

HEFSM

Haute école
fédérale
de sport
Macolin



Emplois et compétences en management du sport en Suisse



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

Unil
UNIL | Université de Lausanne
Institut des sciences du sport
de l'UNIL (ISSUL)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO

Emplois et compétences en management du sport en Suisse

Avril 2022

Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM, Section Economie du sport

Direction du projet: Dr. Michaël Mrkonjic

Collaborateurs/trices: Florence Pillet, Ariane Weber, Walter Burk, Kathrin Dinner,
Prof. Dr. Markus Lang, Diana Mendes Fonseca, Prof. Dr. Emmanuel Bayle

Partenaires du projet: Fachhochschule Graubünden (FHGR),

Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL)

Soutien au projet: Swiss Olympic, Verbandsmanagement Institut (VMI), Swiss Sport Managers

Table des matières

6	I. Abréviations
---	------------------------

7	II. Préface
---	--------------------

8	III. L'essentiel en bref
---	---------------------------------

9	1. Introduction
---	------------------------

11	2. Emplois en management du sport
----	--

19	3. Importance des compétences en management du sport
----	---

32	4. Attentes des employeurs, des étudiant-e-s et des diplômé-e-s
----	--

36	5. Recommandations
----	---------------------------

39	6. Conclusion
----	----------------------

41	IV. Bibliographie
----	--------------------------

43	V. Remerciements
----	-------------------------

I. Abréviations

AEHESIS	Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science
CA	Conseil d'administration
CAS	Certificate of Advanced Studies
CCS	Code civil suisse
CEC	Cadre européen des certifications
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
DAS	Diploma of Advanced Studies
EPS	Enseignant-e d'éducation physique et sportive
EPT	Equivalent plein temps
ESCO	Classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions
EOSE	European Observatoire for Sport and Employment
FC	Football Club
FHGR	Haute école spécialisée des Grisons
HEFSM	Haute école fédérale de sport de Macolin
IPMA	International Project Management Association
ISCO	International Standard Classification of Occupations
ISSUL	Institut des sciences du sport de l'UNIL
J+S	Jeunesse+Sport
MAS	Master of Advanced Studies
NASME	New Age of Sport Management Education in Europe
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
OFS	Office fédéral de la statistique
OFSP0	Office fédéral du sport
PDG	Président directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PMI	Project Management Institute
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée
UEFA	Union of European Football Associations
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

II. Préface

Un système sportif durable et prospère fonctionne grâce à la contribution de nombreuses organisations sportives qui fournissent et développent continuellement leurs activités dans un domaine spécifique. En Suisse, ce système se compose de 20 000 clubs sportifs, de nombreux services publics ou d'entreprises sportives. Stimulé par la commercialisation et l'importance politique croissante du sport, l'environnement devient plus instable, plus incertain et plus diversifié. Les exigences du secteur sportif, et donc le besoin de personnel spécialisé, qualifié et compétent, ont considérablement augmenté. Cela soulève de nombreuses questions sur la professionnalisation des structures et des activités, sur le rôle du bénévolat et sur les défis permanents que doivent relever les organisations sportives dans une économie qui représente près de 100 000 emplois et génère plus de 22 milliards de CHF de chiffre d'affaires à l'échelle nationale. Pour mener à bien leurs projets et en fonction de leurs besoins, les organisations acquièrent et utilisent des ressources matérielles et immatérielles. Les managers de ces organisations jouent un rôle-clé pour s'assurer que les ressources correspondent aux objectifs de l'organisation, notamment en ce qui concerne la fourniture de connaissances, d'aptitudes et de compétences. Les hautes écoles jouent un rôle central dans la transmission des compétences en proposant des formations dans différentes disciplines.

Les possibilités de formation dans le domaine du management du sport se sont largement répandues et développées au cours des dernières années. Une offre variée de formations spécialisées a vu le jour dans toute la Suisse, proposée par des universités, des hautes écoles spécialisées et des acteurs privés. Mais que faut-il exactement pour réussir dans le domaine du sport? Intuitivement, nous pouvons supposer que des compétences générales de gestion telles que la planification, l'organisation ou la communication sont requises. Existe-t-il d'autres qualités et compétences spécifiques au sport qui sont nécessaires pour exercer un emploi dans le champ professionnel du sport? Il existe encore peu de connaissances à ce sujet. Plusieurs études internationales sont disponibles. Cependant, aucune étude n'a spécifiquement examiné les caractéristiques, les propriétés et les défis du management du sport et des managers du sport en Suisse. La Haute école fédérale de sport de Macolin, avec sa section Économie du sport, mène une première étude sur ce thème en étroite collaboration avec des partenaires scientifiques et de la pratique de plusieurs régions linguistiques. L'objectif à long terme est de créer un pont durable entre l'offre et la demande d'emploi qui réponde aux attentes et à la formation des étudiant-e-s et des diplômé-e-s en management du sport.



Sandra Felix
Directrice suppléante Office fédéral du sport OFSP

III. L'essentiel en bref



Etude et objectifs

- La présente étude est de nature exploratoire basée sur un design de méthodes mixtes qui a pour objectif de mieux comprendre les emplois en management du sport en Suisse par une analyse des compétences.
- A ces fins, elle segmente les emplois en management du sport en huit secteurs d'activités incluant un ensemble d'organisations, notamment les associations sportives à but non lucratif, les installations sportives ou les entreprises de production de services sportifs et près de 20 sous-secteurs plus détaillés. Près de 600 personnes, parmi lesquelles des employeurs, des étudiant-e-s et des diplômé-e-s en management du sport provenant de trois hautes écoles suisses (Haute école fédérale de sport de Macolin, Haute école spécialisée des Grisons et Université de Lausanne), ont été interrogées sur l'importance de 42 compétences issues de la littérature pour y exercer un emploi ainsi que sur leurs attentes mutuelles.



Compétences

- Les employeurs mettent en évidence que la communication, la capacité de travailler en équipe et la volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs sont les trois compétences-clés à posséder pour y exercer un emploi. Ils remettent cependant en question le postulat de l'importance de l'expérience d'une pratique sportive tant au niveau du sport d'élite que du sport de masse, sans pourtant nier celle de la passion et de l'engagement pour le sport.
- Les étudiant-e-s semblent avoir également saisi le rôle-clé de la communication, mais accordent une importance plus élevée à l'organisation et à la planification et au management de projet que les employeurs. Cela est aussi vrai pour les diplômé-e-s.



Attentes

- Parmi les attentes que les employeurs ont formulées envers les étudiant-e-s et les diplômé-e-s, nous trouvons des qualités telles qu'un fort engagement dans leurs tâches, l'intelligence émotionnelle ou le sens critique, mais aussi des connaissances spécialisées acquises au cours des études ou encore une expérience pratique.
- Les étudiant-e-s et les diplômé-e-s attendent pour leur part de leur employeur qu'il leur offre de bonnes conditions de travail se caractérisant notamment par un bon climat de travail, un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, de la flexibilité, du respect et qu'il promeuve des valeurs telles que la confiance, le soutien mutuel et le respect.
- Les étudiant-e-s et diplômé-e-s attendent des institutions de formation un lien à la pratique marqué, une bonne préparation au monde professionnel et aux besoins du marché de l'emploi. Ceci souligne le besoin d'adapter les curriculums des institutions de formation de façon à ce que les contenus soient alignés avec la réalité de la pratique.



Recommandations

- Plusieurs recommandations ont été formulées à l'intention des étudiant-e-s et diplômé-e-s dont celle de saisir chaque occasion pour améliorer leur compétence de communication et de gestion de projet. L'importance des stages a également été soulignée tout comme la nécessité de se créer un réseau.
- Il est recommandé aux employeurs de mettre en place une communication claire et transparente, un climat de travail agréable et de la flexibilité, afin qu'un bon équilibre entre la vie privée et le travail soit possible.
- Une des recommandations-clés à l'égard des institutions de formation consiste ainsi à créer les conditions de responsabilisation des étudiant-e-s qui leur permettraient d'assumer des décisions parfois complexes.

1. Introduction

En 2014, l'étude «Le sport d'élite en Suisse. Etat des lieux SPLISS-CH 2011» (Kempf, Weber, Renaud, & Stopper, 2014) a démontré qu'un système sportif performant doit proposer des conditions et des opportunités de formation dans plusieurs domaines. Celui du management du sport en fait partie. Ces dix dernières années, nous constatons que le nombre et le type de formations en management du sport en Suisse ne cesse de croître. Alors que, dans les années 1990, l'offre était composée de quelques formations continues, il existe à ce jour de nombreux programmes, spécialisations, modules ou cours de formation de base ou continue en management du sport qui sont proposés par les universités et hautes écoles spécialisées, mais également de plus en plus par des écoles privées, des services publics ou des associations sportives. Du fait de la transversalité et de la pluridisciplinarité du management du sport (Pedersen et Thibault, 2014), ce constat a rendu l'offre de formation très hétérogène. Par ailleurs, le nombre d'étudiant-e-s est croissant et une partie des diplômé-e-s trouve un emploi¹ parmi les 97 900 que compte l'économie du sport helvétique (Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani, 2017).

Malheureusement, à ce jour, les conditions d'accès et les caractéristiques d'un emploi qui fait suite à une formation en management du sport en Suisse restent encore très peu explorées. Les diplômé-e-s en management du sport ne peuvent prétendre à une fonction ou un métier de manager du sport². Le ou la manager du sport est également inexistant-e au sens statistique dans la Nomenclature Générale des Activités économiques (NOGA) ou l'*International Standard Classification of Occupations* (ISCO). Pourtant, il ou elle est couramment assimilé-e à des fonctions prestigieuses de président-e, de directeur/trice général-e ou de responsable sportif/ve d'une fédération, ou à des métiers comme celui d'entraîneur diplômé au sein d'un club professionnel (notamment dans les pays anglo-saxons ou en France), généralement valorisés pour conduire l'organisation ou l'équipe au succès.

Depuis le début des années 2000, de nombreuses études ont été conduites pour mieux comprendre le rôle, les compétences requises et les secteurs d'activités dans lesquels interviennent les managers

du sport, parfois en parallèle et en comparaison avec ceux qui concernent les entraîneurs (cf. p.ex. Apitzsch, 2016). Ces études ont souvent débouché sur des recommandations sur le type (p.ex. compétences professionnelles) et la qualité (p.ex. compétence-clé) des compétences à posséder pour exercer un emploi au sein d'une organisation sportive. En Suisse, ce thème n'a suscité qu'un intérêt limité au niveau de la recherche puisqu'il n'existe qu'un nombre très restreint d'études sur le sujet, dont les travaux d'Ursprung & Matter (2005) constituent la pierre angulaire. Au niveau international, et plus récemment, le projet de recherche européen *New Age of Sport Management Education in Europe* (NASME) fait figure de référence en regroupant neuf pays européens, et en segmentant le management du sport en quatre secteurs d'activités: les clubs sportifs professionnels, les organisations sportives à but non lucratif, le secteur public et le secteur privé.

Au-delà d'une volonté de spécifier des fonctions, des champs professionnels, des secteurs d'activités ou des employeurs associés au management du sport, de nombreuses études nationales ont également cherché à identifier les compétences relatives à l'emploi identifié. En Allemagne, Horsch & Schütte (2003) montrent par exemple que, pour mener à bien leurs activités, les managers (salariés) de clubs sportifs et fédérations nationales doivent disposer de 25 compétences regroupées dans sept sous-groupes. En Slovénie, Retar, Plevnik, & Kolar (2013) ont développé une analyse des compétences des managers du sport en distinguant deux groupes (spécifiques et générales) et trois sous-groupes (motivation, savoir-faire et caractéristiques personnelles, connaissance d'expert). Les résultats montrent notamment l'importance de la coopération avec les individus, de la mise en pratique de la connaissance ou du développement d'un environnement de travail positif. Dans la même veine, l'étude NASME citée plus haut insiste sur l'existence de compétences transversales/générales, telles que la capacité de travailler de manière autonome ou la flexibilité, et de compétences spécifiques aux quatre secteurs d'activités qu'elle a mis en évidence, telles que l'intelligence sociale ou les capacités de résolution de problèmes.

¹A des fins de clarté conceptuelle, mais conscients des limites y relatives, cette étude s'appuie sur les définitions de Tourmen (2007). Le terme «emploi» est utilisé comme un synonyme de fonction ou de poste disposant de tâches spécifiques. Les emplois similaires sont potentiellement regroupés au sein de secteurs ou de domaines d'activités (*Tätigkeitsbereich*). Le terme «métier» est utilisé lorsqu'il existe une formation spécifique, une reconnaissance de celui-ci par autrui et un certain regroupement des personnes par les tâches, le savoir-faire et les connaissances. Le «champ professionnel» (*Berufsfeld*) est utilisé pour illustrer un ensemble de métiers provenant d'une même famille ou groupe. Le terme «marché de l'emploi» est utilisé de manière générique pour caractériser un ensemble d'emplois.

²Au contraire de l'entraîneur diplômé.

Sur la base de ces constats, la présente étude exploratoire a pour objectif de mieux comprendre le management du sport en Suisse par une analyse des compétences associées à des emplois y relatifs. Nous nous appuyons sur une revue de la littérature spécialisée et un design de méthodes mixtes. Dans le chapitre 2, nous proposons un modèle d'analyse de l'emploi en management du sport segmenté en huit secteurs et 21 sous-secteurs d'activité. Nous opérons également une analyse de la littérature secondaire basée sur Apitzsch (2016) qui nous permet de proposer 42 compétences en management du sport, qui constituent le cœur de l'ouvrage. Dans le chapitre 3, nous investiguons l'importance de ces 42 compétences pour des employeurs «types» sélectionnés au sein du modèle d'analyse par le biais d'entretiens semi-dirigés. Afin de comparer ces résultats avec ceux obtenus auprès de potentiels demandeurs d'emploi, nous interrogeons également près de 550 étudiant-e-s et diplômé-e-s en management du sport provenant de trois hautes écoles suisses. Certaines spécificités comme l'influence du genre ou de la langue sont mises en lumière. Afin d'élargir la perspective et de contribuer à créer une passerelle saine et durable entre la formation et l'emploi, le chapitre 4 interroge l'ensemble de l'échantillon de l'étude sur les attentes mutuelles et inclut également une perspective croisée envers les institutions de formation (i.e. les hautes écoles). L'étude formule finalement, en son chapitre 5, une série de recommandations pratiques et conclut, en son chapitre 6, par une synthèse et de nouvelles pistes de réflexion.

En tant que pays hôte de plus de 50 organisations sportives internationales, avec un système sportif de configuration missionnaire (Bayle, 2017), qui implique une forte coordination entre les acteurs du sport, et compte tenu de son particularisme linguistique (quatre langues officielles), la Suisse dispose naturellement de certaines particularités qui rendent l'analyse ambitieuse. La Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM), par le biais de sa section Economie du sport, a étroitement collaboré avec ses partenaires académiques et de la pratique que sont la Haute école spécialisée des Grisons (FHGR), l'Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL), le Verbandsmanagement Institut (VMI) de l'Université de Fribourg, Swiss Olympic et Swiss Sport Managers. Ces partenaires ont en commun de proposer, entre autres activités, une ou plusieurs formations dans le domaine du management du sport et d'apporter leur pierre à l'édifice dans la définition de l'emploi et des secteurs d'activités. La présente étude se distingue par la prise en compte des spécificités culturelles de la Suisse et d'une pluralité de perspectives d'acteurs-clés du management du sport en Suisse.

2. Emplois en management du sport

Ce chapitre présente les spécificités du sport, en particulier sous l'angle du sport rémunéré³, et met en lumière les défis de classification propres à ce domaine. Il décrit la commercialisation croissante du sport avant de s'intéresser à sa professionnalisation du sport et d'en énumérer les secteurs d'activités. Le chapitre se termine par une description de l'emploi en management du sport et la présentation du modèle d'analyse par les compétences.

2.1. Commercialisation du sport

L'un des aspects les plus visibles du sport moderne est sa commercialisation croissante. Les stades et les arènes portent le nom d'entreprises, les logos des sponsors commerciaux apparaissent sur les vêtements et les équipements des athlètes, les sociétés de médias dépensent des sommes importantes pour obtenir les droits de diffusion des événements sportifs, et les entreprises paient pour faire de la publicité pour leurs produits et services lors des pauses commerciales pendant la projection de ces événements. Les villes investissent beaucoup de moyens, souvent au détriment d'autres projets sociaux pour accueillir de grands événements sportifs. Les athlètes de haut niveau sont transférés pour des millions de francs suisses et les sociétés de sport professionnel ont une valeur marchande supérieure au produit intérieur brut (PIB) de certains pays (p.ex. l'équipe de football du Real Madrid est actuellement valorisée à 4,24 milliards de dollars⁴). Même les athlètes amateurs sont soumis à une pression constante pour améliorer leurs performances sportives en achetant les derniers équipements sportifs de haute technologie. Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui n'ont pas de lien avec le sport et encore plus rares sont les ligues sportives ou les événements sportifs qui n'ont pas de portée commerciale pour leurs opérations. Le marché mondial du sport a atteint une valeur de près de 388,3 milliards de dollars en 2020, après avoir connu un taux de croissance annuel cumulé de 3,4 % depuis 2015. Le marché mondial du sport devrait atteindre 599,9 milliards de dollars d'ici 2025 et 826,0 milliards d'ici 2030, avec un taux de croissance de 6,6 % (Business Research Company, 2021). La croissance du marché du sport est également il-

lustrée par les chiffres de la commercialisation des droits de diffusion des Jeux olympiques. Alors que les droits des Jeux olympiques d'été de 1960 à Rome ont été vendus pour «seulement» 1,2 million de dollars, les Jeux olympiques d'été de 2016 à Rio de Janeiro ont généré 2,9 milliards de dollars en droits de télévision. Cela correspond à un taux de croissance annuel de près de 19 % (Statista, 2021).

Le fait que le sport soit devenu un business de plusieurs milliards de dollars ne dit pas tout. Une dimension importante de la taille et de la valeur de l'industrie du sport est la place qu'elle occupe dans la société et l'impact émotionnel qu'elle crée. Les grands événements sportifs tels que la Coupe du monde attirent des milliards de téléspectateurs/trices. Selon les enquêtes, 3,6 milliards de personnes cumulées, soit plus de la moitié de la population mondiale, ont regardé la Coupe du monde de football 2018 en Russie dans des foyers privés, lors d'événements publics ou sur des plateformes numériques (FIFA, 2018). Les journaux consacrent des sections entières au sport, tandis que les autres industries sont regroupées dans la section des affaires.

2.2. Professionnalisation des organisations sportives et compétences

La professionnalisation des organisations sportives (fédérations, clubs et événements sportifs) est le plus souvent définie comme un processus où l'amateurisme cède le pas à la rationalisation, à l'efficacité et à la conduite des actions par projet et pas nécessairement par la rémunération du personnel (Chantelat, 2001). Si la professionnalisation des organisations a souvent été décrite comme un processus de rationalisation ou de bureaucratisation, elle doit être également perçue comme une norme sociale contraignante et assimilée à une idéologie de contrôle. Individus et organisations sportives sont en effet sous pression afin de démontrer des compétences spécifiques pour augmenter la confiance des parties prenantes et justifier leur autonomie de gouvernance et de fonctionnement.

³Cette étude s'intéresse aux emplois rémunérés, mais elle n'omet pas que, contrairement à d'autres secteurs d'activités, le marché de l'emploi du sport en Suisse est très majoritairement constitué de bénévoles et de volontaires qui ne perçoivent que peu ou pas de rémunération. Ce groupe représente plus de 700 000 personnes (près de sept fois plus que l'emploi rémunéré) qui consacrent plus de 70 millions d'heures de travail dans le but d'organiser et de développer le sport. Le sport associatif (clubs et fédérations) en compte environ 335 000, ce qui constitue 96 % de l'ensemble des emplois dans ce domaine d'activités (Lamprecht, Bürgi, Gebert, & Stamm, 2017). Ainsi, en règle générale, les personnes actives dans le sport associatif exercent une autre activité salariée principale.

⁴Toutes les sommes exprimées en dollars portent sur des dollars américains.

