selon le secteur d'insertion. Mais, en début de cursus, il serait possible de recommander aux étudiants qui veulent s'insérer dans les secteurs où certaines langues sont importantes de se former en conséquence. La recommandation verbale de suivre des enseignements de langues à l'UNIL, ou l'ouverture au programme officiel de GSL de la validation de 3 crédits optionnels en langue, inciterait les étudiants à se préparer linguistiquement.

11. Conclusion

Pour conclure, nous pensons que la stratégie adoptée par les responsables de la formation en GSL de l'UNIL est en accord avec les attentes des étudiants. Le choix de dispenser un cursus se voulant professionnalisant est tout à fait pertinent. Toutefois, comme nous l'avons vu, l'équilibre entre enseignements transmettant des outils professionnels et les cours développant une connaissance globale du champ sportif est nécessaire. Les enseignements formant les étudiants au métier de gestionnaire sont fondamentaux puisqu'ils construisent le bagage d'outils professionnels dont les étudiants auront besoin sur le marché. Toutefois, il est également indispensable qu'une sensibilité et connaissance spécifique au domaine sportif soient transmises. D'une part, pour que les étudiants puissent mieux évoluer au sein du secteur sportif. Mais d'autre part, pour la santé même de ce secteur qui sans des employés dotés de perspectives critiques est exposé à de nombreuses crises d'image et d'intégrité.

Par ailleurs, l'analyse quantitative des offres d'emploi nous a permis de comprendre que des profils de candidats légèrement différents correspondent aux divers sous-secteurs étudiés. Néanmoins, des tendances générales applicables à tous les sous-secteurs sont observables. Les compétences techniques ainsi que les *soft skills* souhaités sur le marché professionnel varient peu selon le secteur analysé. Quelques compétences spécifiques supplémentaires ressortent dans quelques sous-secteurs mais la base de compétences entre sous-secteurs est similaire.

En ce qui concerne la correspondance entre le contenu de la formation en GSL de l'UNIL et les prérequis pour intégrer le marché professionnel, nous constatons que l'adéquation entre les deux versants est élevée. Les compétences techniques développées par la formation correspondent grandement à ce qui est demandé sur le marché. Comme nous l'avons vu, la seule lacune relevée est en lien avec la compétence de gestion de données très populaire sur le marché et, d'après nos résultats, non transmise via le Master. Du point de vue des *soft skills*, la concordance est également bonne. Quelques légers points d'améliorations sont notamment possibles pour la part de pratique ou pour la transmission de compétences linguistiques, mais la restructuration en cours de cette formation augure des transformations positives et adaptées.

Enfin, le manque d'études actuelles sur le management du sport et l'emploi de manager du sport en Suisse est un facteur contraignant. Le contenu de la formation ne peut point se baser sur des données claires et représentatives du secteur, ou du potentiel champ d'insertion des étudiants. Nous pensons qu'une analyse poussée du secteur suisse est nécessaire. Le travail d'analyse, que nous concluons à présent, correspond à une ébauche de tout un travail conséquent restant à réaliser. Afin que les résultats de notre travail ainsi que les recommandations émises puissent gagner en légitimité, nous pensons qu'une étude à bien plus grande échelle est nécessaire et serait bénéfique pour le futur de la formation en Gestion du Sport et des Loisirs de l'Université de Lausanne.

12. Bibliographie

Aubel, O., Bauger, P., Faber, C., & Pichot, L. (2004). Définir les compétences: un enjeu pour l'emploi sportif. *Revue Travail et Emploi*, 99, 99-108.

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

Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.

Bousigue, A., & Stricker, C. (2015). *L'impact économique des organisations sportives internationales en Suisse 2008-2013*. AISTS.

Desbordes, M., & Hautbois, C. (2020). *Management du Sport 3.0*. Paris : ECONOMICA.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1(1), 261-292.

Falcoz, M., & Walter, E. (2009). Être salarié dans un club sportif: une posture problématique. *Formation emploi*, 108, 25-37.

Falcoz, M., & Walter, E. (2009). L'emploi dans le sport associatif et fédéral. Un état de la Question. *Staps*, 2009/1(83), 43-54.

Gilbert, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 67-77.

Grosvernier, D. (2017). *La place du Master en Gestion du Sport et des Loisirs dans son monde professionnel*. Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, Institut des sciences du sport.

