



Faculté des sciences de la motricité
Université catholique de Louvain, Belgique



*MASTER EXECUTIF EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SPORTIVES
EXECUTIVE MASTERS IN SPORTS ORGANISATION MANAGEMENT*



MEMOS VIII
2018-2019

**Identifier, renforcer et accompagner la stratégie
2017-2021 de Swiss University Sports pour la
réussite des championnats universitaires suisses.**

Yves L'Eplattenier

Tuteur : Denis MUSSO

À Berit, Kilian, Thibaut et Yaril

Vous êtes la source de toutes mes motivations.

Je vous aime.

Remerciements

Nos plus vifs remerciements vont à Denis Musso qui a supervisé ce mémoire ; il a été un guide précieux dans l'élaboration de notre travail et le plus fidèle de nos compagnons lors de nos footings matinaux à Louvain-la-Neuve.

Merci aux organisateurs, enseignants et participants du MEMOS VIII qui ont su faire vibrer notre cœur à chacun de nos rendez-vous. Merci de nous avoir enrichi de tant de diversité.

De leur disponibilité, leurs compétences et leur amitié, nous exprimons toute notre gratitude aux collègues qui ont accepté de répondre à nos interviews ; vos recommandations et vos suggestions ont été particulièrement appréciées.

De son dévouement, ses relectures et ses commentaires pleins d'humour qui ont égayé la fin de nos efforts, nous adressons un remerciement spécial à Livia Lüthi.

Un chaleureux remerciement va également à nos amis et à notre famille, qui nous ont encouragé et soutenu.

Merci à vous tous.

Résumé

Les compétitions sportives interuniversitaires en Suisse ont bien changé depuis leurs premières éditions. Les formes et les règlements ont évolué, de nouvelles disciplines ont émergé, alors que d'autres ont disparu. Les changements de mode de vie, l'hétérogénéité de la formation tertiaire, et l'intégration de nouvelles hautes écoles dans Swiss University Sports, ont augmenté les difficultés de conciliation du sport et des études. La création d'un nouveau pôle stratégique devait alors permettre de résoudre les problèmes apparus avec le temps. C'est, entre autres choses, ce que prévoyait la stratégie 2017-2021 publiée par la Fédération.

En s'appuyant sur de nombreux ouvrages de stratégie des organisations sportives, de marketing, de management sportif et d'évaluation de la performance, ce travail propose une analyse du domaine d'activités stratégiques consacré aux compétitions nationales. Nous procédons ici à un diagnostic de l'Organisation complète, à la fois interne et externe. Nous y observons d'abord les éléments structurant les démarches tactiques, identifions ensuite les forces et les faiblesses de Swiss University Sports, et terminons par une série de recommandations sur les plans stratégique, managérial et « action ».

Nos résultats proposent une réorientation de la stratégie de la Fédération vers son public cible. Ils redéfinissent et améliorent les plans de communication et de marketing de Swiss University Sports, tout en soulignant l'importance des réseaux formés par les partenaires organisateurs, coachs et athlètes. Le but de ce travail est ainsi de mettre en évidence le potentiel dynamique des championnats nationaux et d'ouvrir les portes à leur développement.

Mots clés :

Stratégie, diagnostic, fédérations sportives, sports universitaires, championnats suisses.

Abstract

Swiss inter-university sport competitions changed a lot since their first editions. Modalities and regulations evolved; new sport disciplines emerged while others disappeared. Difficulties were encountered in making a proper balance between athletics and academics. The main reasons of that were to be found in a continuous change in lifestyle, the increased tertiary education heterogeneity, and the induction of high education institutions into Swiss University Sports. The creation of a new strategic pole was then intended to provide solutions to the problems arisen over time. That was, *inter alia*, the purpose envisaged by the strategy 2017-2021 published by the Federation.

This work shows an analysis of the strategic areas dedicated to national competition. The analysis is based on numerous strategic works made on sport organizations, marketing, sport management, and performance evaluation methods. A complete diagnosis of the whole organization, both internal and external, is conducted in this work. First, the fundamental elements of strategic approaches are studied; then, the strengths and weaknesses of Swiss University Sports are identified; and finally, a series of recommendations regarding strategical, managerial and “action” levels are proposed.

Our results suggest a shift in the Federation’s strategy towards the target audience. They redefine and improve the communication and marketing plans of Swiss University Sports while stressing the importance of networks built by organizing partners, coaches, and athletes. The aim of this work is to highlight the dynamic potential of national championships and to pave the path to their development.

Keywords :

Strategy, diagnostic, sports federations, university sports, Swiss championships.

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 SWISS UNIVERSITY SPORTS	3
1.1 REPERES HISTORIQUES.....	4
1.2 LA COMMISSION TECHNIQUE NATIONALE.....	5
1.3 LES CHAMPIONNATS SUISSES UNIVERSITAIRES.....	5
1.4 LES SWISS UNIVERSITY CHAMPIONSHIPS.....	6
1.5 LES TOURNOIS ET EVENEMENTS NATIONAUX.....	6
1.6 FONCTIONNEMENT DU SPORT UNIVERSITAIRE SUISSE.....	6
2 PRESENTATION DU PROBLEME	9
2.1 INTERET ET QUESTIONS DE RECHERCHE.....	10
3 REVUE DE LA LITTERATURE	13
3.1 CHAMPS THEORIQUES ET CONCEPTS.....	13
3.2 STRATEGIE DES ORGANISATIONS SPORTIVES.....	13
3.2.1 <i>Diagnostic stratégique</i>	15
3.2.2 <i>L'environnement externe</i>	16
3.2.3 <i>L'environnement interne</i>	17
3.2.4 <i>La segmentation stratégique</i>	18
3.2.5 <i>Les facteurs clés de succès (FCS)</i>	19
3.3 PERFORMANCE DES ORGANISATIONS SPORTIVES.....	20
3.4 LE MARKETING SPORTIF.....	22
3.5 LE MARKETING RELATIONNEL.....	23
3.5.1 <i>Le marketing relationnel orienté vers le marché</i>	24
3.5.2 <i>Le marketing relationnel orienté vers le réseau</i>	25
3.5.3 <i>Le marketing relationnel orienté vers l'interne</i>	26
3.6 LES PARTIES PRENANTES.....	27
3.6.1 <i>La typologie des parties prenantes</i>	28
3.7 LA COMMUNICATION.....	30
3.8 LE MARKETING-MIX.....	31
4 METHODES DE RECOLTE DES DONNEES	33
4.1 ANALYSE DOCUMENTAIRE ELARGIE.....	33
4.2 LES ENTRETIENS.....	33
4.2.1 <i>L'entretien exploratoire</i>	34
4.2.2 <i>Les entretiens semi-structurés</i>	34
4.2.3 <i>Les entretiens informels</i>	34
4.3 LES QUESTIONNAIRES.....	35
5 DIAGNOSTIC MANAGERIAL	37
5.1 LIGNES DIRECTRICES DE SWISS UNIVERSITY SPORTS.....	37
5.1.1 <i>Les Missions de Swiss University Sports</i>	37
5.2 LA STRATEGIE 2017-2021 DE SWISS UNIVERSITY SPORTS.....	38
5.3 ANALYSE DU DOCUMENT « STRATEGIE 2017-2021 » DE SWISS UNIVERSITY SPORTS.....	39
5.3.1 <i>Domaine des « Offres de sport nationales » de la stratégie 2017-2021</i>	40
5.4 ENVIRONNEMENT EXTERNE.....	43
5.4.1 <i>Les Universités et hautes écoles suisses</i>	43

5.4.2	<i>De la difficulté de former des équipes</i>	44
5.4.3	<i>Les étudiants</i>	46
5.4.4	<i>Les fédérations sportives</i>	62
5.4.5	<i>Swiss Olympic</i>	64
5.5	ENVIRONNEMENT INTERNE	65
5.5.1	<i>Structure organisationnelle</i>	65
5.5.2	<i>La dimension des ressources financières</i>	66
5.5.3	<i>Les ressources humaines</i>	68
5.5.4	<i>Dimension de la mise en œuvre des ressources humaines</i>	69
5.6	SYNTHESE SWOT.....	73
6	RECOMMANDATIONS.....	75
6.1	NIVEAU STRATEGIQUE.....	77
6.1.1	<i>Segmentation de la stratégie</i>	77
6.1.2	<i>Orienter la stratégie vers le public cible</i>	78
6.1.3	<i>Formuler des projets stratégiques et des FCS</i>	78
6.1.4	<i>Développer le marketing</i>	79
6.2	NIVEAU MANAGERIAL.....	81
6.2.1	<i>Définir un plan de communication</i>	81
6.2.2	<i>Augmenter la part financière attribuée au national</i>	83
6.2.3	<i>Gouvernance des CUS par la CTN</i>	84
6.2.4	<i>Évaluer ses activités nationales</i>	86
6.3	NIVEAU « ACTION »	87
6.3.1	<i>Communiquer son identité et sa stratégie</i>	87
6.3.2	<i>Organiser des focus groups</i>	87
6.3.3	<i>Améliorer la communication de ses événements auprès des étudiants</i>	88
6.3.4	<i>Améliorer l'expérience socioémotionnelle des participants</i>	89
6.3.5	<i>Distribuer du matériel publicitaire</i>	90
6.3.6	<i>Susciter des comportements d'ambassadeur</i>	90
6.3.7	<i>Proposer deux niveaux de compétition</i>	90
6.3.8	<i>Développer un historique des CUS</i>	91
	CONCLUSION	93
	BIBLIOGRAPHIE	99

Avertissement

Afin de maximiser l'efficacité de notre propos, nous recourons dans ce travail à de nombreuses abréviations. Notre lecteur trouvera ci-dessous la liste des sigles et des acronymes utilisés, ainsi que leur signification.

Liste des abréviations et leur signification (tous genres confondus) :

ASUS	Association sportive universitaire suisse
CST	Centre sportif national de la jeunesse Tenero
CSUS	Conférence du sport universitaire suisse
CTN	Commission technique nationale
CTI	Commission technique internationale
CUS	Championnats universitaires suisses
DAS	Domaine d'activité stratégique
EUSA	European University Sports Association
EUC	European Universities Championships
EUG	European Universities Games
FCS	Facteurs clés de succès
FSSU	Fédération suisse du sport universitaire -> 2018
FISU	International University Sports Federation
OFSPPO	Office fédéral du sport
OSU	Organisation du sport universitaire
SDSU	Conférence des directeurs du sport universitaire
SIC	Fédération du Sport Interuniversitaire Canadien
SUC	Swiss University Championships
SUSF	Fondation du sport universitaire suisse
SDSU	Conférence des directeurs du sport universitaire
SWOT	Méthode d'analyse : S trengths (Force) - W eaknesses (Faiblesses) - O pportunities (Opportunités) - T hreats (Menaces)
WUC	World University Championships

Introduction

Depuis les années soixante et les premières rencontres sportives interuniversitaires en Suisse, les compétitions n'ont cessé d'évoluer et de s'adapter à l'air du temps. Les formes des tournois et les règlements ont changé, de nouvelles disciplines sont apparues alors que d'autres ont périclité. Et si l'esprit est quant à lui resté le même – la volonté de promouvoir des valeurs positives telles que la tolérance ou le respect du corps vibrant toujours lors des événements –, les intentions morales des institutions se sont elles aussi développées. Devenu véritable mot d'ordre de la FISU, le *fair-mind* rejoint désormais le *fair-play* pour constituer une nouvelle vision du sport non plus fondée sur la performance physique uniquement, mais comportant une dimension morale importante. Cette appréciation est mise à l'honneur dans le slogan helvétique « *Smart – Strong – Swiss* », qui valorise à la fois l'esprit de civilité des athlètes et leurs prestations physiques. Elle traduit la volonté claire de désacraliser une idée surannée du sport – née du poncif opposant raison et corps, et encore vivace dans les universités – au profit d'une conception réconciliant les qualités physiques et les performances intellectuelles. Cette approche – une démarche parmi d'autres –, qui semble *a priori* séduisante pour le milieu académique, est symptomatique de l'évolution actuelle du sport universitaire : pour rester attractives et compétitives face à une concurrence externe toujours plus vive, les institutions doivent redoubler d'ingéniosité. Et pour cause ! Les changements de mode de vie, l'évolution du sport face aux nouvelles tendances, l'avènement des réseaux sociaux ou encore la complexité grandissante de notre système de formation obligent les académies à une adaptation continue.

De fait, pour pallier ces obstacles et assurer le succès de ses missions, Swiss University Sports a mis sur pied, dès 2015, un groupe stratégique chargé d'anticiper et de planifier les actions à court et à moyen terme de la Fédération. Cette commission a ainsi formalisé un premier plan d'action complet, en 2017. L'organisation des championnats universitaires suisses n'a pas échappé à la réflexion stratégique. Le bilan des dernières années démontre plusieurs faiblesses telles que le nombre d'étudiants participant aux compétitions. La commission technique nationale, dépourvue de tout pouvoir décisionnel au sein de Swiss University Sports et ne possédant que des ressources limitées, n'est jamais vraiment parvenue à s'imposer. Les pistes qu'elle propose semblent pourtant adaptées aux difficultés identifiées : réflexion sur le moyen d'intégrer de nouveaux partenaires, ajustement régulier des règlements, incitation à la participation par des *prize money* tels que l'Unirace, ou, plus récemment, réorganisation des Swiss University Championships (SUC). Pourtant, malgré les efforts de replâtrage et la bonne volonté des institutions, les diverses stratégies mises en place ne rencontrent qu'un succès mitigé. Leur efficacité au sein des championnats suisses universitaires laisse ainsi un goût amer : « Les championnats suisses

universitaires (CUS) qui attirent peu d'étudiants sont à remettre en question. » (Swiss University Sports, 2018 a).

Cette affirmation, formulée sous forme d'intention et issue du document « Stratégie 2017-2021 », a immédiatement retenu notre attention. Elle fait écho aux difficultés que nous rencontrons dans la formation des équipes de notre Université, à chaque nouvelle compétition universitaire nationale. Responsable durant plusieurs années consécutives de l'organisation des championnats universitaires suisses de volleyball, puis dès 2014, des championnats de hockey sur glace, nous sommes particulièrement attaché à ces rencontres sportives. C'est pourquoi nous avons choisi d'orienter notre travail de manière à ce qu'il profite directement de et à notre expérience professionnelle. À partir de la stratégie globale avancée par Swiss University Sports, nous proposerons une analyse du domaine d'activités stratégiques consacré aux compétitions nationales. Nous procéderons à un diagnostic de l'organisation complète, soit à la fois interne (en traitant notamment des ressources, des valeurs, et des compétences mises à disposition) et externe (en nous intéressant aux parties prenantes). Cette partition nous permettra d'identifier les éléments structurant les démarches tactiques, et ainsi de faire des recommandations sur les plans stratégique, managérial et « action ». Cependant, nous restons conscient que les hypothèses présentées dans cette étude n'auront pas pour ambition de révolutionner les structures de Swiss University Sports. Il s'agit, pour nous, d'apporter une expertise, validée dans le cadre du MEMOS, afin de soutenir Swiss University Sports dans la réalisation de l'une de ses missions : « Organiser des championnats universitaires nationaux attrayants et dans l'air du temps, ainsi que d'autres compétitions sportives universitaires suisses » (Swiss University Sports, 2018 b).

1 SWISS UNIVERSITY SPORTS

Fondée en 1932, la Fédération nationale du sport universitaire en Suisse n'a été baptisée Swiss University Sports qu'en 2018¹. Elle représente le sport universitaire suisse en droit privé des associations et des institutions et est, à ce titre, membre de Swiss Olympic².



Sa mission est de promouvoir le sport universitaire en Suisse et d'entretenir des relations avec d'autres sociétés sportives nationales et internationales. Ainsi, si elle soutient les organisations locales (OSU) et encourage la pratique d'une activité physique dans la société, elle contribue aussi, en tant qu'organisation faîtière, au développement du sport d'élite (Swiss University Sports, 2018 b). Elle s'implique dans la création de tournois nationaux, tout comme elle offre aux étudiants la possibilité de mesurer leurs compétences sur le plan international.

Ses membres sont les établissements d'enseignement supérieur et les organisations de sport universitaire. La restructuration des hautes écoles en Suisse a permis à Swiss University Sports d'étoffer ses effectifs. La Fédération comprend donc actuellement quinze institutions et leurs partenaires, soit une dizaine d'universités, deux écoles polytechniques fédérales, quatre hautes écoles spécialisées, ainsi que deux membres spéciaux³.



Figure 1 – Répartition géographique des membres de Swiss University Sports

¹ Elle a d'abord été intitulée Association Sportive Universitaire Suisse (ASUS), jusque dans les années 2000, puis s'est appelée Fédération Suisse du Sport Universitaire (FSSU), avant de prendre son nom actuel.

² Swiss Olympic est l'organisme central regroupant les fédérations sportives suisses, l'EUSA, l'association européenne du sport universitaire et la FISU, la Fédération Internationale du Sport Universitaire.

³ L'École fédérale de sport de Macolin et le Ski Club académique suisse sont comptés comme des membres spéciaux.

1.1 Repères historiques

- | | | | |
|------------------|--|-------------|--|
| 1910-1943 | Mise en place d'un enseignement sportif dans toutes les universités suisses | 1930 | Jeux universitaires d'hiver à Davos |
| 1930 | Le premier professeur de sport universitaire de Suisse, Willi Dürt, est engagé à Bâle | 1935 | Jeux universitaires d'hiver à St-Moritz |
| 1932 | Fondation de l'Association Sportive Universitaire Suisse (ASUS) | 1947 | Jeux universitaires d'hiver à Davos |
| 1943 | Chaque université suisse emploie au moins un professeur de sport | 1959 | Premières Universiades d'été à Turin |
| 1947 | L'ASUS adhère à la Fédération Internationale du Sport Universitaire | 1962 | Universiades d'hiver à Villars |
| 1987 | Premier contrat de sponsoring entre l'ASUS et le Crédit Suisse | 1964 | Premier championnat suisse universitaire de hockey sur glace |
| 2000 | Première enquête nationale sur les pratiques sportives des étudiants | 1978 | Premier championnat du monde universitaire de cross à Lausanne |
| 2000 | L'ASUS change de nom et devient la Fédération Suisse du Sport Universitaire | 1980 | Championnat du monde universitaire de course d'orientation à St-Gall |
| 2007 | 75 ^e anniversaire de la FSSU avec les championnats universitaires suisses (CUS) à Macolin | 1994 | Championnat du monde universitaire de course d'orientation à Fiesch |
| 2008 | Conférence de l'European Network of Academic Sport Services (ENAS) à Bâle | 1996 | Championnat du monde universitaire de golf à Bonmont |
| 2018 | La FSSU change de nom et devient Swiss University Sports | 2000 | Championnat du monde universitaire d'équitation à Berne |
| | | 2006 | Championnat du monde universitaire de triathlon à Lausanne |
| | | | Championnat du monde universitaire d'uni hockey à Berne |
| | | 2007 | Championnat d'Europe universitaire de basketball à Genève |
| | | 2009 | Championnat d'Europe universitaire de badminton à Genève |
| | | 2010 | Championnat du monde universitaire d'échecs à Zurich |
| | | 2011 | Championnat du monde universitaire de tennis à St-Gall |

1.2 La commission technique nationale

Afin d'opérationnaliser ses objectifs, Swiss University Sports nomme deux organes permanents : les commissions techniques nationale (CTN) et internationale (CTI). Bien que la CTI joue un rôle primordial pour une grande partie des missions « cœur » de la Fédération, seules les compétitions nationales retiennent notre attention dans ce travail. Nous nous intéressons donc ici uniquement à la commission référente.

La CTN est composée de représentants des Organisations du sport universitaire et est dirigée par un président et un vice-président. Active depuis 2009, elle est à l'origine de plusieurs changements ayant tous eu comme objectif d'améliorer la qualité, l'équité et l'attractivité des compétitions universitaires suisses. Son rôle est de rédiger et d'actualiser les règlements des compétitions, d'établir le programme (dates et lieux) des championnats universitaires suisses et des Swiss University Championships, d'approuver le règlement de chaque sport faisant l'objet d'un CUS, de travailler en étroite collaboration avec les OSU pour planifier, organiser, assurer le suivi et pérenniser les événements nationaux.

1.3 Les championnats suisses universitaires

Les championnats universitaires suisses (CUS) ont lieu chaque année dans plusieurs disciplines et donnent lieu à la désignation des champions suisses universitaires. Le nombre de sports faisant l'objet d'un championnat peut varier en fonction des décisions et adaptations proposées par la CTN. En 2019, seize disciplines sont concernées par un CUS, alors que quatre autres font l'objet d'une compétition nationale non reconnue comme CUS par la Commission technique. Pour notre bonne compréhension, il faut noter que ces championnats se déroulent chaque année sous la forme d'un tournoi ou d'une manifestation ayant lieu sur un ou deux jours. Il s'agit donc d'événements ponctuels. Leur organisation est déléguée aux OSU, à un partenaire ou à une fédération sous le contrôle des chefs de disciplines nommés par Swiss University Sports. Les organisateurs s'engagent à faire respecter le règlement des compétitions et financent l'événement à l'exception de quelques frais, pris en charge par la fédération (arbitrage, location des terrains de jeu).

Chaque année, les champions suisses sacrés sont invités à participer aux compétitions européennes de l'EUSA. Cette opportunité, proposée aux étudiants, s'avère particulièrement attractive, en ce qu'elle constitue pour certains une occasion unique de jouer à un niveau international. Elle participe ainsi, indirectement, à stimuler l'engouement pour les compétitions nationales. Afin d'augmenter encore l'attractivité des événements organisés, Swiss University Sports a souhaité regrouper des CUS de plusieurs disciplines dans un seul événement d'envergure : les Swiss University Championships.

1.4 Les Swiss University Championships

Les Swiss University Championships (SUC) regroupent sept disciplines autour d'un même événement et sur un même lieu. Organisés pour la deuxième fois de leur histoire en 2018 (la première édition s'est déroulée en 2007, lors du 75^e anniversaire de la Fédération), les SUC ont été reconduits en 2019 et élevés, sur le plan national, au rang d'événement phare. La même année, ils ont occasionné la désignation des champions suisses universitaires dans trois disciplines (volleyball, handball et football) et des champions des tournois nationaux d'ultimate frisbee, de beach-volleyball, et de basketball 3x3.

1.5 Les tournois et événements nationaux

Les tournois et événements nationaux sont des compétitions organisées sous l'égide de Swiss University Sports, mais qui n'ont pas le statut de championnat suisse. Ainsi, en 2018, on comptait, en plus des trois tournois intégrés aux SUC, le « Touche à Bâle » (escrime), l'Hochschulsport-Event Slackline, le Swisscitymarathon Luzern, et le tournoi national « Tennis Team Mixed ».