Les organisations sportives, en particulier les fédérations sportives nationales et internationales, font face à de nombreux enjeux. La commercialisation, la marchandisation et la concurrence exigent une professionnalisation accrue pour fournir des services d'encadrement des pratiques sportives de qualité. De même, la globalisation a augmenté le nombre de nations participant à des compétitions sportives et la concurrence dans le sport d'élite. Autre exemple, la prise de conscience du développement durable invite les organisateurs d'événements à mettre en place une stratégie de durabilité pour améliorer leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux et leur héritage pour les territoires d'accueil. Enfin, les scandales de corruption mais aussi d'autres dérives possibles (p.ex. violences, sexisme, paris truqués, dopage) les conduisent à la réforme et à la mise en place de pratiques promouvant l'intégrité sportive. L'économie du sport a également vu apparaître de nouvelles disciplines sportives et formes de loisirs sportifs (e-sport) et a connu une explosion du nombre d'événements sportifs organisés avant la crise du COVID-19.

Ces enjeux ont conduit les organisations sportives à se professionnaliser tant au niveau des activités (p.ex. définition des objectifs, évaluation, contrôle), des structures et des processus (p.ex. centralisation, spécialisation des tâches, mise en place de systèmes de management de la connaissance) que des individus (p.ex. nombre de personnes rémunérées, nouveaux cahiers des charges) (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giaque, 2015). Cette professionnalisation a dès lors de nombreuses conséquences sur leur mode de fonctionnement, en particulier sur les valeurs et les objectifs organisationnels, la composition et les compétences attendues du Conseil d'administration (CA) et sur le management des ressources humaines (Nagel et al., 2015). La professionnalisation des activités se traduit par des besoins en compétences plus spécialisées (p.ex. communication digitale, sécurité, finances), plus complexes et plus diverses dans trois secteurs: sportif-performance sportive; administratif et financier; marketing et développement. La professionnalisation des individus se caractérise par des exigences en termes de temps et de compétences investis, qu'ils soient bénévoles ou indemnisés/rémunérés. Dans ce cadre, les organisations sportives, en particulier les grands clubs sportifs, s'inspirent de plus en plus du secteur de l'entreprise pour mettre en place leurs pratiques (Quirling, Kainz, & Haupt, 2017). Aujourd'hui, une organisation sportive confrontée à de multiples défis demande aux managers du sport de répondre rapidement, de s'adapter, d'être flexibles et d'avoir développé des compétences-clés pour satisfaire les attentes diverses de parties prenantes multiples (Retar, Plevnik, & Kolar, 2013).

2.3. Les secteurs d'activités du sport en Suisse

Bien qu'elles constituent une tendance générale de ces 30 dernières années, la commercialisation et la professionnalisation du sport ne s'appliquent pas de manière uniforme à l'ensemble des organisations sportives. Certaines d'entre elles, certains sports et disciplines suivent le pas de manière plus ou moins rapide et intense en fonction de déterminants individuels (p.ex. leadership de la direction stratégique), organisationnels (p.ex. culture organisationnelle) ou systémiques (p.ex. intérêt des consommateurs/trices pour le sport). De manière analogue à la structure d'une économie nationale (primaire, secondaire, tertiaire), le sport peut être segmenté en plusieurs secteurs ou secteurs d'activités définis selon des logiques ou des objectifs génériques, des activités économiques ou des fonctions. Dans leur analyse exhaustive du système du sport suisse, Kempf & Lichtsteiner (2015) montrent que son fonctionnement et son organisation peuvent être définis par plusieurs logiques et finalités distinctes qui se concrétisent en trois secteurs regroupant 26 types d'organisations:

- Secteur du marché, qui évolue selon une logique privée de marché où les organisations proposent des biens et des services contre de l'argent et qui regroupe, par exemple, les fabricants et les détaillants d'articles de sport ou les prestataires de services liés au sport tels qu'Infront Sports & Media ou PwC Sports Business Advisory.
- Tiers secteur, qui évolue selon une logique privée à but non lucratif, où les organisations proposent des prestations gratuites ou peu rémunérées pour atteindre les objectifs organisationnels et qui regroupe, par exemple, les fédérations sportives nationales ou l'association faîtière et comité national olympique suisse, Swiss Olympic.
- Secteur étatique, qui évolue selon une logique publique regroupant les acteurs publics tels que l'Office fédéral du sport (OFSP) ou les nombreux services cantonaux ou communaux des sports qui mettent à disposition des organisations des deux autres secteurs, des (infra)structures et des prestations diverses.

La perméabilité et le caractère hybride de ces secteurs sont également soulignés dans le sens où, en fonction de leur nature juridique, ils peuvent se recouper et inclure des types d'organisations similaires mais suivant des finalités distinctes. A titre d'exemple, on peut citer les organisateurs de manifestations sportives ou les clubs sportifs «amateurs» ou «professionnels», qui peuvent prendre la forme juridique d'associations au sens des art. 60 ss du Code civil suisse (CCS), de sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) ou de sociétés anonymes (SA). Cette segmentation s'inscrit dans la veine de Lamprecht, Fischer, & Stamm (2012) qui, à la lumière du postulat de la différenciation progressive du système du sport en Suisse, ont cherché à

contextualiser et définir les activités des clubs sportifs en Suisse. Pour les auteur-e-s, le système du sport suisse ne doit pas être compris comme une réalité homogène mais bien comme une agrégation de plusieurs «modèles» interdépendants comprenant notamment le sport médiatique, de performance, alternatif, de loisirs ou instrumental. Chacun d'entre-eux regroupe un ensemble de pratiques sportives et d'offres portées par des valeurs et des objectifs spécifiques. Ainsi, par exemple, le modèle «sport instrumental» regroupe l'offre liée à la santé et à l'éducation par le sport et le «sport de loisirs», les pratiques sportives basées sur le plaisir ou la sociabilité.

En s'appuyant sur les résultats d'un questionnaire soumis à plus de 1000 diplômé-e-s de sept institutions différentes⁵, l'étude «BASIS»⁶ (Nagel, Schlesinger, & Studer, 2011) propose une segmentation large des domaines associés au marché de l'emploi dans le sport, qui serait constitué de trois champs professionnels: le sport scolaire, le sport extrascolaire et le hors cadre sportif, qui sont ensuite segmentés en 28 sous-domaines, quatre pour le sport scolaire, 11 pour le sport extrascolaire et 13 pour le hors cadre sportif dont les deux derniers comprennent notamment les indépendants, les hautes écoles, les services des sports ou les agences de marketing. Plus de la moitié des personnes interrogées travaillent dans le sport scolaire (58,3%). Dans le sport extrascolaire, près d'un quart des diplômé-e-s travaillent dans une haute école (24,9%) et un sixième (16,2%) dans une structure associative. Dans le hors cadre sportif, plus de la moitié travaille dans les sous-domaines des prestations scientifiques et techniques (25,7%) et de l'enseignement (27,3%). Cette étude nous offre également une classification des emplois types dans le marché du sport. Ainsi, pour le sport scolaire, nous retrouvons par exemple les différents degrés d'enseignement qui correspondent dans certains cantons à des fonctions spécifiques (p. ex. maître-sse généraliste) et, dans le hors cadre sportif, les auteur-e-s nous offrent la possibilité de découvrir des IT managers, des psychologues ou des collaborateurs/trices scientifiques.

L'analyse de Nagel, Schlesinger, & Studer (2011) fait écho à Ursprung & Matter (2005) qui ont développé une analyse exhaustive du marché de l'emploi dans le sport par le biais de 19 champs professionnels, segmentés et détaillés selon différents critères tels que leurs exigences, les lieux de travail possibles, les conditions d'engagement, les formations y relatives, les salaires ou les possibilités de dévelop-

pement professionnel. Les contours sont dessinés selon différentes approches, dont celle de l'emploi (p. ex. enseignant-e de gymnastique rythmique, enseignant-e d'éducation physique, entraîneur dans le sport d'élite ou *personal trainer*), de l'organisation (p. ex. club sportif ou fédération sportive) ou des secteurs d'activités plus larges (p. ex. tourisme sportif, journalisme sportif ou sport et santé).

L'Office fédéral de la statistique (OFS) par l'intermédiaire de la NOGA ou la plus récente Nomenclature suisse des professions CH-ISCO-19 (Office fédéral de la statistique, 2020), qui présente dix grands groupes (y c. les professions militaires) ne analyse manuelle permet de dégager liées au sport réparties en quatre groupes de base (cf. Tableau 1)⁷.

Les données de l'OFS constituent l'une des bases statistiques des études longitudinales mandatées par l'OFSPD sur l'importance économique du sport en Suisse. Conduites depuis le milieu des années 2000, elles visent principalement à décrire les caractéristiques de l'économie du sport par le biais de sa contribution au PIB et de sa valeur ajoutée (en termes de chiffre d'affaires) par rapport à d'autres secteurs d'activités, mais également à répertorier et à cartographier les emplois dans le sport par leur contribution y relative.

Tableau 1: Professions liées au sport selon CH-ISCO-19

Nomenclature	Professions
Groupe de base 1431	Directeurs/trices et gérant-e-s, centres sportifs, centres de loisirs et centres culturels
Groupe de base 3420	Travailleur-se-s du secteur des sports et des activités de remise en forme, sip ⁸
Groupe de base 3421	Athlètes et sportifs/ves de compétition
Groupe de base 3422	Entraîneurs sportifs et arbitres de sport

Source: Auteur-e-s, sur la base de données de l'Office fédéral de la statistique (2020)

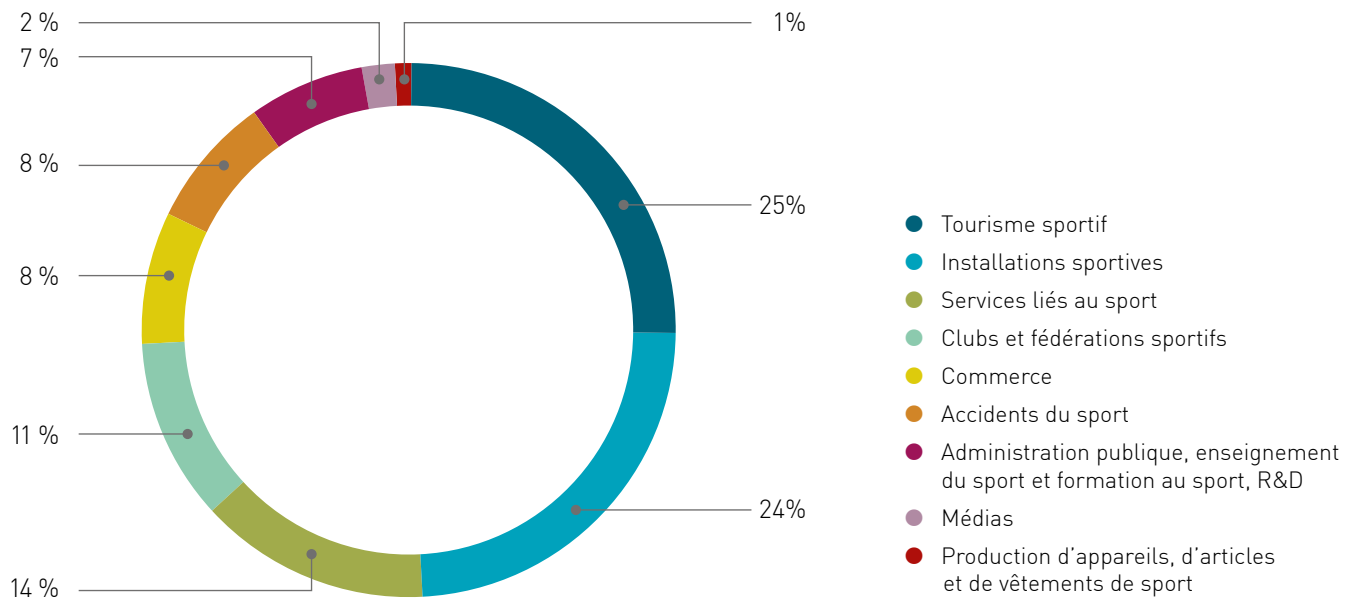
⁵ Cinq universités, une école polytechnique fédérale et une haute école spécialisée.

⁶ «Beziehungsgestaltung, Autonomie und Soziale Eingebundenheit in der Schule».

⁷ Analyse manuelle effectuée le 14 février 2020 sur la base d'une recherche du mot «sport» dans la nomenclature exportée au format Excel. Les catégories du groupe de base 3420, 3421, 3422 sont liées au sous-groupe 342 «Travailleurs du secteur des sports et des activités de remise en forme». Le groupe de base 3423 «Instructeurs et animateurs de programmes, loisirs et activités de remise en forme» est donc exclu.

⁸ Sans indication particulière.

Graphique 1: Les neuf secteurs d'activités du sport en Suisse selon Hoff et al. (2017)

Emplois – Part dans le total des emplois en Suisse: 2,4%

Source: Repris de Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017)

La dernière étude en date de Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017) répertorie 97 900 emplois équivalents plein temps (EPT), ce qui représente 2,4 % de l'ensemble du marché de l'emploi, répartis inégalement en neuf secteurs d'activités et plus de 30 sous-secteurs d'activités (Graphique 1), dont le tourisme sportif ainsi que les installations sportives constituent ensemble près de la moitié des emplois occupés [49 %], respectivement 25 % et 24 %, contre seulement 1 % pour la production d'appareils, d'articles et de vêtements de sport. Le secteur associatif, composé des clubs et fédérations sportifs, y compris les organisations sportives internationales, représente près de 11 000 emplois répartis en de nombreuses fonctions. Cette étude offre pour le moment la perspective la plus détaillée du marché de l'emploi dans le sport en Suisse et constitue une base de réflexion solide pour notre analyse.

2.4. Les emplois en management du sport

Alors que l'offre de formation en management du sport ne cesse de croître, les conditions d'accès et les caractéristiques d'un emploi dans ce domaine restent encore très peu explorées. Au contraire des entraîneurs, dont le métier peut être le résultat d'une formation professionnelle ciblée, les diplômé-e-s en management du sport ne peuvent prétendre à un emploi ou un métier de manager du sport. Alors que des postes de coordinateurs/trices de sport sont régulièrement mis au concours, il n'existe pas d'annonces visant directement des managers du sport. Le ou la manager du sport est également inexistant-e au sens statistique dans la NOGA ou l'ISCO. Pourtant, il ou elle est couramment assimilé-e dans les médias ou dans l'imaginaire collectif à des fonctions prestigieuses de président-e, de directeur/trice général-e ou de responsable sportif/ve d'une fédération, ou à des métiers comme celui d'agent de joueur certifié ou d'entraîneur di-

plômé au sein d'un club professionnel (notamment dans les pays anglo-saxons), généralement valorisés pour conduire l'organisation ou l'équipe au succès.

Il n'existe à ce jour aucun consensus sur les contours et le contenu de l'emploi en management du sport en Suisse. En l'état actuel de la recherche, le management du sport pourrait tout autant constituer un ensemble ou un marché de l'emploi disposant de particularités qui autorisent à l'isoler et à le comparer à d'autres marchés (p. ex. celui de la santé ou de la culture), se confondre avec l'ensemble des emplois de l'économie du sport à cause de sa transversalité et de sa pluridisciplinarité, ou ne représenter qu'un fragment de cette économie pour les emplois qui lui semblent associés par la littérature (p. ex. agences de marketing ou d'événementiel sportif). La définition et la segmentation de l'emploi ou des secteurs d'activités du sport étant elles-mêmes liées à différentes méthodes et analyses, la tâche de construire une réalité propre au management du sport constitue donc un défi.

Plusieurs études européennes, en particulier sous l'égide de l'*European Observatoire for Sport and Employment* (EOSE), semblent cependant lui attribuer certaines particularités par une conjonction de tâches ou de fonctions associées au management ainsi que par des environnements spécifiques de mise en œuvre. Elles ont été menées depuis la fin des années 1990 dans le but de construire un référentiel européen commun pour le développement d'un champ professionnel de manager du sport, en particulier sur la base de standards et de structures de classification de types de professions. En 1997 déjà, Collier & Le Roux (1997) ont cherché à standardiser ce champ en définissant trois catégories d'environnements d'intervention du/de la manager du sport, identiques

à l'analyse de Kempf & Lichtsteiner (2015): le secteur public, le secteur privé à but non lucratif et le secteur privé à but lucratif. Le type d'environnement de référence va ensuite générer cinq catégories de fonctions génériques de manager: d'une institution de formation, d'une installation sportive (intérieure ou extérieure), d'une organisation sportive nationale, d'un club sportif et d'une (autre) organisation de services sportifs. Chaque fonction se décompose ensuite en plusieurs niveaux, selon le degré de complexité et du degré de spécialisation de l'emploi (i.e. dans une logique hiérarchique) et donne naissance à des emplois spécifiques qui existent (ou non) dans les différents pays européens investigués, p.ex. celui de directeur/trice de station de ski ou de directeur/trice technique au sein d'une fédération sportive. Plusieurs années plus tard en 2006, le projet *Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science* AEHESIS a développé une méthodologie d'analyse et de comparaison des programmes de formation afin d'apporter de la transparence à l'emploi dans le sport. D'après AEHESIS, les principaux employeurs en management du sport sont les autorités locales, les fédérations et associations sportives, les services des sports, le domaine de la santé, les médias, les sponsors, les fournisseurs d'équipements et les entreprises privées. L'étude européenne NASME, qui fait aujourd'hui référence dans le domaine et qui fut appliquée dans plusieurs pays européens, propose quant à elle quatre secteurs que sont les clubs sportifs professionnels, les organisations sportives à but non lucratif, le secteur public et le secteur privé (Wolfahrt & Adam, 2019).

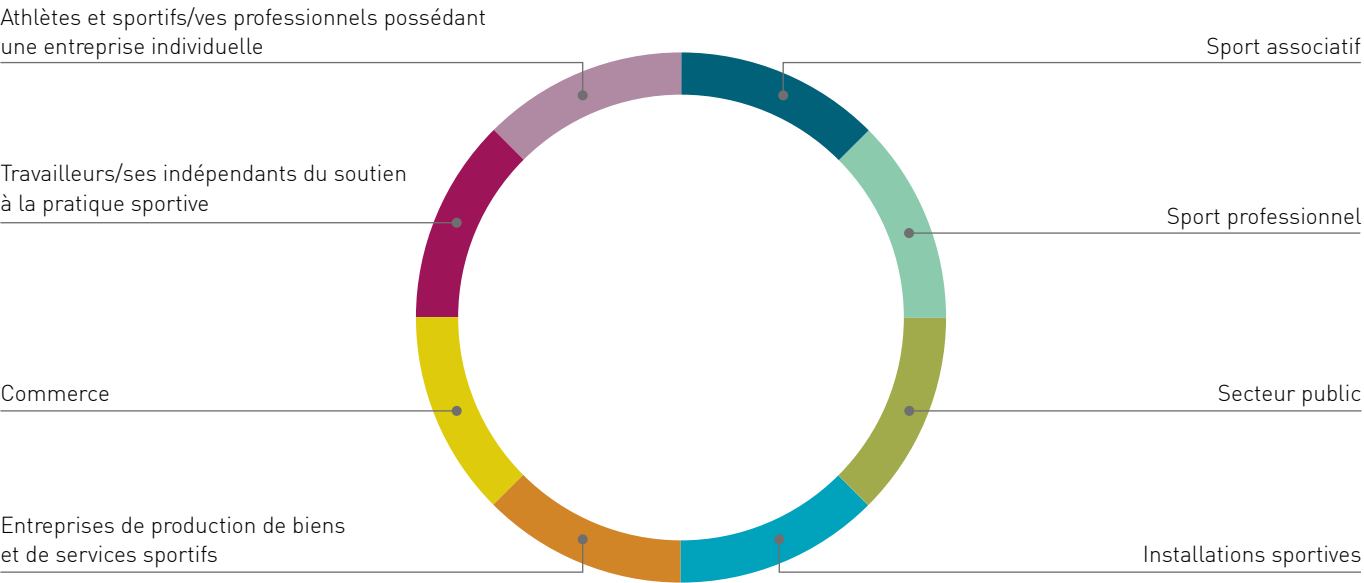
Au niveau national, plusieurs études menées en Allemagne au milieu des années 2000 ont également cherché à définir le manager du sport, mais en se focalisant davantage sur des champs professionnels ou secteurs d'activités liés au management du sport, tels que la fédération sportive, le club sportif, l'industrie des articles de sport ou le tourisme (Packheiser, 2015), que sur des emplois spécifiques. Cette approche sectorielle groupale est d'ailleurs très présente dans les études sur les compétences dont doivent disposer les managers du sport pour exercer leur métier (Fahrner & Schüttoff, 2019). Dans le contexte helvétique, Ursprung & Matter (2005) ont également réussi à dessiner les premiers contours d'un potentiel champ professionnel du management du sport en parvenant à extraire certaines caractéristiques. Leur analyse s'appuie principalement sur une distinction entre les organisations à but non lucratif et les prestataires commerciaux et propose trois catégories: clubs sportifs, fédération et administration; centres de remise en forme et de loisirs, prestataires de tourisme sportif, agences de marketing sportif (dont la gestion des événements, conseil aux entreprises) et services

de marketing/sponsoring des entreprises; gestion des sportifs/ves (soutien personnel aux athlètes, gestion des contacts et planification de la carrière, conseils financiers et fiscaux, conclusion de contrats de publicité, organisation des horaires et des voyages). Les auteur-e-s regroupent le management et le marketing du sport dans un même champ professionnel et considèrent le/la manager du sport comme un-e prestataire de service classique qui place la clientèle au centre de l'attention. Ce champ regroupe les organisations actives dans le secteur de l'événementiel et du marketing sportif (p.ex. Infront Sports & Media). Tout en reconnaissant la difficulté de délimiter ce champ et en nous rendant attentifs au fait que les acteurs qui le composent (i.e. les managers du sport) peuvent se retrouver dans plusieurs de champs professionnels, les résultats de l'étude excluent potentiellement le manager du sport de certains champs comme celui du tourisme sportif, de l'administration publique ou des associations sportives. Ils font cependant remarquer que, finalement, toute personne est amenée à gérer, conduire ou administrer une tâche ou une activité (qui font partie des fonctions-clés du management du sport) et peut donc potentiellement être assimilée à un-e manager du sport. En d'autres termes, dans cette perspective large, peuvent être qualifiés de managers du sport aussi bien un entraîneur, car il gère une équipe, qu'un enseignant d'éducation physique et sportive, car il gère des élèves.