Herrmann, V. (2018). *Statistique des hautes écoles*. Neuchâtel : Office fédéral de la statistique.

Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2017). *Sport et économie en Suisse. De l'importance économique du sport en Suisse*. Macolin: OFSPO.

Hovemann, G. (2006). Perspectives on the successful composition of sport management

programmes. Basic knowledge of the establishment of European Standards. *European Journal for Sport and Society*, 3(2), 155-175.

Humphreys, B. (2005). *The Role of the Sports Economics in the Sport Management Curriculum*. Department of Recreation, Sport and Tourism, University of Illinois at Urbana- Champaign.

Jeanloz, T. (2007). *Evolution des salaires 2006. Résultats commentés et tableaux*, Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.

Jones, D. F., Brooks, D. D., & Mak, J. Y. (2008). Examining sport management programs in the United States. *Sports Management Review*, 11(1), 77-91.

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. P. (2014). *Sport Suisse 2014: Activité et consommation sportives de la population suisse*. Macolin: Office fédéral du sport.

Leist, S., & Speiser, A. (2020). Le marché suisse du travail est robuste, mais il y a encore du potentiel. *La Vie économique*, 3, 4-8.

Le Roux, N., Chantelat, P., & Camy, J. (1999). *Sport et emploi en Europe, Rapport final*. Réseau Européen des Instituts de Sciences du Sport, Observatoire Européen de l'Emploi Sportif, Commission Européenne DG X.

Mrkonjic, M., & Kempf, H. (2019). *Emplois et compétences en management du sport en Suisse* (rapport non publié). Haute école fédérale de Sport de Macolin.

Parkhouse, B. L. (1987). Sport management curricula: Current status and design implications for future development. *Journal of Sport Management*, 1, 93-115.

Perrenoud, P. (2004). *L'université entre transmission de savoirs et développement de compétences* (texte d'une conférence au Congrès de l'enseignement universitaire et de l'innovation, Girona, Espagne). Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). *Thematic network project AEHESIS "Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science"*. Cologne: German Sport University Cologne on behalf of ENSSEE.

Nagel, S., Conzelman, A., Schlesinger, T., & Studer, F. (2011). *Des études en sciences du sport à la vie active*. Macolin : OFSPO.

Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : DUNOD.

Rose, J. (2005). Conclusion générale. Les correspondances multiples entre formations et emplois, *Des formations pour quels emplois ?*, La Découverte « Recherches », 367-377.

Rütter, H., Rieser, C., & al. (2016). *Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz – 2014*. Rüschtikon: Rütter Soceco, version abrégée traduite en français.

Schlesinger, T., Studer, T., & Nagel, S. (2016). The relationship between competencies acquired through Swiss academic sports science courses and the job requirements. *European Journal of Sport Science*, 16(1), 115-127.

Siegenthaler, M. (2017). Du boom de l'après-guerre au miracle de l'emploi – la forte diminution du temps de travail en Suisse depuis 1950. *Social Change in Switzerland*, 9.

Stroobants, M. (1993), *Savoir-faire et compétence au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles.

Studer, F., Schlesinger, T., & Engel, C. (2011). Socio-economic and cultural determinants of sports participation in Switzerland from 2000 to 2008. *European Journal for Sport and Society*, 8(3), 147-166.

Thietard, R. A. (1980). *Le management*. Paris : PUF.

Ursprung, L., & Matter, M. (2005). *Arbeitsmarkt Sport Schweiz*. Zürich : Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften GFS, ETH Zürich.

Wohlfart, O., & al. (2019). *New age of sport management education in europe. Report NASME Germany*. Leipzig University, Faculty of Sport Science, Department of Sport Economics and Sport Management.

Zakus, D., Malloy, D., & Edwards, A. (2007). Critical and Ethical Thinking in Sport

Management: Philosophical Rationales and Examples of Methods. *Sport Management Review*, 10, 133-158.

Sites internet

Swiss Olympic. *Association faîtière*. <https://www.swissolympic.ch/fr/support> (consulté le 04.02.2021).

Swiss Sports Managers. *Accueil*. <https://www.sportmanagers.ch/cms/index.php?lang=fr> (consulté le 24.01.2021).

ThinkSport. *Jobs*. <https://www.thinksport.org/fr/jobs/> (consulté le 04.02.2021).