1.6 Fonctionnement du sport universitaire suisse

Avec le développement de la sphère éducative tertiaire nationale, l'encouragement au décloisonnement du savoir et à celui des échanges interuniversitaires, est né un nouveau besoin de collaboration entre les différentes institutions. Les services des sports (OSU) n'ont pas échappé à cette nouvelle exigence. Mais régie par le droit public, soumise aux législations cantonales et à celles des académies, leur collaboration ne pouvait pas avoir lieu sous l'égide d'une structure associative contraignante. C'est donc pour pallier ces obstacles administratifs qu'une conférence du sport universitaire suisse (CSUS), indépendante de la Fédération Suisse du Sport Universitaire, a été créée en 1972. Cette forme d'organisation, très répandue en droit public, permet des échanges entre les différentes OSU au niveau national, sans pour autant entraver l'indépendance des institutions membres.

La CSUS se définit donc comme la conférence de tous les maîtres de sport universitaire. Elle poursuit les deux objectifs suivants : développer le sport universitaire, et traiter des questions relatives au métier de maître de sport universitaire. Ses décisions sont appliquées tacitement, suivant les idées de collaboration et de consensus ; par conséquent, elles ne sont pas contraignantes pour les OSU et n'affectent que le fonctionnement interne selon le bon vouloir des services.

Organe de tête de la CSUS, la conférence des directeurs du sport universitaire (CDSU) s'affirme comme le pôle décisionnel principal. Également indépendante de Swiss University Sports, la CDSU exerce toutefois une grande influence dans cette fédération, puisque ses membres représentent

leur OSU dans le cadre de l'Assemblée des délégués. Les directeurs ont donc une double fonction : celle de diriger leur service d'une part, et celle de les représenter auprès de la Fédération d'autre part. De fait, afin d'éviter tous les conflits d'intérêts, il leur est demandé de porter un jugement indépendant du fonctionnement de leur service, lorsqu'ils prennent position en tant que membres de Swiss University Sports (CDSU, 2001).

Sans doute convient-il encore de noter, avant de clore ce chapitre, que, si le bon fonctionnement du sport universitaire peut se passer d'une fédération nationale, il n'en est pas de même sur le plan international. En effet, la représentation helvétique dans des organisations européenne (EUSA) ou universelle (FISU), dont les enjeux surpassent largement le potentiel d'action individuel des institutions, doit être déléguée à une structure mère. La mission de Swiss University Sports prend ici tout son sens.

2 Présentation du problème

Notre quotidien professionnel nous amène à nous occuper des étudiants représentant notre *alma mater* aux CUS et aux SUC. Secondé dans cette tâche par des responsables de disciplines – que nous avons choisis tant pour leur engagement, que pour leur motivation, ou encore leurs connaissances et leur réseau sportif –, nous sélectionnons des étudiants représentant notre Université à chaque compétition. Nos collègues responsables endossent les rôles de capitaines de délégations et participent, pour certains d’entre eux, activement aux tournois nationaux. Leur fonction est primordiale car elle permet le maintien d’un double lien indispensable, avec les étudiants d’une part et, d’autre part, avec les clubs sportifs régionaux.

Une petite université comme la nôtre, qui compte un total d’environ quatre mille étudiants, ne possède pas toujours le contingent nécessaire pour être représentée à chaque championnat. Et cela ne vaut malheureusement pas que pour les sports dits « mineurs » ; même les disciplines couramment pratiquées sur les rives du littoral neuchâtelois (football, hockey sur glace, volleyball féminin) ne possèdent pas toujours leurs ambassadeurs. Force est de constater que nous nous retrouvons trop régulièrement devant le fait accompli : aucune équipe ne peut être mise sur pied.

Si ce phénomène peut *a priori* ne pas surprendre à Neuchâtel, il ne constitue cependant pas un cas à part. Nous avons pu observer, lors des inscriptions aux championnats suisses de hockey sur glace de 2017, que même une grande université comme Zurich ne parvenait pas à réunir un nombre suffisant de joueurs⁴. L’enquête informelle que nous avons menée – surpris par l’expérience zurichoise –, nous a permis d’établir que ce problème apparaît non comme une exception, mais comme une difficulté nationale récurrente, et commune à de nombreuses institutions. De fait, cette même année 2017 consacrait championne l’équipe de l’Université de Bâle (qui possède un total de douze mille étudiants), qui participait pour la première fois en plusieurs années, après avoir rencontré bien des déboires pour réunir, elle aussi, un nombre suffisant de joueurs. Notre Université de Neuchâtel, quant à elle organisatrice du tournoi, a lutté jusqu’aux dernières heures pour former une équipe de huit joueurs !

L’organisation des SUC de 2018 a été une autre occasion de nous interroger sur l’attrait de ces compétitions pour notre population estudiantine. Ainsi ces championnats, qui avaient été organisés pour la première fois en 2007, sur le site de Macolin, ont vu leur seconde édition se dérouler à Tenero. Organisée sur trois jours et sur un site unique, la compétition regroupait en 2018 sept disciplines sportives dans leur version féminine et masculine. Si, de prime abord, cette

⁴ Zurich a finalement réussi à former une équipe, mais uniquement en regroupant des étudiants de l’Université (qui compte vingt mille étudiants) et l’ETHZ (qui possède un total de seize mille étudiants). Cette combinaison forcée a privé les joueurs de la lutte pour le titre de champion suisse universitaire 2017.

édition peut être considérée comme un succès – au vu des six cent trente étudiants présents et de l'excellente organisation mise en place –, une analyse plus rapprochée de la participation des

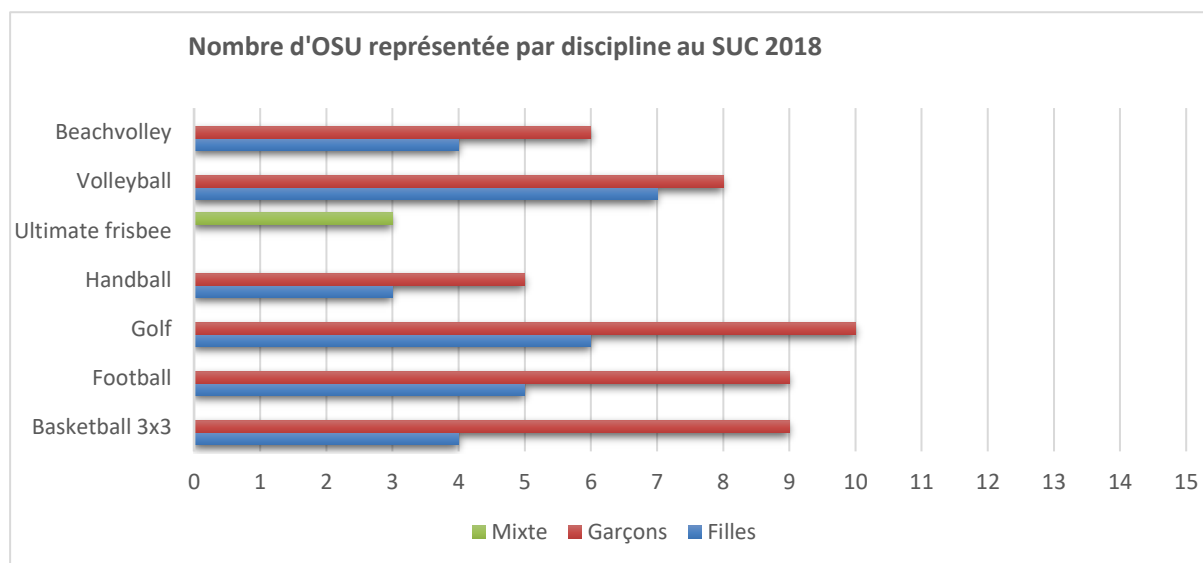


Figure 2 – Nombre d'OSU par discipline et genre – SUC 2018

universités aux divers tournois permet de mettre en évidence plusieurs failles importantes. On peut ainsi noter que, dans plusieurs disciplines, et particulièrement chez les filles, la représentation des OSU était plutôt faible. Dans la majorité des cas, elle ne couvrait pas la moitié des ayants droit. Pour d'autres sports, en revanche, et notamment chez les garçons, la participation n'était pas optimale, mais pouvait tout de même être jugée bonne. En effet, si l'on ne considère que les onze établissements coutumiers de ces championnats⁵, on peut conclure que la participation, respectivement de huit et dix OSU, représente un bon résultat.

2.1 Intérêt et questions de recherche

La compréhension du contexte général et spécifique de notre organisation, tout comme celle de son évolution stratégique, ainsi que l'identification de ses plans de développement au niveau du sport national, revêtent un intérêt particulier à nos yeux. Combinées, elles offrent la possibilité d'envisager de manière globale l'avenir du sport universitaire, et permettent tout à la fois de franchir nos frontières locales et de penser des améliorations ciblées, applicables à l'échelle de notre institution.

Jusqu'en 2017, les stratégies de notre Fédération faisaient l'objet de deux journées quadriennales d'échanges entre les directeurs des OSU. Or, malgré la bonne volonté et l'investissement des responsables lors des discussions, la nature des problèmes identifiés ne permettait pas d'établir de stratégie applicable uniformément. Le manque d'anticipation nécessitait bien souvent une

⁵ C'est-à-dire que l'on ne tient pas compte de l'augmentation récente du nombre d'écoles.

étude et des solutions établies au cas par cas. À ce brisant s'ajoutaient d'autres écueils : les réformes du système d'éducation tertiaire, l'intégration des hautes écoles dans la Fédération, ainsi que le remplacement des membres de la direction de certains services des sports dans les universités n'ont pas favorisé la culture commune au sein de la Fédération. Les priorités, il est vrai, étaient dirigées vers une adaptation immédiatement nécessaire des structures financières, et la mise à jour des droits de participation. Ainsi, les discussions concernaient d'abord l'installation d'un nouveau système de management, regroupé autour des missions premières de la Fédération : participation aux compétitions internationales, développement de l'axe sport-étude et engagement de l'organisation pour les Universiades 2021. Les objectifs stratégiques liés aux championnats universitaires suisses ont donc souffert de la priorisation du pilotage.

Cependant, c'est cette même année 2017 que le groupe « Stratégie » a formulé le premier plan d'action concret de la Fédération. Les premiers objectifs du nouveau pilotage – tels que le *rebranding*, l'adoption de nouvelles structures, la clarification des fonctions décisionnelles – ont ainsi pu être appliqués dès l'année suivante. Il convient donc désormais à la fois d'encourager et d'observer les mesures mises en place, pour parvenir à les ajuster le plus finement possible.

Et c'est précisément là la visée de notre travail : soutenir les efforts du groupe d'action identifié. En octroyant une place prépondérante au domaine stratégique, lié aux compétitions nationales, nous pouvons offrir une analyse diagnostique fine de l'environnement dans lequel se déploient les propositions de 2017. Nous pensons en effet apporter des suggestions d'ajustement de stratégie et de marketing propices à l'augmentation de la valeur et de la notoriété de nos compétitions. Les révisions apportées par notre expertise profiteront à chaque université, et auront à terme pour effet l'accentuation de la participation de nos étudiants.

Nos questions de recherche s'orientent ainsi vers deux axes forts : le renforcement de la stratégie et le développement d'un marketing ciblé sur les compétitions nationales. Le guide que nous suivrons et à partir duquel se développera notre réflexion prend racine dans ces interrogations :

- Quelles stratégies émergentes peuvent renforcer le domaine stratégique lié aux compétitions nationales ?
- Comment accompagner les objectifs de développement des championnats universitaires suisses par des actions de marketing-mix ciblées.

3 Revue de la Littérature

3.1 Champs théoriques et concepts

Nos recherches documentaires se sont essentiellement orientées vers des ouvrages de stratégie des organisations sportives, de marketing et de management sportifs, et d'évaluation de la performance. Les notions théoriques, les définitions, les concepts et les modèles ont été déterminants pour fonder la structure de notre travail, notre cadre théorique et nos méthodes d'enquête.

3.2 Stratégie des organisations sportives

Selon le *Trésor de la Langue française*, l'étymologie du mot « stratégie » renvoie à une situation militaire. Elle traduit l'« aptitude à commander une armée, [la] qualité d'un général » et prend la forme d'une « manœuvre ou ruse de guerre »⁶. Aujourd'hui, le mot revêt un sens plus général, qui s'est affranchi du contexte martial. Il va de soi que nous retiendrons dans notre travail l'acceptation contemporaine, mais nous notons tout de même que le signifié porte un bagage intéressant. Avec lui se déploient en effet les notions cinétiques de mouvement et de direction, qui répondent toutes deux à l'intention que nous donnerons au terme dans la suite de ce mémoire. Établir une stratégie permet en effet d'infléchir le cours des choses vers un but précis, mais sans pour autant s'opposer frontalement à ce qui existe ; si le mot nous séduit, c'est qu'il ouvre à une multitude de coopérations possibles.

Ainsi, la stratégie fait partie de la politique de toute organisation sportive, dont l'objet principal est de s'inscrire en tant qu'acteur de la vie sociale et économique. Pour exister au monde et envisager son avenir, il est nécessaire à n'importe quelle institution d'identifier et de décoder les facteurs influents du passé. C'est précisément dans ce contexte que la mise en place d'une stratégie intervient, en ce qu'elle définit le choix des objectifs propres à chaque entreprise et des moyens mis en œuvre pour les réaliser. Il s'agit pour l'organisation de définir clairement les domaines d'activité stratégique dans lesquels elle souhaite s'implanter, et de répartir ses ressources de façon à qu'elle s'y engage avec succès, puis qu'elle s'y développe.

La stratégie repose sur les éléments identitaires clés, représentant l'organisation, que sont la vision, la mission et les valeurs. Le positionnement et le public cible sont également des éléments déterminants de l'action stratégique.

⁶ Entrée « stratégie » du Dictionnaire du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, étymologie extraite du Trésor de la Langue informatisé (TLFi), URL : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/strat%C3%A9gie>, consulté le 16.12.2018.

Dans son document stratégie globale 2027, la FISU donne une place importante à l'exposé des déterminants de son identité, démontrant l'importance pour une organisation de se positionner socialement et d'afficher ce qui la distingue des autres acteurs du milieu (Tableau 1).

Tableau 1 – Identité de la FISU selon sa stratégie globale 2027 (FISU, 2017)

Identité de la FISU

Vision	The vision provides a clear guide for an organization's current and future courses of action to achieve its main goal and strategic direction. FISU has a long-term view of what it wants to achieve.	« A world where the leaders of society are positively influenced by their university sport experience. »
Mission	The mission sets out the fundamental purpose of the organization. The mission states why FISU exists, what it does to achieve its vision, and the outcome of keeping the organizational focus on the benefits to students participating in sport.	« FISU's mission is to provide opportunity for all students to participate in physical activity while acting for the health and wellbeing of students and thereby help them to become tomorrow's leaders. »
Values	The values are a set of guiding principles applied across all functional areas of an organization's operations. FISU follows the principles of equality in all of the Federation's actions. FISU does not discriminate against anyone based on their race, colour, gender, language, religion, political or other opinion, national or social origin, property, birth or other status. FISU sets the values that shape and underpin all the work of Federations and FISU members.	Excellence (in mind, body and lifestyle) – a passion for excellence in sport and education. Teamwork – utilize individual capabilities in a coordinated effort to develop and promote the university sports movement. Innovation – embrace new event formats and cutting-edge technology to enhance entertainment value. Joy of Sport – create excitement across student-athlete sport events and a global fan base. Integrity – all that FISU does is honest, transparent, and promotes fair play. Athletes deserve the highest levels of integrity and ethics from those working in sport.
Positioning	Positioning determines how FISU differentiates itself from competitors in the minds of key audiences.	« The only global organization dedicated to providing international sport events for students, helping them become better leaders tomorrow. »
Motto	The FISU motto captures the journey FISU represents for student-athletes.	« Today's stars, tomorrow's leaders. »
Audiences	The FISU audiences are all groups of people who can influence FISU or be influenced by the organization. The following groups can have the most influence on FISU's objectives and therefore its vision.	Internal NUSFs, CUSFs, Universities, Existing sponsors. External Students, Olympic Movement, Sports fans, International sport organizations and educational authorities, Sport and other international event host cities, Prospective sponsors, Media.

3.2.1 Diagnostic stratégique

Avant d'envisager d'établir une stratégie pertinente, il est nécessaire de connaître les déterminants endogènes et exogènes de l'organisation. Le modèle SWOT, centré sur l'évaluation des forces et des faiblesses de l'organisation, et également sur l'identification des opportunités et des menaces présentes dans l'environnement de l'organisation, sera notre modèle de référence pour notre diagnostic de Swiss University Sports.

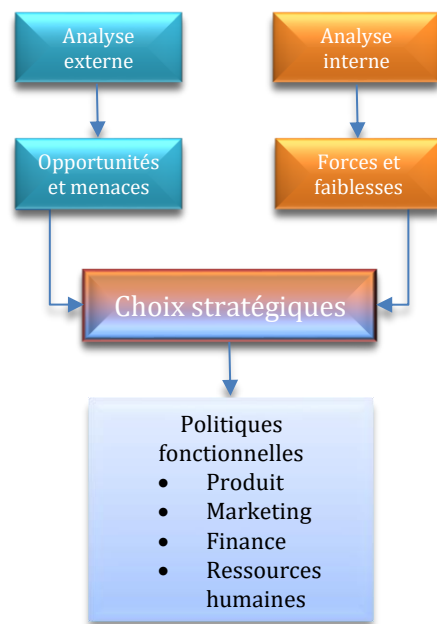


Figure 3 – Modèle SWOT adapté de Strategor (Groupe HEC)

Pour envisager sa stratégie globale décennale (2017-2027), la FISU a procédé en trois phases distinctes. Dans un premier temps, elle a formé six groupes de travail, qui ont tous fixé des objectifs précis, identifié les opportunités et les risques pour chaque domaine d'activité, et analysé les forces et faiblesses de l'organisation. La Fédération a ensuite procédé à la synthèse et la mise en commun des visées stratégiques proposées par les groupes de travail, grâce à la matrice SWOT. (FISU, 2017)

The above mentioned FISU Strategic Working Groups operated in three phases to develop the FISU Global Strategy 2027:

- **Phase 1** divided the Working Group meetings into three different steps: one, to set objectives; two, to clarify opportunities and risks for the FISU activity areas; and three, to analyse the organisation's strengths and weaknesses.
- **Phase 2** focused on summarising and condensing the strategic goals identified by the Working Groups in Phase 1, by using SWOT analysis. Working Group chairs met in Taipei City in October 2016 and in Almaty in January 2017 to discuss the outcomes of their work in their respective FISU business areas.
- **Phase 3** concentrated on the strategic goals and objectives approval process. This phase began after the Almaty meeting in January 2017.

Figure 4 – Les trois phases du développement de la stratégie globale 2027 de la FISU

3.2.2 L'environnement externe

L'environnement externe regroupe plusieurs facteurs qui influencent une institution et sa politique. Comme ils ne sont pas intrinsèquement liés au fonctionnement de l'organisation, ils restent difficilement contrôlables. De fait, il est primordial de déterminer leur impact global pour pouvoir anticiper leur emprise réelle sur un organisme. Nous avons donc regroupé, dans le tableau ci-dessous, les éléments profitant au déploiement de notre analyse. Ils permettent d'illustrer le fonctionnement et les échanges entre l'environnement externe et l'organisation qui nous intéresse.

Tableau 2 – Les dimensions de l'environnement externe

Les dimensions de l'environnement externe	Exemples dans notre contexte de recherche
La dimension démographique	<ul style="list-style-type: none">▪ Taux de participation des étudiants▪ Répartition des étudiants par école
La dimension socioculturelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Genre▪ Nouvelles pratiques sportives▪ Évolution des programmes d'études▪ Disparité des charges horaires en fonction du type d'études
La dimension politique et légale	<ul style="list-style-type: none">▪ Locale, fédérale, internationale▪ Relations nationales avec l'OFSPPO, Swissuniversity, Swiss Olympic▪ Relations internationales avec EUSA, FISU.
La globalisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Ouverture à toutes les hautes écoles
La dimension économique	<ul style="list-style-type: none">▪ Cotisations des membres▪ Sponsoring▪ Subventions▪ Dons
La dimension technologique	<ul style="list-style-type: none">▪ Nouvelles technologies de la communication et de l'information▪ Réseaux sociaux▪ Protection des données
La dimension écologique	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilités vis-à-vis de la société▪ Pratiques sportives autonomes et durables

L'organisation n'étant pas une entité isolée dans son milieu, elle est influencée par son microenvironnement – soit par les acteurs qui entrent en relation directe avec elle –, et par son macroenvironnement – c'est-à-dire par les facteurs sociologiques, politiques, économiques, ou encore technologiques qui l'entourent. L'évaluation des composantes susceptibles d'affecter l'activité d'un organisme permet donc de déterminer les opportunités (autrement dit : les influences positives), ainsi que les menaces (soit les facteurs négatifs). Une fois cette enquête effectuée, l'organisation est à même d'anticiper l'impact des différents agents, en formulant des choix stratégiques orientés vers des opportunités à saisir ou contre d'éventuelles menaces.

3.2.3 L'environnement interne

L'environnement interne regroupe les ressources et les compétences d'une institution. Ces deux dimensions englobent des éléments qui n'ont pas tous la même valeur. Il s'avère donc providentiel de discerner ceux qui singularisent l'organisation. L'identification des compétences « cœurs », susceptibles de créer des avantages concurrentiels, et la détermination des ressources spécifiques de l'organisation sont les clés pour aboutir à une stratégie originale.

Les ressources à disposition, qu'elles soient humaines, financières, ou matérielles, mais aussi les compétences clés (qui distinguent l'organisation de ses pairs et offrent des avantages substantiels) et la chaîne de valeur, permettent de définir les forces et les faiblesses de l'organisation.