Les principaux enjeux de la revue de la littérature portent ainsi sur la validité et la capacité des études à isoler un ensemble d'emplois spécifique dans un environnement plus large. L'emploi de manager du sport renvoie donc aujourd'hui à une notion vague qui se construit sur une perception de pratiques au sein d'une organisation sportive au sens large. L'inexistence d'un métier ou d'un champ professionnel pose l'enjeu de l'approche au terrain. En d'autres termes, dessiner les contours des secteurs d'activités du management du sport par rapport à ceux du sport, ou du/de la manager du sport par rapport à un emploi dans le sport (dans ces secteurs d'activités) est ainsi consubstantiel de l'approche et de la méthode choisies pour leur donner du sens.

«Les athlètes [professionnels] sont des petites PME requérant des compétences en management du sport.» (focus group)

Graphique 2: Le modèle d'analyse des secteurs d'activités en management du sport
Le modèle d'analyse du marché de l'emploi en management du sport



Secteurs d'activités et finalité	Sous-secteurs d'activités	Exemples d'organisations
1 Sport associatif (finalité non lucrative)	<ul style="list-style-type: none">Associations sportives internationalesAssociations sportives nationales et régionalesClubs sportifs associatifsOrganisateurs d'événements sportifs associatifsOrganisations spécialisées	Comité International Olympique, Fédération Internationale de Football Association, Swiss Basketball ou Association Cantonale Genevoise de Basketball, Swiss Olympic, Courses de Bienne, Aide Sportive Suisse.
2 Sport professionnel (finalité hybride)	<ul style="list-style-type: none">Ligues professionnellesClubs sportifs professionnelsOrganisateurs d'événements sportifs professionnels	Swiss Football League, FC Basel, Swiss Top Sport.
3 Secteur public (finalité publique)	<ul style="list-style-type: none">Services des sportsServices du sport universitaireActivités de recherche et de développement liées au sport dans les hautes écoles	Service des sports du canton de Zoug, Service des sports de la Ville de Lausanne, Sports universitaires Berne, Haute école fédérale de sport Macolin.
4 Installations sportives (finalité hybride)	<ul style="list-style-type: none">Installations sportivesCentres de gymnastique et de fitnessCentres d'entraînement et de performanceDomaines skiables et remontées mécaniques	Vaudoise Aréna, Tissot Arena, Activ Fitness, OYM, Motion Lab.
5 Entreprises de production de biens et de services sportifs (finalité lucrative)	<ul style="list-style-type: none">Entreprises de production de biens sportifsEntreprises de production de services sportifs	On Running, Sponser, Infront Sports & Media, PwC Sports Business Advisory.
6 Commerce (finalité lucrative)	<ul style="list-style-type: none">Commerce de détail d'articles de sport au sens strictAutres biens en lien avec le sport	SportXX, Ochsner Sport, Tandem.
7 Travailleurs/ses indépendants du soutien à la pratique sportive (finalité lucrative)	<ul style="list-style-type: none">Entraîneurs pour le sport d'éliteMoniteurs/trices et coaches de sport	
8 Athlètes et sportifs/ves professionnels possédant une entreprise individuelle (finalité lucrative)		

Source: Auteur-e-s sur la base de Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017)

Partant de ce principe, cette étude a opté pour une démarche exploratoire. En s'appuyant sur une analyse exhaustive de la littérature, elle a généré un premier modèle théorique provisoire basé sur les travaux d'Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017) et de Kempf & Lichtsteiner (2015) composé de secteurs d'activités et de sous-secteurs d'activités. L'ensemble des éléments de ce modèle ont été analysés lors d'un workshop de validation sur la base d'une série de questions ouvertes. Le modèle ainsi que les résultats ont ensuite été affinés dans le cadre d'un focus group portant sur onze questions et rassemblant plusieurs responsables de l'association Swiss Sport Managers, ce qui a notamment permis d'intégrer une perspective pratique. Les résultats des entretiens semi-structurés conduits avec les expert-e-s, la NOGA (2008) ainsi que la décision du Conseil fédéral à l'égard du financement des organisations sportives dans le contexte du COVID-19, en particulier pour les sportifs/ves (Office fédéral des assurances sociales, 2020), ont également constitué une source d'information utile pour élaborer un modèle définitif composé de huit secteurs d'activités et de 21 sous-secteurs d'activités (cf. Graphique 2). Les finalités de chaque secteur ainsi que des exemples d'organisations sont présentés.

2.5. Compétences en management du sport

Les approches visant à définir la notion de compétence sont très larges et dépendent fortement du domaine scientifique d'investigation (gestion d'entreprise, linguistique, pédagogie, psychologie, etc.). De fait, cette notion est souvent associée ou se trouve en opposition avec des notions proches, subjectives et non observables Petry, Froberg, & Madella (2006), telles que les capacités, le savoir, les qualifications, les aptitudes, les attributs ou les habiletés. Ce constat concerne également d'autres langues. EOSE (2018) définit par exemple la compétence par ce que les «gens sont capables de faire et pas seulement ce qu'ils savent et connaissent». Jamieson (1987) évoque «*a composite skill or combination of skills that best define a core of interrelated actions*». Apitzsch (2016) établit quant à lui une distinction entre la compétence et la qualification, la première étant orientée vers une disposition à produire une performance (i.e. une prestation) alors que la seconde se veut davantage tournée vers une situation concrète. C'est également ce qui ressort de la définition proposée par le Cadre européen des certifications (CEC) et de la Classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO), à savoir: «Une capacité avérée d'utiliser les connaissances, les aptitudes et les capacités personnelles, sociales et/ou méthodologiques dans des situations de travail ou d'études et dans le cadre du développement professionnel et personnel» (Commission européenne, 2019, n.d.).

L'acquisition de compétences constitue un moyen d'accéder à l'employabilité. Les compétences sont acquises par les individus tout au long de leur trajectoire de vie (p.ex. socialisation primaire et secondaire) et sont un vecteur de positionnement stratégique, de compétitivité, de croissance et d'innovation, et en cela constituent une dimension stratégique importante pour les politiques d'emploi nationales, européennes et internationales. L'enjeu de ces politiques consiste à identifier les compétences en lien avec une profession, à les structurer de manière hiérarchique ou à interroger la pertinence des compétences entre elles (Commission européenne, 2019). Cette approche instrumentale a donné naissance à de nombreuses analyses sur les compétences-clés qu'un individu doit posséder pour effectuer les tâches qui lui sont confiées, analyses qui ont nourri le débat sur leur universalité, leur immuabilité et leur transférabilité. Une des principales préoccupations de la recherche sur les compétences en management du sport consiste à générer des catégories et à identifier les compétences-clés qui les composent.

Chaque emploi exercé au sein d'une organisation sportive requiert des compétences spécifiques. Celles-ci sont un instrument-clé et permettent un management efficace et efficient d'une organisation tant dans la perspective de l'employé-e (application de la compétence) que de l'employeur (développement des compétences). Elles se déclinent en plusieurs catégories, typologies, groupes ou secteurs d'activités. Apitzsch (2016) distingue par exemple quatre groupes génériques: les compétences techniques et méthodologiques, les compétences personnelles, les compétences socio-communicatives, les compétences d'activité et de mise en œuvre. Petry, Froberg, & Madella (2006) distinguent les compétences principales des compétences spéciales, alors que pour Wolfahrt & Adam (2019), la perspective se veut plus prospective lorsqu'ils distinguent également les compétences actuelles des compétences futures. Horsch & Schütte (2003) montrent par exemple que, pour mener à bien leurs activités, les managers (salariés) de clubs sportifs et de fédérations sportives nationales en Allemagne doivent disposer de 25 compétences réunies dans sept sous-groupes, tels que la gestion des installations sportives, les sciences du sport ou la technologie de l'information. Leur importance varie selon les fonctions, mais il ressort de l'analyse que les relations publiques, le management du personnel et la connaissance du sport sont essentiels. L'analyse confirme également l'idée fortement répandue dans la littérature de la nécessité de disposer d'un large éventail de compétences. Dans une analyse des managers du sport en Slovénie, Retar, Plevnik, & Kolar (2013) distinguent deux groupes de compétences (spécifiques et générales) et trois sous-groupes (motivation, savoir-faire et caractéristiques personnelles, connaissance d'expert) et montrent notamment l'importance de la coo-

pération avec les individus, de la mise en pratique de la connaissance ou du développement d'un environnement de travail positif. Finalement, NASME a démontré que la communication orale, l'esprit d'équipe et la flexibilité font partie des sept compétences-clés (sur un total de 72) que l'on retrouve dans les quatre secteurs d'activités analysés dans le cadre de l'étude.

En partant du constat qu'il n'existe pas de littérature ou de cadre d'analyse qui nous permette d'analyser directement le contexte de l'emploi en management

du sport en Suisse, la présente étude propose une liste basée sur l'approche d'Apitzsch (2016), qui consiste à procéder à une analyse documentaire comparative de publications choisies portant sur les compétences en management du sport. L'analyse manuelle porte sur huit documents publiés en français, en anglais et en allemand, dont les compétences identifiées sont reproduites dans un tableau. L'ensemble comporte un total de 288 occurrences de compétences. La liste finale contient (Tableau 2):

Tableau 2: Liste des 42 compétences identifiées en management du sport

Approche orientée sur la résolution de problèmes	Capacité de travailler dans un environnement multiculturel	Compétence d'intégration	Engagement envers des obligations éthiques	Intérêt pour les nouveaux développements dans le sport	Management des ressources humaines
Capacité à la critique et à l'autocritique	Capacité de travailler dans un environnement VUCA	Compétences digitales	Esprit d'entreprise	Leadership	Management d'infrastructures sportives
Capacité d'analyse	Capacité de travailler dans une équipe interdisciplinaire	Connaissance du sport et du mouvement dans la société	Expérience de la pratique du sport de masse	Management dans la relation clients	Marketing
Capacité d'appliquer le savoir en pratique	Capacité de travailler en équipe	Connaissance d'une seconde langue	Expérience de la pratique du sport d'élite	Management de changement	Organisation
Capacité d'apprentissage	Communication	Connaissance sur les métiers du sport	Flexibilité	Management de crise	Planification
Capacité de prendre une décision	Compétence de recherche	Créativité	Gestion financière	Management de risque	Planification et développement stratégique
Planification et management de projet	Réseautage	Résilience	Travailler avec d'autres unités administratives	Utilisation professionnelle de médias sociaux ou de plateformes virtuelles	Volonté de réussir/atteindre ses objectifs

Source: Auteur-e-s

3. Importance des compétences en management du sport

Afin de nous permettre d'évaluer les compétences en management du sport en Suisse, nous avons opté pour une analyse de leur degré d'importance et, pour ce faire, choisi d'interroger trois groupes cibles: les employeurs, les étudiant-e-s et les diplômé-e-s, représentant d'un côté les pourvoyeurs d'emplois et de l'autre les demandeurs d'emploi. Dans ce cadre, nous avons élaboré une échelle d'importance comprenant 5 degrés allant de 1 à 5: 1 pour «Pas du tout importante», 2 pour «Peu importante», 3 pour «Relativement importante», 4 pour «Très importante», 5 pour «Compétence-clé». L'échelle est complétée par N/A pour «Je ne sais pas». Les personnes interrogées sont invitées à attribuer une valeur sur cette échelle. Les résultats de l'analyse s'appuient sur une statistique descriptive où sont comparées les différences entre la moyenne, la médiane et les écarts-types des valeurs attribuées. Cette échelle d'importance est mobilisée tant dans la grille des entretiens semi-dirigés avec les employeurs que dans le questionnaire destiné aux étudiant-e-s et des diplômé-e-s. Afin de renforcer la qualité et la profondeur des réponses, les employeurs ont cependant également été invités à justifier l'attribution de leur valeur. Nous avons également choisi de compléter l'analyse par des questions ciblées sur l'importance des compétences dans le futur, le rôle de l'innovation dans le développement des compétences et l'impact de la crise du COVID-19, dont les réponses ont été traitées au moyen du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA qui a effectué un regroupement en mots-clés et une analyse de fréquence.

3.1. La perspective des employeurs

Cette partie s'appuie sur l'organisation d'entretiens semi-dirigés. Pour chacun des huit secteurs d'activités du management du sport, des organisations et des fonctions ont été sélectionnées (p.ex. dirigeant-e d'une ligue professionnelle). Dans la mesure du possible, les fonctions dirigeantes ont été priorisées. Au total, 68 personnes ont été contactées et 50 entretiens ont pu être conduits (73 % de réponses positives), et après la validation, 48 d'entre eux ont été utilisés pour l'analyse. Les entretiens ont été conduits majoritairement en allemand (77 %) entre juillet et octobre 2020, principalement en visioconférence à cause de la crise sanitaire. Ils affichent une durée moyenne de 57 minutes. Les entretiens ont été transcrits de manière fidèle. Les résultats ont ensuite été analysés manuellement.

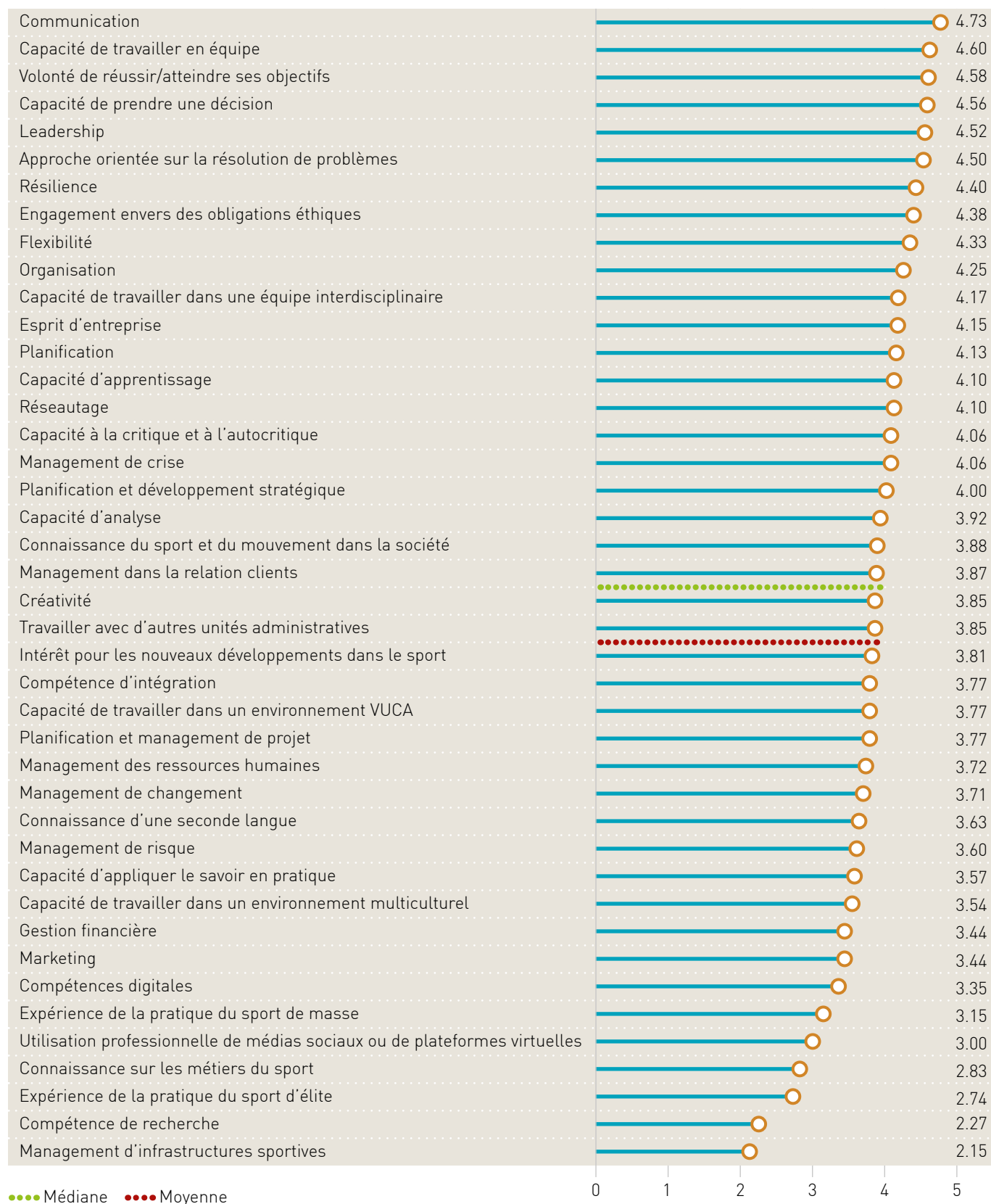
3.1.1. Importance des compétences

L'analyse de l'offre d'emplois porte sur 2016 unités d'analyse, qui constituent autant de prises de positions des expert-e-s sur le degré d'importance d'une compétence. En agrégeant l'ensemble de ces unités d'analyse, nous obtenons une moyenne pondérée de 3.82, ce qui nous laisse interpréter que les compétences identifiées sont tendanciellement des compétences très importantes pour un emploi en management du sport, sans pour autant nous autoriser à confirmer la validité de notre modèle. Cette interprétation est par ailleurs renforcée par le fait que seules quatre compétences sont évaluées en dessous du degré 3, parmi lesquelles le management des installations sportives et la compétence de recherche, qui se distinguent par un très haut niveau de dépendance sectorielle pour la première et de technicité pour la seconde, dont les valeurs attribuées seraient potentiellement plus élevées en isolant et en investiguant plus profondément le secteur des installations sportives et le sous-secteur d'activités de recherche et de développement liées au

sport dans les hautes écoles. Néanmoins, la représentation graphique suivante (Graphique 3) montre une image plus nuancée de cette importance, puisque 23 compétences obtiennent des valeurs dépassant la

moyenne pondérée (ligne rouge) et 19 compétences se situent en-deçà. La médiane s'établit à 3.86 (ligne verte). L'écart-type, se situe quant à lui à 0.59.

Graphique 3: Importance des compétences du point de vue des employeurs



Source: Auteur-e-s

Si l'on s'intéresse de manière individuelle aux trois premières compétences, l'analyse place la *communication* en haut de la liste avec un degré de 4.73, soit

«Il est nécessaire d'avoir la bonne forme de communication.» (interview 34)

très proche de la compétence-clé, puisque 35 expert-e-s interrogé-e-s lui ont attribué la note maximale, et aucun-e la note de 3 ou en dessous. La communication peut être définie de différentes manières. Elle peut notamment être interne ou externe, orale ou écrite, officielle ou informelle. Tout en reconnaissant cette diversité, il ressort que pour un-e manager du sport, c'est davantage la communication interne qui devrait être priorisée tout en reconnaissant que la communication doit être adaptable au niveau et au type de destinataire (p. ex. les clubs, la base, les fans, les autorités politiques), en particulier lorsqu'il est question de communiquer les éléments de la stratégie d'une organisation (p. ex. vision ou mission) aux bonnes personnes, en particulier aux employés la composant afin qu'ils soient sensibilisés aux chemins à suivre. Les managers du sport sont, dans ce cadre, invités à mettre en place des structures et des systèmes adaptés.