UNIL Université de Lausanne. *Faculté des sciences sociales et politiques*. <https://www.unil.ch/ssp/home.html> (consulté le 11.12.20).

UNIL UNIVERSITE DE LAUSANNE. *UNIL en bref*. <https://www.unil.ch/central/fr/home/menuinst/unil-en-bref/en-chiffres/plus-de-chiffres.html> (consulté le 02.04.21).

UNINE Université de Neuchâtel. *Bachelor of Science en management et sport*. <https://www.unine.ch/unine/home/formation/bachelors/sciences-eco/management-sport.html> (consulté 20.03.21).

Autres ressources

Annuaire de cours (2020), Coursus en Orientation Gestion du Sport et des Loisirs, Institut des Sciences du Sport, Faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de Lausanne.

Guide de l'étudiant en Maitrise universitaire en sciences du mouvement et du sport.

13. Annexes

1. Grille de l'entretien semi-directif administré aux enseignants de l'ISSUL.

Analyse qualitative - contexte de Mémoire
Master Sciences du Sport en orientation Gestion



Grille d'entretien – Interview enseignants

1. Données personnelles

Nom _____ Prénom _____

Genre _____ Age _____

Fonction _____

Diplômes universitaires obtenus _____

Pays de formation _____

Domaine de spécialisation _____

N. d'années en tant qu'enseignant _____

N. de crédits dispensés en enseignement _____

2. Données pédagogiques

Intitulé de votre enseignement _____

Thèmes centraux abordés _____

Objectifs du cours _____

Compétences clés transmises _____

3. Corrélation avec liste théorique de compétences

En parcourant la liste ci-dessous, trouvez-vous des compétences relatives à celles que vous voulez transmettre ?

1. Organisation
2. Planification
3. Communication
4. Connaissance d'une seconde langue
5. Capacité de prendre une décision
6. Capacité à la critique et à l'autocritique
7. Flexibilité (adaptation à des nouvelles situations)
8. Créativité (générer de nouvelles idées)
9. Capacité d'apprentissage
10. Capacité de travailler dans une équipe interdisciplinaire
11. Compétence de recherche
12. Capacité d'appliquer savoir en pratique
13. Capacité d'analyse
14. Planification et management de projet
15. Esprit d'entreprise
16. Planification et développement stratégique
17. Capacité de travailler en équipe
18. Réseautage
19. Leadership
20. Management d'infrastructures sportives
21. Gestion financière
22. Management du changement
23. Management de crise
24. Management de risque
25. Management des ressources humaines
26. Travailler avec d'autres unités administratives
27. Marketing
28. Management dans la relation clients
29. Engagement envers des obligations éthiques
30. Connaissance du sport et du mouvement dans la société
31. Intérêt pour les nouveaux développements dans le sport
32. Approche orientée sur la résolution de problèmes
33. Compétence d'intégration
34. Résilience
35. Compétences digitales
36. Capacité de travailler dans un environnement multiculturel
37. Utilisation professionnelle de médias sociaux ou de plateformes virtuelles
38. Connaissances sur les métiers du sport
39. Capacité de travailler dans un environnement VUCA
40. Expérience de la pratique du sport d'élite
41. Expérience de la pratique du sport de masse
42. Volonté de réussir/Atteindre ses objectifs

2. Exemple d'offre d'emploi pour le secteur des « services publics du sport ». Offre publiée par la commune de Plan-les-Ouates en avril 2021 et téléchargée sur jobup.ch courant avril 2021.

jobup.ch

Titre du poste :
Délégué-e au sport associatif et à la promotion du sport Poste à
80% / Classe 12

Entreprise :
Commune de Plan-les-Ouates

Description	Date
<input type="checkbox"/> Candidature envoyée	
<input type="checkbox"/> Entretien d'embauche	
<input type="checkbox"/> Engagement <input type="checkbox"/> Réponse négative	

Annnonce du: Thursday 1 April 2021

 Plan-les-Ouates  PME  Revenu accessoire 80%  Employé

Afin de compléter ses équipes, le Service des Sports recherche un-e :

Délégué-e au sport associatif et à la promotion du sport Poste à 80% / Classe 12

Votre mission :

- Assurer le lien entre l'administration et les associations sportives partenaires actives sur la Commune.
- Être à l'écoute des besoins des associations sportives et être le relais des autorités pour transmettre leurs intentions en la matière.
- Conseiller et assister les associations sportives dans leurs démarches administratives et financières.
- Contribuer à mettre en oeuvre la politique communale en matière de promotion du sport et de subventionnement.
- Participer à l'organisation des manifestations sportives communales et assister les clubs sportifs dans l'organisation de leurs événements.
- Assurer la communication du Service des sports en lien avec les activités sportives, les associations et les manifestations.