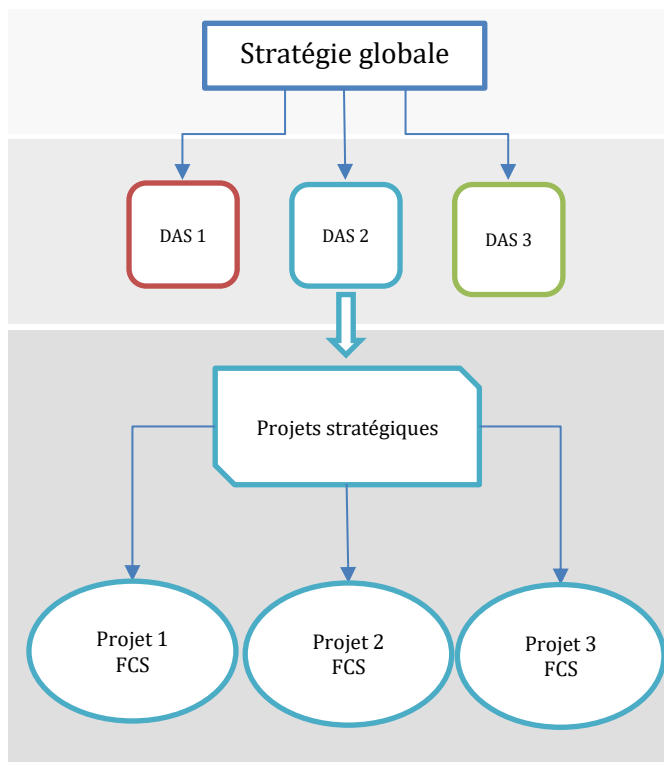
Tableau 3 – Les dimensions du diagnostic interne (Bayle E. , 2018/2019)

Les dimensions du diagnostic de l'environnement interne

Dimension des ressources	<ul style="list-style-type: none">▪ L'activité de l'organisation et les moyens engagés▪ La situation financière de l'organisation▪ Les ressources matérielles
Dimension des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">▪ Quantitatif & qualitatif▪ Distribution dans les structures de l'organisation▪ Compétences (distinctives)
Dimension de la mise en œuvre des ressources	<ul style="list-style-type: none">▪ Système d'information▪ Système du pouvoir et de la structuration des services▪ Système de management▪ Normes de comportement et des valeurs dans l'organisation

3.2.4 La segmentation stratégique

Lorsqu'une organisation intervient dans plusieurs domaines, la division de son exercice en domaines d'activité stratégique (DAS) lui permet d'acquérir une vision synthétique de ses activités. Pour une bonne compréhension de la segmentation stratégique, il convient en préambule de différencier la notion de « segmentation marketing » (besoins différenciés des consommateurs) et la notion de « segmentation stratégique ». Cette dernière divise l'organisation en groupes homogènes, définis d'après des ressources communes, des compétences partagées, et des facteurs clés de succès,



tous identiques. La segmentation stratégique permet à l'organisation de prendre des décisions touchant un ensemble d'activités cohérentes et répondant à des objectifs analogues.

Dans sa stratégie 2013-2018, la Fédération du Sport Interuniversitaire Canadien (SIC) a divisé son plan stratégique en quatre domaines d'activités, décrits sous forme d'engagements à réussir.

Ainsi, dans chaque domaine d'activité stratégique, il est possible d'identifier un résultat attendu correspondant à un objectif précis et préalablement formulé.

Chaque domaine est ensuite développé en projets stratégiques et agrémenté de facteurs clés de succès.



Figure 5 - Exemple de segmentation stratégique (SIC, 2013)

3.2.5 Les facteurs clés de succès (FCS)

Comme exposé ci-dessus, la segmentation stratégique d'une organisation sert également à faire émerger les facteurs clés de son succès. La maîtrise des FCS est une condition *sine qua non* pour que l'organisation soit compétitive dans ses activités. Pour chaque FCS choisi par l'organisation, des investissements et des ressources adaptées doivent être consentis. Cela nécessite que l'organisation possède des compétences et des moyens spécifiques ou qu'elle les acquière. L'organisation innovante fera régulièrement évoluer ses FCS ou en fera émerger de nouveaux. Il s'agit avant tout pour elle d'être réactive, de manière à permettre l'adaptation des FCS en fonction des besoins de ses clients et du succès de ses concurrents. (Soulé B., 2015)

NOTRE ENGAGEMENT À RÉUSSIR NOUS ENRICHISSEONS L'EXPÉRIENCE DE NOS ÉTUDIANTS ATHLÈTES			
NOS RÉSULTATS ATTENDUS EN 2018, NOS ÉTUDIANTS ATHLÈTES VIVENT UNE EXPÉRIENCE COMPÉTITIVE REHAUSSÉE.			
NOS STRATÉGIES	NOUS REHAUSSONS LE NIVEAU DE NOS COMPÉTITIONS SPORTIVES	NOUS AMÉLIORONS LE SOUTIEN À NOS ÉTUDIANTS ATHLÈTES	NOUS METTONS EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE NATIONALE DU SPORT UNIVERSITAIRE
<p>INDICATEURS DE SUCCÈS</p> <p>Les IDS devront être ajustés une fois que les indicateurs de base seront identifiés. Les IDS devront être évalués et suivis durant tout le cycle de cinq ans.</p>	<p>Entre 2013 et 2018 : Spectateurs et médias sociaux Nous avons augmenté considérablement le nombre de spectateurs à nos événements et notre visibilité dans les médias traditionnels et sociaux est beaucoup plus importante.</p> <p>Standards de qualité des événements Nous avons amélioré la qualité de nos événements en harmonisant et en relevant le niveau de nos normes d'organisation.</p> <p>Innovation Nous avons développé de nouveaux produits événementiels qui augmentent la popularité du sport universitaire.</p>	<p>Entre 2013 et 2018 : Expérience rehaussée À tous les ans, nous avons rehaussé l'expérience des étudiants athlètes ainsi que leur niveau de satisfaction.</p> <p>Perfectionnement des entraîneurs Nous avons fourni davantage d'occasions de perfectionnement professionnel aux entraîneurs universitaires.</p> <p>Environnement de Haute performance Nous améliorons les services et le soutien en matière de haute performance aux étudiants athlètes.</p> <p>Soutien financier Nous avons développé de nouvelles stratégies de génération de revenus permettant un meilleur soutien financier direct ou indirect à nos étudiants athlètes.</p>	<p>Entre 2013 et 2018 : Structures de compétitions améliorées Nous avons revu et amélioré nos modèles et nos structures de compétitions pour chaque discipline dans le but d'assurer aux étudiants athlètes un meilleur niveau de compétition et des conditions de plus en plus favorables à leur développement.</p>

Figure 6 – Exemple d'un domaine d'activité stratégique (SIC, 2013)

3.3 Performance des organisations sportives

La notion de performance est fortement dépendante du contexte, et ses différents sens sont étroitement liés à la vision de l'organisation et de ses acteurs. Si la performance d'une organisation sportive peut être directement corrélée à la réussite de ses objectifs, elle peut et doit également être liée au processus mis en œuvre par l'ensemble des compétences individuelles et collectives pour atteindre la mission de l'organisation. (Winand & Zintz, 2014)

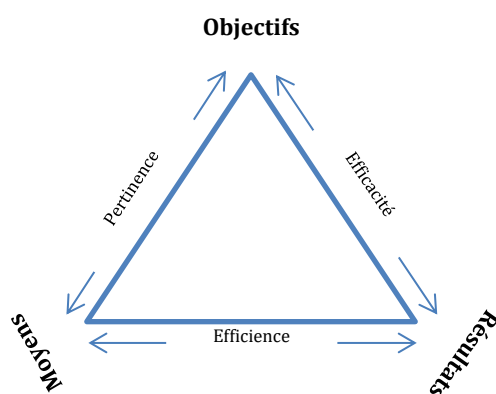


Figure 7 - Les critères de performance
(Winand & Zintz, 2014)

Les critères classiques de performance sont la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Ces trois pôles relient les extrémités d'un triangle composé des objectifs, des moyens et des résultats.

Si cette vision de la performance convient bien aux organisations opérant dans le secteur privé, où la rentabilité financière est primordiale. En revanche, elle reste limitée en ce qui concerne les organisations qui intègrent des actions publiques et dont les attentes et la satisfaction des consommateurs sont incontournables. L'évaluation de la qualité du service, de la satisfaction des usagers, et de la pertinence d'une politique publique nécessite de nouveaux critères d'analyse de la performance, plus vastes. (Winand & Zintz, 2014)

S'adossant à de nombreuses études, Winand, Zintz, Bayle et Robinson (2010) ont proposé de mesurer la performance organisationnelle des fédérations sportives belges au moyen d'un modèle multidimensionnel. Leur modèle prend en compte cinq dimensions : « sportive », « clients », « communication et image », « financière » et « organisationnelle ». De fait, chacune des divisions ainsi opérées est assimilée à l'une des catégories principales du modèle de Cheladurai (1987) : « ressources », « processus », « résultats » et « feedbacks ». Chez Winand et coll., les parties prenantes sont également associées au modèle proposé, au niveau de la catégorie des perceptions. (Winand & Zintz, 2014)

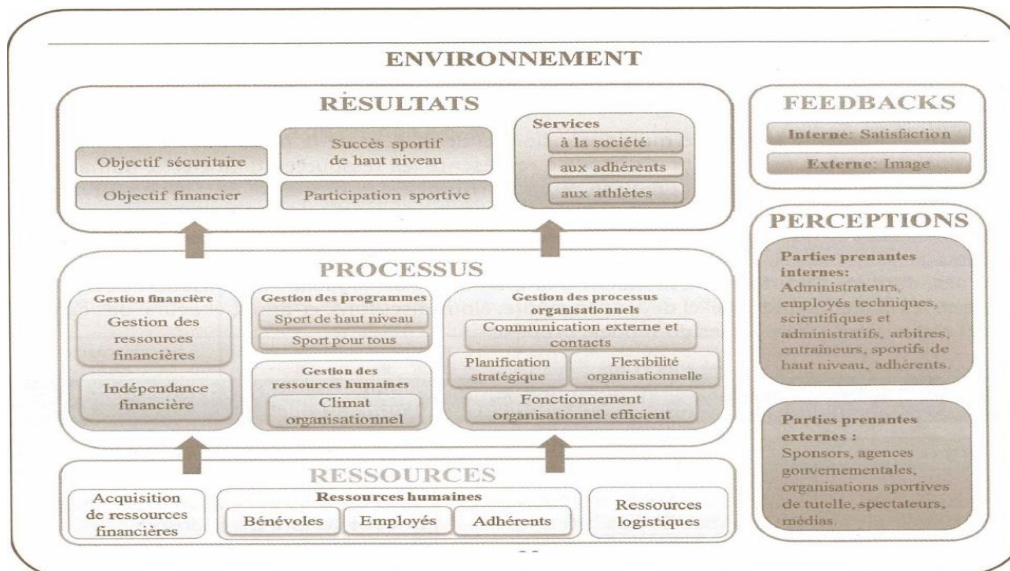


Figure 8 – Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations à but non lucratif. (Winand & Zintz, 2014)

Dans sa thèse de doctorat (Winand, 2009), Winand propose quatre axes principaux pour la mise en œuvre d'un management de la performance. Ces axes sont interdépendants les uns des autres, et sont composés de plusieurs objectifs devant être évalués par des indicateurs de mesure ou des critères d'évaluation. En fonction de ses moyens, la fédération qui les exploite peut choisir une stratégie proactive, et ainsi prendre à sa charge la réalisation des objectifs, ou elle peut déléguer certaines activités à ses membres. Dans le cadre des championnats universitaires suisses, Swiss University Sports fait le choix de déléguer l'organisation des compétitions aux OSU, en les soutenant financièrement : rappelons qu'elle participe notamment à la location des installations, et couvre les frais d'arbitrage.

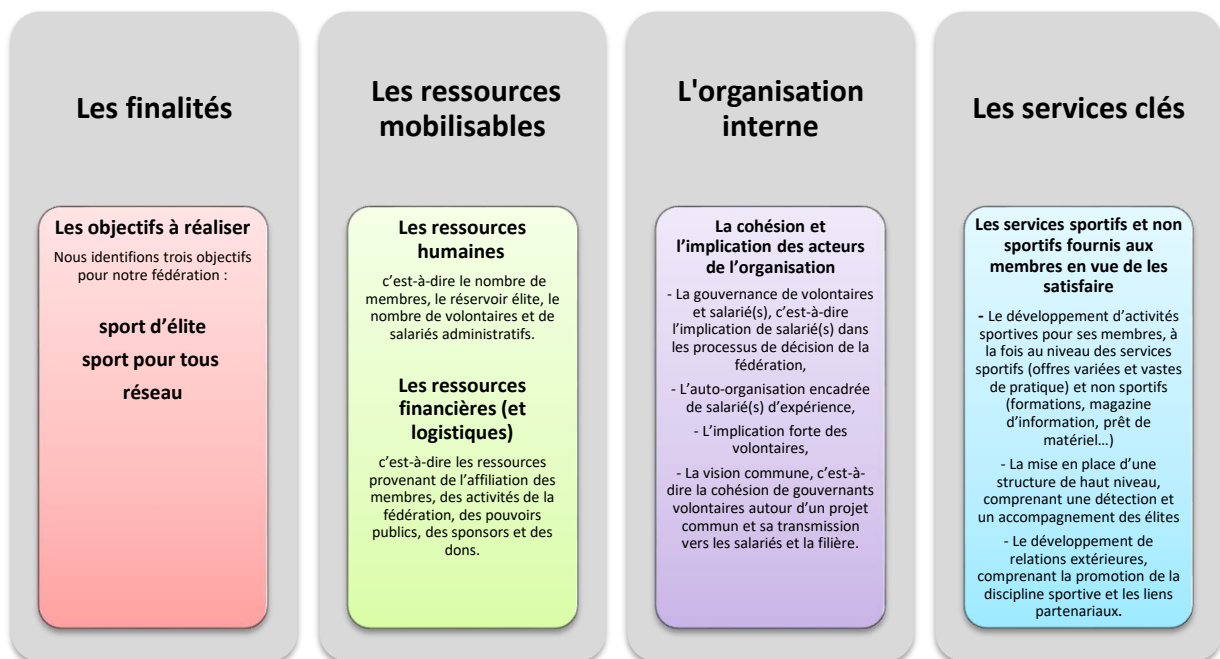


Figure 9 – Les quatre axes principaux de mise en œuvre d'un management de la performance. (Winand, 2009)

3.4 Le marketing sportif

Le marketing sportif concerne toutes les activités visant à répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs de sport par le biais d'un processus d'échange. Le marketing sportif a développé deux secteurs majeurs : le marketing de produits et de services directement dédiés aux consommateurs sportifs, et le marketing d'autres produits industriels ou de services de consommation à travers l'usage de promotions sportives. (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007)

En faisant une analyse contextuelle de cette définition classique du marketing basée sur la notion d'échange, nous pouvons mettre en évidence que notre champ d'action sera principalement orienté vers le marketing de produits et de services, étant tous deux directement dédiés à nos consommateurs. Nous cherchons ici à développer nos produits (championnats) et nos services (équipements sportifs, gestion et planification des événements, sélections, conditions d'entraînement). Le « second secteur », ainsi que le nomment Mullin, Hardy et Sutton, n'est toutefois pas à négliger si l'on souhaite pérenniser puis développer nos partenariats de sponsoring.

En tant qu'ensemble des moyens à disposition pour créer, maintenir et conserver un marché, le marketing est fortement pratiqué dans les entreprises, mais reste plus discret dans les organisations à but non lucratif. Le concept de marketing peut pourtant s'adapter à tout type d'organisations sportives où l'on trouve un prestataire de service et des pratiquants. Au moment de proposer un service au client, il est utile de réfléchir en termes de marketing, c'est-à-dire en termes de marché⁷. La connaissance de celui-ci, de son environnement et de la concurrence constitue une étude préalable à toute démarche de développement d'une organisation sportive ; elle permet de cerner l'efficacité qu'auront les démarches du marketing.

Ferrand et Torrigiani (Ferrand & Torrigiani, 2005) distinguent cinq domaines d'action du marketing d'une organisation sportive :



Figure 10 – Domaines d'action du marketing d'une organisation sportive

⁷ Nous définissons le marché comme le lieu d'action de toute organisation ou personne susceptible d'agir en tant qu'acquéreur potentiel ou effectif d'un produit.

3.5 Le marketing relationnel

Le marketing, c'est la gestion de la clientèle. Le marketing doit relier l'entreprise aux processus et pratiques quotidiens de ses clients afin de créer de la valeur d'usage dans ces processus. En d'autres termes, les promesses sur ce qu'un produit peut faire pour les clients en matière de création de valeur doivent être faites avec succès et, en outre, l'attente créée par ces promesses doit être satisfaite.⁸ (Grönroos, 2009)

Dans notre recherche, les apports du marketing relationnel sont intéressants, car ils mettent bien en avant les notions d'échange, d'interaction, de confiance, de personnalisation et de fidélisation. La gestion du client se caractérise ici par une interdépendance au sein d'un réseau et une coopération mutuelle valorisant une relation sur le long terme.

Ferrand et coll. (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009) relèvent que cette perspective relationnelle convient bien aux institutions sportives, notamment en raison de leur organisation en réseau et du nombre important de leurs parties prenantes. Dans notre contexte, nos objectifs sont principalement sociaux : il s'agit de créer des interactions positives entre les individus, ou de planifier des rencontres entre des groupes d'individus. Pour les atteindre, la constitution d'un réseau est nécessaire ; nous devons identifier les partenaires dont les objectifs sont similaires ou complémentaires aux nôtres, et créer des synergies.

Le type de relations qui nous intéresse se caractérise en premier lieu par des interactions à propos d'objectifs communs, soit des échanges autour de ce qui nous réunit et qui crée l'implication de chacun. La forme de cette relation est très variée et porte sur plusieurs dimensions amenant un ensemble de bénéfices (fonctionnels, émotionnels, sociaux, hédoniques) pour les parties prenantes. Les bénéfices mutuels suivent le principe gagnant/gagnant et représentent les bases d'une relation viable. Pour garantir la durabilité et la stabilité d'un échange, un engagement dans le temps est nécessaire. Dans le modèle proposé ici, la confiance est indispensable pour passer de la transaction à la relation ; elle constitue le fondement de l'engagement dans toute rapport pérenne.

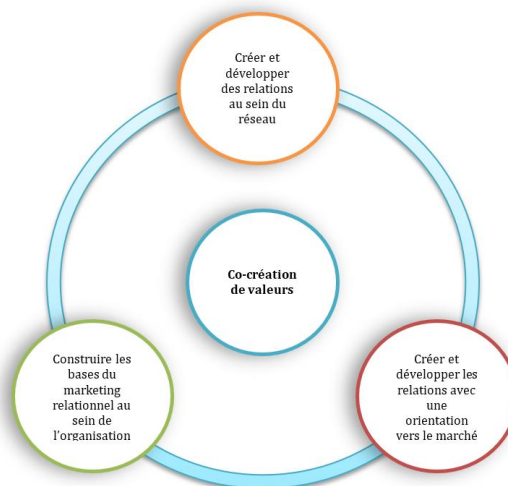


Figure 11 – Les piliers pour la co-création de valeur dans des organisations en réseau

⁸ Marketing is about customer management. Marketing should relate the firm to its customers' everyday processes and practices so that value-in-use can be created in those processes. If this is done successfully, in return the firm should be able to capture value out of its customer relationships... In other words, promises about what a product can do for customers in terms of value creation should be made successfully, and furthermore, the expectation created by these promises should be fulfilled. Dans la langue d'origine. Nous traduisons.

Ferrand, McCarthy et Zintz (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009) décrivent trois orientations du marketing relationnel avec les parties prenantes. Ces trois orientations, visant tour à tour le marché, les fonctionnements internes et le réseau, sont les trois piliers pour la co-création de valeurs (figure 11).

3.5.1 Le marketing relationnel orienté vers le marché

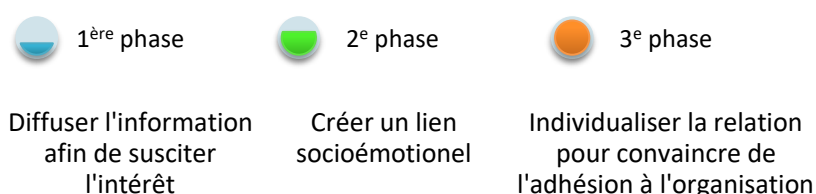
L'orientation vers le marché est au centre des préoccupations des organisations sportives pour leurs activités de marketing. Il s'agit de comprendre le point de vue du client et d'identifier ce qu'il recherche. Une offre personnalisée ayant de la valeur est la clé d'une relation durable et la garantie d'une augmentation du niveau de loyauté relationnelle. Selon Ferrand et coll. (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009) qui citent Christopher, Patyne et Ballantyne (2004), la fidélité relationnelle se répartit dans six catégories, ici présentées dans le tableau 4.

Tableau 4 – L'échelle de fidélité relationnelle (adapté de Christopher, Patyne et Ballantyne, 2004)

Niveau	Statut	Exemples dans notre contexte de recherche
6	Partenaire	Vos partenaires qui collaborent activement en engageant des ressources pour atteindre des objectifs communs (ex, le partenariat athlète-coach qui sélectionne et organise la participation au tournoi)
5	Fan	Personnes et organisations avec lesquelles l'organisation a établi un lien émotionnel, qui la supportent activement et qui font sa promotion notamment par l'intermédiaire du bouche-à-oreille (ex, athlète qui collabore pour motiver et recruter d'autres étudiants à participer)
4	Supporter	Personnes et organisations avec lesquelles l'organisation a établi un lien émotionnel et qui la supportent passivement (ex, athlète qui participe à un tournoi et qui est actif sur les réseaux sociaux)
3	Client	Personnes et organisations avec lesquelles l'organisation effectue régulièrement des transactions commerciales (ex, athlète participant à un tournoi)
2	Acheteur	Personnes et organisations avec lesquelles l'organisation n'a effectué qu'une seule transaction commerciale (ex, étudiant participant aux offres de « sport santé » de l'organisation)
1	Prospect	Personnes et organisations appartenant à la cible marketing avec laquelle l'organisation veut créer une relation (ex, étudiant non pratiquant)

Pour bien fonctionner, ce marketing orienté vers le marché doit non seulement engendrer une offre personnalisée ayant de la valeur, mais exige également d'avoir une bonne connaissance du client, une stratégie relationnelle et une communication efficace.

La communication est le second domaine d'une stratégie relationnelle cohérente. Scelles et Ferrand (Scelles & Ferrand, 2014) donnent un exemple en trois phases pour la mise en œuvre des processus permettant aux personnes ciblées de s'engager vis-à-vis de l'organisation et de développer une relation à long terme :



3.5.2 Le marketing relationnel orienté vers le réseau

L'ensemble des parties prenantes des organisations sportives forme un réseau organisé souvent en microréseaux interconnectés et complexes. Les parties prenantes interagissent au moyen d'un jeu de relations dynamiques vers un objectif commun et dans un environnement particulier. L'analyse des interactions au sein du réseau et des microréseaux constitue le cœur de ce type de marketing relationnel.

Tout partenaire qui crée une nouvelle offre ajoute une valeur commune, qui bénéficie à chaque membre du réseau, par l'entremise de différentes relations coproductives. Håkansson et Snehota (1995), cités par Ferrand (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009), ont identifié trois caractéristiques importantes pour la création de ce type d'offres. La première regroupe les « liens d'activités » : elle consiste donc en un ensemble d'activités auxquelles les partenaires collaborent (ex. marketing, aspects techniques et administratifs). La seconde a trait aux « liens en termes de ressources », soit à ce qui se rapporte à l'engagement et au partage des ressources techniques, humaines, financières et relatives à la connaissance. Enfin, la dernière caractéristique est définie comme celle des « liens entre acteurs », et couvre le développement des relations interpersonnelles entre les différents collaborateurs.