La *capacité de travailler en équipe* se place au deuxième rang avec une moyenne de 4.60. Seuls deux

«C'est uniquement lorsque l'équipe fonctionne bien qu'il est possible d'atteindre le succès à long terme.» (interview 1)

expert-e-s lui ont attribué la valeur de 3 et aucun-e en dessous. Un-e expert-e lui aurait même attribué la valeur de 6. Cette compétence qui s'inspire (ou inspire) de l'allégorie sportive gagne en signification. Elle peut se distinguer par la création d'un esprit, d'un sens commun, voire d'une famille qui servirait l'intérêt de l'organisation et de son succès, mais également comme une capacité à prendre en compte les avis de chacun des membres et de leur donner une responsabilité dans l'effort collectif.

La *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs* talonne la *capacité de travailler en équipe* et se positionne au troisième rang avec une

«[Il faut toujours avoir] des objectifs. A partir du moment où on n'a plus d'objectif, on est perdu» (Interview 15)

moyenne de 4.58. Seuls deux expert-e-s lui ont attribué la valeur de 3 et aucun-e en dessous. Cette compétence, fortement ancrée dans la culture du management stratégique et du développement personnel, implique en particulier de se concentrer sur un objectif et de faire preuve de détermination pour ne pas se

laisser détourner du chemin en cas de difficultés ou de résistances ou par la tentation de développer de trop nombreux projets en parallèle. La patience est de mise.

3.1.2. Les compétences du futur et le rôle de l'innovation

La commercialisation et la numérisation de la société et du sport sont en croissance constante. Le domaine du management du sport est un domaine hautement dynamique et changeant. Le besoin d'innovation est omniprésent car chacun-e doit pouvoir se positionner dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Comme nous l'avons esquissé, ce contexte demande aux managers du sport d'anticiper et de prévoir les défis du futur et d'y trouver des solutions appropriées. Partant, nous avons demandé aux expert-e-s de se projeter par une identification des compétences ou des éléments y relatifs qui seraient pertinents pour leur travail à moyen terme, que nous avons fixé à 2025⁹. Nous avons également ouvert la perspective sur le rôle de l'innovation, en particulier, sur de possibles instruments ou pratiques qui pourraient améliorer le développement des compétences.

En ce qui concerne les perspectives futures, 52% des personnes interrogées sont d'avis que les compétences en matière de gestion seront d'une importance capitale. Ce n'est pas surprenant, car le sport a connu une forte professionnalisation ces dernières années (cf. chapitre 2.2). Les emplois bénévoles cèdent de plus en plus le pas à des emplois rémunérés à temps plein et à temps partiel. 15 expert-e-s ont également désigné chacun-e la compétence de leadership et la communication comme des compétences-clés. Nous pouvons supposer que les nouveaux modèles de travail, tels que le télétravail, le partage de bureaux, etc., seront maintenus, du moins en partie, après la crise du COVID-19. De tels modèles de travail exigent, par exemple, un leadership et une communication clairs. En outre, selon 24% des expert-e-s, les compétences digitales seront importantes à l'avenir. Cela n'a rien d'étonnant, car notre vie privée et professionnelle est déjà fortement influencée par les téléphones portables et autres appareils similaires. La numérisation a atteint le sport. Les efforts du sport dans ce domaine sont impressionnants. Nous pouvons supposer que la vitesse de la numérisation ne diminuera pas dans les années à venir.

⁹ Pour rappel, les entretiens ont été conduits en 2020.

Dans notre société, l'objectif est de plus en plus d'ouvrir l'accès aux sources d'information. Les résultats de la recherche, les données, les logiciels, les développements technologiques et bien d'autres choses encore sont souvent disponibles gratuitement afin que chacun puisse y participer, les utiliser et y travailler (Open Knowledge, s. d.). Cela signifie que la connaissance n'est plus un argument de vente unique lorsqu'il s'agit de se positionner sur le marché de l'emploi. Aujourd'hui, pratiquement tout le monde peut acquérir des connaissances par lui-même. Jamais auparavant il n'a été aussi facile et bon marché d'accumuler des connaissances. En conséquence, les connaissances spécialisées, le savoir, sont simplement considérés comme allant de soi. Dans le monde d'aujourd'hui, les compétences sociales sont indispensables pour s'affirmer et réussir dans notre société et donc aussi sur le marché de l'emploi dans le sport.

Sur la question de l'innovation, 46 % des personnes interrogées ont déclaré qu'elles investiraient dans le domaine de la gestion des données et 28 % ont déclaré qu'elles s'impliqueraient dans le domaine des *technologies digitale* à l'avenir. Ces deux aspects ont trait à la numérisation et, selon Philipp Schmidt de PwC Allemagne (Schmidt, s. d.), «la transformation numérique (...) bat également son plein dans le sport». Les acteurs du monde du sport doivent donc relever le défi d'élargir considérablement leurs compétences numériques et de développer leurs activités numériques, par exemple utiliser les plateformes numériques dans la gestion d'événements ou de stades et en développer de nouvelles permettant par exemple le libre choix des sièges. Le sport suisse (et international) s'est engagé dans cette démarche. Ces dernières années, le gouvernement fédéral, mais aussi le secteur privé, ont lancé divers produits pour promouvoir la transition numérique. Dans le sport (de compétition) suisse, des plateformes d'échange et de mise en réseau, mais aussi des conférences et des prix, ont ainsi vu le jour. Les défis dans ce domaine n'en restent pas moins importants.

Finalement, la population suisse fréquente de plus en plus les offres payantes professionnelles ou se-

mi-professionnelles (p. ex. centres de fitness, écoles de danse, centres de tennis, cours de yoga, etc.) (Lamprecht et al., 2020). Les thèmes de la fidélisation des client-e-s ou des supporters et de la concurrence des offres alternatives telles que les eSports sont également devenus plus importants ces dernières années. Pour ces raisons, il est judicieux d'innover dans le domaine de la gestion de la clientèle, un constat qui s'est également vu confirmé par les expert-e-s.

3.1.3. Impact de la crise du COVID-19

Outre son impact sanitaire et économique, la crise du COVID-19 a aussi eu des répercussions sur l'organisation du travail et les attentes des employeurs vis-à-vis des employés, en particulier par la mise en place du travail à domicile obligatoire ou recommandé. Le sport est encore particulièrement touché. Les conséquences financières de la crise du COVID-19 menacent naturellement les piliers de soutien du système sportif suisse, des clubs locaux aux organisateurs d'événements et aux clubs professionnels. Etant donné que la collecte des données s'est déroulée en période de crise, nous voulions directement investiguer si la situation sanitaire actuelle pouvait avoir un impact sur les compétences dont les employeurs auraient besoin pour assumer les tâches à exécuter. Une analyse thématique combinée à des exemples illustratifs de situations concrètes nous permet de dégager plusieurs critères intéressants qui sont présentés dans le tableau suivant et qui montrent que la communication semble se dégager comme la compétence la plus importante (Tableau 3).

3.2. La perspective des étudiant-e-s

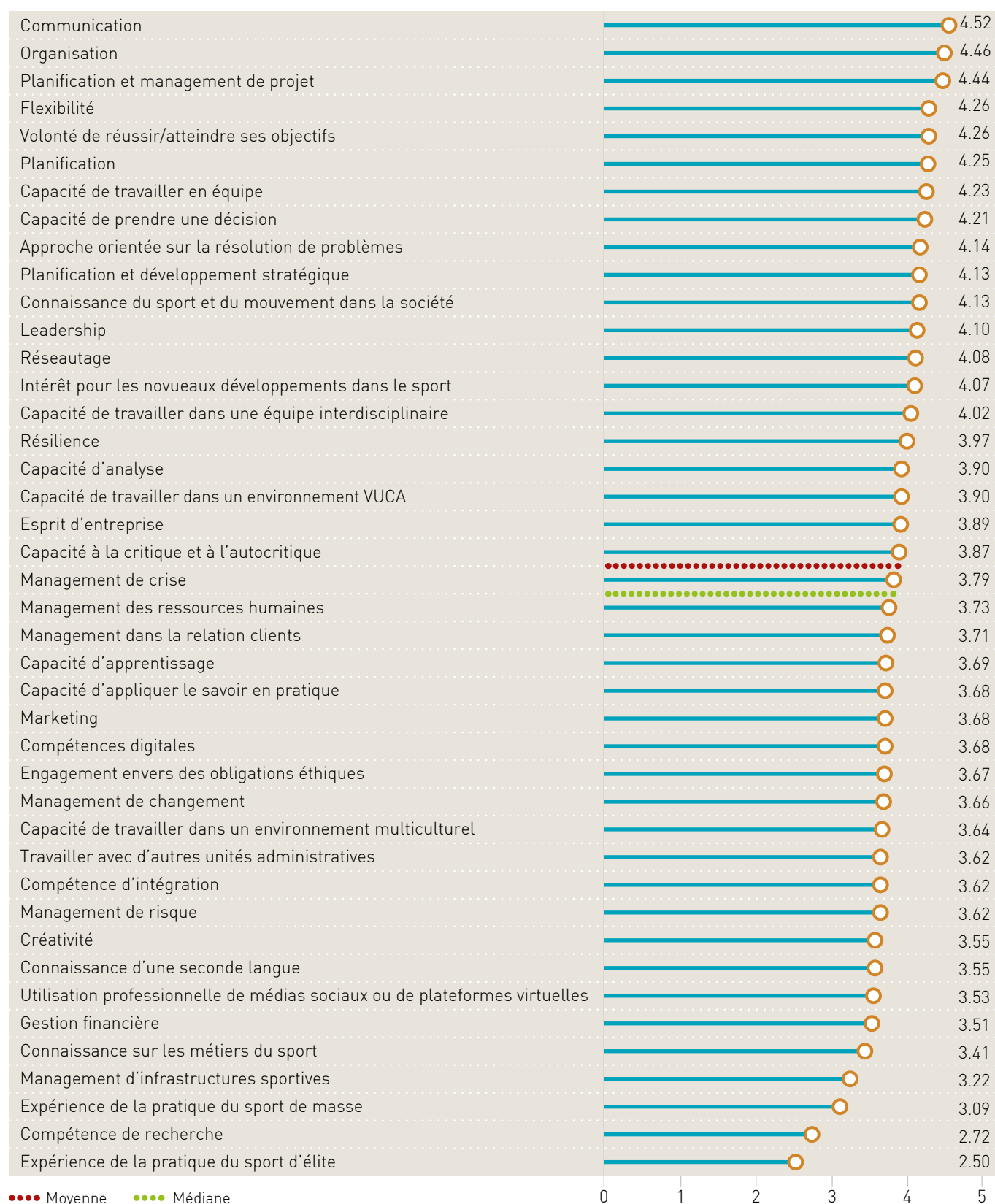
Cette partie s'appuie sur l'envoi d'un questionnaire en ligne. Nous avons sélectionné les étudiant-e-s des trois hautes écoles participant au projet de recherche (FHGR, ISSUL et HEFSM) inscrits dans les formations de base en lien avec le management du sport indépendamment du semestre de cours. La collecte des données s'est déroulée sur une période de près de deux mois, du 9 octobre au 1^{er} décembre 2020. Sur la base de 942 envois, nous avons obtenu un taux de réponse total de 57.64 %. Parmi les répondant-e-s,

Tableau 3: Top 3 des compétences pendant la crise du COVID-19

Rang	Compétences	Exemples	Fréquence
1	Communication	«La communication est devenue encore plus importante: percevoir les craintes et évaluer si d'autres choses (p. ex. le cas Corona dans la famille) sont actuellement plus importantes que l'entraînement. Clarifier les besoins des athlètes après l'annulation des Jeux olympiques (...)» «Les compétences en matière de communication sont encore plus importantes. Le bureau à domicile a été un défi pour la capacité à travailler en équipe.» (6)	19
2	Flexibilité	«Vous ne pouvez pas planifier, vous devez simplement réagir et vous adapter aux derniers développements.» (12)	14
3	Gestion de crise	«Au lieu d'un développement continu et stratégique, il a fallu gérer les risques et les crises à court terme.» (39)	13

Source: Auteur-e-s

Graphique 4: Importance des compétences du point de vue des étudiant-e-s



Source: Auteur-e-s

69.98 % (380) font partie de la catégorie des étudiant-e-s. La collecte et l'analyse des données liées aux compétences ont été effectuées au moyen du logiciel Unipark, permettant notamment l'application de filtres liés à l'âge, au genre ou à la langue ainsi qu'une réflexion sur le futur de l'emploi.

3.2.1. Importance des compétences

Afin de comprendre les caractéristiques et les attentes du corps étudiantin par rapport au domaine professionnel du management du sport en Suisse, il a été demandé aux étudiant-e-s: «*Quelles sont, selon vous, les compétences qui doivent être acquises pour pouvoir exercer une fonction professionnelle sur le marché de l'emploi en management du sport?*». Le tableau suivant (Tableau 4) montre les caractéristiques de l'échantillon interrogé:

Tableau 4: Caractéristiques de l'échantillon des étudiant-e-s

Institution		Nombre de semestres effectués	
ISSUL	54	1	139
FHGR	195	2	2
HEFSM	131	3	108
		4	4
Langue parlée		5	64
français	90	7	43
allemand	290	8	5
		9	8
Genre		10	4
femmes	128	11	3
hommes	252		
autres	0		

L'analyse de la demande d'emplois par les étudiant-e-s porte sur 15 960 unités d'analyse, qui constituent autant de prises de positions des étudiant-e-s sur le degré d'importance d'une compétence. En agrégeant l'ensemble de ces unités d'analyse, nous obtenons une moyenne pondérée de 3.80, ce qui nous laisse interpréter que les compétences identifiées sont tendanciellement des compétences très importantes pour un emploi en management du sport, sans pour autant nous autoriser à confirmer la validité de notre modèle. Cette interprétation est par ailleurs renforcée par le fait que seulement deux compétences, que sont la *compétence de recherche* (tout comme pour les expert-e-s) et *l'expérience de la pratique du sport d'élite*, sont évaluées en dessous du degré 3. Néanmoins, la représentation graphique (Graphique 4) montre une image plus nuancée de cette importance, puisque seules 20 compétences obtiennent des valeurs dépassant la moyenne pondérée (ligne rouge) et 22 compétences se situent en-deçà. La médiane est donc naturellement inférieure, s'établissant à 3.76 (ligne verte). L'écart-type se situe quant à lui à 0.42.

La communication se trouve en tête de l'échelle (4.52), suivie de l'organisation (4.46) et de la *planification et management de projet* (4.44). Les compétences qui visent les connaissances et les aptitudes spécifiques et liées au sport ne figurent pas parmi les dix jugées les plus importantes, les étudiant-e-s ayant énoncé des compétences plutôt génériques. L'enquête nous montre que, d'après le corps étudiantin, trois compétences spécifiques au sport (trois des cinq compétences jugées les moins importantes), telles que le *management d'infrastructure sportives* (3.22) et *l'expérience de la pratique du sport de masse* (3.09) ou *d'élite* (2.50), sont moins importantes pour réussir dans le domaine professionnel du management du sport en Suisse.

3.2.2. Différences linguistiques

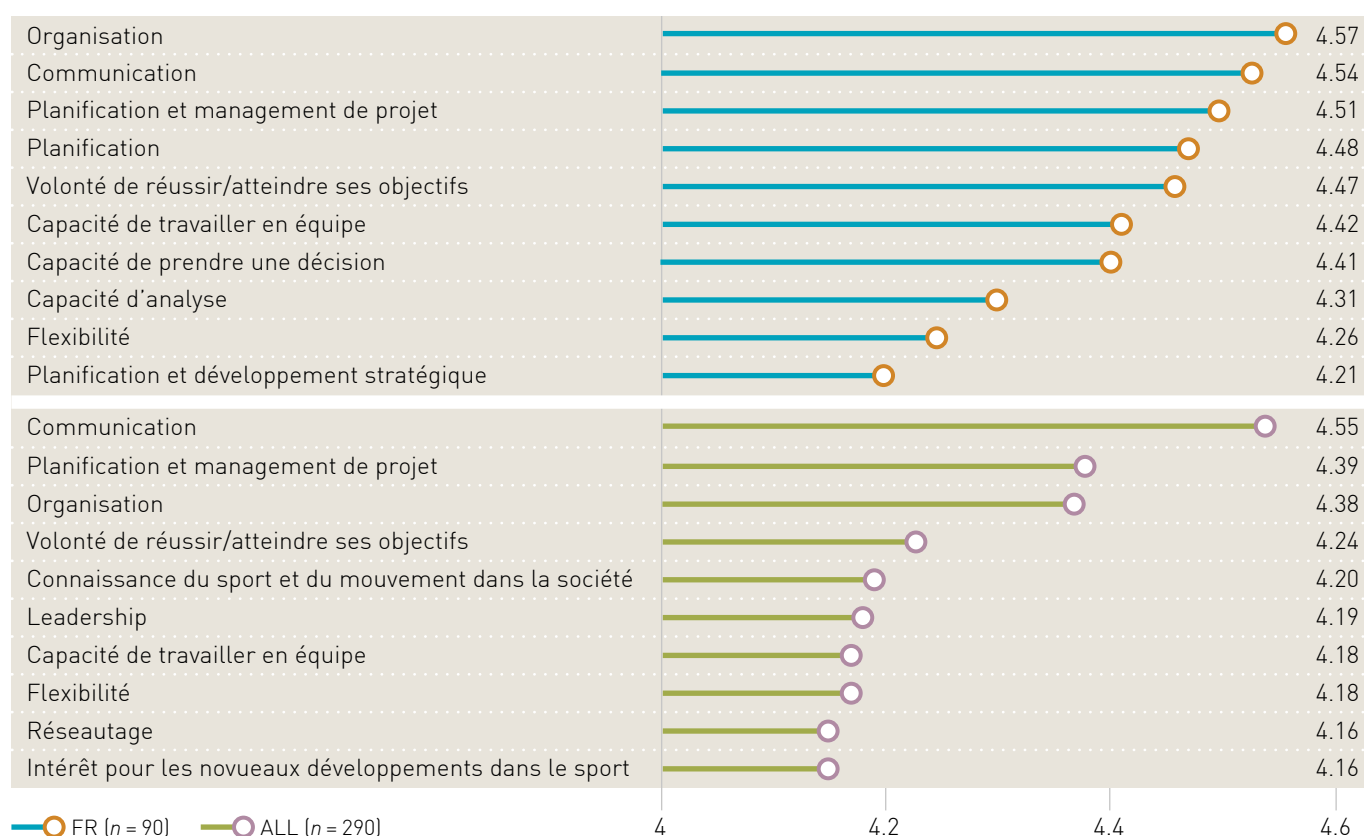
Si nous prenons en considération les différentes langues parlées dans l'évaluation, l'importance des différentes compétences se présente comme indiqué dans le Graphique 5.

Dans les langues, les compétences *communication* (ALL 4.55; FR 4.54), *planification et management de projet* (ALL 4.39; FR 4.51) et *organisation* (ALL 4.38; FR 4.51) figurent parmi les trois compétences jugées les plus importantes pour un emploi dans le management du sport en Suisse. Généralement, les étudiant-e-s germanophones et francophones se trouvent plutôt d'accord sur les dix compétences jugées comme les plus importantes pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, même si la pondération diffère légèrement dans chaque cas. En effet, les deux catégories mentionnent *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs*, *flexibilité* et *capacité de travailler en équipe*.

Cependant, *connaissance du sport et du mouvement dans la société* (ALL 4.20; FR 4.16, rang 12), *leadership* (ALL 4.19; FR 4.06, rang 14), *réseautage* (ALL 4.16; FR 3.89, rang 19) et *intérêt pour les nouveaux développements dans le sport* (ALL 4.16; FR 4.08, rang 13) figurent parmi les dix premières compétences uniquement chez les étudiant-e-s germanophones. En revanche, les étudiant-e-s francophones citent *planification*, *capacité de prendre une décision* (FR 4.41; ALL 4.14, rang 12), *capacité d'analyse* (FR 4.31; ALL 3.76, rang 20) et *planification et développement stratégique* (FR 4.21; ALL 4.13, rang 14) parmi leurs dix premières compétences.