Vos atouts pour ce poste :

- Diplôme en management du sport ou formation jugée équivalente.
- Bonne connaissance du milieu associatif, notamment dans le domaine du sport.
- Bonne maîtrise des outils informatiques de bureautique et des outils spécifiques au métier (outils de gestion de projets, réseaux sociaux).
- Excellente maîtrise du français et parfaite aisance rédactionnelle.
- Bonne connaissance de la commune, des communes genevoises, des institutions politiques cantonales, ainsi que de leur fonctionnement.
- Expérience réussie de quelques années dans un poste à responsabilités similaires.
- Grande flexibilité horaires : horaires irréguliers, y compris le soir et le week-end.

Entrée en fonction : à convenir

Votre offre dûment motivée et accompagnée d'un curriculum vitae, des copies des certificats et diplômes, est à nous faire parvenir jusqu'au **11 avril 2021**.

3. Exemple d'offre d'emploi pour le secteur du « sport international ». Offre publiée par la FIG fin 2020 et téléchargée sur LinkedIn courant avril 2021.

The International Gymnastics Federation (FIG) is seeking a Digital Content Creator to join its Marketing and Communications Department at the earliest possible commencing date.

Position Description

1. Scope of the Position and Reporting Structure

The Digital Content Creator contributes to the FIG's entire range of commercial and communication activities with the creation of innovative and appealing visual assets.

The successful candidate will be a creative and dynamic, task-oriented individual with strong communication skills, the ability to multi-task and to work independently as well as in a team-environment.

This is a full-time position within an international sports federation. The job may require international travel and work outside standard hours will be necessary.

Title / Function:	Digital Content Creator
Reports to:	Marketing and Communications Director
Location:	Lausanne, Switzerland
Position:	Full-time (100%), permanent
Salary:	Competitive
Start Date:	As soon as possible

4. Experience and Skills Required

- Minimum Bachelor Degree in design-related majors.
- Proven graphic designing experiences. Candidates will be requested to present their design portfolio.
- Possession of creative flair, versatility, conceptual/visual ability and originality especially for digital related design projects.
- Good knowledge of typography, iconography, color, layout, and data visualisation.
- Ability to interact, communicate and present ideas.
- Proficient with Adobe Creative Suite (especially InDesign, Photoshop, Illustrator and Premiere Pro)
- Minimum 2-3 years of working experience in a design-related industry
- Experience in sports is a plus

Required languages

- Fluent English speaker with working proficiency of French; knowledge of additional languages is an advantage

Additional requirements

- Excellent organisational and time management skills
- Flexible and proactive work approach with a strong ability to work autonomously
- Ability to adapt to technological change
- Comprehensive understanding of and interest in international sports
- Understand design requirements of various Gymnastics disciplines and sports related brands
- A reliable team player with a can-do-attitude and determination to deliver quality work
- Swiss nationality or holding a valid Swiss work permit

4. Exemple d'offre d'emploi pour le secteur des « agences marketing, de presse et événementielles ». Offre publiée par le Comité d'organisation des JOJ 2020 en octobre 2019 et téléchargée via l'historique de ThinkSport en février 2021.

LAUSANNE
2020



Du 9 janvier au 22 janvier 2020, Lausanne accueillera la 3^e édition des Jeux Olympiques de la Jeunesse d'hiver (JOJ). Vingt-huit ans après l'obtention de son titre de Capitale Olympique, Lausanne devient Ville Olympique en accueillant le second plus grand événement multisports hivernal après les Jeux Olympiques d'hiver et offre à de jeunes athlètes une expérience Olympique inoubliable. La culture, les performances et l'éducation se rencontrent pour former un réel festival du sport !