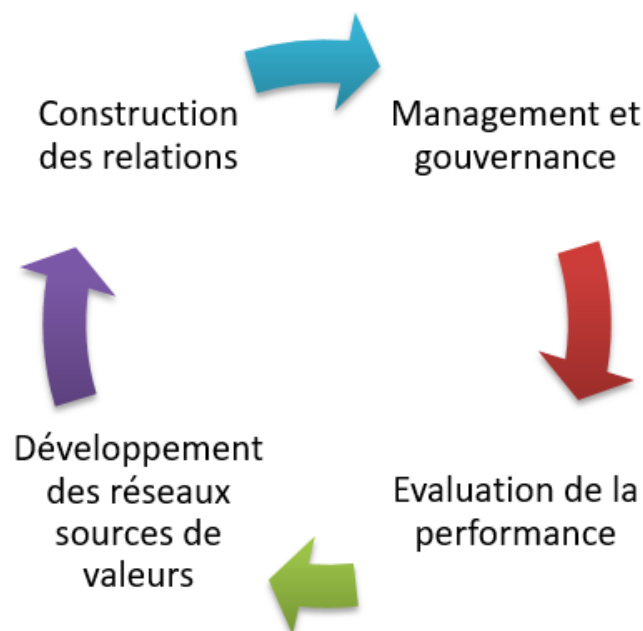


Figure 12 - Processus du marketing relationnel orientation réseau.

3.5.3 Le marketing relationnel orienté vers l'interne

Ferrand et coll. (Ferrand, McCarthy, & Zintz, 2009) relèvent l'importance des employés volontaires ou rémunérés dans les organisations sportives, puisqu'ils constituent une part importante du service et contribuent activement à la représentation de l'organisation. De fait, comme ils figurent au cœur du développement de la marque, il convient d'en tenir compte, en optant pour une approche marketing des ressources humaines. C'est précisément ce que proposent Ferrand, Chappelet et Séguin (Ferrand, Chappelet, & Séguin, 2012), qui identifient trois domaines dans lesquels il est nécessaire d'agir pour manager le marketing relationnel orienté vers l'interne, soit vers le réseau constitué par les relations interpersonnelles :

1

Recrutement et mobilisation des personnes salariées ou volontaires

- Favoriser le recrutement et la formation des volontaires
- Impliquer et mobiliser les employés
- Sélectionner et récompenser

Le dispositif peut être évalué en fonction de la fidélité des employés et des volontaires vis-à-vis de la structure et de ses objectifs

2

Identité de la marque

- Communiquer sa vision, sa mission, ses valeurs et ses finalités aux niveaux interne puis externe (principalement vers les parties prenantes)

Le dispositif peut être évalué par le niveau d'adhésion des parties prenantes au dispositif, le niveau d'implication des acteurs vis-à-vis des valeurs de l'organisation, ainsi que par leurs engagements dans d'autres programmes associés

3

Le capital intellectuel de l'organisation

- Mettre en place un système de gestion des compétences permettant de créer de la valeur à partir du capital intellectuel de l'organisation.
Le capital intellectuel est « *tout ce qui, maîtrisé par les personnes, peut être valorisé, au sein de l'organisation, comme relevant des processus, des systèmes et de la culture de l'organisation : compétences et aptitudes individuelles, normes et valeurs, base de données, méthodologies, logiciels, savoir-faire, licences...* » Bukowitz et Williams (2000) cités par (Scelles & Ferrand, 2014)

Le dispositif peut être évalué par un diagnostic managérial de la hiérarchie et en donnant aux personnes évaluées l'occasion de s'exprimer (sur ses attentes, ses satisfactions...).

3.6 Les parties prenantes

Les parties prenantes sont toutes les personnes ou sociétés impliquées dans le développement des objectifs de l'organisation.

En s'appuyant sur la théorie des systèmes, il s'agit d'identifier et de modéliser les relations entre les personnes et les groupes qui ont une réelle importance pour l'organisation. Dans le cadre de notre étude, nous pouvons modéliser le réseau de nos parties prenantes autour des deux organismes centraux : le dirigeant Swiss University Sports et l'OSU organisatrice concernée, possédant son propre microréseau.

Notre analyse des interactions coopératives ou concurrentielles entre Swiss University Sports et ses parties prenantes a pour but de valoriser les compétitions nationales ; elle tend donc à une amélioration de ses sélections d'athlètes.

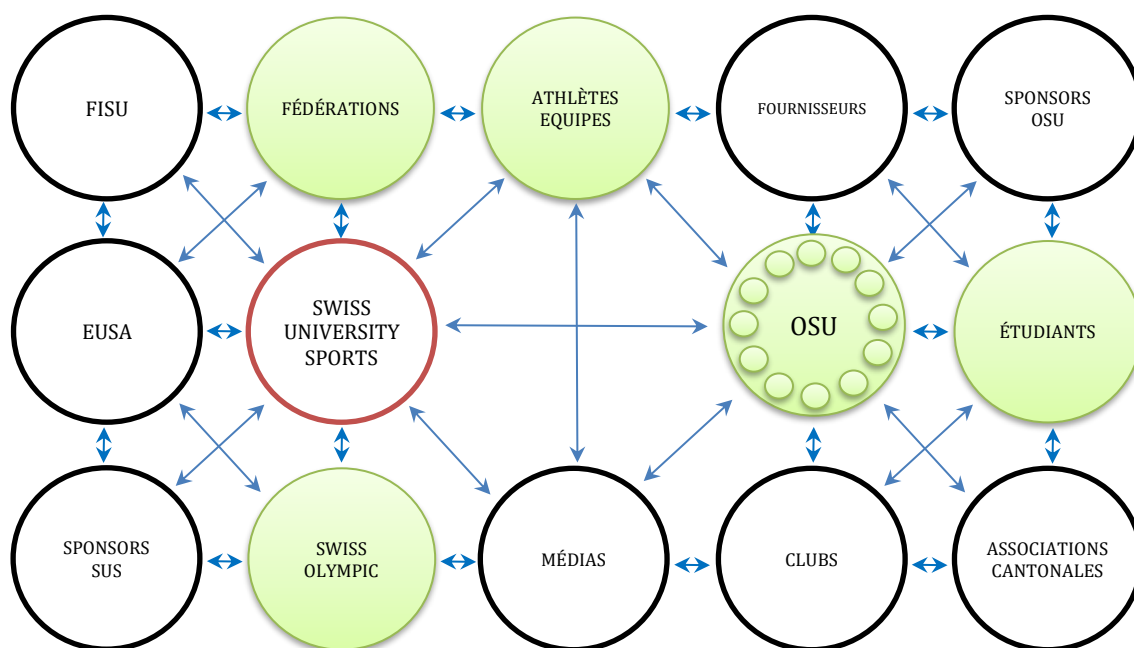


Figure 13 - Réseau des parties prenantes de Swiss University Sports et des OSU

3.6.1 La typologie des parties prenantes

Toutes les parties prenantes peuvent revendiquer une part de propriété, de droits ou d'intérêts sur l'organisation. Éléments essentiels à l'amélioration des performances de l'organisation, elles doivent être gérées en fonction de leur importance et de leur nature : comme elles sont généralement très diversifiées, leur impact sur l'institution est variable.

L'efficacité de la démarche de management envers les parties prenantes dépend principalement de la capacité possédée par l'organisation pour identifier le statut, les enjeux stratégiques et les objectifs communs à chacune.

3.6.1.1 LES PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

Les parties prenantes peuvent être catégorisées en fonction de leur appartenance à l'organisation, de telle manière qu'elles sont dites « internes » ou « externes (fig 13).

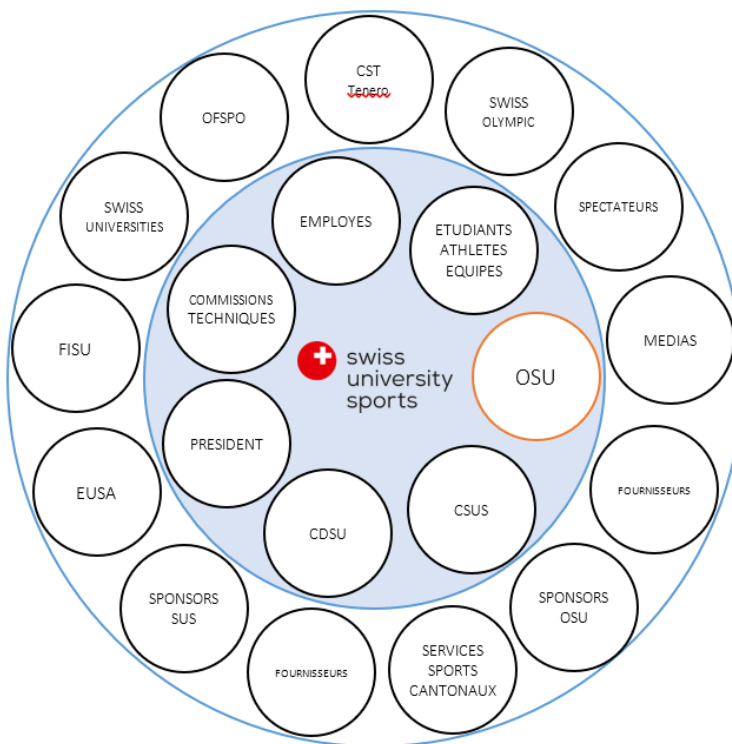


Figure 14 – PP internes et externes de Swiss University Sports

3.6.1.2 LES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Parmi la grande diversité des parties prenantes, nous devons sélectionner celles qui sont les plus susceptibles de produire un impact sur les objectifs fixés. Toutes les parties prenantes n'ont évidemment pas le même poids dans la stratégie d'une organisation, et cette dernière n'a pas les moyens de répondre aux demandes exercées par chacune. Freeman propose de répartir les parties prenantes en deux catégories suivant leur importance : les parties prenantes primaires et secondaires. (Freeman, 1984)

Les parties prenantes primaires sont indispensables à la survie de l'organisation. Dans notre étude de cas, elles sont représentées par les étudiants, les employés, les volontaires, les fournisseurs, et le CST.

Les parties prenantes secondaires ne sont quant à elles pas essentielles, mais peuvent influencer les objectifs visés. Il s'agit pour nous des médias, d'organismes comme Swiss Olympic, des services des sports cantonaux, ou encore de l'OFSPPO, par exemple.

3.6.1.3 DEGRÉ D'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES POUR LE PROJET

Mitchell & coll., cités par Vermeulen (Vermeulen, 2006), proposent une autre forme de hiérarchie, d'après trois critères de pertinence : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Le pouvoir : toutes les organisations utilisent des ressources détenues par des parties prenantes externes qui, en retour, exigent qu'au moins une portion de leurs attentes soit satisfaite. Certaines parties prenantes ont ainsi un pouvoir d'influence important sur les décisions économiques et politiques prises par l'organisation.

La légitimité correspond à l'hypothèse que les valeurs, normes et croyances d'une partie prenante équivalent à l'identité socialement construite de l'organisation. On peut évaluer le degré de légitimité de la relation en identifiant si elle est désirable et appropriée.

L'urgence est définie en termes de temps (rapidité de réaction) et en termes d'importance de la relation pour l'organisation.

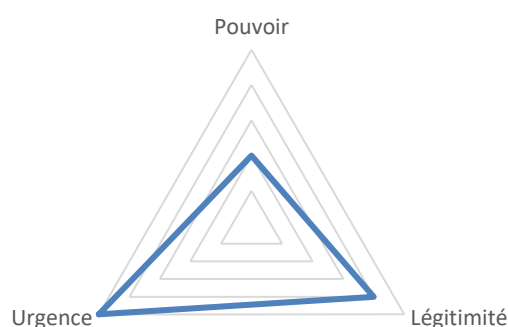


Figure 15 – Exemple d'évaluation de l'influence d'une PP sur l'organisation

3.7 La communication

Au sein du fonctionnement d'une institution, la communication comprend aussi bien les canaux de diffusion que les moyens techniques appliqués pour optimiser la transmission d'une information. Elle est primordiale pour une organisation sportive et doit atteindre précisément ses cibles pour être optimale.

Dirigée vers l'interne, elle incite à l'action et suscite des comportements d'ambassadeur. Elle est un liant du management stratégique, de la gestion des ressources humaines et du marketing. Vers l'externe, elle permet d'améliorer la notoriété, l'image et la réputation de l'institution. Une communication interne réfléchie permet une meilleure communication vers l'extérieur, sans voix dissonantes, et orientée vers toutes les parties prenantes.

Une bonne communication nécessite des ressources financières et humaines souvent importantes. Il est toutefois possible de diminuer l'ampleur des coûts en établissant un plan des plus efficaces.

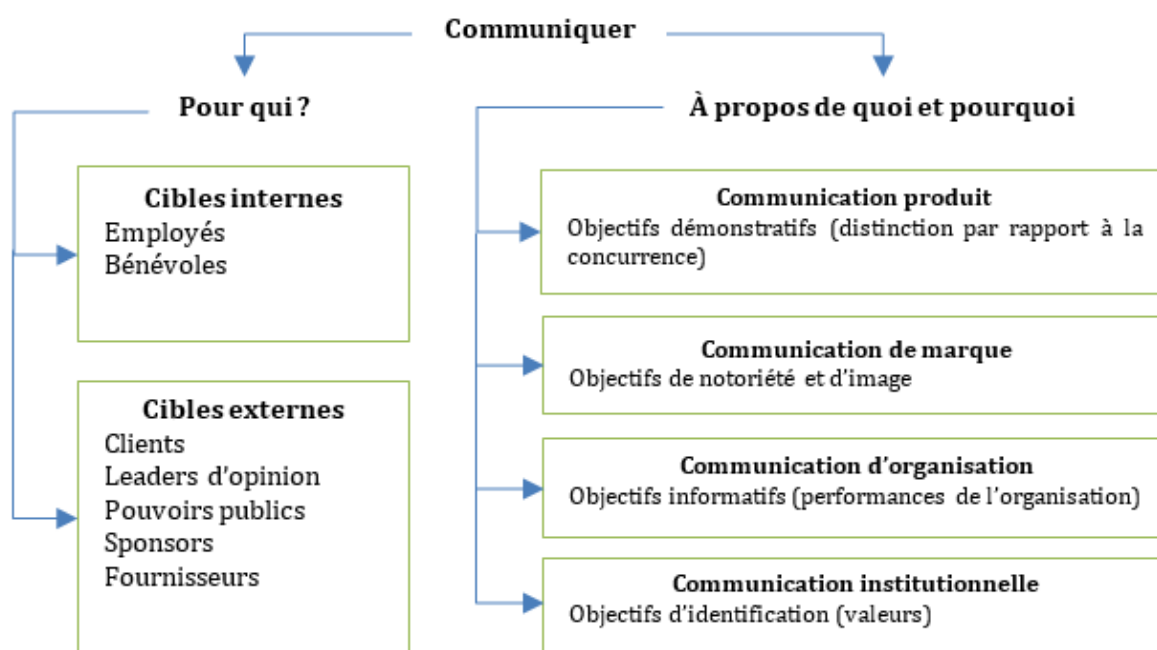


Figure 16 – la communication, adapté de (IstaOfppt, 2016)

3.8 Le marketing-mix

Lorsque le modèle du marketing-mix des 4P est apparu dans les années 60, il s'est rapidement imposé comme une référence. Or, avec le passage du marketing produit au marketing client et celui du marketing transactionnel au marketing relationnel, de nombreuses critiques se sont fait entendre. Axé sur la production plutôt que sur le consommateur, le modèle 4P a été remplacé par de nouveaux modèles comme les 7P (Produit, Prix, Distribution, Communication, Personnes, Processus, Preuves matérielles), les 4C (Consommateurs, Coût, Commodité d'achat, Communication communautaire) ou les 4E (Émotion, Expérience, Exclusivité, Engagement). Le modèle SAVE (Solution, Accès, Valeur, Éducation) s'est récemment ajouté aux modèles donnant une place importante à la relation avec le client. Parce qu'il convient parfaitement au marketing relationnel, il se révèle particulièrement intéressant pour notre étude. Nous l'utilisons donc ici presque comme référence pour nos recommandations de marketing.

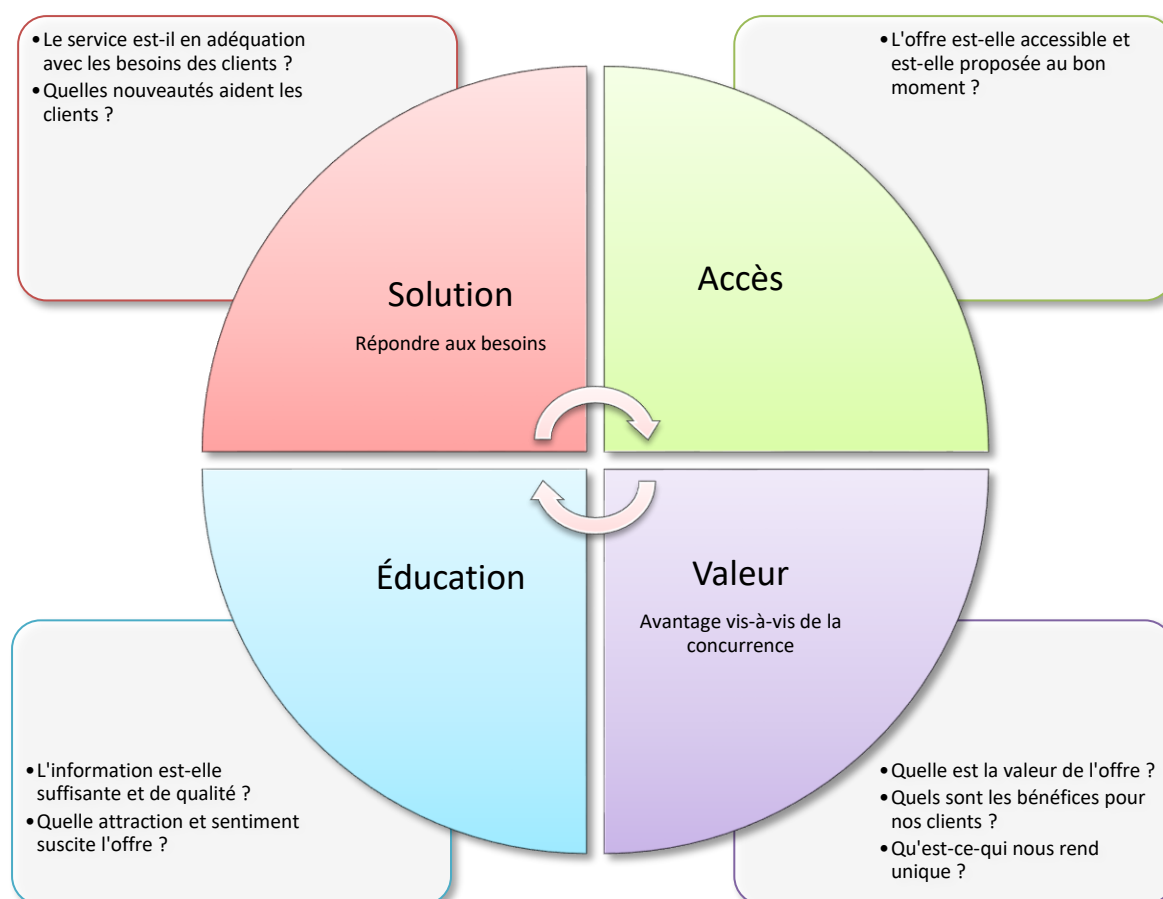


Figure 17 - Modèle SAVE du marketing-mix

4 Méthodes de récolte des données

Notre travail se décline en trois moments distincts. Notre première étape consiste à identifier la stratégie globale de Swiss University Sports et à déterminer les éléments constituant le DAS consacré aux compétitions nationales (SUC, CUS, tournois nationaux). La seconde consiste à confronter cette stratégie avec l'analyse des environnements externe et interne. Cette analyse managériale vise à renforcer le DAS concerné par notre recherche. La troisième étape consiste à proposer des recommandations pour accompagner et favoriser le succès des championnats universitaires suisses sur les plans stratégique, managérial et action. Pour obtenir les informations nécessaires à la construction de nos recommandations, nous avons planifié trois méthodes de récolte de données : en procédant à des expertises, en menant des interviews et en distribuant des questionnaires.

4.1 Analyse documentaire élargie

Puisque notre objectif est d'établir un état des lieux, nous nous sommes d'abord concentrés sur les divers documents placés gracieusement à notre disposition. Les rapports d'activités, les documents stratégiques de Swiss University Sports, ainsi que les comptes rendus des compétitions contiennent en effet de nombreuses informations. L'analyse de celles-ci nous a permis d'identifier les bases de la stratégie globale de l'organisation, le positionnement qu'y prennent les CUS, et d'évaluer les moyens et ressources qui leur sont alloués. Par la suite, nous avons confronté les informations recueillies à d'autres stratégies d'organisations sportives (selon les principes du « benchmarking »), puis les avons comparées aux documents théoriques préalablement sélectionnés.

4.2 Les entretiens

L'analyse de l'environnement interne et externe de notre organisation est le point clé de la deuxième partie de notre travail. Comme elle constitue le socle de toute démarche stratégique, elle nous permet de situer l'organisation en fonction des tendances d'évolution de son environnement et de proposer des choix stratégiques orientés vers des opportunités ou contre des menaces.

Le tableau 2⁹ présente ainsi les variables environnementales externes que nous avons récoltées, ainsi que ses différentes dimensions. Nous procédons de la même manière pour classer les éléments concernant l'environnement interne ; ils sont présentés dans le tableau 3¹⁰. Les données

⁹ Voir *Supra*, chapitre 3.2.2, page 15.

¹⁰ Voir *Supra*, chapitre 3.2.3, page 16.

obtenues nous permettent de définir notre matrice SWOT, base de nos recommandations managériales et stratégiques.

Dans cette étude, nous priorisons donc une recherche qualitative, en procédant par des entretiens individuels et semi-structurés. L'échantillonnage intentionnel a été défini en lien avec les fonctions occupées par nos interviewés. L'objectif a été de récolter les points de vue, les compréhensions de la problématique et les propositions d'amélioration de chacun.

4.2.1 L'entretien exploratoire

Un premier entretien exploratoire avec Reto Zimmerman, Directeur de l'OSU de Berne et personnage incontournable de la nouvelle stratégie, permet de comprendre l'historique du développement de la stratégie, de prendre connaissance du processus mis en place par la Fédération, et de disposer des derniers documents liés à la stratégie 2017-2021 de Swiss University Sports.

4.2.2 Les entretiens semi-structurés

Les entretiens semi-structurés nous ont permis d'affiner notre expertise des documents sélectionnés en nous livrant des informations détaillées. Grâce aux points de vue et aux compétences des personnes contactées, nous avons pu valider nos observations préalables et nos suppositions.