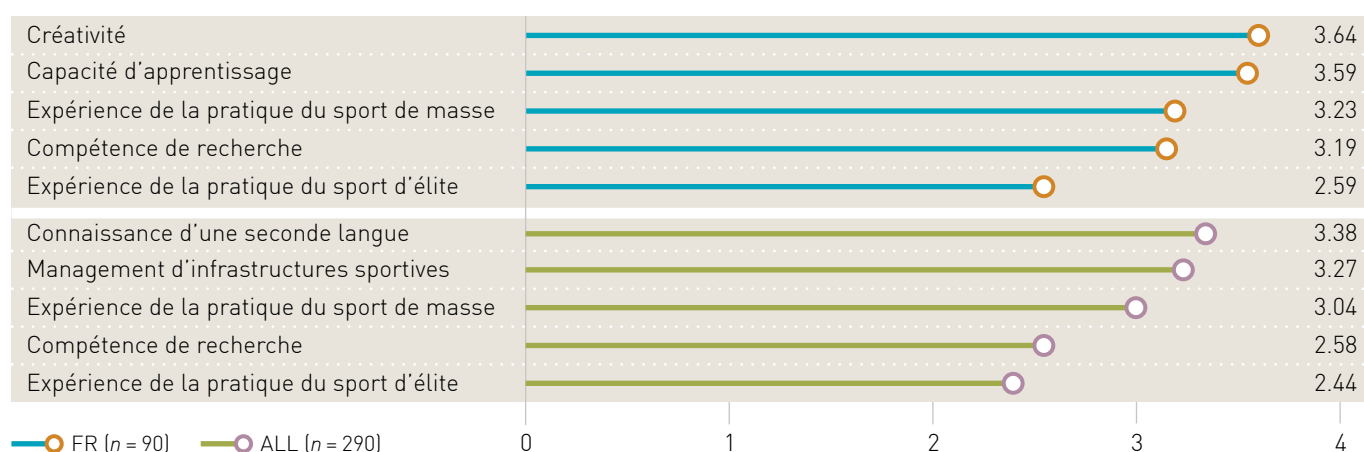
Quelles compétences les étudiant-e-s germanophones et francophones jugent-ils/elles comparativement moins importantes pour une carrière réussie dans le management du sport en Suisse? Le Graphique 6 montre que les répondant-e-s des deux régions linguistiques sont d'accord sur les trois compétences les moins importantes, à savoir *expérience de la pratique du sport de masse* (ALL 3.04; FR 3.23), *compétence de recherche* (ALL 2.58; FR 3.19) et *expérience de la pratique du sport d'élite* (ALL 2.44; FR 2.59).

Graphique 5: Aperçu des dix compétences les plus importantes du point de vue des étudiant-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par la langue parlée.



Source: Auteur-e-s

Graphique 6: Aperçu des cinq compétences les moins importantes du point de vue des étudiant-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par la langue parlée.

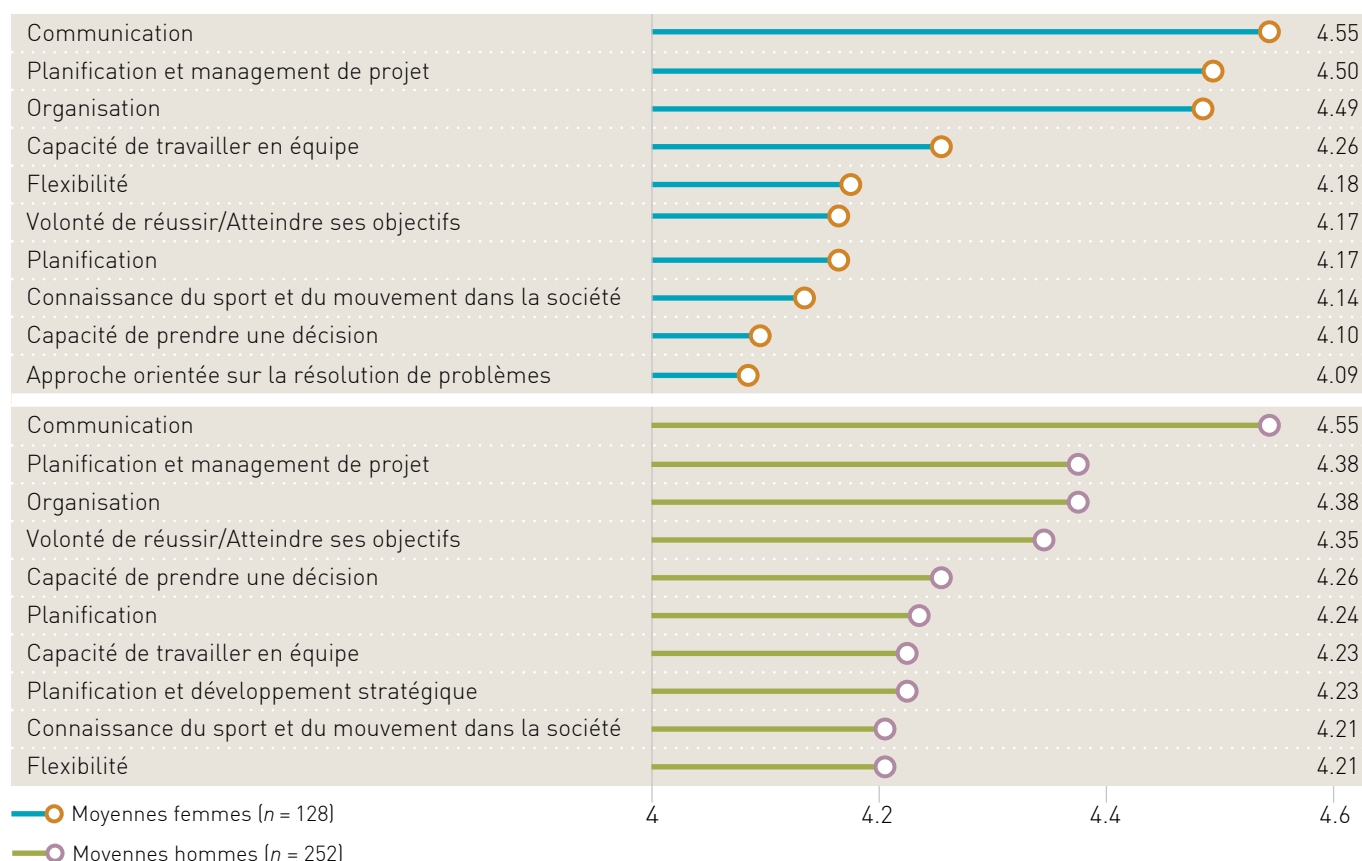


Source: Auteur-e-s

Des discordances se trouvent aux rangs 38 et 39. Les étudiant-e-s germanophones ont mentionné respectivement *connaissance d'une seconde langue* (ALL 3,38; FR 3,90, rang 17) et *management d'infrastructures sportives* (ALL 3,27; FR 3,67, rang 37). En revanche, les francophones ont cité *créativité* (FR 3,64; ALL 3,49, rang 34) et *capacité d'apprentissage* (FR 3,59; ALL 3,69, rang 24). Les plus grandes différences dans l'importance

estimée des compétences concernent la *compétence de recherche* (ALL 3,58, FR 3,19; différence 0,61), la *capacité d'analyse* (ALL 3,76, FR 4,31; différence 0,55), et la *connaissance d'une seconde langue* (ALL 3,38, FR 3,90; différence 0,52).

Graphique 7: Aperçu des dix compétences les plus importantes du point de vue des étudiant-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par genre.



Source: Auteur-e-s

3.2.3. Différences selon le genre

Si nous considérons le genre féminin et masculin dans l'évaluation de l'importance des compétences par le corps étudiant pour l'exercice d'un emploi dans le management du sport en Suisse, dix compétences peuvent être mises en lumière (Graphique 7).

Il est frappant de constater que les étudiants et les étudiant-e-s ont mentionné les mêmes compétences dans les trois premiers rangs, même si l'ordre et la pondération diffèrent. En effet, *communication* (hommes et femmes 4.55, rang 1), *planification et management de projet* (femmes 4.50, rang 2; hommes 4.38, rang 3) ainsi qu'*organisation* (femmes 4.49, rang 3; hommes 4.38, rang 2) se classent dans les trois premières rangs. De plus, neuf compétences sur les dix au total apparaissent dans les compétences énoncées par les deux catégories, avec un classement différent. Les étudiant-e-s, indépendamment du genre, considèrent comme importantes la *capacité de travailler en équipe*, la *flexibilité*, la *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs*, la *planification*, la *connaissance du sport et du mouvement dans la*

société ainsi que la *capacité de prendre une décision*. Les hommes considèrent comme plus importantes la *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs* (hommes 4.35, rang 4; femmes 4.17, rang 6), la *capacité de prendre une décision* (hommes 4.26, rang 5; femmes 4.10, rang 9) ainsi que la *planification* (hommes 4.24, rang 6; femmes 4.17, rang 7). La différence entre hommes et femmes est minime pour ce qui est de la *capacité de travailler en équipe* (femmes 4.26; hommes 4.23) et de la *flexibilité* (femmes 4.18; hommes 4.21). Elle est plus marquée concernant l'*approche orientée sur la résolution de problèmes* et la *planification et développement stratégique*. Cette dernière est citée par les hommes au 7^e rang (4.23; femmes 4.01, rang 15, avec une différence de 0.22), mais elle n'est pas mentionnée par les femmes dans le top 10. En revanche, les femmes citent l'*approche orientée sur la résolution de problèmes* au 10^e rang (4.09; hommes 4.09, rang 14), alors qu'elle n'est pas relevée par les hommes dans les dix compétences les plus importantes pour exercer un emploi dans le management du sport en Suisse. Il est aussi intéressant de constater des différences s'agissant des compétences qui

ne sont pas dans le top 10 pour les deux catégories. Les plus grands écarts en termes d'importance estimée des compétences entre les hommes et les femmes concernent les compétences suivantes: *esprit d'entreprise* (hommes 4.01, femmes 3.19; différence 0.22), *capacité d'analyse* (hommes 3.96, femmes 3.75; différence 0.21), *créativité* (hommes 3.46, femmes 3.66; différence 0.19), et *expérience de la pratique du sport d'élite* (hommes 2.54, femmes 2.35; différence 0.19). Toutefois, les différences globales sont si minimales qu'elles ne permettent guère de tirer des conclusions sur les causes.

3.2.4. Différence entre la pratique du sport de masse et du sport d'élite

Parmi les facteurs déterminants, il a été relevé que la pratique sportive individuelle des étudiant-e-s façonne une partie de leurs réponses. Plus précisément, une corrélation importante entre les résultats portant sur les compétences nécessaires pour exercer un emploi en management du sport et le parcours sportif du ou de la répondant-e a pu être mise en évidence. La tendance suivante se dégage: les étudiant-e-s ayant pratiqué un sport au niveau élite (compétitions nationales et/ou internationales) attribuent plus d'importance à la compétence *expérience de la pratique du sport d'élite* que les étudiant-e-s n'ayant pas fait de sport d'élite mais pratiqué du sport de masse. Les résultats nous montrent en effet que cette compétence obtient une évaluation moyenne de 2.97 parmi les 160 répondant-e-s ayant pratiqué le sport au niveau élite contre 2.26 parmi les 261 répondant-e-s ayant pratiqué du sport de masse, soit un écart conséquent de 0.71 point entre les deux groupes.

3.3. La perspective des diplômé-e-s

Cette partie s'appuie également sur l'envoi d'un questionnaire en ligne. Nous avons sélectionné les diplômé-e-s des trois hautes écoles participant au projet de recherche (FHGR, ISSUL et HEFSM). La collecte des données s'est déroulée sur une période de près de deux mois, du 9 octobre 2020 au 1^{er} décembre 2020. Sur la base de 942 envois, nous avons obtenu un taux de réponse total de 57.64 % dont un taux de répondant-e-s de 30.02 % (163) de la catégorie des diplômé-e-s. La collecte et l'analyse des données liées aux compétences ont été effectuées au moyen du logiciel Unipark.

3.3.1. Importance des compétences

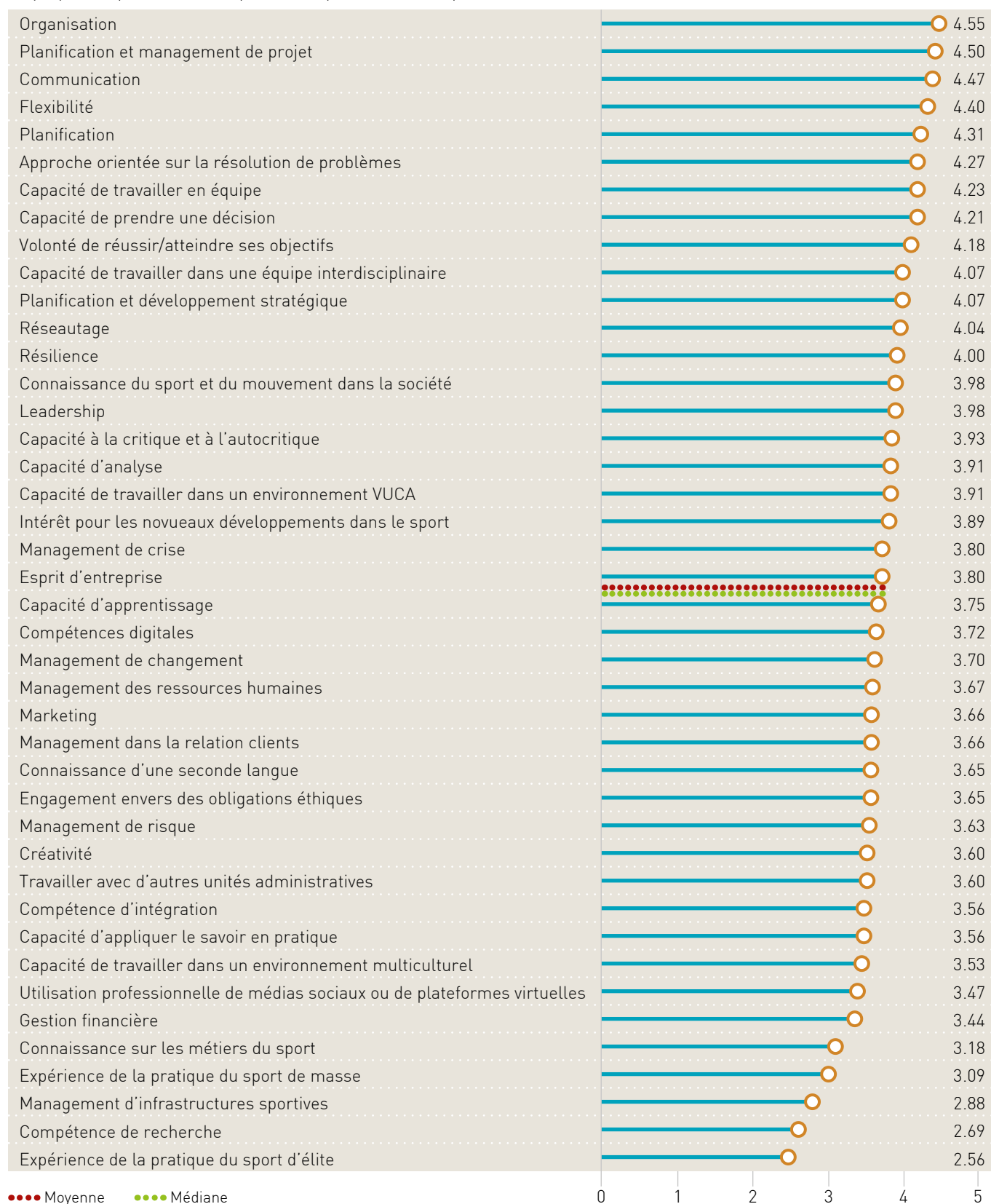
Afin de comprendre les caractéristiques et les attentes des diplômé-e-s par rapport aux emplois en management du sport en Suisse, il a été demandé aux diplômés-e-s: «*Quelles sont, selon vous, les compétences qui doivent être acquises pour pouvoir exercer une fonction professionnelle sur le marché de l'emploi en management du sport?*». Le tableau suivant (Tableau 5) montre les caractéristiques de l'échantillon interrogé:

Tableau 5: Caractéristiques de l'échantillon des diplômé-e-s

Langue parlée		Années d'expérience professionnelle sur le marché du travail	
français	66	<1	35
allemand	97	1 à 5 ans	97
		6 à 8 ans	23
		9 à >20 ans	8
Genre			
femmes	67		
hommes	96		
autres	0		

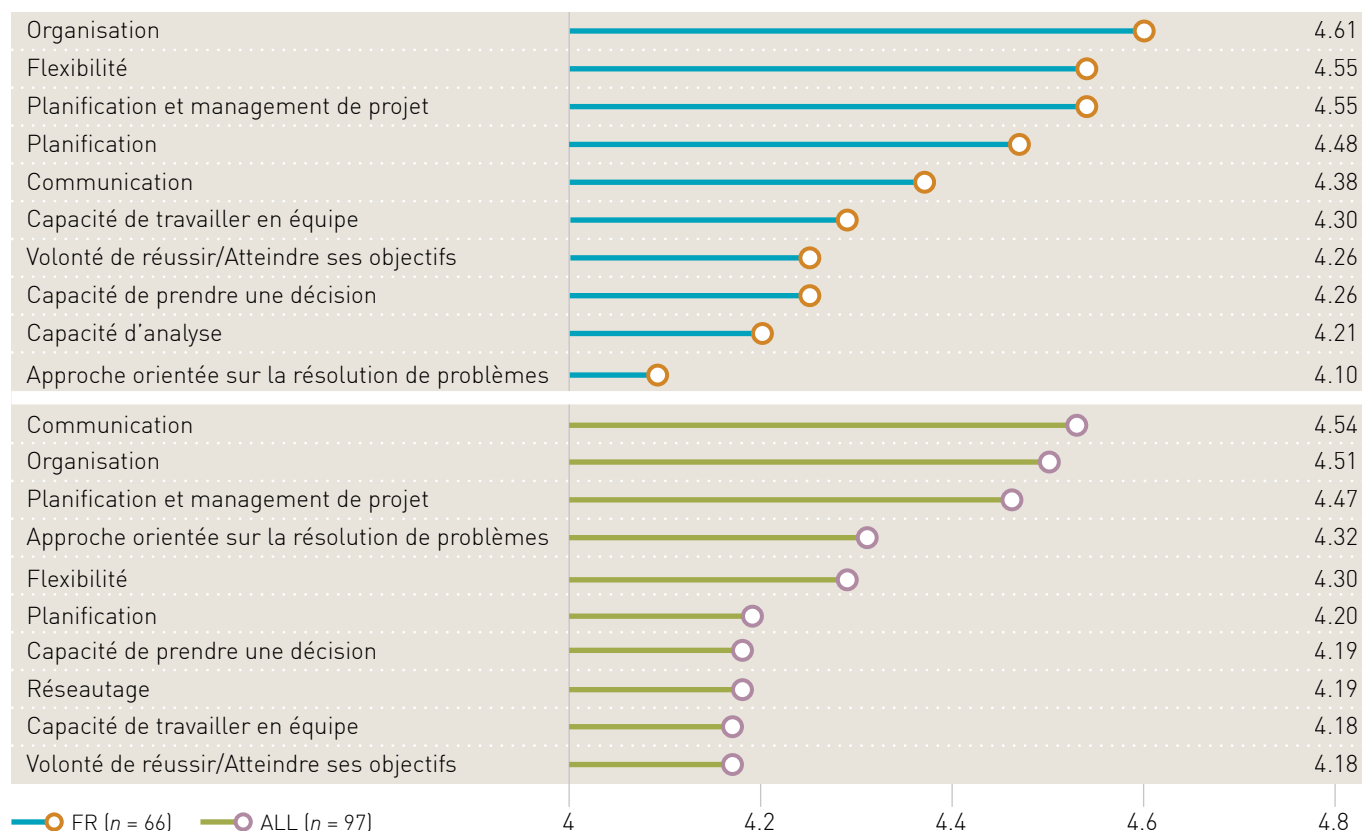
L'analyse de la demande d'emplois par les diplômé-e-s porte sur 6846 unités d'analyse, qui constituent autant de prises de position des diplômé-e-s sur le degré d'importance d'une compétence. En agrégeant l'ensemble de ces unités d'analyse, nous obtenons une moyenne pondérée de 3.780, ce qui nous laisse interpréter que les compétences identifiées sont tendanciellement des compétences très importantes pour un emploi en management du sport, sans pour autant nous autoriser à confirmer la validité de notre modèle. Cette interprétation est par ailleurs renforcée par le fait que seulement trois compétences, que sont la *compétence de recherche*, la *management d'installations sportives* (tout comme pour les expert-e-s) et l'*expérience de la pratique du sport d'élite* (tout comme pour les étudiants-e-s), sont évaluées en dessous du degré 3. Néanmoins, la représentation graphique suivante (Graphique 8) montre une image plus nuancée de cette importance, puisque 21 compétences obtiennent des valeurs dépassant la moyenne pondérée (ligne rouge) et 21 compétences se situent en-deçà. La médiane est donc légèrement inférieure, s'établissant à 3.776. L'écart-type se situe quant à lui à 0.45.