Afin de compléter l'équipe du Comité d'organisation des Jeux Olympiques de la Jeunesse, nous sommes à la recherche d'un·e

COORDINATEUR DU PROGRAMME ÉDUCATIF POUR LES ATHLÈTES À SAINT-MORITZ



VOTRE MISSION

Vous soutiendrez le Responsable du Programme Éducatif des Athlètes des Jeux Olympiques de la Jeunesse de Lausanne 2020. Pour ce faire, vous :

- Contribuez à coordonner la préparation et la mise en œuvre du programme éducatif pour les athlètes (AEP) sous la responsabilité du « Head of Athlete Education Programme » ;
- Contribuez à la mise à jour des documents de présentation et de communication du projet, des plans d'implantation, du planning du projet, et du suivi du budget ;
- Planifiez les besoins en ressources humaines, en services, en matériel et en technologie ;
- Contribuez à la rédaction des descriptifs de postes, aux commandes de services, de matériel et de technologie ;
- Préparez l'ordre du jour, la mise à jour des documents et les compte-rendu des séances de coordination ;
- Contribuez à coordonner le montage des différentes activités sur les villages du Vortex et de Saint-Moritz ;
- Contribuez à la formation et à l'engagement des volontaires du domaine avant et pendant l'événement ;
- Coordonnez directement certaines tâches spécifiques du programme AEP durant l'événement principalement à Saint-Moritz ;
- Vous serez amené à réaliser d'autres tâches en lien avec le domaine du programme éducatif pour les athlètes (AEP) selon les besoins définis par le « Head of Athlete Education Programme »

VOTRE PROFIL



- Titulaire d'une formation supérieure (Université, EPF ou HES), complétée idéalement par une expérience dans l'événementiel ou la gestion de projets dans une fonction similaire
- Généraliste, vous êtes confortable avec les tâches de gestion de projet événementiel avant l'événement (planification, implantation des activités, finances, communication) et pendant l'événement (coordination)
- Vous êtes de langue maternelle française, possédez un excellent niveau d'anglais et d'allemand
- Pragmatique et curieux-se, ouvert-e d'esprit, vous êtes très organisé-e, flexible et toujours à la recherche de solutions
- Habitué-e au changement, vous êtes également capable de vous adapter très rapidement à des situations nouvelles
- Méthodique, vos qualités d'orateur-trice vous permettent d'expliquer avec clarté et persuasion le projet et les activités prévues
- D'un naturel collégial, vous bénéficiez d'un solide réseau professionnel dans votre domaine
- En outre, la connaissance des milieux sportifs et/ou un engagement associatif dans le domaine du sport est un atout

CANDIDATURE



5. Exemple d'offre d'emploi pour les « autres secteurs ». Offre publiée par le MEI en 2020 et téléchargée via l'historique de ThinkSport en février 2021.



Job Description
Business Development Manager Lausanne

About Major Events International	Major Events International (MEI) is a specialist consultancy providing support to, and an interface between, major sports competition organisers, International Federations, Host Cities and expert suppliers to this iconic and high-profile market. The delivery model includes identifying their needs, developing solutions to support them drawing on MEI core propositions, tailored consultancy or identify partners managed by MEI. MEI is opening a network of international offices and this role is based in Lausanne but covers on all international federations regardless of geographic location.
Role Key Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> • International Federation & Host City liaison and forming new relationships via office calls or other opportunities to engage • Key account management for Host Cities or Commercial companies clients with an interest in International Federation engagement • New business development aligned to MEI business objectives • Proposals and Presentations and rigorous follow up
Skills required for role	<ul style="list-style-type: none"> • Candidate must be highly organised, be able to multi-task and have strong written and verbal skills and be able to present • Credible in terms of perception of senior stakeholders with the ability to clearly communicate and follow up on post meeting actions • Commercially strong and be able to explain the value delivered by MEI to attract Federation engagement • Business develop MEI propositions and open up new accounts • In-country management of visiting MEI clients seeking to engage with International Federations • Understanding of the Sports market and sport structures
Place of Employment	<ul style="list-style-type: none"> • Working from home in Lausanne in the short term • Client offices or MEI offices once open in Lausanne • Some time spent at the MEI office in London • Some international travel
Ways of Working	Hours of work 10.00- 18.00 EST with potential for flexible or part time working in the short-term
Incentivisation	CHF 45,000 variable depending on experience plus commission

6. Exemple d'offre d'emploi pour le secteur du « sport national ». Offre publiée par le LHC en juin 2020 et téléchargée sur LinkedIn courant février 2021.