Le choix des personnes interrogées s'est fait en fonction des premiers résultats de nos expertises et de nos besoins concernant la suite de notre analyse. Ainsi, les interviewés sont issus de chaque groupe intervenant dans l'organisation des CUS et des SUC. Pour produire l'analyse la plus complète possible, nous avons opté pour une sélection verticale couvrant l'entier du panel des acteurs observés. Notre choix tient donc compte, à la fois de la tête de Swiss University Sports, des agents intermédiaires (de la Conférence des directeurs en passant par les organisateurs des SUC ou les membres de la Commission technique), et des agents « de terrain ». Les personnes interviewées sont ainsi réparties de la manière suivante : Mike Kurt, Président de Swiss University Sports ; Leonz Eder, Directeur de Swiss University Sports ; Pierre Pfefferlé, Président de la Conférence des directeurs ; Reto Zimmermann, Directeur de l'OSU de Berne ; Bertrand Robert, Directeur de l'OSU de Neuchâtel ; Raphaël Germann, Président de la CTN ; Renato Maggi, maître de sport et membre du comité d'organisation des SUC ; Simone De Luigi, coach volleyball de l'UniNE.

4.2.3 Les entretiens informels

Durant une année, nous avons profité de nos tâches institutionnelles pour échanger avec une multitude d'acteurs directement ou indirectement concernés par les championnats universitaires suisses. Ces échanges souvent riches d'enseignements, mais informels, ne font pas l'objet de

résultats insérés dans notre travail, mais ils ont orienté et enrichi nos interviews et nos questionnaires.

4.3 Les questionnaires

Pour compléter notre démarche interprétative, nous avons souhaité étudier de manière statistique les expériences et les besoins de nos clients principaux, soit les participants aux divers championnats nationaux. Le modèle d'analyse du mix-marketing SAVE a été notre matrice de référence. Grâce aux questionnaires soumis, nous avons pu obtenir des informations concernant l'adéquation de nos offres avec les besoins et souhaits de nos clients. Nous avons également pu observer si nos offres apparaissaient au moment souhaité, évaluer le bénéfice qu'en retirent nos consommateurs, ou encore mesurer la qualité de l'information dont ils disposent.

Les questionnaires ont été réalisés en ligne et ont été envoyés aux participants des CUS 2019 (d'unihockey, badminton, golf et hockey sur glace), ainsi qu'aux participants aux SUC 2019 (de football, basketball 3x3, volleyball, beach-volleyball, handball et ultimate frisbee). Les questions permettant d'insérer des commentaires et des propositions, nous avons donc pu obtenir, au-delà des données statistiques, des informations qualitatives pour le développement de nos événements.

Tableau 5 – Nombre de questionnaires envoyés et reçus

Disciplines	Nombre de questionnaires envoyés	Nombre de réponses reçues
CUS Badminton	40	22
CUS Unihockey	Envoyés par les coaches Pas de liste des joueurs à disposition	42
CUS Golf	42	19
CUS Hockey sur Glace Questionnaires en ligne	Envoyés par les coaches Pas de liste des joueurs à disposition	39
CUS Hockey sur Glace Questionnaires distribués sur place	112	112
SUC Football	118	32
SUC Basketball 3x3	42	18
SUC Volleyball	126	48
SUC Beach-volleyball	57	35
SUC Handball	64	19
SUC Ultimate frisbee	48	22
	Total des réponses reçues :	408

5 Diagnostic managérial

5.1 Lignes directrices de Swiss University Sports

Les lignes directrices de Swiss University Sports sont clairement définies et accessibles au public sur le site internet de la Fédération. Le contenu nous permet d'avoir une connaissance précise de la vision, des objectifs prioritaires et des missions de l'Organisation. Si le contenu est pertinent et correspond au standard de n'importe quelle entité du même genre, la qualité graphique des documents proposés laisse à désirer. Disons-le d'emblée, le problème est général pour tous les fichiers de la Fédération et il en va de même pour le site internet, malgré sa récente mise à jour (mars 2019). Le rapport annuel 2018 fait cependant exception à la règle, et démontre une volonté très claire de *rebranding* de la part de la Fédération, ouvrant la voie à l'amélioration des e-documents.



5.1.1 Les Missions de Swiss University Sports

Les missions affichées par Swiss University Sports sont réparties dans trois domaines distincts : le sport d'élite, le sport pour tous, et le réseau.

Les missions liées au sport d'élite sont au cœur de la Fédération, elles sont les premières raisons de son existence. Si au temps de l'ancienne ASUS d'autres éléments avaient pu pousser les maîtres de sport universitaire à se regrouper en association, aujourd'hui la participation des étudiants suisses dans les compétitions internationales dépend directement de l'existence de la Fédération.

Les missions reliées au « sport pour tous » dépendent aujourd'hui davantage des différentes OSU. Elles sont évidemment soutenues par Swiss University Sports, mais elles font partie intégrante des services des sports universitaires. Il est important de relever ici que l'organisation des championnats universitaires nationaux participe aux missions visant un « sport pour tous ». La Fédération délègue aux OSU l'organisation des CUS, des SUC et des tournois nationaux. L'offre s'adresse aux étudiants sportifs possédant un bon niveau de compétition, mais ne nécessite pas qu'ils soient des sportifs d'élite reconnus au niveau national.

Le legs de la prise en charge de l'organisation de ce type d'événements provoque une asymétrie dans l'importance attribuée aux missions soutenues par la Fédération. L'assemblée générale de Swiss University Sports du 20 mars 2019, à Ittigen, a d'ailleurs été l'occasion de s'interroger sur le déséquilibre de l'intérêt porté aux missions du sport d'élite et à celles du « sport pour tous ». Les différents rapports des compétitions internationales (Universiades d'hiver, WUC, EUG) et celui du « sport d'élite et études » ont amplement été discutés, alors que les compétitions nationales sont restées sans voix pour les représenter.

Dans notre première interview avec Reto Zimmermann, le Directeur bernois pondère nos observations : « Les compétitions nationales ne sont pas prérévisées, preuve en est le budget important accordé pour relancer l'organisation des SUC en 2018 et 2019 ». Pourtant, malgré cette prise de position, nous avons constaté, dans d'autres interviews, que plusieurs directions des OSU critiquent le manque d'engagement de la Fédération pour les compétitions nationales.

5.2 La stratégie 2017-2021 de Swiss University Sports

En préambule, il nous semble important de situer la stratégie 2017-2021 dans l'historique stratégique de la Fédération. Jusqu'en 2015, la stratégie était le fruit vert des discussions menées lors des journées quadriennales de la direction de l'ancienne FSSU et des directeurs des OSU. Ces sommets stratégiques de deux jours étaient dirigés par une ou deux personnes qui en détenaient le leadership. Dès 2015 en revanche, avec la création de la Commission stratégique, la question a été plus largement considérée : le groupe s'est donné pour objectif de pallier plusieurs faiblesses identifiées par l'ancien système. L'insuffisance des ressources à disposition pour la préparation des journées stratégiques, le manque d'informations, de connaissances et de culture communes des nouveaux directeurs, ainsi que la nécessité de réagir trop régulièrement à des imprévus, ont été désignés comme les nouvelles priorités de la Commission.

La création d'un nouveau pôle stratégique devait ainsi permettre à la Fédération de répondre à d'importants obstacles apparus avec le temps, tels que l'évolution de l'environnement de la formation tertiaire en Suisse devenu très hétérogène, les questions liées à l'intégration des nouvelles hautes écoles dans la Fédération et les difficultés de conciliation du sport d'élite et des études. De la même manière, l'opportunité d'accueillir en Suisse les Universiades d'hiver de 2021 révélait l'augmentation des besoins en ressources financières pour les compétitions internationales. Enfin, le fonctionnement même de la Fédération était touché : ses structures internes, mal définies et difficiles à expliquer aux partenaires, atteignaient leur limite d'action et se doublaient d'une absence de leadership dans la Commission technique nationale. Voilà autant de raisons qui ont poussé Swiss University Sports à réorganiser son management et à établir un nouveau plan stratégique.

Tableau 6 – Raisons pour la réalisation de la stratégie 2017-2021

<p>Raisons internes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organisation interne est ressentie comme étant mal huilée ▪ Disparités du niveau de connaissances entre les différents membres ▪ Améliorer la culture commune. ▪ Besoin en ressources financières pour les compétitions internationales ▪ Leadership peu clair au niveau de la CT nationale. <p>Objectifs internes</p> <p>Améliorer l'implication du personnel en constituant un outil fédérateur de management et de communication interne.</p>	<p>Raisons externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations tertiaires devenues très hétérogènes. ▪ Structures peu claires pour les partenaires. ▪ Difficultés de concilier le sport d'élite et les études. ▪ Manque de reconnaissance du sport universitaire dans le système suisse du sport. <p>Objectifs externes</p> <p>Renforcer l'image de la Fédération, démontrer la légitimité de ses actions et informer sur ses finalités, ses valeurs, ses objectifs et sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.</p>
--	--

5.3 Analyse du document « Stratégie 2017-2021 » de Swiss University Sports

Le document « Stratégie 2017-2021 » de Swiss University Sports est une nouvelle force à disposition de la Fédération pour améliorer sa performance et sa représentation au sein du système sportif suisse. Il comprend dix domaines contenant tous une analyse de la situation actuelle, des objectifs, des mesures et des directives :

1. Adhésion
2. Offres de sports nationales
3. Offres de sports internationales
4. Sport d'élite et études supérieures
5. Opportunité de l'universiade d'hiver 2021
6. Positionnement et réseau
7. Communication
8. Ressources
9. Coopération nationale
10. Structures



Le contenu est conséquent et démontre l'ampleur du travail du groupe stratégique pour identifier les problèmes urgents dans chacun des domaines. Cependant, la forme du document est austère et peu encline à une communication efficace et moderne, en comparaison des fichiers publiés par d'autres fédérations. Au cours de notre recherche, nous n'avons trouvé que peu de collègues au fait de ce document : seuls deux ont pu nous en citer quelques extraits. En tenant compte de l'importance que revêt la stratégie d'une organisation comme outil de communication externe et interne, nous pouvons constater que Swiss University Sports souffre d'une faiblesse de taille en ce qui concerne sa stratégie.

Communication interne
inefficace

5.3.1 Domaine des « Offres de sport nationales » de la stratégie 2017-2021

Puisque nous nous intéressons, dans ce travail, aux compétitions nationales, notre analyse du contenu de la stratégie 2017-2021 se focalise principalement sur le second domaine présenté dans le document. Ce domaine entretenant des liens avec d'autres, il nous a été nécessaire de poser un regard global sur la stratégie pour être le plus pertinent possible.

5.3.1.1 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Comme pour chacun des domaines mentionnés, Swiss University Sports commence par relever les problèmes rencontrés en analysant la situation actuelle des championnats universitaires suisses. Cette lecture met en lumière les problèmes que rencontrent les compétitions nationales dans le domaine réglementaire (jokers, droit de participation), au niveau de leurs attractivités (participation, nouvelles disciplines) et en ce qui concerne leur visibilité. Bien que ces thèmes soient pertinents, nous identifions ici un manque ostensible d'analyse des environnements externe et interne liés aux compétitions nationales. Nous pensons qu'une étude plus fine des besoins et attentes des parties prenantes principales est indispensable, afin de faire ressortir les informations nécessaires à l'établissement d'objectifs stratégiques ciblés. De plus, les éléments ayant des incidences non négligeables pour le développement stratégique de nos compétitions nationales – comme la communication, les ressources ou le réseau par exemple – ne sont pas traités dans les « offres de sport nationales » mais font l'objet de sections spécifiques dans le document¹¹.

Pas d'analyse de la situation
adaptée au public cible

¹¹ Il s'agit des domaines suivants : « positionnement et réseau », « communication », « ressources », « coopération nationale » et « structures ».

De fait, si le découpage stratégique est légitime selon la définition de Bayle et coll. – « Un domaine d'activité stratégique est un sous-ensemble d'activités d'une institution qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. » (Bayle, Boyer, & Possin) –, Swiss University Sports omet trop souvent de mentionner ses offres et ses compétitions nationales dans les sections six à neuf de son document. L'Organisation se focalise en effet presque exclusivement sur d'autres temps forts, tels que les compétitions internationales. Outre la perte de vision synthétique pour celui qui s'intéresse au domaine des compétitions nationales, les objectifs stratégiques directement liés à notre étude présentent des manques et des faiblesses. En termes de communication par exemple, les compétitions nationales exigent d'autres objectifs et processus que celles se déroulant à l'international.

Faible présence des CUS/SUC dans les domaines stratégiques « communication » et « réseau »

5.3.1.2 LES OBJECTIFS

Swiss University Sports énonce deux objectifs stratégiques qui comprennent chacun plusieurs éléments distincts, comme offrir la possibilité aux étudiants de se mesurer aux autres en organisant des compétitions régulières d'hiver et d'été, ou entretenir des échanges « entre hautes écoles pour se construire un vaste réseau et améliorer la notoriété de la Fédération.

En mettant en regard les énoncés des objectifs de Swiss University Sports et les théories concernant la stratégie des organisations sportives et les stratégies d'autres organisations, nous remarquons que les objectifs mélangent plusieurs éléments qui devraient être décrits plus spécifiquement. Nous relevons encore que Swiss University Sports néglige l'importance de la précision dans l'énoncé de ses objectifs, qu'elle omet de les décrire en activités spécifiques et qu'elle oublie d'y associer des facteurs clés de succès et des indicateurs temporels et de mesure. Cette situation implique des faiblesses non négligeables pour l'Organisation, comme la difficulté de vérifier si ses objectifs sont atteints, une communication inefficace au niveau de ses collaborateurs internes, et la difficulté de définir les savoirs et savoir-faire qu'elle devrait acquérir pour réaliser ses ambitions stratégiques. Ces observations nous ramènent à Bayle et coll., qui écrivent :

Pas d'objectifs stratégiques ni de FCS communiqués aux employés

Un facteur clé de succès (FCS) dans une activité peut être défini comme un élément de l'offre qui a une valeur pour le public auprès duquel l'institution s'adresse. La constitution de ces FCS au sein d'une organisation repose sur sa capacité à construire autour de « savoir-faire spécifiques » des réponses adaptées au regard des attentes exprimées par ses différents publics. (Bayle, Boyer, & Possin)

On comprend ainsi toute l'importance des FCS, que la Fédération oublie pourtant de formuler. Les FCS étant déterminés par les problèmes principaux que l'organisation doit résoudre si elle veut être compétitive, ils sont non seulement nécessaires au bon fonctionnement, mais permettent également la création de valeurs pour répondre aux besoins des clients et favorisent la mise en place d'une stratégie marketing ciblée et gagnante. C'est ce que révèle notre entretien avec le maître de sport Renato Maggi¹² :

Moi je sais que le format vendredi & samedi des CUS de hockey sur glace plait beaucoup aux étudiants parce qu'ils ont une soirée ensemble et que les matchs sont assez longs... Quand tu rentres le samedi soir, tu as encore la possibilité de voir ta copine et, si besoin, tu peux encore étudier le dimanche... lier la compétition de bon niveau et le côté relationnel de la soirée du vendredi soir motive les joueurs de venir... J'avais cette année un joueur qui était aux Universiades de Krasnoyarsk, il a rencontré d'autres joueurs qui étaient avec lui en Russie et ils ont pu se revoir et boire un verre ensemble... et ça, ils aiment bien ! L'autre côté de ça, c'est qu'ils sortent jusqu'à six heures du matin...

Il ajoute, un peu plus tard :

Dans les vingt et un ans que j'ai participé comme organisateur des Championnats suisses, mais aussi comme étudiant... Bien sûr ça a changé un petit peu parce que le niveau dans certains sports ça a été difficile à garder, parce que les joueurs aujourd'hui ont plus d'activités dans leur club, il y a certain sport où c'est encore possible de faire une équipe avec des joueurs de ligue B ou A, mais ça dépend toujours si tu trouves un groupe motivé !

Cet échange *a priori* banal nous inspire pourtant des FCS orientés vers notre public cible et créant de la valeur pour nos championnats : augmenter le niveau des compétitions et développer l'offre sociale et relationnelle des championnats.

5.3.1.3 MESURES ET DIRECTIVES

Swiss University Sports réaffirme son positionnement au niveau du sport de loisir en priorisant son soutien aux offres à caractère compétitif. La Fédération s'engage pour l'organisation d'un événement régulier multisports d'été ainsi que pour la mise en place d'un événement annuel de sports de neige en prévision des Universiades de 2021. Les autres mesures et directives concernent principalement la Commission technique nationale et ont pour but de régler les problèmes managériaux soulevés dans l'analyse de la situation actuelle.

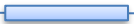
Swiss University Sports clarifie les fonctions de la CTN en établissant des directives précises – ce qui nous semble primordial – mais nous remarquons toutefois que celles-ci ne sont pas formulées en FCS et ne correspondent pas à un échéancier publiquement accessible. Nous n'identifions


¹² Sauf mention explicite de notre part, tous les entretiens reproduits ici sont issus d'interviews effectuées dans le cadre du MEMOS, mais dont nous n'avons pas réalisé les transcriptions complètes. Nous avons cependant toujours retranscrit les dires de nos interlocuteurs le plus fidèlement possible, dans les extraits cités dans ce mémoire. Cela explique le caractère foncièrement oral des citations.


aucun calendrier détaillé susceptible d'encourager des comportements d'ambassadeur, pourtant si précieux à l'entretien de la cohésion d'une organisation.

5.4 Environnement externe

5.4.1 Les Universités et hautes écoles suisses

Le système suisse des études supérieures est devenu très hétérogène. Le nombre de hautes écoles nouvellement affiliées à Swiss University Sports a créé un grand bouleversement au sein de la Fédération, qui devait alors les intégrer. Le nombre d'étudiants concernés par les produits de l'Organisation augmentait subitement, représentant ainsi un apport non négligeable en termes de finances et d'effectif. Toutefois,  la plupart des hautes écoles ne possédant pas de service des sports, l'introduction des nouvelles venues posait alors une réelle difficulté de gestion. Sans administration dévouée à la pratique sportive, elles se trouvaient dans l'incapacité de fournir des offres sportives à leurs étudiants ; elles ont donc été poussées à établir des collaborations avec les OSU traditionnelles. Et si celles-ci ont favorablement répondu et partagé leurs offres de sport universitaire, elles ne sont cependant pas en mesure de les intégrer à leurs équipes de compétition, ces écoles devant concourir selon le règlement des compétitions sous leur propre identité.

Si ce compromis pouvait initialement apparaître comme une solution satisfaisante, la paix des ménages est aujourd'hui menacée. Sans structures sportives, les hautes écoles ne sont pas en mesure d'organiser des compétitions, et ce sont donc les OSU qui continuent de les prendre en charge en investissant leurs propres ressources humaines et financières. Cette nouvelle disparité d'engagement entre les  différents membres suscite quelques tensions. Une **Absence de service des sports dans plusieurs hautes écoles** réflexion sur la création de catégories de membres **Disparité d'engagement** différentes, avec des cotisations adaptées en fonction de l'organisation des championnats ou du travail effectué pour la Fédération, devient indispensable afin de retrouver une certaine équité. La réflexion est actuellement en cours au sein de la CDSU, mais la menace est grande que ce dossier n'avance pas suffisamment vite et que l'intégration facilitée de nouvelles hautes écoles, notamment privées, soit remise en question par l'Assemblée des délégués.

Le regroupement d'écoles, de lieux et cantons différents, sous la même haute école pose également de nouveaux problèmes réglementaires et organisationnels pour les compétitions nationales. La HES-SO est un bon exemple de  cette complexité, puisqu'elle regroupe sous une même entité **Complexité du réseau de certaines hautes écoles** vingt-huit hautes écoles dans douze villes et sept cantons différents. Si les étudiants de la HE-ARC, une des vingt-huit écoles de

la HES-SO, souhaitent participer à une compétition nationale, ils ne peuvent ni le faire sous l'égide de l'Université de Neuchâtel, qui les accueille pourtant dans leur pratique sportive quotidienne, ni sous le nom de leur école HE-ARC. Comme c'est la HES-SO qui est membre de Swiss University Sports et que la HE-ARC fait partie de la HES-SO, c'est sous ce dernier nom que les étudiants doivent concourir. Cette situation se répète pour chaque division locale de la HES-SO, et le problème devient aujourd'hui cornélien, notamment pour la sélection de représentants de la HES-SO dans les sports d'équipe.

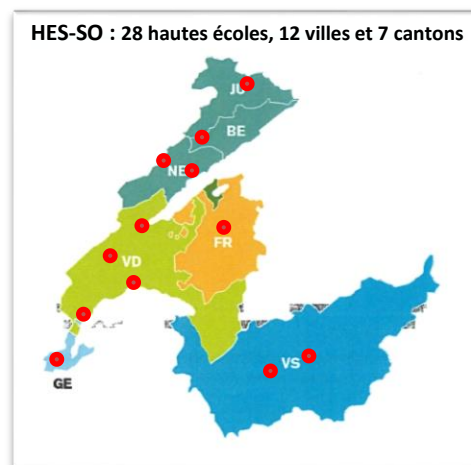


Figure 18 – Localisation des écoles faisant partie de la HES-SO

Dans ces hautes écoles, l'information et la gestion administrative concernant les championnats suisses sont inexistantes, ce qui pèjore également lourdement la participation des étudiants aux compétitions. Si les étudiants de ces écoles représentent pour les universités – et notamment pour les plus petites – l'opportunité de renforcer leurs équipes¹³, ils n'augmentent que peu le nombre d'étudiants participant effectivement aux compétitions nationales.

De son côté, Swiss University Sports se réjouit de l'arrivée des hautes écoles dans sa Fédération car elles permettent d'augmenter le niveau de ses délégations et ouvre aux étudiants concernés une porte vers le sport universitaire international. Le problème lié au manque d'information et de gestion n'est pas pris en compte par l'Organisation, puisque les étudiants sportifs d'élite sont bien connus des fédérations et sont contactés directement par les chefs de disciplines, eux-mêmes liés aux fédérations. Ce fonctionnement bien huilé pour l'international engendre une menace sur le plan national ; le désintérêt progressif de la Fédération pour les compétitions nationales pourrait bien mener, à terme, à un manque d'investissement pour l'information des étudiants au sujet des compétitions nationales et accentuer leur méconnaissance de ces rencontres.