Graphique 8: Importance des compétences du point de vue des diplômé-e-s



Source: Auteur-e-s

Graphique 9: Aperçu des dix compétences les plus importantes du point de vue des diplômé-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par la langue parlée.



Source: Auteur-e-s

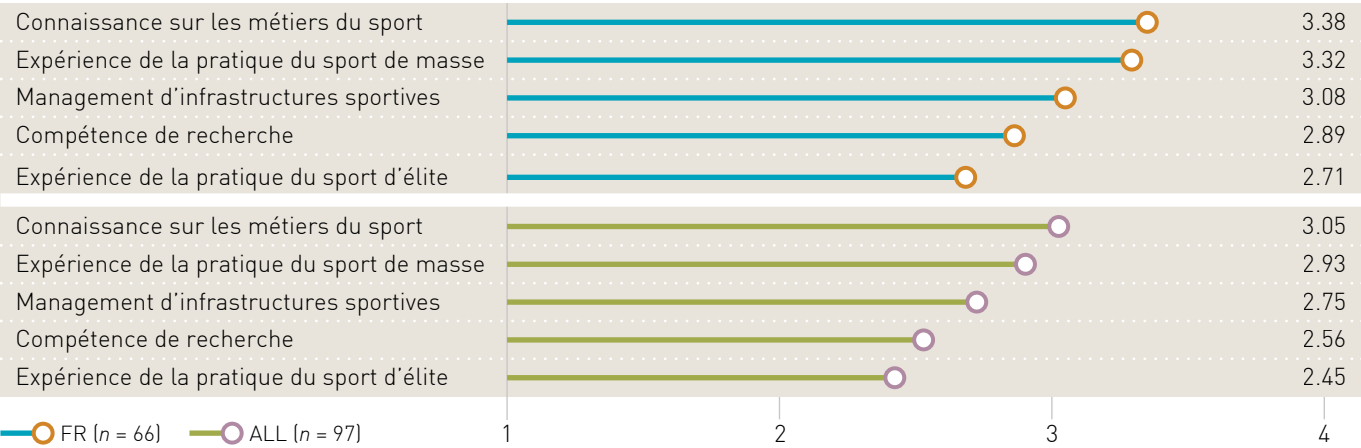
L'*organisation* se trouve en tête du classement (4.55), suivie de la *planification et management de projet* (4.50) et de la *communication* (4.47). Le top 3 correspond à celui des étudiant-e-s, même si l'ordre diffère. De même, les compétences qui visent les connaissances et les aptitudes spécifiques et liées au sport ne figurent pas parmi les dix jugées les plus importantes, les diplômé-e-s ayant énoncé des compétences génériques. Au bas du classement, dans les cinq derniers rangs, se trouvent les compétences énumérées dans le Graphique 10. Du point de vue des diplômé-e-s, elles sont peu importantes pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse. L'enquête relève que quatre compétences spécifiques au sport, à savoir la *connaissance sur les métiers du sport* (3.18), l'*expérience de la pratique du sport de masse* (3.09) ou d'*élite* (2.56) ainsi que le *management d'infrastructures sportives* (2.88), figurent parmi les cinq compétences jugées les moins utiles pour réussir dans le domaine.

3.3.2. Différences linguistiques

Si nous prenons en considération les différentes langues parlées dans l'évaluation, l'importance des différentes compétences se présente comme indiqué dans le Graphique 9.

Dans les deux langues, *organisation* (ALL 4.54, rang 2; FR 4.61, rang 1) et *planification et management de projet* (ALL 4.47, rang 3; FR 4.55, rang 3) figurent parmi les trois compétences jugées les plus importantes pour un emploi dans le management du sport en Suisse. Généralement, les diplômé-e-s germanophones et francophones sont plutôt d'accord sur les dix compétences jugées comme les plus importantes pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, même si la pondération diffère légèrement dans chaque cas. En effet, dans le top 10, les deux catégories mentionnent: *communication*, *approche orientée sur la résolution de problèmes*, *flexibilité*, *planification*, *capacité de prendre une décision*, *capacité de travailler en équipe* et *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs*. Cependant, réseautage (ALL 4.19; FR 3.82, rang 21) figure parmi les dix premières compétences retenues par les diplômé-e-s germanophones alors qu'elle n'apparaît pas dans le top 10 des francophones. Les diplômé-e-s francophones mentionnent en revanche la *capacité d'analyse* (FR 4.21; ALL 3.71, rang 24), au contraire des germanophones.

Graphique 10: Aperçu des cinq compétences les moins importantes du point de vue des diplômé-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par la langue parlée



Source: Auteur-e-s

Quelles compétences les diplômé-e-s des deux régions linguistiques jugent-ils/elles comparativement moins importantes pour une carrière réussie dans le management du sport en Suisse? Les répondant-e-s sont entièrement d'accord sur les cinq compétences les moins importantes et sur leur classement, comme le montre clairement le Graphique 10. En effet, au rang 38 se trouve la *connaissance sur les métiers du sport* (ALL 3.05; FR 3.38), suivie par l'*expérience de la pratique du sport de masse* (ALL 2.93; FR 3.32) et le *management d'infrastructures sportives* (ALL 2.75; FR 3.08). Compétence de recherche (ALL 2.56; FR 2.89) et *expérience de la pratique du sport d'élite* (ALL 2.45; FR 2.71) apparaissent respectivement au 41^e et 42^e rangs pour les diplômé-e-s des deux régions linguistiques. En outre, quatre de ces mentions correspondent avec celles de l'évaluation *non spécifique au genre*. Les plus grandes différences dans l'importance estimée des compétences concernent l'*esprit d'entreprise* (ALL 4.06, FR 3.41; différence 0.65), la *connaissance d'une seconde langue* (ALL 3.39, FR 4.03; différence 0.64), la *capacité de travailler dans un environnement multiculturel* (ALL 3.32, FR 3.03; différence 0.51) ainsi que la *capacité d'analyse* (ALL 3.71, FR 4.21; différence 0.50).

3.3.3. Différences selon le genre

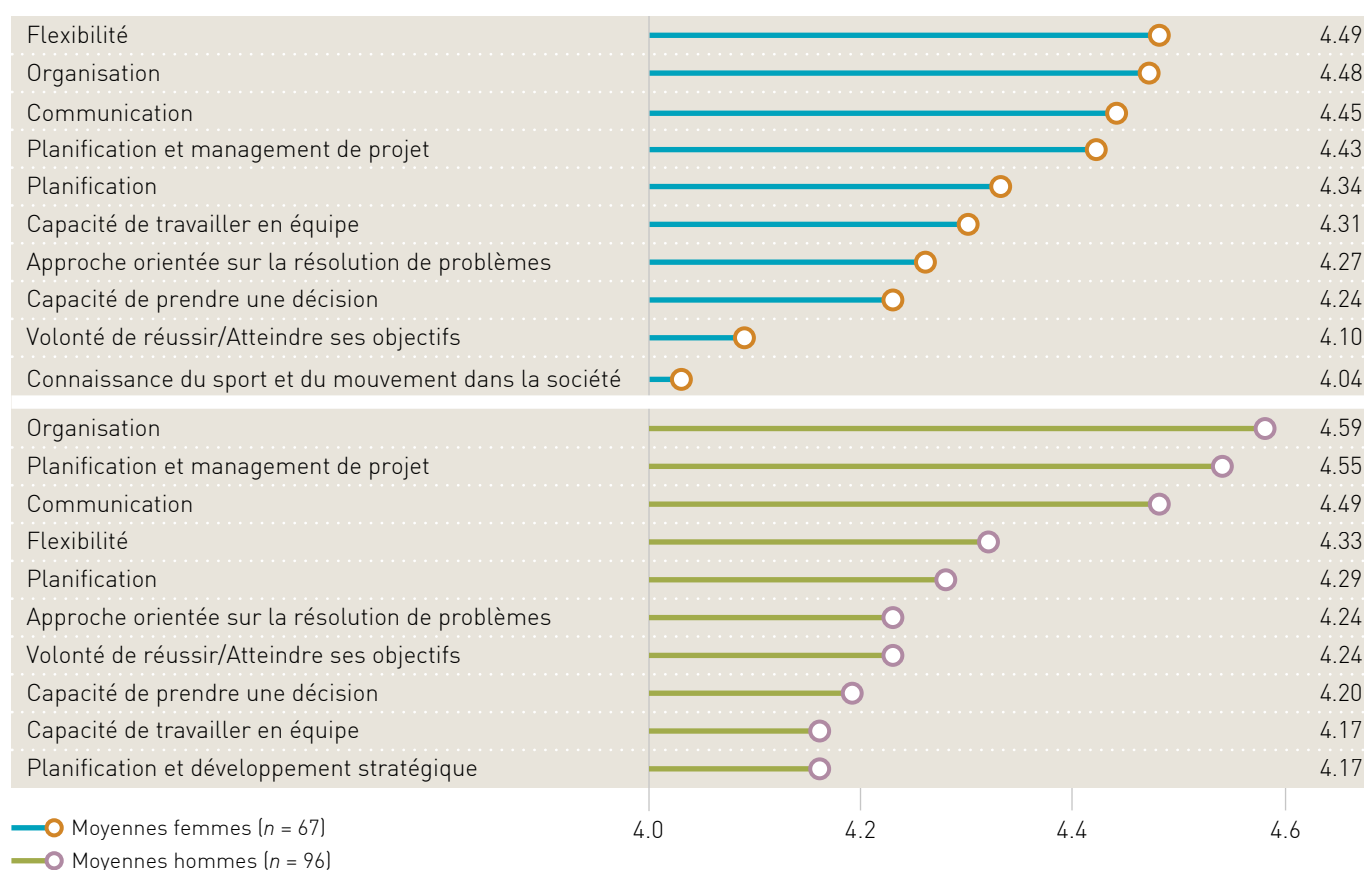
Si nous considérons le genre féminin et masculin dans l'évaluation de l'importance des compétences par les diplômé-e-s pour l'exercice d'un emploi dans le management du sport en Suisse, dix compétences peuvent être mises en lumière (Graphique 11).

Il est intéressant de constater que les diplômé-e-s, indépendamment de leur genre, ont mentionné les mêmes compétences dans les cinq premiers rangs, avec des différences de positionnement. En effet, dans le top 5 se trouvent *flexibilité* (femmes 4.49, rang 1; hommes 4.33, rang 4), *organisation* (femmes

4.48, rang 2; hommes 4.59, rang 1), *communication* (femmes 4.45, rang 3; hommes 4.49, rang 3), *planification et management de projet* (femmes 4.43, rang 4; hommes 4.55, rang 2) ainsi que *planification* (femmes 4.34, rang 5; hommes 4.29, rang 5).

De plus, neuf compétences sur les dix au total citées comme étant les plus importantes pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse ont été énoncées par les deux catégories, avec un classement différent toutefois. Les femmes considèrent comme plus importantes, par rapport aux hommes, la *capacité de travailler en équipe* (femmes 4.31, rang 6; hommes 4.17, rang 10) ainsi que la *capacité de prendre une décision* (femmes 4.24, rang 8; hommes 4.20, rang 8). Les hommes donnent plus d'importance à la *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs* (femmes 4.10, rang 9; hommes 4.24, rang 7). Aucune différence entre les deux catégories n'est à mentionner pour l'*approche orientée sur la résolution de problèmes* (femmes 4.27, rang 7; hommes 4.27, rang 6). Les différences d'appréciation entre les deux catégories concernent la *connaissance du sport et du mouvement de la société* et la *planification et le développement stratégique*. En effet, les femmes mentionnent la *connaissance du sport et du mouvement de la société* au 10^e rang (4.04), tandis que pour les hommes cette compétence se trouve au 16^e rang (3.94). En revanche, les hommes considèrent la *planification et le développement stratégique* (4.17, rang 9) plus importante que les femmes, qui la citent au 16^e rang (3.94). Il est aussi intéressant de constater les différences d'importance des compétences qui n'apparaissent pas dans le top 10. Les plus grands écarts en termes d'importance estimée des compétences entre les hommes et les femmes concernent les compétences suivantes: *leadership* (femmes 3.75, hommes 4.15; différence 0.40), *engagement envers des obligations éthiques* (femmes 3.88,

Graphique 11: Aperçu des dix compétences les plus importantes du point de vue des diplômé-e-s pour pouvoir exercer un emploi dans le management du sport en Suisse, différencié par genre



Source: Auteur-e-s

hommes 3.49; différence 0.39), *management des ressources humaines* (femmes 3.46, hommes 3.81; différence 0.35) ainsi que *capacité d'analyse* (femmes 3.76, hommes 4.02; différence 0.26). Toutefois, comme c'est le cas aussi pour les étudiant-e-s, les différences globales sont si minimes qu'elles ne permettent pas de tirer des conclusions sur les causes.

3.3.4. Différences entre la pratique du sport de masse et du sport d'élite

En ce qui concerne la pondération des compétences selon la pratique individuelle des personnes interrogées, les résultats sont identiques pour les étudiant-e-s et les diplômé-e-s. Il apparaît de nouveau que la pratique sportive influence une partie des réponses. Plus précisément, une corrélation importante entre les résultats portant sur les compétences nécessaires pour exercer un emploi en management du sport et le parcours sportif du ou de la répondant-e a pu être mise en évidence. La tendance est la suivante: les diplômé-e-s ayant pratiqué au niveau sport d'élite (compétitions nationales et/ou internationales) attribuent plus d'importance à la compétence *expérience de la pratique du sport d'élite* que les diplômé-e-s n'ayant pas fait de sport d'élite mais pratiqué du sport de masse. Les résultats nous montrent en effet que cette compétence

obtient une évaluation moyenne de 2.88 parmi les 42 répondant-e-s ayant pratiqué le sport au niveau élite contre 2.45 parmi les 121 répondant-e-s ayant pratiqué du sport de masse, soit un écart significatif de 0.43 point entre les deux groupes.

3.3.5. Différences entre diplômé-e-s et étudiant-e-s

Des divergences importantes entre les résultats des étudiant-e-s et ceux des diplômé-e-s ont été constatées. Les trois compétences pour lesquelles les disparités sont les plus prononcées sont le *management d'infrastructures sportives*, la *connaissance sur les métiers du sport* et l'*intérêt pour les nouveaux développements dans le sport*. Premièrement, avec un écart significatif de 0.34, on trouve le *management d'infrastructures sportives*. Les diplômé-e-s lui attribuent une valeur de 2.88 contre 3.22 pour les étudiant-e-s. Puis vient la *connaissance sur les métiers du sport*, avec une différence significative de 0.23, les diplômé-e-s lui ayant attribué en moyenne une valeur de 3.18, contre 3.41 pour les étudiant-e-s. Pour finir, l'*intérêt pour les nouveaux développements dans le sport* recueille une valeur moyenne de 3.89 chez les diplômé-e-s et de 4.07 chez les étudiant-e-s, soit un écart de 0.18 entre les deux groupes.

4. Attentes des employeurs, des étudiant-e-s et des diplômé-e-s

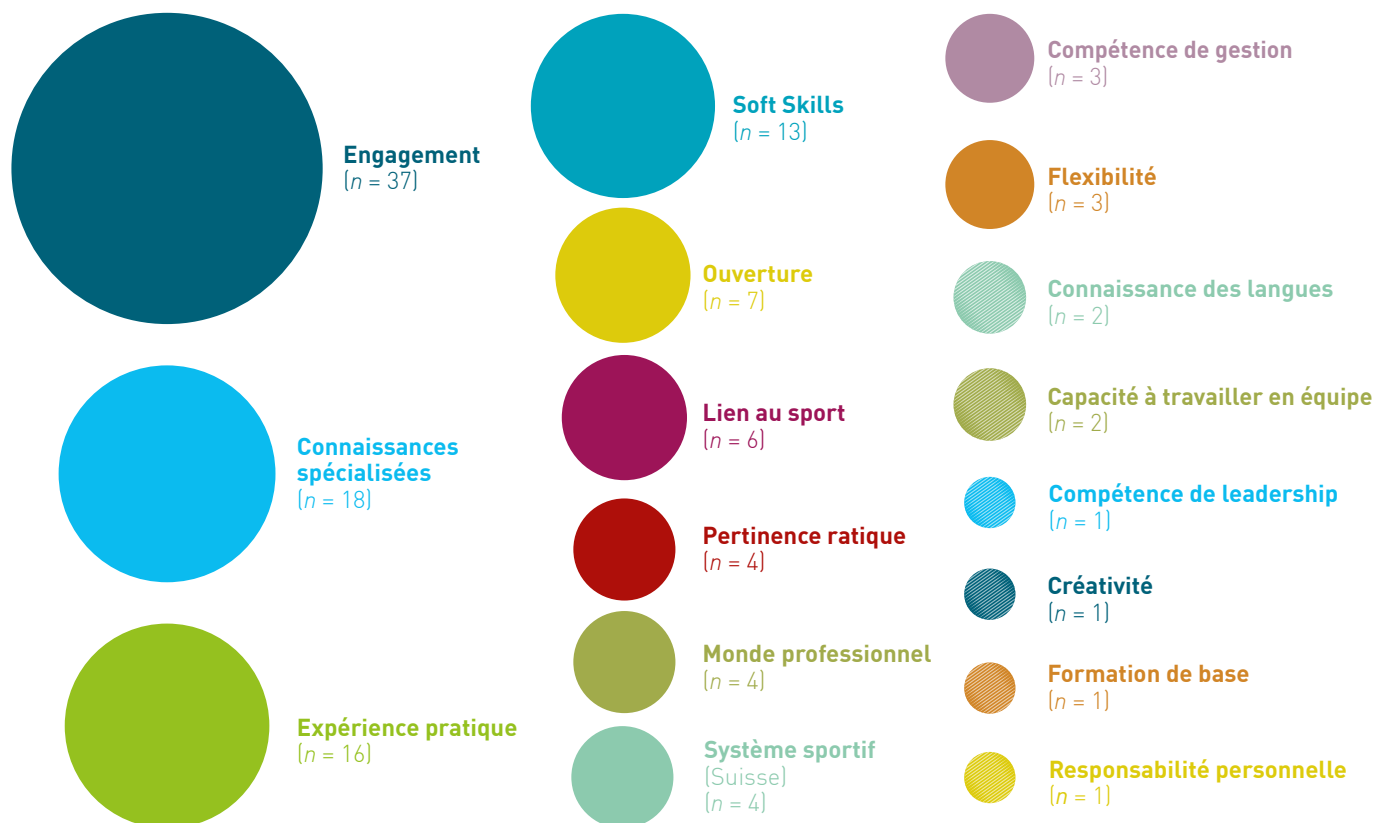
Jusqu'à présent, nous nous sommes focalisés sur les compétences requises pour exercer un emploi en management du sport en Suisse. Dans notre objectif de mieux comprendre les caractéristiques y relatives, nous avons demandé aux trois groupes cibles de l'étude d'exprimer leurs attentes mutuelles, respectivement les employeurs vis-à-vis des étudiant-e-s et des diplômé-e-s et les étudiant-e-s et diplômé-e-s envers les employeurs. A cet égard, nous nous sommes appuyés sur la grille d'entretien (pour les employeurs) et le questionnaire (pour les étudiant-e-s et les diplômé-e-s) qui contenaient des questions spécifiques. Nous avons complété l'analyse en incluant également un regard des étudiant-e-s et des diplômé-e-s envers les institutions de formation. Les réponses ont été traitées au moyen du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA qui a effectué un regroupement en mots clés et une analyse de fréquence.