LE LAUSANNE HOCKEY CLUB RECHERCHE UN/E STAGIAIRE SPONSORING À 100%

NOUS :

Société en plein développement, active dans le domaine du sport, de la restauration et des spectacles, nous sommes un club phare de notre canton, qui milite dans l'élite du hockey suisse.

Principal utilisateur de la Vaudoise aréna, l'infrastructure de sport et de spectacle la plus moderne de Suisse, nous sommes dans une phase passionnante d'expansion de nos activités et d'élargissement de notre forte communauté (*abonnés, supporters, partenaires institutionnels et commerciaux*). Équipe soudée, motivée et dynamique, nous sommes passionnés par les défis qui s'offrent à nous et mettons un point d'honneur à les relever avec qualité et enthousiasme.

VOUS :

- Vous êtes motivé/e, empathique et enthousiaste.
- Vous êtes une personne multitâche.
- Vous êtes organisé/e, structuré/e, consciencieux/se, doté/e d'un bon esprit d'analyse et de synthèse.
- Vous êtes doté/e d'un bon relationnel (travail en équipe, contacts internes/externes).
- Vous avez une bonne capacité rédactionnelle en français et anglais (allemand, un plus).
- Vous êtes doté/e d'une bonne résistance au stress.
- Vous maîtrisez parfaitement les outils bureautiques (MS Office, en particulier Excel et Powerpoint); Indesign, Photoshop, Illustrator, un plus.
- La maîtrise et l'expérience d'un CRM sont un grand atout

VOTRE MISSION :

- Relation avec les partenaires institutionnels et commerciaux
- Réalisation d'offres et de contrats de partenariat
- Support pour l'implémentation d'un CRM
- Participation à l'élaboration du concept sponsoring
- Accueil clients VIP lors des matchs du LHC
- Tenue et analyse des résultats du département Ventes/Sponsoring
- Participation à d'autres pans de la vie du club : événements, marketing, etc.
- Réalisation d'études et de sondages

7. Exemple d'offre d'emploi pour le secteur du « loisir et tourisme ». Offre publiée par la Fondation Idée Sport en mars 2021 et téléchargée sur ThinkSport courant mars 2021.



La Fondation IdéeSport recherche pour ses projets neuchâtelois :

- [OpenSunday Le Locle – 1 chef-fe de projet](#)
- [Midnight Le Locle – 1 chef-fe de projet](#)

Les programmes

L'OpenSunday s'adresse aux enfants de la 3^{ème} à la 8^{ème} Harmos et se déroule tous les dimanches après-midi dans la salle de sport des Jeanneret de novembre à mars. Le concept de ces projets consiste à ouvrir des salles de sport chaque semaine pour offrir aux enfants l'occasion de se défouler et de s'amuser, dans un cadre sain et sécurisé.

Le Midnight s'adresse aux adolescents de la 8^{ème} Harmos jusqu'à 17 ans et se déroulera tous les samedis soir à la salle de sport des Jeanneret de septembre à mai. Le concept de ces projets consiste à ouvrir des salles de sport chaque semaine pour offrir un lieu de rencontres aux adolescents, pour qu'ils puissent se défouler et passer du temps entre amis, dans un cadre sain et sécurisé.

Le poste de chef-fe de projet

Le poste de chef-fe de projet implique la gestion de l'OpenSunday/ du Midnight et une présence de 2 à 3 dimanches après-midi/ samedis soir par mois dans la salle de sport. Il ou elle dirige les activités, s'assure du bon déroulement de l'événement et est responsable d'une dizaine de coaches mineur-e-s et adultes. En outre, il ou elle est responsable de la gestion du travail administratif (rapports, comptabilité, séances, etc.), de la planification des après-midis/ soirées et de l'équipe, de l'évaluation et de la communication du projet.

Votre profil

- Vous avez idéalement entre 20 et 35 ans
- Vous êtes engagé-e, rigoureux-e et aimez travailler en équipe
- Vous avez de l'expérience dans le travail avec les enfants ou les jeunes
- Vous êtes prêt-e à travailler 2 à 3 dimanches après-midi par mois
- Vous avez de l'intérêt pour les projets sportifs et pédagogiques

Nous vous offrons

- Une participation au développement et à la gestion du projet
- Un encadrement professionnel et une équipe dynamique
- Une formation interne et l'acquisition de nombreuses compétences
- Une expérience pluridisciplinaire enrichissante pour votre carrière