Augmentation du nombre
 d'étudiants par l'intégration des
 hautes écoles

5.4.2 De la difficulté de former des équipes

L'évolution des programmes d'étude est un exemple d'évolution socioculturelle qui caractérise l'environnement externe de notre Organisation. Dans nos interviews, la majorité des maîtres de sport universitaire et de leurs coachs nous font part de la grande difficulté qu'ils rencontrent pour

¹³ Le règlement des compétitions de la CTN prévoit qu'ils puissent être utilisés comme « jokers » en cas d'effectif insuffisant.

former leur sélection pour les SUC 2019, en raison de la date qui coïncide avec le début de la période d'examens. Simone de Luigi, coach de volleyball à l'Université de Neuchâtel, fait ainsi part de ses difficultés à rassembler l'effectif nécessaire : « Il y a beaucoup de gens intéressés, mais dès que je les informe de la date, ils remarquent que c'est le dernier weekend avant les examens et plus personne n'est disponible ! »

Dans certaines écoles, comme dans les hautes écoles pédagogiques, les horaires sont denses, la présence aux cours contrôlée et les congés accordés très limités. La participation des étudiants aux championnats est donc plus problématique encore que pour les étudiants des universités. En 2015, l'enquête auprès des étudiants des universités et hautes écoles suisses (plus de dix-huit mille personnes interrogées) confirme que les principaux obstacles à la pratique d'un sport sont le manque de temps (selon 50% des inactifs) et la trop grande charge de travail (selon 37% des inactifs) (CDSU, 2015).

Notre enquête auprès des participants aux CUS (de hockey sur glace, golf, unihockey, badminton) démontre toutefois que peu d'étudiants ont de la difficulté à concilier leur présence aux CUS avec leurs études universitaires. Dans notre sondage, nous n'avons toutefois pu interroger que les étudiants présents aux différents CUS ; il n'était bien évidemment pas possible de connaître l'avis de ceux qui auraient souhaité y participer. Nous remarquons toutefois que les joueurs de hockey sur glace sont ceux pour qui le problème de la conciliation entre le sport et les études se pose le moins. La raison est simple : contrairement aux quatre autres, le tournoi de hockey sur glace se déroule sur une partie du weekend. La formule « vendredi soir et samedi » semble plaire, selon les interviews que nous avons réalisées. Plusieurs d'entre elles relèvent que peu de cours universitaires sont touchés et que le dimanche est encore disponible pour des révisions ou des activités entre amis. Cette opportunité du weekend doit être évaluée de cas en cas, comme nous le précise Priska Roth, cheffe de discipline pour le badminton : en effet, il semble extrêmement difficile de trouver un weekend libre dans le planning des meilleurs joueurs !

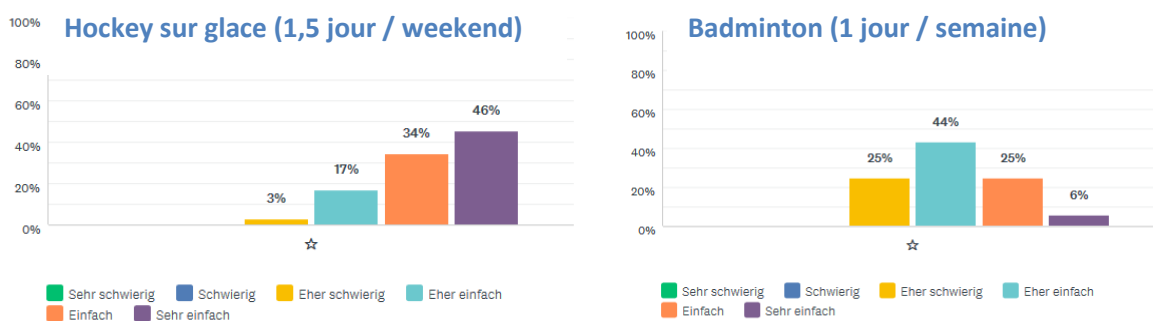


Figure 19 – Compatibilité de l'emploi du temps universitaire avec les CUS

5.4.3 Les étudiants

Selon une étude récente menée par la CDSU, les étudiants des universités et des hautes écoles suisses sont plus sportifs que la moyenne, que ce soit en comparaison de l'ensemble de la population suisse ou des personnes de leur âge et dont le parcours de formation est différent. En 2015, plus de la moitié d'entre eux (53%) affirmaient pratiquer du sport plusieurs fois par semaine et 27%, au moins une fois par semaine. La proportion d'étudiants n'en pratiquant que rarement (14%) ou jamais (6%) est particulièrement faible. En outre, les résultats de l'enquête nationale de 2015 montrent une légère augmentation de la fréquence sportive chez les étudiants par rapport à ceux de 2010.

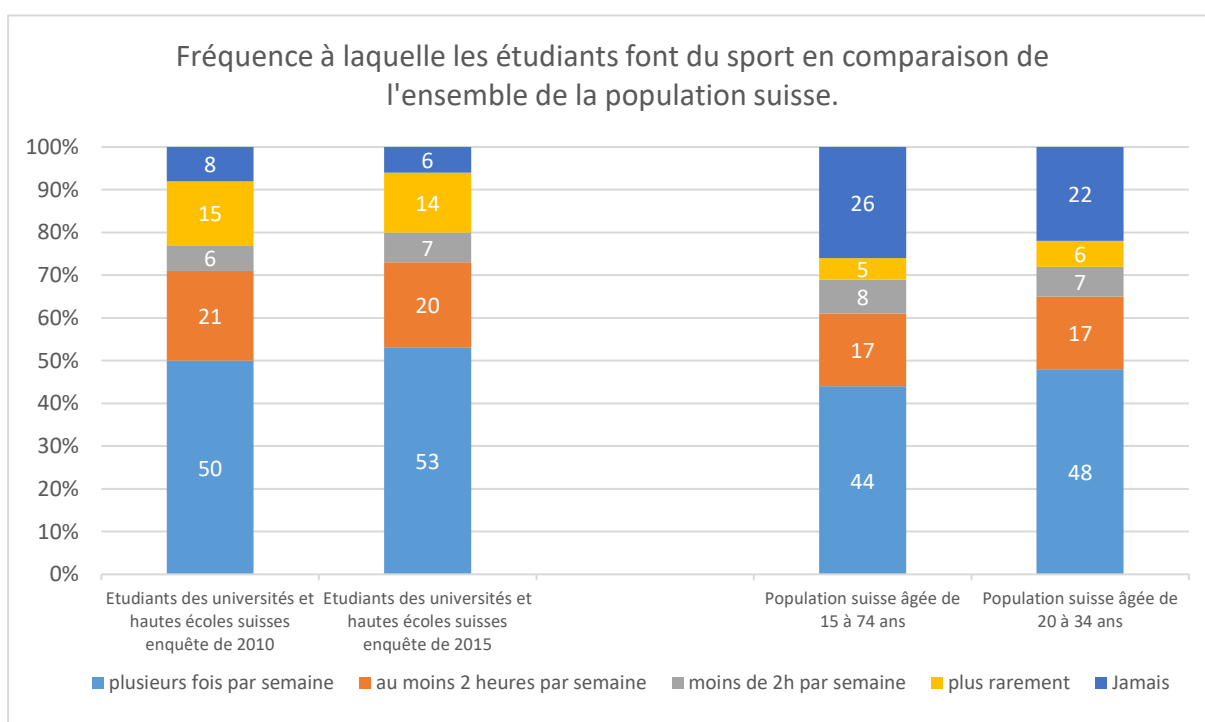


Figure 20 - Fréquence à laquelle les étudiants font du sport en comparaison avec l'ensemble de la population suisse (CDSU, 2015)

La sportivité de nos étudiants doit toutefois être mise en corrélation avec les motivations des étudiants pour leurs pratiques sportives. En effet, l'enquête de 2015 montre également que les défis qu'apportent les compétitions sont loin d'être prioritaires pour les étudiants suisses. Ce point arrive à l'avant-dernière place dans leurs motivations à s'entraîner. Bien que cette question ne soit pas directement liée aux compétitions nationales, elle nous renseigne sur le faible intérêt que nos étudiants portent à la compétition (CDSU, 2015).

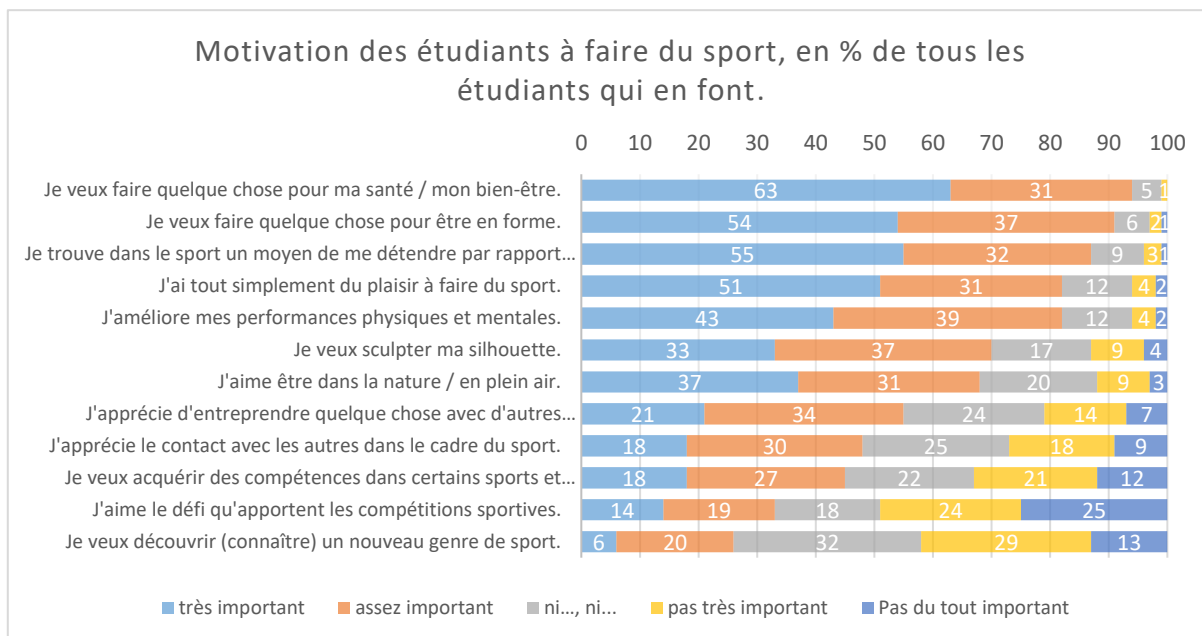


Figure 21 - Motivation des étudiants à faire du sport, en % de tous les étudiants qui en font (CDSU, 2015)

5.4.3.1 LE GENRE

La notion du genre est une dimension également intéressante dans l'analyse des intérêts de nos principaux clients. Dans le cadre du sport universitaire, les étudiants masculins sont légèrement plus sportifs que leurs camarades féminines et les activités sportives privilégiées sont loin d'être identiques. Les hommes sont davantage demandeurs de tournois et d'événements alors que les femmes aimeraient avoir plus d'offres adressées aux débutant.e.s. Les femmes plébiscitent les activités telles que l'aérobic et ses disciplines associées, alors que les hommes préfèrent les jeux d'équipe. (CDSU, 2015)

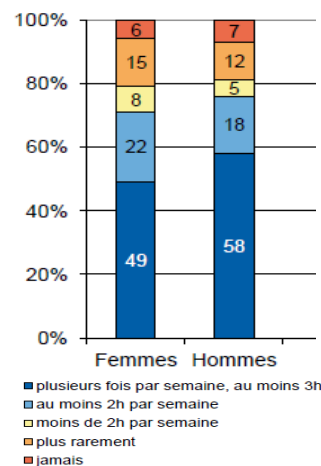


Figure 22 - Participation aux sports universitaires des femmes et des hommes (CDSU, 2015)

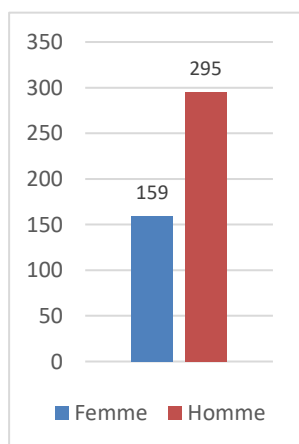
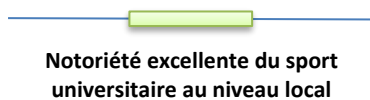


Figure 23 - présence féminine et masculine aux SUC 2019

Bien que toutes les disciplines proposées aux différents championnats universitaires suisses soient mixtes ou aient leur version féminine et masculine, la proportion de filles est nettement plus faible que celles de garçons. Lors des SUC 2019, seul le **Participation faible des filles** tournoi d'ultimate frisbee était mixte. Le tournoi de basket 3c3 féminin a dû être annulé par manque d'équipes, les rares basketteuses présentes ayant toutefois pu jouer avec les garçons, et le tournoi de handball féminin n'a opposé que deux équipes. Lors de ces SUC 2019, les filles étaient, toutes compétitions confondues, deux fois moins nombreuses que les garçons.

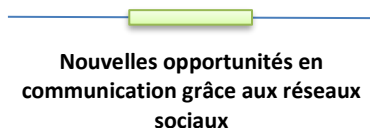
5.4.3.2 ÉTUDIANTS ET RÉSEAUX SOCIAUX

L'enquête de 2015 relève l'excellent niveau de connaissance qu'ont les étudiants de l'organisation des sports universitaires dans leur établissement (95%) et des offres proposées par celles-ci (92%). Cela signifie deux choses : premièrement, que les stratégies de communication des institutions locales fonctionnent parfaitement ; deuxièmement, que la notoriété dont jouissent les OSU est une opportunité pour Swiss University Sports. Cette dernière peut bénéficier d'être l'excellente perception de l'excellente perception de puisque 88% des étudiants questionnés la considèrent comme bonne (51%) ou très bonne (37%).

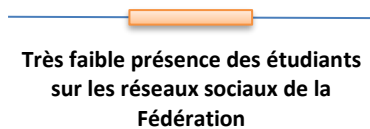


Swiss University Sports. Cette dernière peut bénéficier d'être l'excellente perception de l'excellente perception de puisque 88% des étudiants questionnés la considèrent comme bonne (51%) ou très bonne (37%).

Les réseaux sociaux amplifient le rôle de l'information dans les services proposés par les organisations et influencent largement leur notoriété. Ces nouvelles technologies de communication réduisent les distances et diminuent drastiquement la notion de efforts de développement soutenus dans le temps, sont exigeantes en ressources humaines et nécessitent une attention particulière au niveau de la sécurité des données. Elles restent une opportunité nouvelle et indispensable au développement de produits comme les compétitions sportives.



Une analyse des comptes Instagram et Facebook de la Fédération démontre toutefois que les étudiants n'y prêtent que peu d'attention. Avec mille trois personnes abonnées à son compte Instagram (trois mille quatre-vingt-sept pour Facebook) et une moyenne de cinquante-sept « j'aime » par publication, Swiss University Sports n'est que peu suivie par ses deux cent mille membres. Notre enquête auprès des cent douze joueurs du championnat suisse de hockey sur glace de 2019 souligne non l'absence d'intérêt de la part des participants, mais un manque de maîtrise des outils de communications de la part de la Fédération.



PRÉSENCE DES JOUEURS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX



Figure 26 – Présence des joueurs (CUS hockey sur glace) sur les réseaux sociaux

NOMBRE DE JOUEURS ABONNÉS À FACEBOOK



Figure 25 – Nombre de joueurs (CUS hockey sur glace 2019) abonnés au compte Instagram de la Fédération

NOMBRE DE JOUEURS ABONNÉS À INSTAGRAM



Figure 24 – Nombre de joueurs (CUS hockey sur glace 2019) abonnés au compte Facebook de la Fédération

Parmi les étudiants abonnés au compte Facebook ou Instagram de l'Organisation que l'on a interrogés lors des CUS de hockey sur glace 2019, la majorité l'est en raison de leur participation aux Universiades de Krasnoyarsk. Il semble que ce soit donc uniquement dans le cadre international que les participants aux compétitions entretiennent un lien direct avec Swiss University Sports, et qu'ils suivent les actualités de ses réseaux sociaux.

Et pour cause ! Le contenu des postes de la Fédération est presque exclusivement orienté vers les compétitions internationales et aucun ne concerne les CUS ou les SUC¹⁴. Pourtant, il existe bel et bien une demande, émanant des étudiants participant aux championnats nationaux, de figurer plus largement sur les réseaux :



**Absence de publications
concernant les SUC et les CUS sur
les réseaux sociaux de Swiss
University Sports**

Partagez-le plus tôt et plus sur les médias sociaux. Chaque organisation sportive universitaire des différentes universités devrait avoir sa propre page Facebook et Instagram pour partager des événements comme celui-ci. Les SUC 2019 est un événement fantastique, et chaque étudiant devrait savoir que les SUC existent et ce qu'ils sont. Cette année, beaucoup de nos joueurs ne l'auraient pas su si je ne leur avais pas demandé d'en faire partie.¹⁵ (Commentaire d'un participant aux SUC 2019 ; annexe 11)

Mike Kurt, Président de Swiss University Sports, est largement conscient de cette absence. Il relève que :

Swiss University Sports est la troisième plus grande fédération sportive de Suisse avec plus de 200'000 membres, mais dans les faits, très peu de membres sont conscients qu'ils le sont. Pour la communication, on a eu une équipe très professionnelle en Russie, mais eux ils ne sont plus là maintenant !

Pour les Universiades de Krasnoyarsk, les newsletters et les nombreuses publications ont rapidement donné des résultats positifs sur les réseaux sociaux, mais ce mandat en communication s'est arrêté à la fin des compétitions. Au niveau des CUS ou des SUC, aucune personne de la Fédération n'est chargée de communiquer sur les événements. Les accès aux réseaux sociaux de Swiss University Sports sont verrouillés, y compris pour les membres organisateurs, ce qui empêche toute publication liée aux championnats nationaux. Même les images des équipes et leurs résultats ne sont publiés que dans le rapport officiel – et surtout confidentiel – transmis à la Fédération.


**Bonne gestion des réseaux sociaux
au niveau international**

¹⁴ D'après notre dernière observation, datant de juillet 2019.

¹⁵ Share it earlier and more on social media. Every university sports organisation of the different universities should have its own Facebook and Instagram Page to share Events like this. SUC 2019 is a fantastic event, and every student should know, that the SUC exists and what they are. This year many of our players wouldn't have known about it, if I wouldn't have asked them to take part of it. Dans la langue originale. Nous traduisons.

Ce manque de communication ciblée et personnalisée à ses principaux clients est ressenti comme une forme de mépris, d'autant que la demande de visibilité est explicitement exprimée par les partenaires de la Fédération :

La fédération n'a pas un responsable de communication et la fédération attend que chaque organisateur d'un événement fasse ce travail, mais nous n'avons pas le temps de le faire... Ça doit être fait par la fédération, le but doit être qu'au moins 80% des participants aux SUC soient abonnés à la fin des compétitions et pour ça tu dois avoir des gens qui tournent et créent du contenu durant l'événement... (Renato Maggi)

Lors des SUC 2019 pourtant, un photographe était bien présent pour prendre des clichés et des vidéos de qualité professionnelle. Mais aucune image ou vidéo n'a été publiée sur les comptes Instagram et Facebook de Swiss University Sports durant le tournoi, et très peu de photos étaient disponibles sur le site suc2019.ch après la compétition. La déception était au rendez-vous chez les coachs :

J'ai été très déçu de ne pas avoir accès à toutes les photos qui ont été prises lors des SUC par le photographe, il y en avait bien quelques-unes sur le site, mais nous n'avons pas reçu celles que nous avons demandé de faire avec notre délégation. Pour les réseaux sociaux Swiss University Sports c'est nul ! (Simone de Luigi)

Mais aussi chez les athlètes :

Où sont les autres photos ? Il y a eu plus d'une personne qui a fait des photos et il n'y en a que quelques-unes sur le site Web. J'ai cherché d'autres photos plusieurs fois, mais je n'en ai jamais trouvé. Par exemple les photos d'équipe après la "cérémonie de remise des médailles" au volley-ball ou dans d'autres sports.¹⁶ (Commentaire d'un participant aux SUC 2019 ; annexe 11)

À la suite de ces constats, nous avons souhaité étudier l'impact des publications instantanées sur nos représentants neuchâtelois aux SUC 2019. Notre délégation comprenait huit étudiantes et huit étudiants. Sans les informer au préalable, nous avons publié

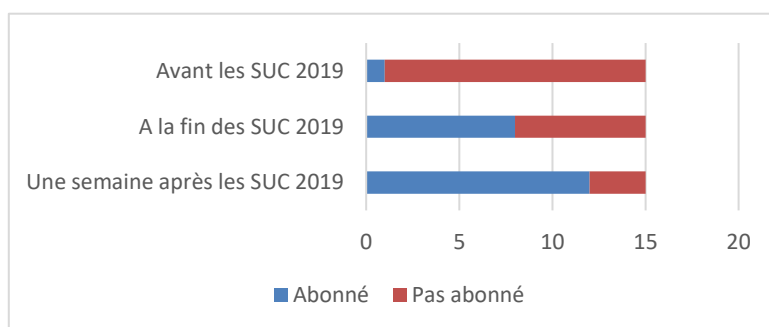


Figure 27 - Nombre d'abonnés au compte Instagram du SUN avant et après les SUC 2019

une ou deux vidéos de chacun des tournois sur la story Instagram de notre compte, dès le début des championnats. Les premières inscriptions ont été très rapides, bien qu'une seule personne fût déjà abonnée à notre compte et pouvait donc recevoir les publications. Dès la fin de la première journée, nous comptions sept nouveaux abonnements. Un étudiant ne

Étudiants intéressés à rejoindre les réseaux sociaux s'ils sont concernés

¹⁶ Where are the rest of the pictures? There have been more than one person who made pictures and there are only a few on the website. I have searched for other pictures many times but never found any. For example the teampictures after the "medal ceremony" in Volleyball or other sports. Dans la langue originale. Nous traduisons.

possédait pas de compte Instagram et n'a donc pas été pris en compte dans le graphique ci-dessus. Après une semaine, douze étudiants sur les quinze présents sur Instagram suivaient notre compte. Notre expérience avec la délégation neuchâteloise et notre sondage auprès des participants aux CUS montre qu'il serait aisé pour la Fédération d'augmenter l'activité de ses pages sur les réseaux sociaux. De fait, si les étudiants des SUC 2019 ne sont que onze pour cent à être présents sur l'Instagram de Swiss University Sports et six pour cent sur sa page Facebook, une majorité d'entre eux (48%) indiquent qu'ils sont prêts à l'être rapidement.