4.1. Attentes des employeurs envers les étudiant-e-s et les diplômé-e-s

Cette section analyse ce que les employeurs attendent des étudiant-e-s et des diplômé-e-s. Les résultats de cette analyse sont illustrés ci-dessous dans le Graphique 12.

Du point de vue des expert-e-s, l'engagement est de loin l'attente la plus fréquemment formulée envers les étudiant-e-s et les diplômé-e-s, avec 37 mentions. Plus de 77 % ($n = 48$) des expert-e-s attendent de ces jeunes qu'ils ou elles se consacrent entièrement à leurs tâches et qu'ils ou elles soient absorbées par celles-ci. Ce type d'engagement professionnel a été décrit par les expert-e-s de différentes manières, par des formules telles que «S'engager à 100 %, s'impliquer dans le travail avec passion», «Il faut de la volonté, du courage, avoir du mordant – on ne veut pas de passivité et on ne fait pas de cadeau» ou alors «Pour avoir du succès, il faut plus travailler que les autres».

Graphique 12: Attentes des employeurs à l'égard des étudiant-e-s et des diplômé-e-s ($n = 48$)¹⁰



Source: Auteur-e-s

¹⁰ Les réponses ont été traitées au moyen du logiciel d'analyse qualitative effectuant un regroupement en mots clés et une analyse de fréquence. Le nombre de mentions (par exemple $n = 37$) correspond au nombre de fois qu'une attente a été mentionnée par les répondant-e-s. Si le/la même répondant-e mentionne deux fois la même attente, celle-ci ne sera comptabilisée cependant qu'une fois par personne.

Au deuxième rang des attentes des employeurs vis-à-vis des étudiant-e-s, les connaissances spécialisées ont été citées avec 18 mentions, c'est-à-dire que 37.5% des expert-e-s attendent des étudiant-e-s et des diplômé-e-s qu'ils ou elles aient des connaissances spécialisées, par exemple dans les domaines de la gestion de projet, du marketing, de la stratégie et de la finance ainsi que de la gestion générale. Des réponses à l'exemple de «*Venir avec une boîte à outils de connaissances dans la gestion de projet est indispensable*» ont été mentionnées.

Au troisième rang, les expert-e-s ont généralement cité les expériences avec 16 mentions, c'est-à-dire (SSM) qu'un tiers (33.3%, $n = 48$) considèrent que les expériences pratiques sont très importantes, notamment durant la formation. Même si le programme d'études tente d'inclure de nombreuses expériences pratiques, les étudiant-e-s doivent au final acquérir cette expérience eux/elles-mêmes, en dehors du cursus de formation. Cette expérience pratique peut être acquise, par exemple, par le biais d'un poste à temps partiel à côté des études, d'un stage, d'un travail bénévole ou encore d'une thèse sur un sujet très pertinent pour la pratique ou en collaboration avec une organisation active dans le secteur.

Au quatrième rang des attentes formulées à l'égard des étudiant-e-s et des diplômé-e-s figurent les soft skills avec 13 mentions, soit 27% ($n = 48$) des employeurs qui considèrent que ce type de compétences extrascolaires

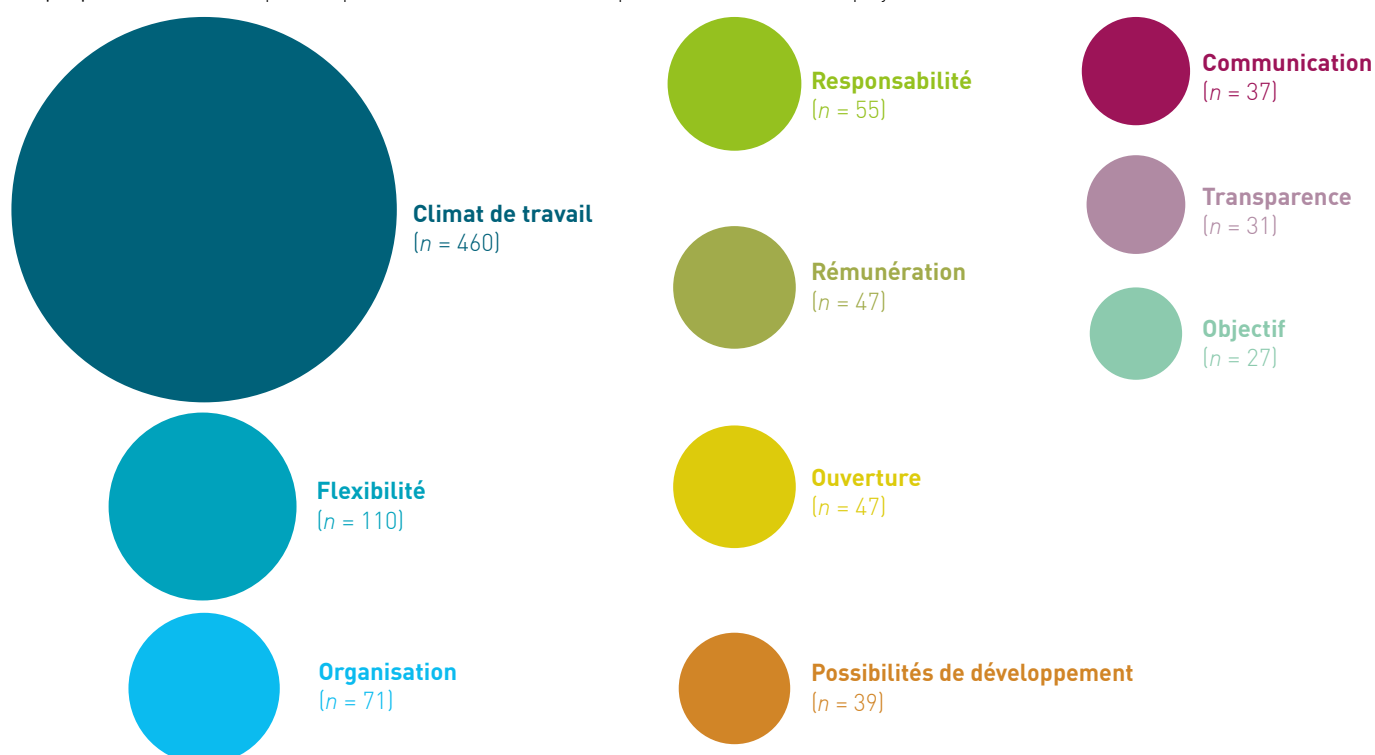
et interdisciplinaires sont importantes. En général, les soft skills comprennent les compétences personnelles, sociales et méthodologiques telles que l'empathie, l'intelligence émotionnelle, ou le sens critique.

Les autres attentes des employeurs vis-à-vis des étudiant-e-s et des diplômé-e-s sont l'ouverture avec 14.6% (ouverture d'esprit en manifestant de l'intérêt, de la curiosité et de la compréhension pour les idées qui diffèrent des siennes) et le lien au sport avec 12.5%. Il est intéressant de noter que le lien au sport, tel qu'avoir pratiqué ou pratiquer soi-même du sport ou être passionné par le sport par exemple, ne semble pas être une attente centrale des expert-e-s, puisque seuls 6 des 48 expert-e-s ont cité ce critère. Des attentes telles que pertinence pratique, système sportif (Suisse), monde professionnel, compétence de gestion, flexibilité, langues et capacité à travailler en équipe ont été également nommées par les employeurs, ceci cependant moins fréquemment (cf. Graphique 12).

4.2. Attentes des étudiant-e-s et des diplômé-e-s envers les employeurs

Cette section analyse les attentes des étudiant-e-s et diplômé-e-s envers les employeurs actifs dans le management du sport. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le Graphique 13, qui en donne un aperçu.

Graphique 13: Attentes les plus fréquentes des étudiant-e-s et diplômé-e-s envers les employeurs ($n = 543$)



Source: Auteur-e-s

Du point de vue des étudiant-e-s et diplômé-e-s, le climat de travail est l'attente la plus forte, et ceci largement avec 460 mentions, ce qui correspond à 84.7 % (n = 543) des personnes interrogées. Cette attente englobe principalement un bon équilibre en vie professionnelle et vie privée, de bonnes conditions de travail (atmosphère agréable, temps de travail, sécurité de l'emploi) et des valeurs telles que la confiance, le soutien mutuel et le respect.

«La communication doit toujours être ouverte et directe, l'atmosphère de travail doit être détendue, vous devez aimer votre travail tout en restant productif. Le traitement respectueux dans toutes les situations est également important.»

Au deuxième rang des attentes des étudiant-e-s et diplômé-e-s à l'égard des employeurs, on trouve la flexibilité, que ce soit au niveau du taux d'occupation, du lieu de travail (intégration du télétravail) ou des horaires de travail. Le souhait de bénéficier d'une bonne organisation, que ce soit dans les structures, les responsabilités ou la gestion des tâches, figure en 3^e place. Les deux attentes suivantes sont celles de pouvoir prendre en charge un certain nombre de responsabilités (4^e) de la part des employeurs et une bonne rémunération (5^e).

Les étudiant-e-s et diplômé-e-s souhaitent par ailleurs (rangs 6 à 10) une certaine ouverture d'esprit de l'employeur, des possibilités de développement au sein de la structure, une bonne communication, de la transparence ainsi qu'une définition claire et précise des objectifs de travail.

4.3. Attentes des étudiant-e-s et des diplômé-e-s envers les institutions de formation

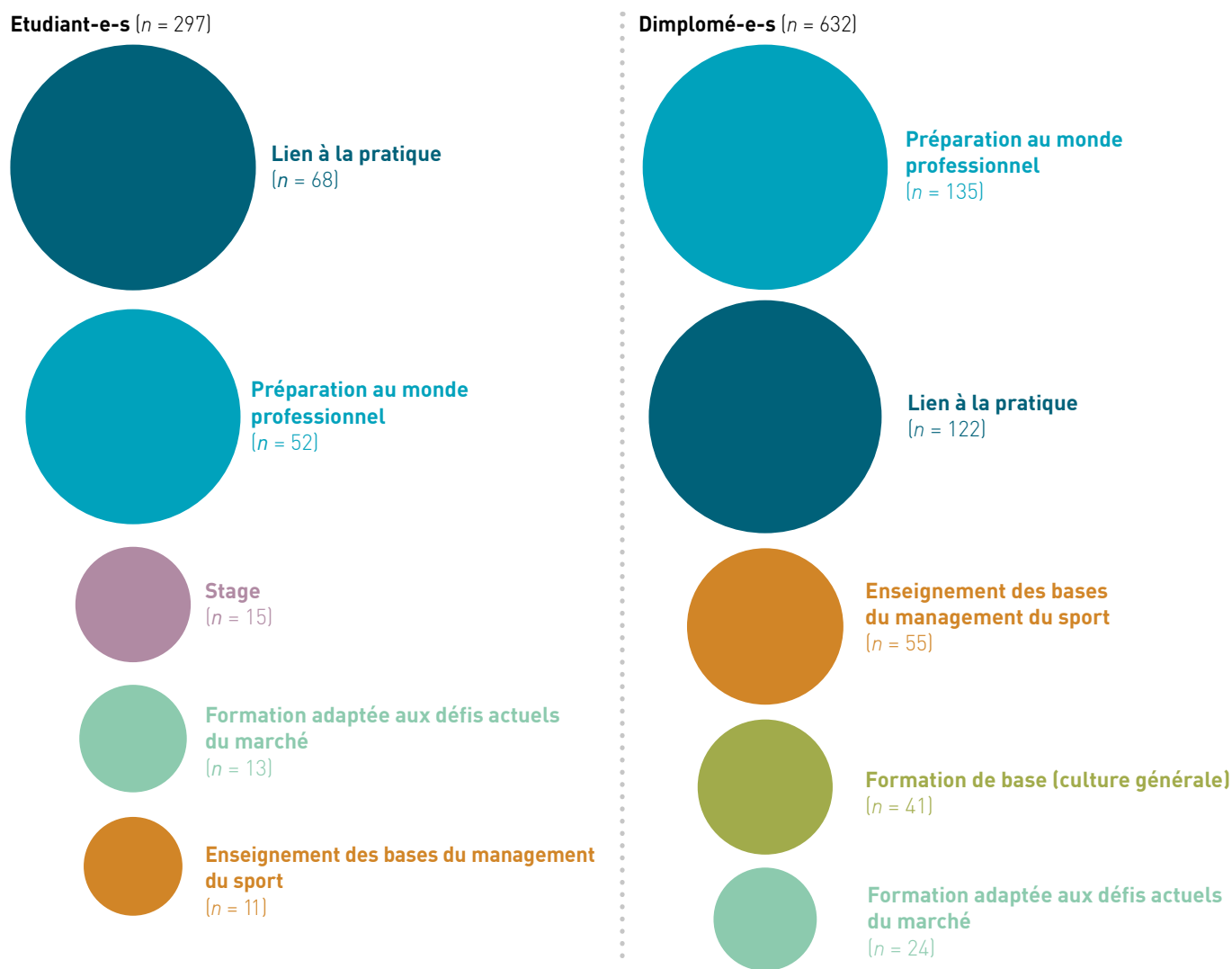
Les 380 étudiant-e-s et 163 diplômé-e-s interrogées ont énuméré un total de 929 termes (étudiant-e-s 297, diplômé-e-s 632), qui ont été combinés en 96 attentes, lesquelles sont prises en compte dans l'évaluation. Répartis par institution, les commentaires des étudiant-e-s de l'ISSUL donnent 44 attentes avec 140 mentions, ceux de la FHGR 17 attentes avec 58 mentions et ceux de la HEFSM 26 attentes avec 98 mentions.

Les résultats montrent une image cohérente, le lien à la pratique arrivant en tête du classement avec un total de 190 mentions (20.45%, n = 929) dans l'enquête menée auprès des étudiant-e-s et des diplômé-e-s des trois institutions. Le lien à la pratique inclut des attentes telles que les excursions pratiques, l'intervention d'expert-e-s venant de la pratique, la résolution de problèmes concrets, le transfert théorie-pratique ou les projets en collaboration avec des organisations actives dans la pratique.

Le lien à la pratique est mentionné le plus fréquemment par les étudiant-e-s inscrites à la FHGR (27.59% contre 24.49% à la HEFSM et 20.00% à l'ISSUL). Cela pourrait être attribué au fait que les deux hautes écoles spécialisées, qui se positionnent comme plus orientées vers la pratique que l'université, sont également perçues comme telles par les étudiant-e-s. La préparation au monde professionnel est citée par 18.57% des étudiant-e-s de l'ISSUL (17.35% HEFSM, 17.24% FHGR). Il n'est pas possible de conclure si la fréquence des mentions est liée ou non à des expériences positives ou négatives pendant les études.

Pour les trois institutions de formation concernées par l'étude, la préparation au monde professionnel (20.13%, 187 mentions) suit uniformément au deuxième rang. Cette attente comprend la préparation aux besoins du marché de l'emploi (d'aujourd'hui et de demain), l'intégration professionnelle, le mentorat, la mise en réseau, les présentations d'emplois possibles ou les tests d'aptitude.

Graphique 14: Comparaison des cinq attentes les plus fréquentes à l'égard des institutions de formation



Source: Auteur-e-s

Dans l'évaluation globale, le désir de bénéficier d'un enseignement des bases du management du sport (en orange dans le Graphique 14) et d'une formation adaptée aux défis actuels du marché (de l'emploi) figure aussi en bonne place. Ceci souligne le besoin des étudiant-e-s et diplômé-e-s de disposer d'une boîte à outils contenant les bases du management du sport tout en recevant des informations actuelles.

«Enseignement pratique, apprentissage par la pratique et mise en évidence des domaines professionnels connus et à venir.»

En comparant les mentions des étudiant-e-s (n = 297) et des diplômé-e-s (n = 163), on ne note pas de différences dans les deux premières attentes (cf. Graphique 14). Pour les étudiant-e-s, le stage apparaît au rang 3, ceci pouvant s'expliquer par le fait que les étudiant-e-s souhaitent acquérir une expérience pratique dans le cadre d'un stage ou sont à la recherche d'un stage. Du côté des diplômé-e-s, c'est la formation de base (culture générale) qui arrive au 3^e rang. Cela peut s'expliquer par le fait que les diplômé-e-s ont déjà un pied dans la

pratique et ont déjà acquis l'expérience en début de carrière et, rétrospectivement, auraient souhaité davantage de d'informations générales lors de leurs études, pas forcément spécialisées en management du sport.

5. Recommandations

Le corps enseignant tout comme les institutions de formation assument un rôle important dans le développement et la transmission des compétences aux étudiant-e-s. Les différents modules de formation présentent généralement des objectifs pédagogiques ainsi que les compétences qu'ils permettent d'acquérir. Les compétences professionnelles sont souvent celles qui sont priorisées lors de l'évaluation des acquis. Pourtant, les attentes vis-à-vis des managers du sport sont de plus en plus complexes et ne peuvent plus être uniquement satisfaites par ce type de savoirs. En s'appuyant sur les résultats de l'analyse, ce chapitre offre trois séries de recommandations potentielles à l'intention respectivement des étudiant-e-s et diplômé-e-s, des employeurs et des institutions de formation.

5.1. Recommandations à l'intention des étudiant-e-s et diplômé-e-s

Cette étude a clairement montré que la communication est la compétence la plus importante pour un emploi en management du sport, cela en particulier lors de situations de crise. Une communication de qualité sur le lieu de travail est une composante essentielle de la réussite d'une entreprise. Elle améliore les relations au sein de l'entreprise et avec la clientèle, et elle accroît l'engagement des employés

L'expérience pratique générée par les stages est inestimable. Les stagiaires ont la possibilité d'appliquer les connaissances qu'ils ont acquises dans le cadre d'expériences professionnelles réelles et de découvrir le quotidien du domaine auquel ils aspirent. Outre l'apprentissage des compétences techniques d'un domaine particulier, effectuer un stage permet d'acquérir des compétences transférables par exemple en matière de travail d'équipe. Il prépare ainsi pleinement les jeunes à entrer sur le marché de l'emploi après l'obtention de leur diplôme.

Le réseautage, même pendant les études, est une clé importante pour la réussite professionnelle ultérieure. Le réseautage consiste à établir des relations de confiance et des amitiés avec des partenaires commerciaux potentiels. Une partie importante d'un réseautage efficace réside dans le fait d'aider d'autres personnes à répondre à leurs besoins. Un réseau solide et étendu permet d'avoir une vue d'ensemble des tendances ainsi que des informations sur les nouvelles possibilités d'emploi. Les réseaux sociaux permettent d'entretenir plus facilement des relations et de faire de nouvelles connaissances et donc d'étoffer son carnet d'adresses. Il convient de noter que les rencontres classiques en face à face sont essentielles pour se constituer un réseau solide.

A retenir:

- *Saisir toutes les occasions de renforcer les compétences de communication*
- *Acquérir de l'expérience pratique sous diverses formes*
- *Se constituer un réseau dès les études*
- *Développer des compétences en gestion de projet et en leadership*

et l'efficacité globale d'une équipe. Lorsque les employés se consultent et tiennent compte de l'opinion des autres, ils sont plus enclins à coopérer et à trouver ensemble la meilleure solution. Une mauvaise communication sur le lieu de travail conduit nécessairement à une démotivation des employés, qui remettent en question leur propre confiance dans leurs capacités et, inévitablement, dans l'organisation. Les étudiant-e-s et les diplômé-e-s doivent donc saisir toutes les occasions de renforcer leurs compétences de communication, en prenant la parole en public, en rédigeant des documents, en assurant des présentations lors de conférences ou en participant à des programmes de formation spécifiques.

Les étudiant-e-s et les diplômé-e-s devraient acquérir des compétences en gestion de projet le plus tôt possible, car ce sont là des compétences cruciales dans le monde du travail d'aujourd'hui. Les gestionnaires de projet doivent posséder diverses compétences pour planifier, acquérir et exécuter un projet, afin de s'assurer que tout est sur la bonne voie et que toutes les personnes impliquées travaillent au maximum de leurs capacités. Ils ou elles doivent donc saisir toutes les occasions d'acquérir ou d'améliorer leurs compétences en gestion de projet, que ce soit par la participation ciblée à des modules de gestion de projet pendant leurs études ou par des programmes de formation continue non universitaires. L'obtention d'un certificat de gestion de projet tels que ceux proposés par le Project Management Institute (PMI), l'International Project Management Association (IPMA Level D-A) ou encore le certificat Projects In Control Environment (Prince2) peut s'avérer très utile pour avoir toutes les clés en mains afin de mener à bien un projet de A à Z.