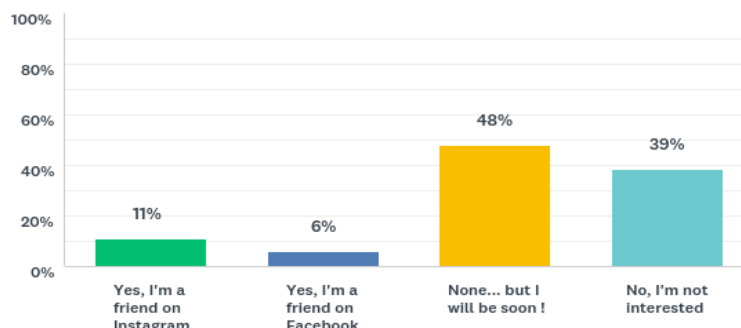


Figure 28 – Présence des participants aux SUC sur les réseaux sociaux de Swiss University Sports

5.4.3.3 NOTORIÉTÉ DE SWISS UNIVERSITY SPORTS CHEZ LES ÉTUDIANTS

L'organisation parfaitement huilée d'un événement tel que les SUC de 2019 à Tenero – et compte tenu de la satisfaction qu'elle procure aux étudiants – est une remarquable opportunité pour Swiss University Sports d'augmenter sa notoriété. Pourtant, sur le chemin du retour, aucun étudiant de notre délégation n'était capable de citer l'organisateur de l'événement et personne ne connaissait Swiss University Sports. De même, sur cent douze joueurs questionnés lors des CUS de hockey sur glace 2019, nous avons constaté qu'une très grande majorité d'entre eux n'avaient pas connaissance de la Fédération. Notre sondage concernant les CUS confirme que les étudiants connaissent peu Swiss University Sports. Ils ne sont pas nombreux à suivre l'Organisation sur les réseaux sociaux et seuls quarante-deux pour cent ont déjà consulté son site internet. La Fédération néglige fortement l'opportunité de se présenter lors des CUS et la plupart

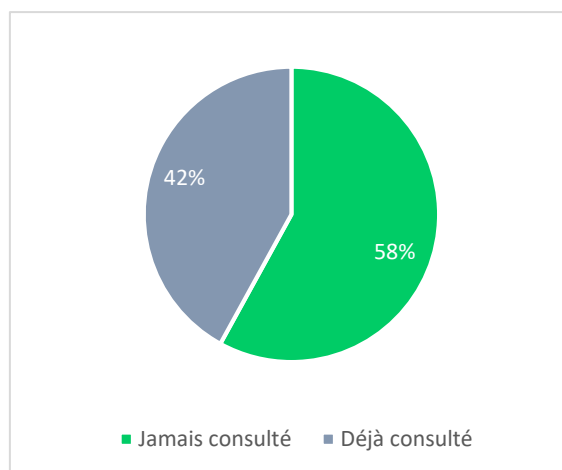
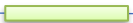


Figure 29 – Pourcentage d'étudiants à avoir déjà consulté le site internet de Swiss University Sports.

des étudiants associent l'événement à l'OSU qui les organise. Aucune banderole, flyer ou autres goodies ne sont disponibles pour présenter la Fédération.

Les SUC représentent pourtant une opportunité pour Swiss University Sports d'être mieux connue. Les chiffres démontrent que lors d'un événement, le site internet dédié aux championnats est davantage consulté.  Seulement quatorze pour cent des participants questionnés indiquent ne l'avoir jamais visité. Il reste toutefois l'éventualité que les étudiants ne fassent pas directement le lien avec la Fédération, son nom et son logo n'apparaissant qu'en bas la page d'accueil.

Bonne notoriété du site SUC2019.ch chez les participants

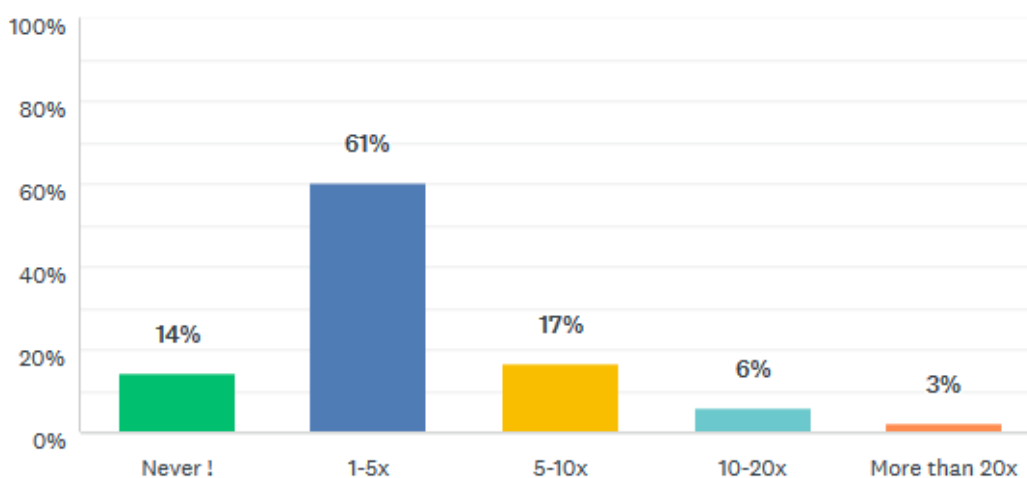




Figure 30 – Nombre de consultations du site suc2019.ch par les participants.

5.4.3.4 NIVEAU SPORTIF DES ÉTUDIANTS PARTICIPANT

Il y a vingt ou trente ans, les CUS étaient mieux considérés qu'aujourd'hui, et les meilleurs sportifs y prenaient part. Le nombre de  compétitions dans les différents sports était bien plus faible et la participation aux CUS faisait office de sélection pour les Universiades et les championnats du monde universitaires. Avec l'augmentation importante du nombre de compétitions, la règle de participation aux CUS pour les sélections internationales a été abandonnée au profit des résultats obtenus au sein des diverses compétitions des fédérations. Dans de nombreux sports tels  que l'athlétisme, l'escrime ou la course d'orientation, les CUS étaient autrefois presque uniquement pratiqués par les meilleurs Suisses. Ceux-ci n'y étant désormais plus présents, les CUS de nombreuses disciplines ont disparu. Le triathlon, par

Augmentation du nombre de compétitions au sein des fédérations

Baisse du niveau des compétitions

exemple, a complètement disparu des CUS, en raison de la concurrence des compétitions avec *prize money*.

Dans d'autres sports, comme dans les sports collectifs, les compétitions universitaires suisses ont gardé une certaine valeur et ont perduré avec un certain succès. Or, en raison de l'évolution du sport d'élite au cours des dernières années, il est devenu de plus en plus difficile, voire impossible, d'obtenir la participation des joueurs sous contrat avec un club. « Je ne vais malheureusement pas pouvoir participer à ce tournoi même si ce n'est pas l'envie qui manque. Il y'a trop de risques de blessures qui pourraient me pénaliser pour la saison prochaine et il se peut également que nous ayons les barrages à faire durant cette période. », témoigne un joueur de Neuchâtel Xamax FCS. Par peur d'être blessé, pour des questions de calendrier, ou pour d'autres motifs parfois plus personnels, la question de la participation au CUS se solde le plus souvent par un refus : « Le problème est que celles [les joueuses] de LNA qui sont en équipe nationale sont à Montreux jusqu'au 15 mai et c'est leur seule semaine de vacances avant de repartir le 5-6 juin... » (Jo Gutknecht, présidente du NUC volleyball)

Cependant, même s'il est rare d'avoir les meilleurs athlètes dans certaines disciplines, des exemples montrent qu'il est possible de former des équipes de haut niveau. L'équipe masculine de volleyball de Zurich pour les quatre joueurs actuels et deux suisse. Comme le précise Renato Maggi, il n'est possible de profiter de ces joueurs que s'ils sont entourés d'un groupe d'amis ayant envie de vivre une activité sportive et sociale avec d'autres étudiants. C'est là précisément la spécificité des CUS, mais aussi celle des SUC : former des équipes inédites, composées de joueurs issus de différents clubs sportifs.

Partager une expérience sportive et relationnelle unique entre étudiants

Si la présence des meilleurs athlètes est souhaitée, c'est non seulement qu'ils permettent un maintien des effectifs, mais aussi qu'ils participent à maintenir la valeur sportive des championnats universitaires suisses. Le risque lié à leur absence est de voir le nombre de participants *lambda* augmenter au détriment du niveau sportif, ce qui péjorerait la réputation des championnats au sein des diverses fédérations. Tout doit donc être mis en œuvre pour faciliter l'accès aux sportifs d'élite à ces compétitions et pour les motiver à y participer.

Notre enquête nous démontre que le niveau sportif de la plupart des championnats universitaires suisses est considéré comme élevé par les étudiants qui y participent. C'est particulièrement le cas dans les tournois de badminton et meilleurs joueurs nationaux est appréciée. Bonne reconnaissance de la valeur sportive des compétitions chez les participants aussi fréquente qu'attendue et

Bonne reconnaissance de la valeur sportive des compétitions chez les participants

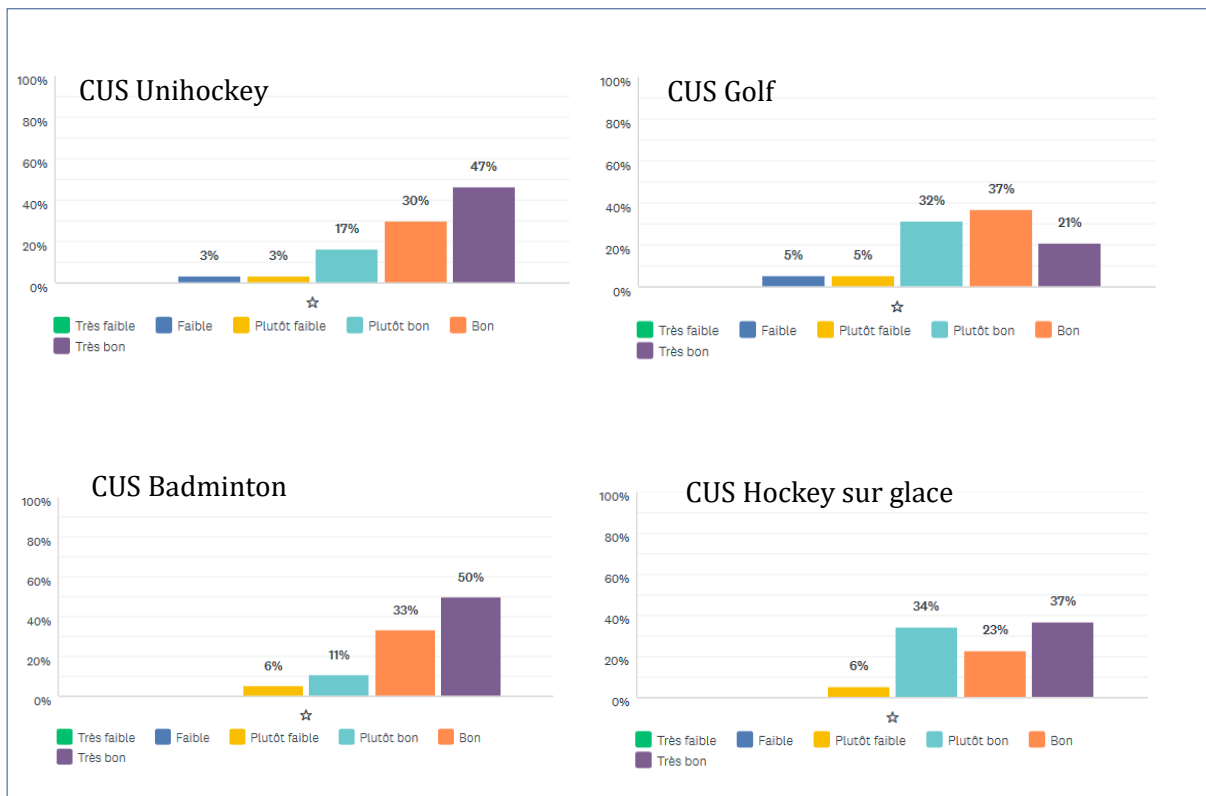



Figure 31 – Perception du niveau sportif par les participants au CUS (unihockey, golf, badminton et hockey sur glace)

La disparité de niveau qui peut exister entre les étudiants ou équipes au sein d'un même championnat influe sur le plaisir et l'attrait que revêtent ces compétitions chez les participants. Dans le sondage effectué après le CUS de hockey sur glace de 2019, plusieurs commentaires font référence à ce déséquilibre (annexe 1). Dans ce championnat, une équipe plus faible que les autres a ressenti beaucoup de frustration, et c'est d'ailleurs la seule équipe qui a souhaité contrôler scrupuleusement les cartes d'étudiants des joueurs de toutes les autres équipes.


À Tenero, lors des SUC 2019, la délégation neuchâteloise, composée de joueurs provenant du volleyball « libre », a dû affronter l'équipe de Zurich, alors composée des joueurs de l'équipe nationale. Si l'expérience a été enrichissante pour les Neuchâtelois, nous doutons du plaisir engendré par cette rencontre pour les Zurichois. Pour le CUS badminton, nous avons également retrouvé cette discordance dans les commentaires des étudiants (annexe 1).

En discutant avec nos collègues présents à Tenero lors des SUC 2019, nous avons clairement identifié qu'il existe un flou ————  ———— définitionnel concernant le niveau recommandé pour la constitution des délégations aux championnats suisses. Si **Disparité du niveau sportif entre les compétiteurs** certains mettent la priorité sur la participation de leur université aux championnats, d'autres ne se déplacent que si leur délégation a une chance de succès. À la lumière de ces différences, il est clair qu'il n'existe pas de stratégie unanime entre les universités, et que le nombre trop faible de participants ne permet pas d'organiser des tournois proposant deux catégories (compétition – loisir ; ligue A – ligue B,

par exemple). À l'inverse, le nouveau règlement adopté par la CTN concernant les jokers¹⁷ est une opportunité importante pour permettre aux petites délégations d'augmenter leur compétitivité et ainsi d'égaliser les niveaux sportifs entre les écoles.

5.4.3.5 NIVEAU DE SATISFACTION PERÇU PAR LES ÉTUDIANTS

Notre sondage concernant les CUS nous démontre un très haut niveau de satisfaction chez les étudiants. Que ce soit sur le plan sportif, organisationnel, relationnel ou sur le format de « positifs » et « très positifs » représentent au moins quatre-vingts pour cent des réponses.


Haut niveau de satisfaction des étudiants lors des CUS et des suc

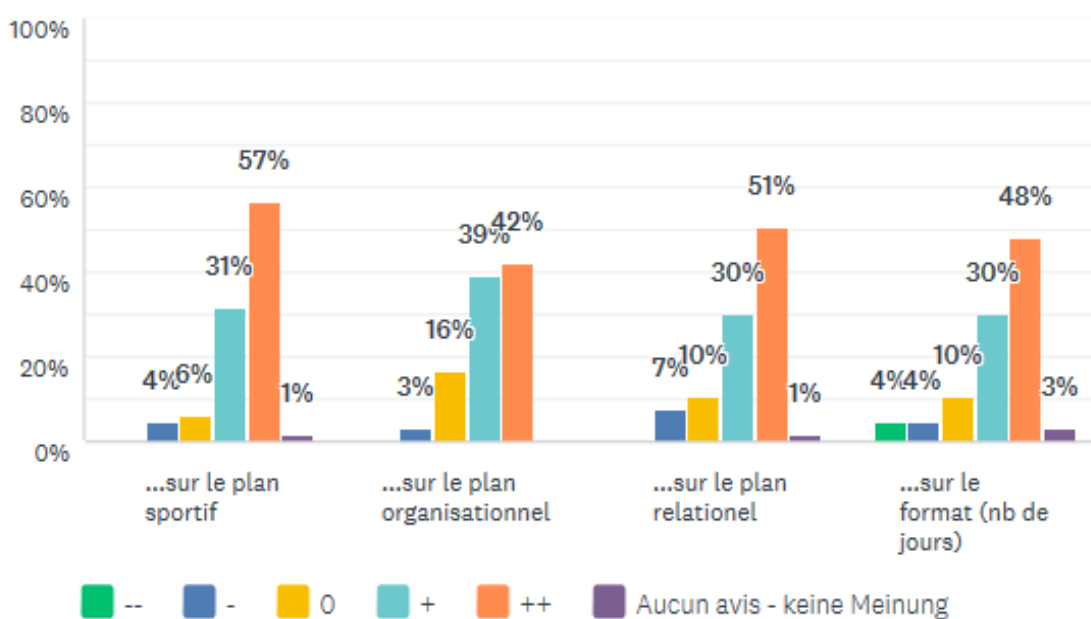


Figure 32 – Niveau de satisfaction des CUS (badminton, golf et unihockey)

« Plaisir », « Jeu & Plaisir », « Succès », « Haut-niveau », « Top », « Bien », « Super », « Collégial », « Génial », « Esprit sportif », « Qualité suisse », « Captivant »¹⁸ résument les points forts du championnat auquel les étudiants questionnés ont participé. De la même manière « Visibilité », « Durée », « Ambitions différentes », « Pas assez professionnel », « Atmosphère froide », « Défavorable », « Localité », « Plan de jeu », « Déconcertant », « Esprit », « Peu d'équipes », « Ration trop petite », « Nombre de participants » dessinent la tendance représentant les points faibles.¹⁹

¹⁷ Comme nous l'avons vu, il s'agit d'un règlement qui permet à une université d'engager dans sa délégation un certain nombre d'étudiants d'une autre université ou haute école.

¹⁸ « Plaisir », « Spiel&Spas », « Erfolgreich », « Haut-Niveau », « top », « Gut », « super », « Kollegial », « Geil », « Sportsgeist », « Swiss quality », « Spannend » dans les langues originales. Nous traduisons.

¹⁹ « Visibilité », « Dauer », « unterschiedliche Ambitionen », « Zu wenig professionell », « Kühle Atmosphäre », « ungünstige », « Örtlichkeit », « Spielplan », « Verwirrend », « Spirit », « Wenige Manschaften », « Verpflegung war mager », « Teilnehmeranzahl » dans les langues originales. Nous traduisons.

En comparant les résultats CUS par CUS, très peu de différences sont significatives apparaissent entre les championnats. Seuls les résultats concernant le format des CUS de Golf diffèrent des autres.

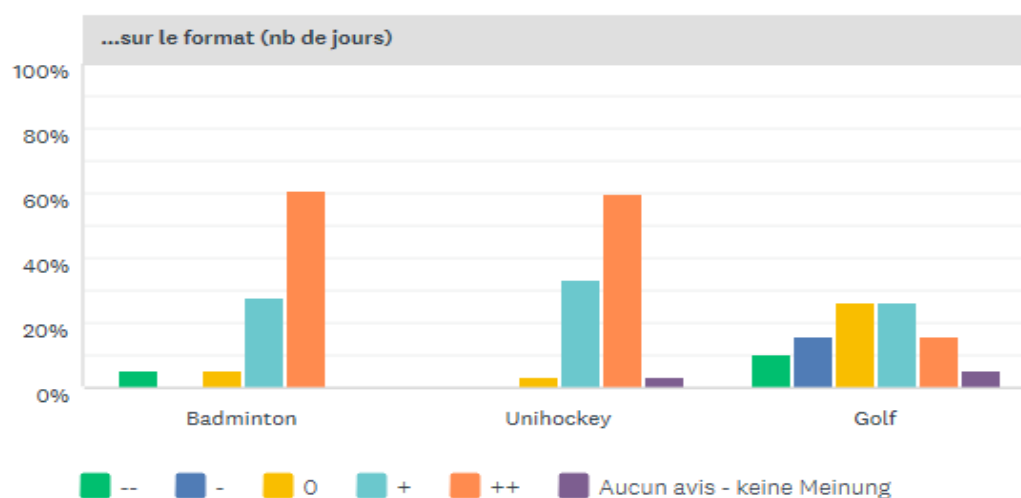


Figure 33 – Satisfaction concernant le format des CUS badminton, unihockey et golf

Il est à noter que malgré les retours positifs concernant les CUS d'unihockey, plusieurs commentaires proposant des améliorations possibles pour ces championnats impliquent le format (annexe 2). En interrogeant l'équipe de Berne, championne universitaire suisse d'unihockey 2019, sur les possibilités d'amélioration, nous nous sommes rendu compte que neuf étudiants sur onze préféreraient que le tournoi se déroule sur deux jours.

Considérons maintenant l'évaluation des SUC 2019 : une indiscutable majorité les juge excellents dans leur ensemble. Tous les items sont cotés positivement, la palme revenant à la localisation des compétitions sur le site de Tenero.

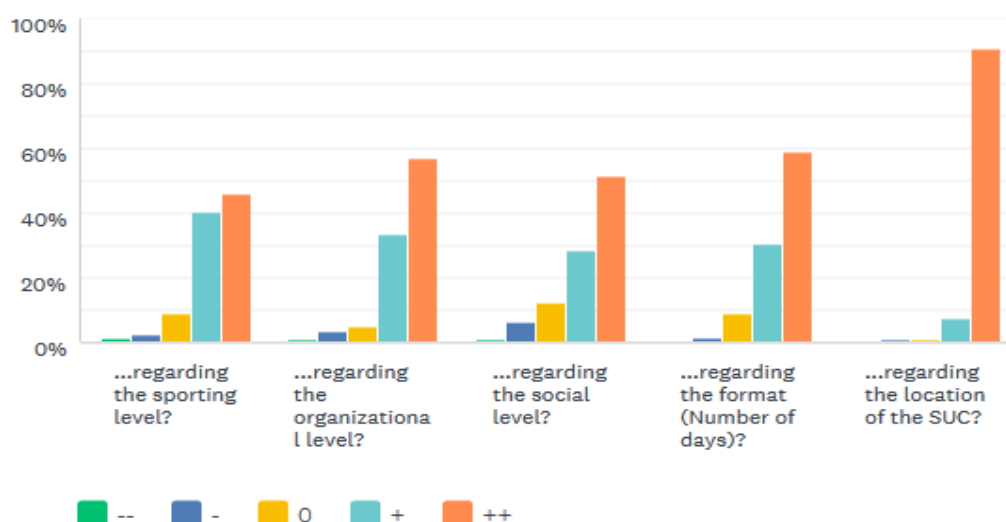



Figure 34 – Niveau de satisfaction des participants aux SUC 2019

Le niveau de satisfaction que nous rencontrons pour les CUS et les SUC est une excellente opportunité de transformer les participants en véritables ambassadeurs des tournois au sein des universités. Pour les CUS,  nonante-sept pour cent des joueurs déclarent qu'ils vont probablement recommander la **Participants disponibles et efficaces comme ambassadeurs auprès d'autres étudiants** compétition à d'autres étudiants. Ce résultat est d'autant plus significatif que lorsque l'on demande aux étudiants comment ils ont été informés de la présence des compétitions, cinquante-deux pour cent annoncent l'avoir été par un camarade !