Il s'agit également pour les étudiant-e-s et les diplômé-e-s d'acquérir des compétences en leadership. Les leaders efficaces sont capables de bien communiquer, de motiver leur équipe, d'assumer et de déléguer des responsabilités, d'écouter les commentaires et d'avoir la flexibilité nécessaire pour résoudre les problèmes dans un environnement de travail en constante évolution. De bonnes compétences de leadership impliquent plus qu'une ou deux caractéristiques et ne se limitent pas à la connaissance des aspects techniques de la direction d'une équipe. Les leaders sont d'excellent-e-s communicateurs/trices, qui s'expriment aussi bien par écrit que de vive voix. Ce sont aussi des personnes qui prennent des risques, qui peuvent apprendre de leurs erreurs et se remettre de leurs échecs. Les étudiant-e-s et les diplômé-e-s peuvent exceller en matière de leadership au sein du conseil d'administration d'un club sportif, en tant qu'entraîneurs ou arbitres. Ces différentes compétences peuvent naturellement être développées en dehors de la formation et du travail et sont également le fruit de prédispositions et de mécanismes qui dépassent le cadre de cette étude. Néanmoins, les démarches innovantes où le savoir est coconstruit par l'implication et l'intervention semblent de plus en plus favorisées au sein des hautes écoles. De nombreuses méthodes inspirées du secteur de l'entreprise (p.ex. design thinking, brainstorming, lean management, etc.) pour la génération d'idées et le développement de projets sont intégrées, réinterprétées et appliquées au sein des hautes écoles pour faciliter la transition vers un emploi avec un savoir-faire directement transférable. Le savoir-être, compris comme une disposition à mettre en œuvre une capacité, une motivation et une autorégulation, n'a pas encore suffisamment investi la sphère professionnelle et reste cantonné à la sphère privée, notamment en vertu du principe de respect de la personnalité de chacun. A la lumière des résultats de cette étude, c'est donc à ce niveau également qu'il est attendu des étudiant-e-s et des diplômé-e-s qu'ils mettent en pratique leurs meilleures prédispositions durant leur parcours, cela avec l'ensemble des acteurs/trices qui le jalonnent.

5.2. Recommandations à l'intention des employeurs

La présente étude a montré que la communication est la compétence la plus importante exigée dans un emploi en management du sport. Par ailleurs, une partie des étudiant-e-s et diplômé-e-s ont indiqué attendre une communication claire et transparente de la part de leur employeur. C'est une compétence multidimensionnelle, qui inclut la communication orale, écrite, interne et externe, qui doit être prise en compte de manière conséquente et globale.

A une large majorité, les étudiant-e-s et diplômé-e-s attendent des employeurs un climat de travail agréable et de la flexibilité, soit un bon *worklife balance*, de bonnes conditions de travail et des valeurs. Pour ce faire, il est possible de mettre en place diverses mesures, notamment des horaires de travail flexibles ou des taux d'occupation réduits qui favorisent la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Ce besoin d'avoir un bon équilibre entre la vie privée et le travail a été largement mentionné, ce qui reflète une divergence entre les attentes des étudiant-e-s et diplômé-e-s et la réalité des emplois en management du sport.

A retenir:

- *Créer un climat de communication clair et transparent*
- *Favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle*

Que ce soient les expert-e-s ou les étudiant-e-s et diplômé-e-s, tous s'accordent à dire qu'une bonne organisation, soit une bonne structure, une gestion des objectifs et une priorisation des tâches, est indispensable. La mise en place de processus et règles internes clairs, précis et vécus au quotidien par les employés dans l'organisation permet notamment un meilleur suivi des activités et une efficacité accrue.

Pour les employeurs, la volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs, la résilience et la capacité de prendre une décision sont des compétences importantes. Parallèlement, les étudiant-e-s et diplômé-e-s attendent une bonne mise en place d'objectifs, des responsabilités ainsi que des possibilités de développement. De ce fait, il serait pertinent pour les employeurs de donner l'opportunité aux jeunes diplômé-e-s de faire l'expérience de responsabilités, tout en donnant un cadre propice à cet apprentissage et au développement de compétences.

5.3. Recommandations à l'intention des institutions de formation

Les recommandations suivantes à destination des institutions de formation se basent sur les compétences qui ont été déclarées comme importantes dans l'enquête menée auprès des étudiant-e-s et des diplômé-e-s. En outre, elles prennent en compte les compétences les plus fréquemment mentionnées par les employeurs.

Alors que les étudiant-e-s et les diplômé-e-s mentionnent trois compétences similaires et axées sur la planification, le marché de l'emploi (employeurs) exige des compétences liées à la personnalité et aux valeurs des futures managers du sport, à savoir le leadership, la résilience et l'engagement en faveur de valeurs éthiques. Les institutions de formation sont donc mises au défi de mettre l'accent sur le développement de la personnalité de leurs étudiant-e-s, en plus de l'enseignement des compétences professionnelles, méthodologiques et sociales, et de créer des conditions-cadres soutenant activement ce développement.

A retenir:

- *Mettre en place des programmes d'études promouvant le leadership, la résilience et l'engagement en faveur de valeurs éthiques*
- *Soutenir le développement de la communication dans les programmes d'études par le biais d'exemples concrets*
- *Intégrer la possibilité de stage dans les programmes d'études afin de soutenir l'intégration des étudiant-e-s dans des emplois*

En plus d'une offre de cours ou de modules de communication (dans le sport) à inscrire dans le programme d'études, il est également nécessaire de créer les conditions de mise en pratique des savoirs acquis dans ce domaine, par exemple en organisant des discussions en classe et en groupe ou des présentations devant des pairs ou des clients. Cela peut prendre la forme d'animations d'événements, de cycles de discussion, de débats et de jeux de rôle qui simulent des situations réelles ou de missions pour lesquelles il est impératif d'interviewer des expert-e-s du domaine. Pour développer les compétences de communication, il est également recommandé que les étudiant-e-s réfléchissent à leur comportement communicatif et reçoivent un retour de la part de leurs enseignantes et de leurs pairs.

Les institutions de formation devraient créer les conditions pour que les étudiant-e-s puissent prendre des responsabilités, que ce soit en tant que chef ou cheffe de classe, d'équipe, de projet ou en assumant des tâches spécifiques dans le cadre de projets d'étude, par exemple des activités liées aux médias sociaux, ou l'organisation d'excursions pratiques et de semaines blocs. Cela, en particulier dans des situations caractérisées par un environnement VUCA. Si ces tâches s'inscrivent dans un contexte sociétal ou social, les étudiant-e-s ont également l'occasion d'inclure des considérations éthiques dans leurs décisions et actions.

Les compétences organisationnelles peuvent être développées par la gestion de projet appliquée, qui offre aux étudiant-e-s la possibilité de développer leur projet ou de le mettre en pratique. Des études de cas, la participation à des concours ou encore l'organisation et la mise en œuvre d'événements permettent aussi de promouvoir ces compétences, notamment lorsque les conditions évoluent sans cesse (p. ex. crise du COVID-19): il faut alors faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité. Un concept d'études qui exige un certain degré d'auto-organisation (p. ex. par le biais de modules optionnels ou facultatifs, de stages, de semestres à l'étranger ou de plans d'études personnalisables) favorise également ces compétences.

Les étudiant-e-s devraient par ailleurs être tenues d'effectuer un stage au cours de leurs études. Cette formation pratique devrait idéalement durer de six semaines à trois mois, bien que, dans certaines circonstances, dans le cadre d'études à temps partiel, le travail professionnel (emploi) puisse être crédité parallèlement aux études en management du sport. Le stage permet non seulement d'appliquer les connaissances sur le terrain, de développer des compétences sociales personnelles et des compétences organisationnelles, mais aussi de construire une coopération et un réseau sur le futur marché de l'emploi. Outre le stage, des rencontres régulières entre employeurs et étudiant-e-s, l'invitation d'expert-e-s du domaine dans la salle de classe, des événements de mise en réseau avec des présentations de spécialistes et des cycles de discussion ainsi que la possibilité d'échanges personnels ou de foires de l'emploi favorisent le développement d'un lien plus étroit avec le marché de l'emploi et l'expansion du réseau. La publication d'offres d'emploi sur les canaux de l'institution de formation ou les services d'un centre de carrière accompagnent en outre les étudiant-e-s dans leur transition vers le marché de l'emploi. Ces mesures soutiennent également le positionnement de l'institution de formation dans le domaine du management du sport et aiguisent son profil, ce qui peut également répondre aux attentes du marché de l'emploi.

6. Conclusion

Cette étude exploratoire nous a permis de mieux comprendre les contours et les contenus des emplois en management du sport en Suisse, sans pour autant les graver dans le marbre. Bien que l'exhaustivité et la validité du modèle d'analyse aient été recherchées, celui-ci n'a pas pour objectif de proposer une réalité immuable. Il est le résultat d'un choix et d'une interprétation. En fonction de la méthode choisie, d'autres secteurs d'activités ou sous-secteurs d'activités peuvent être proposés. Construire une limite entre les emplois dans le sport (i.e. l'économie du sport) et les emplois dans le management du sport est complexe. Certains professionnels, hommes et femmes, qui se définissent comme des managers du sport pourraient peut-être ne pas s'y retrouver. D'un autre côté, un entraîneur pour le sport d'élite peut ne pas se définir comme un manager. Les caractéristiques doivent être davantage explorées et des études inter-sectorielles, par exemple par comparaison avec les secteurs d'activités de la santé, de la culture ou des loisirs (existe-t-il des managers de la santé, de la culture ou des loisirs?), doivent être réalisées. Ce premier essai de définition du management du sport doit donc être retravaillé, adapté et amendé par d'autres regards et perspectives. Il constitue néanmoins une base fertile pour s'interroger sur les compétences nécessaires pour y exercer une fonction.

Sur la base d'une revue de la littérature et d'une analyse qualitative, nous avons proposé 42 compétences en management du sport, ce qui constitue une valeur moyenne par rapport à des approches maximalistes proposant 72 compétences ou des approches minimalistes proposant onze compétences. Naturellement, d'autres voies auraient pu être explorées, comme celles de s'appuyer sur une liste existante ou sur une catégorisation, que l'on peut notamment retrouver dans les programmes de formation des hautes écoles, mais le caractère exploratoire et contextuel de l'étude nous a conduits sur d'autres chemins.

Sur cette base, les résultats font ressortir que les employeurs mettent en évidence trois compétences-clés pour exercer une fonction dans le domaine du management du sport: la *communication*, la *capacité de travailler en équipe* et la *volonté de réussir/d'atteindre ses objectifs*. L'importance de la *communication* ressort en particulier dans une situation de crise comme le COVID-19. Les résultats remettent cependant en question le postulat de l'importance de l'expérience d'une pratique sportive tant au niveau du sport d'élite que du sport de masse, sans pourtant nier l'importance de la passion et de l'engagement pour le sport. Les étudiant-e-s semblent avoir également saisi le rôle-clé de la *communication*, mais accordent à l'*organisation* et à la *planification et au management* de projet une plus grande valeur que les employeurs. Ce dernier constat est valable aussi pour les diplômé-e-s.

Les employeurs attendent des étudiant-e-s et diplômé-e-s un grand investissement et engagement dans leurs tâches. Ils misent également sur les connaissances spécialisées déjà acquises dans les domaines de la gestion de projet, du marketing, de la stratégie et de la finance. Un autre point primordial est l'expérience pratique accumulée en parallèle de la formation, que ce soit de manière bénévole ou rémunérée. Finalement, l'importance des soft skills a été soulignée par les employeurs, telles que l'empathie, l'intelligence émotionnelle ou le sens critique.

Un bon climat de travail est central pour les étudiant-e-s et les diplômé-e-s. Ils attendent en effet de leur employeur qu'il leur offre les conditions de travail et la flexibilité (taux d'occupation/télétravail) leur permettant de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle et qu'il promeuve des valeurs telles que la confiance, le soutien mutuel et le respect.

Les attentes des étudiant-e-s et des diplômé-e-s envers les institutions de formation sont claires: un lien à la pratique marqué ainsi qu'une bonne préparation au monde professionnel et aux besoins du marché de l'emploi (d'aujourd'hui et de demain). Ceci souligne le besoin d'adapter les curriculums des institutions de formation de façon à ce que les contenus soient alignés avec la réalité de la pratique.

Plusieurs recommandations ont été formulées à l'intention des étudiant-e-s et diplômé-e-s dont celle de saisir chaque occasion possible afin d'améliorer leurs compétences de communication, que ce soit à l'oral ou à l'écrit, et leurs compétences de gestion de projet. L'importance de faire des stages a également été soulignée, tout comme la nécessité de se créer un réseau.

Au-delà de ces aspects; les employeurs sont de plus en plus souvent tenus de proposer des conditions de travail permettant notamment une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Dans ce domaine, diverses mesures peuvent être envisagées telles que notamment des horaires de travail flexibles ou des taux d'occupation réduits.

Les managers du sport assument de nombreuses responsabilités, qui plus est, dans des domaines très variés. Ils sont régulièrement amenés à prendre des décisions sans nécessairement disposer de toutes les informations, caractéristique d'un environnement VUCA. Une des recommandations clés à l'égard des institutions de formation consiste ainsi à créer les conditions de responsabilisation des étudiant-e-s, qui leur permettraient d'assumer des décisions parfois complexes.

Le futur des emplois du management du sport en Suisse peut compter sur un nombre croissant de formations et d'étudiant-e-s provenant de nombreuses hautes écoles publiques ou privées. Cette dynamique est encourageante et constitue un gage de qualité pour les employeurs, qui pourront recourir à une grande diversité de profils. Grâce à leur présence dans de nombreux secteurs d'activités et à leur formation interdisciplinaire, les diplômé-e-s en management du sport sont appelés à jouer un rôle-clé dans le système du sport suisse. L'évolution de leur rôle est cependant intrinsèquement liée aux efforts des hautes écoles pour façonner et institutionnaliser un métier de manager du sport en Suisse. Les recommandations fournies par cette étude peuvent apporter leur pierre à l'édifice, mais elles demeurent encore limitées et nécessiteraient encore d'être étoffées.

IV. Bibliographie

- Apitzsch, T. (2016). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport*. München: Herbert Utz Verlag.
- Bayle, E. (2017). Switzerland: The organisation of sport and policy towards sport federations. In *Sport Policy Systems and Sport Federations* (pp. 263-282). Palgrave Macmillan, London.
- Business Research Company (2021). *Sports Global Market Opportunities and Strategies to 2030: COVID-19 Impact and Recovery*. Report, The Business Research Company, June 2021 <https://www.researchandmarkets.com/reports/5353028/sports-global-market-opportunities-and-strategies>.
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux débats*. l'Harmattan.
- Collier, P. & Le Roux, N. (1997). *Sport management occupations in Europe (report from 7 countries)*. Programme Socrates. Lyon: European Network of Sport Sciences in Higher Education.
- Commission européenne (2019). *Portail ESCO*. <https://esco.ec.europa.eu/fr>
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2019). Analysing the context-specific relevance of competencies. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), pp. 344-363.
- FIFA (2018). *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup*. <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/media-releases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>.
- Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2017). *Sport und Wirtschaft Schweiz. Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Horsch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), pp. 70-84.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1(1), pp. 48-56.
- Kempf, H., Weber, A. Ch., Renaud, A. & Stopper, M. (2014). *Der Leistungssport in der Schweiz: Momentaufnahme SPLISS-CH 2011. 2. Überarbeitete Auflage*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Kempf, H., & Lichtsteiner, H. (Hrsg.) (2015). *Das System Sport - in der Schweiz und International*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Bürgi, R. & Stamm, H.P. (2020). *Sport Schweiz 2020: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2012). *Die Schweizer Sportvereine. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen*. Zürich: Seismo Verlag.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), pp. 407-433.
- Nagel, S., Schlesinger, T., & Studer, F. (2011). *BASIS Future. Vom Sportstudium in den Beruf: Nachfolgestudie zum Berufseinstieg von Absolvent/innen sportwissenschaftlicher Bachelor- und Masterstudiengänge. Abschlussbericht*. Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft.
- Office fédéral de la statistique (2020). *Nomenclature suisse des professions CH-ISCO-19*. Confédération Suisse: Neuchâtel.
- Office fédéral des assurances sociales (2020). *Allocation pour perte de gain en cas de mesures destinées à lutter contre le coronavirus*. Récupéré le 08.04.2020 sur: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurances-sociales/eo-msv/grundlagen-und-gesetze/eo-corona.html>.
- Open Knowledge [s. d.] *Zukunftsinstitut.de*. Récupéré le 12.04.2021 sur: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-glossar/wissenskultur-glossar/>.

- Packheiser, A. (2015). *Berufsfeld Sportmanagement-eine mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes*.
- Pedersen, P.M., & Thibault, L. (2014). *Contemporary sport management* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). *Thematic Network Project AEHESIS – Report of the Third Year*. Cologne.
- Quirling, C., Kainz, F. & Haupt, T. (2017). *Sportmanagement. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Praxisbeispielen und Fallstudien*. München: Vahlen.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key Competences of Slovenian Sport Managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), pp. 81-94.
- Schmidt, P. (s. d.). *Das Sport-Business der Zukunft – Die Digitalisierung als kritischer Erfolgsfaktor*. Récupéré le 12.04.2021 sur: <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/sport/digitalisierungsberatung.html>.
- Statista (2021). *Broadcast revenue from the Summer Olympic Games from 1960 to 2016*. <https://www.statista.com/statistics/265030/summer-olympics-broadcasting-revenue>.
- Tourmen, C. (2007). Aktivité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19, pp. 15-20.
- Ursprung, L. & Matter, M. (2005). *Arbeitsmarkt Sport Schweiz*. Zürich: Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften.
- Wohlfart, O. & Adam, S. (2019). *New Age of Sport Management Education in Europe*. Research project under the Erasmus+ Programme.

V. Remerciements

Le taux de retour élevé du questionnaire a permis aux auteur-e-s de ce rapport de disposer d'une base de données fiable. Un grand merci à tous les étudiant-e-s et diplômé-e-s qui ont participé à cette étude. Nous remercions également les nombreux expert-e-s pour les précieuses informations et analyses qu'ils et elles nous ont fournies.

Nous remercions en particulier Fredi von Gunten (Swiss Olympic), Marc Hügli (Swiss Olympic), Marc Müller (Swiss Olympic), Philipp Erpf (VMI), Ueli Löffel (VMI) et Philippe Rupp (Swiss Sports Managers) pour leurs informations, suggestions et propositions d'améliorations qui ont contribué à la réussite de la présente étude.

Merci également à Florian Droux (OFSP0), Jolanda Thomann (ancienne stagiaire de l'OFSP0) et Nathalie Widmer (ancienne stagiaire de l'OFSP0) pour l'aide appréciable apportée lors de la collecte des données et de la relecture.

Nous n'oublions pas non plus les collaborateurs et collaboratrices du service de la communication, de l'équipe des médias didactiques, du rectorat de la HEFSM et du service linguistique de l'Office fédéral du sport qui, par leur soutien actif et leur engagement, ont permis la finalisation du rapport.

Nous vous prions de faire preuve d'indulgence si, par mégarde, nous avons omis de citer quelqu'un ici. Veuillez accepter toutes nos excuses.

Un produit de la Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM en collaboration avec Fachhochschule Graubünden (FHGR), Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL) et le soutien de Swiss Olympic, Université de Fribourg (VMI) et Swiss Sport Managers.

Auteur-e-s: Dr. Michaël Mrkonjic, Florence Pillet, Ariane Weber, Walter Burk, Kathrin Dinner, Prof. Dr. Markus Lang, Diana Mendes Fonseca, Prof. Dr. Emmanuel Bayle

Illustration: SEVENT'IN Communication

Edition: 2022, 1ère édition

Editeur: Office fédéral du sport OFSP0, Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM
Internet: www.baspo.ch, www.ehsm.ch
Courriel: sportoekonomie@baspo.admin.ch

Référence proposée:
Mrkonjic, M., Pillet, F., Weber, A., Burk, W., Dinner, K., Lang, M., Mendes Fonseca, D., & Bayle, E. (2022). Emplois et compétences en management du sport en Suisse. Macolin: Office fédéral du sport OFSP0.

Tous droits réservés. Reproduction ou diffusion partielle ou intégrale interdite sans l'accord écrit de l'éditeur et la mention de la source.