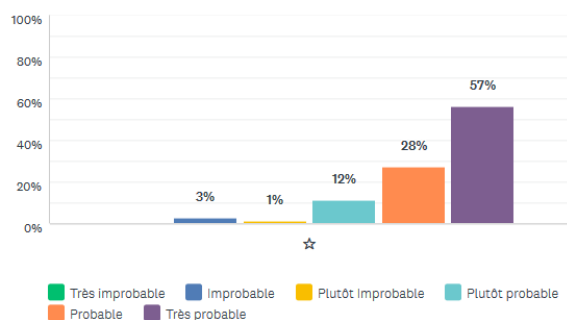


Figure 35 – Probabilité de recommandation des CUS à d'autres étudiants

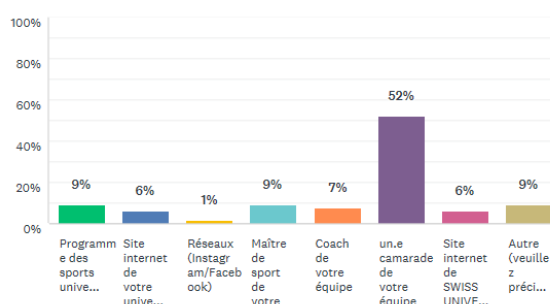



Figure 36 – Sources d'information de l'existence des CUS

Un dernier élément doit encore être pris en compte dans notre diagnostic de la satisfaction des étudiants : les récompenses  reçues. Lorsqu'on demande quelle recommandation ils **Prix ne répondant pas aux attentes des étudiants** souhaitent faire à la fédération pour augmenter leur plaisir, plusieurs relèvent la médiocrité des prix distribués (annexe 3).

Il est indéniable que des prix de qualité augmentent la valeur extrinsèque des championnats. Les médailles et fanions distribués actuellement sont de piètre qualité et surtout, ils sont remis à la va-vite, sans réelle cérémonie, ce qui menace la valeur intrinsèque du podium.

Pour conclure cette partie de notre diagnostic, concernant la satisfaction des étudiants, nous soulevons que de nombreux commentaires librement introduits par les participants aux SUC 2019 démontrent la satisfaction indéniable que ces compétitions engendrent chez nos étudiants, ainsi que l'opportunité d'en faire de vrais ambassadeurs de l'événement pour les années futures (annexe 4).

5.4.3.6 LES ATTENTES DES PARTICIPANTS

Plusieurs commentaires sur le type d'attentes des participants aux CUS nous interrogent. Les étudiants semblent très partagés quant à l'importance que revêtent les aspects sportifs ou relationnels de ces compétitions. Swiss University Sports ne doit pas manquer de développer des championnats qui répondent au haut niveau sportif souhaité par cinquante pour cent des étudiants. Et cela doit se faire sans oublier de renforcer l'aspect relationnel, régulièrement cité dans les points forts ou faibles des championnats.

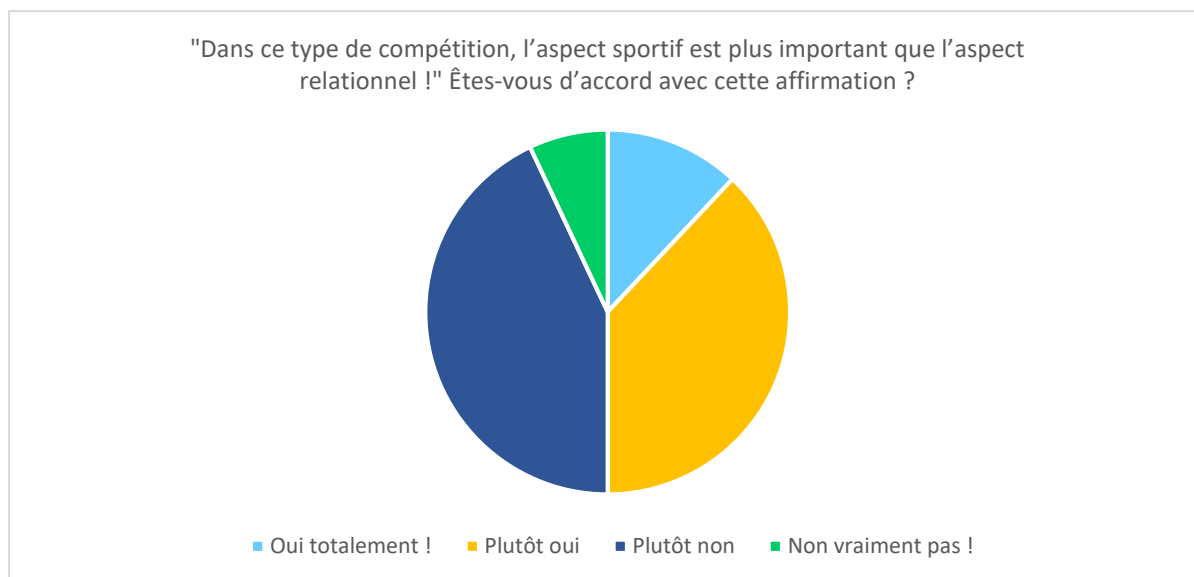


Figure 37 - Importance des aspects sportifs et relationnels aux CUS

Pour les SUC, les avis sont très partagés lorsqu'il s'agit d'évaluer l'importance des aspects sportifs par rapport aux aspects sociaux. À l'image de ce commentaire, émis par un participant, les deux critères jouent un rôle important : « Rencontrer de nouvelles personnes avec des intérêts similaires et avoir du bon temps + un bon niveau sportif »²⁰.

Un grand nombre de
ci sur l'importance primordiale
les participants (annexe 5).

Relations sociales
interuniversitaires plébiscitées
par les étudiants

commentaires rejoignent celui-
des interactions sociales entre

²⁰ « Meeting new people with similar interests and having a great time + great sports level », dans la langue originale. Nous traduisons.

"In this competition, the sporting aspect is more important than the social aspect!" Do you agree with this statement?

Answered: 119 Skipped: 0

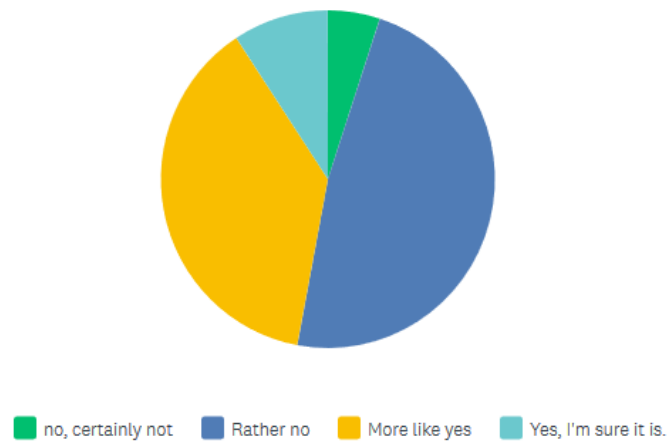


Figure 38 – Comparaison du niveau d'importance entre les aspects sociaux et sportifs des SUC 2019

Notons enfin que les règlements très stricts, appliqués sur le site de Tenero, forment un obstacle conséquent à la satisfaction des activités festives des étudiants. La difficulté d'organiser des événements bruyants, ou ne répondant simplement pas aux normes d'utilisation strictes du centre sportif, est problématique (annexe 6).

Incompatibilité entre Tenero et les besoins festifs des étudiants

5.4.3.7 SOURCES D'INFORMATION DES ÉTUDIANTS POUR LES CUS

En analysant plus finement les sources d'information des étudiants, nous remarquons de grandes disparités entre les différents sports. En ce qui concerne le hockey sur glace, le coach revêt une importance primordiale (67%) alors que pour les autres disciplines, le coach n'apparaît que dans cinq à dix pour cent des réponses. Il faut noter que, pour deux équipes du championnat de hockey sur glace, le coach était un étudiant, ce qui majore certainement le nombre de réponses positives. Les camarades sont une source d'information importante pour le badminton (78%) alors que cette valeur est bien plus faible pour le golf (21%). Le Golf présente par ailleurs des valeurs étonnantes, puisque les sources d'information pour cette discipline sont régulièrement réparties entre la majorité des items. Il est à relever également que cette discipline est la seule qui ait puisé ses renseignements auprès d'une autre source, le site golfsuisse.ch.

Participants efficaces comme ambassadeurs auprès d'autres étudiants

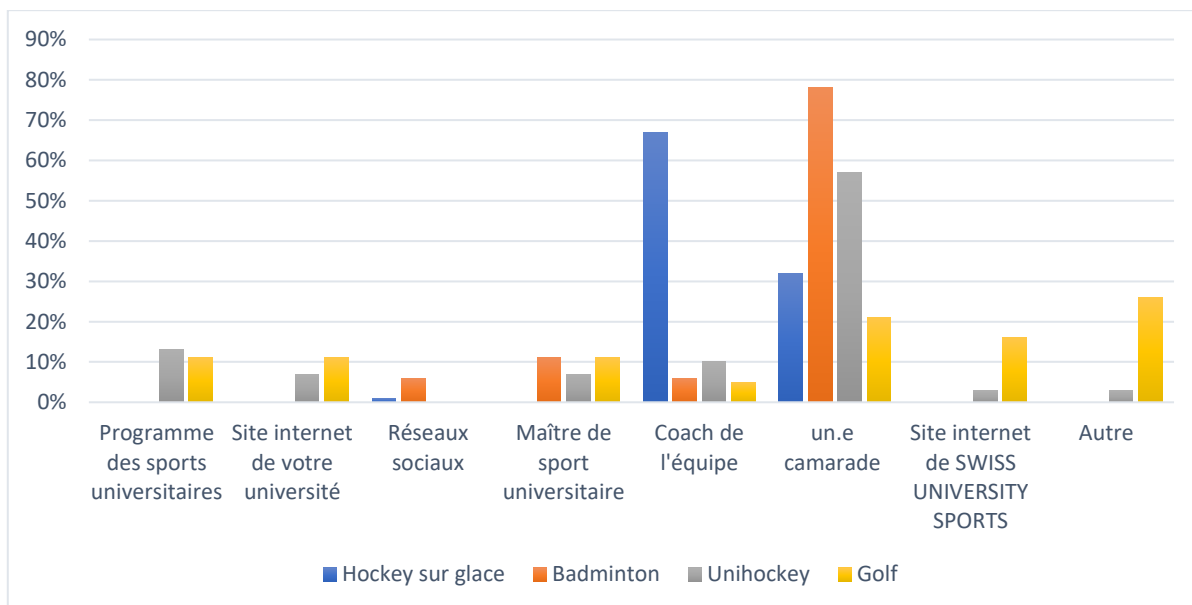


Figure 39 – Sources d'information pour les CUS

À la lecture de nos résultats, nous remarquons que les pratiques de communication restent très variables d'une université à l'autre. Dans le cadre du CUS d'unihockey, la moyenne des étudiants ayant été informés par un coach est de dix pour cent. Pourtant, soixante-quatre pour cent des participants bernois (soit sept étudiants sur onze) ont été informés par ce biais.

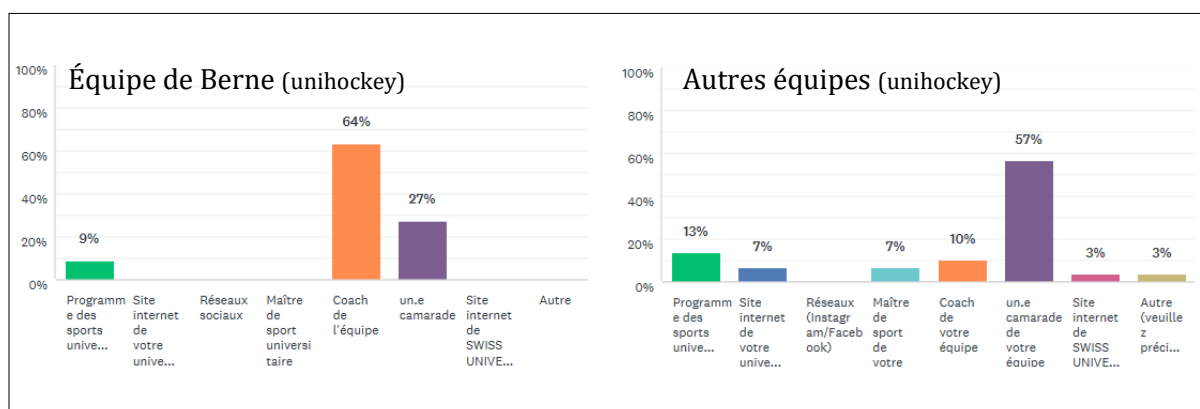


Figure 40 – Comparaison des sources d'information entre l'équipe de Berne et les autres équipes aux CUS d'unihockey.

Notre analyse des sources d'information révèle des données essentielles à la construction efficace d'un plan de communication externe. À la lumière de l'exemple bernois, elle montre combien il est important que Swiss University Sports collabore avec les OSU, afin de proposer la stratégie la plus adaptée à chaque université. Si les actions de communication menées au sein des OSU sont très variées, elles se révèlent également inefficaces au vu du nombre d'étudiants informés uniquement par d'autres étudiants. Ce manque d'information est régulièrement dénoncé par les participants.

Mais revenons encore une fois aux SUC, bien que nos résultats soient assez similaires à ceux observés pour les CUS. Nous retrouvons en effet très peu de variations dans les sources d'information relatives à l'événement. La part d'étudiants ayant pris connaissance de l'existence des SUC par le programme des sports de leur université est légèrement plus importante (22%) que celle notée pour les CUS, mais le bouche à oreille, de camarade à camarade, représente, pour ces championnats aussi, la source d'information la plus significative.

How did you learn about the existence of SUC 2019?

Answered: 175 Skipped: 26

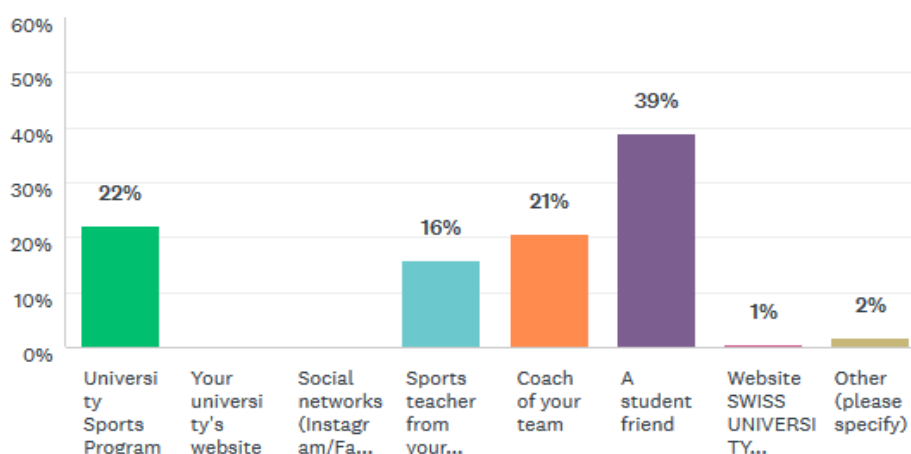


Figure 41 - Sources d'information pour les SUC

5.4.3.8 VALEURS PERÇUES DES COMPÉTITIONS NATIONALES CHEZ LES ÉTUDIANTS

Les Universiades sont un exemple de championnats auxquels on attribue généralement une valeur d'atteinte importante. De fait, les participants estiment qu'elles valent davantage que d'autres offres, proposées par ses concurrents, et qu'elles compensent largement les sacrifices qu'elles engendrent.

Dans notre entretien avec Leonz Eder, le Directeur de Swiss University Sports rappelle qu'il était autrefois nécessaire de CUS et SUC avec un statut de sélection aux EUC et EUG participer aux compétitions nationales pour pouvoir concourir lors des Universiades. Puisque les tournois nationaux ont perdu leur statut, la Fédération doit désormais trouver d'autres opportunités pour y attirer ses meilleurs athlètes. L'un des arguments clés reste pourtant sûrement le rôle qu'ils jouent en tant que sélections pour les championnats d'Europe de l'EUSA. D'après notre sondage, il y a là en effet un bon argument marketing : il faut « permettre aux étudiants d'aller aux championnats européens et donc faire en sorte que ceux-ci ne se passent pas pendant les examens ; cela pousserait les étudiants à participer aux championnats suisses » (Commentaire d'un participant aux CUS 2019 ; annexe 8)

Une présence plus importante et une meilleure collaboration avec les fédérations sont autant d'opportunités inévitables pour maintenir une valeur d'atteinte intéressante pour les athlètes. D'après les étudiants interrogés, la valeur perçue des CUS n'est pas mauvaise, mais dénote tout de même une certaine faiblesse qui menace leur notoriété au sein des fédérations sportives.

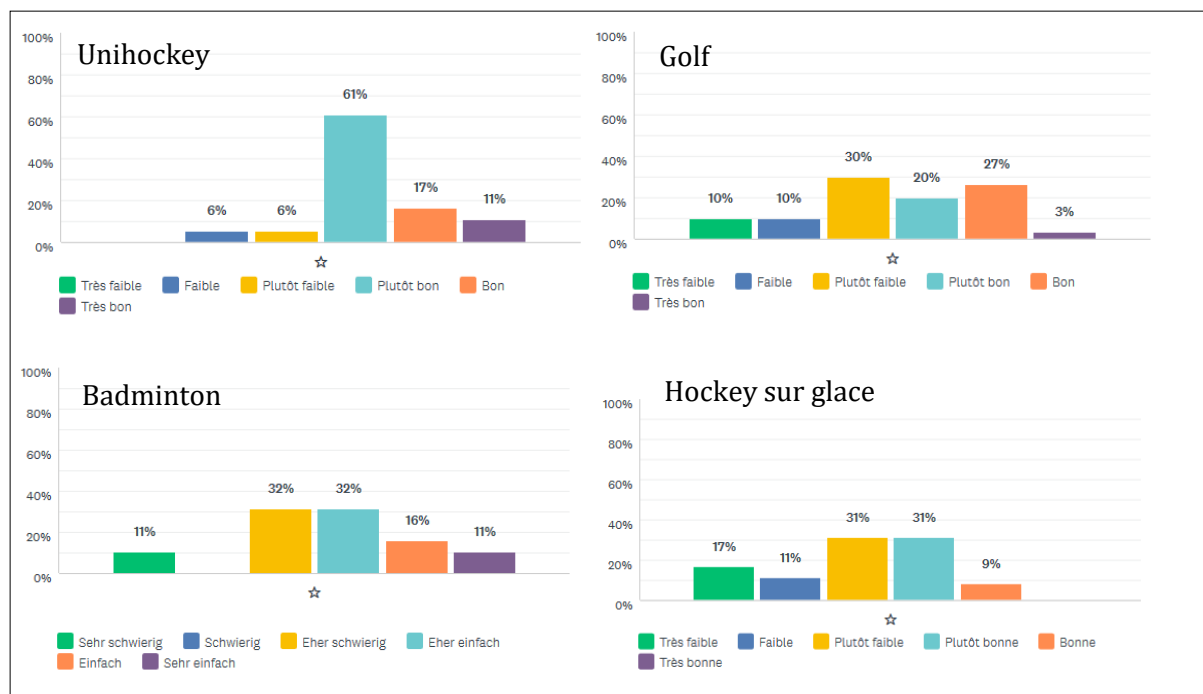


Figure 42 – Perception de la valeur des CUS dans le milieu sportif des étudiants

5.4.4 Les fédérations sportives

La valeur du sport universitaire n'est pas encore assez appréciée dans le système du sport suisse... les fédérations et le système du sport en Suisse ne se rendent pas compte de ce que font les Universités... il faut profiter des Universiades 2021 pour développer les choses, là il y a un moment où on nous écoute... (Mike Kurt)

Comme l'énonce Mike Kurt, les Universiades 2021, qui auront lieu à Lucerne, représentent une excellente opportunité d'améliorer la notoriété du sport universitaire et de sa Fédération. Les fonds mis à disposition pour l'organisation d'un événement d'une telle envergure, et **Universiades d'hiver 2021 en Suisse** possédant un pouvoir médiatique aussi fort, représentent une occasion rare de valoriser le sport en Suisse. Une collaboration étroite entre Swiss University Sports, Swiss Olympic et les fédérations sportives est actuellement mise sur pied ; il s'agira pour la coalition de développer de nouvelles d'infrastructures, propices au temps des Universiades, mais aussi de léguer, en héritage, un intérêt renouvelé pour le sport et le « sport-études ».


D'autres moments sont aussi propices à des collaborations. Les compétitions universitaires nationales sont une véritable opportunité pour développer davantage de liens avec les fédérations, les associations cantonales et les clubs. Des exemples de présence de Swiss University Sports sur les sites internet des fédérations existent. C'est le cas de

**Peu de présence des CUS/SUC
sur les sites internet d'autres
fédérations**

Swiss Tennis, qui consacre une page aux championnats suisses universitaires et informe des possibilités concernant « sport-études ». On retrouve également, sur le site de Swiss Badminton, une page présentant les résultats des derniers championnats universitaires suisses. Pareillement, la page web de Swiss Golf annonce les CUS de Golf dans son calendrier des compétitions. Nous avons vu précédemment que vingt-six pour cent des étudiants présents au CUS de Golf 2019 ont été informés par le calendrier des compétitions de golfsuisse.ch. Cette proportion non négligeable démontre l'importance de la présence des compétitions de Swiss University Sports dans les systèmes d'information des fédérations. C'est ce que souligne Leonz Eder : « À l'époque, les CUS étaient vraiment dans le calendrier officiel des fédérations et ils étaient très importants parce qu'il n'y avait pas beaucoup de compétitions nationales ». À l'heure d'aujourd'hui, nous sommes forcé de constater que les événements de Swiss University Sports n'apparaissent malheureusement que trop rarement dans les informations d'autres fédérations.

Pourtant, les collaborations avec les différents organismes sont bien présentes lors de sélections pour les compétitions internationales, puisque le choix des athlètes se fait d'entente avec les organisations sportives. Si aujourd'hui les responsables de disciplines de Swiss University Sports sont souvent issus des fédérations, ils étaient autrefois pratiquement tous maîtres de sport. Par la force des choses, ils contribuaient donc à créer un contact entre le cadre national et les fédérations.




Pour les CUS, la collaboration se limite désormais trop souvent au partenariat avec un seul club partenaire, qui possède le  savoir-faire et les ressources nécessaires au bon **Peu de collaboration avec les fédérations** fonctionnement de la compétition. En référence à notre partie théorique définissant le marketing relationnel orienté vers le réseau, nous pouvons observer que Swiss University Sports néglige ses relations dynamiques et coproductives avec son réseau sur le plan des compétitions nationales.

Ce manque de collaboration avec les fédérations, ainsi que le manque de reconnaissance de celles-ci pour les CUS, menacent la participation des bons joueurs qui choisissent en priorité les tournois dans lesquels ils peuvent accumuler des points pour leur ranking. Certains participants déploraient qu'il n'y ait pas « de pts [points] venant de swissbad » : « On devrait pouvoir gagner des points pour le classement. Les bons joueurs ne viennent pas parce qu'ils perdent un week-end de tournoi pour accumuler des points. »²¹

5.4.5 Swiss Olympic

Pour son domaine d'activité consacré au sport d'élite, Swiss University Sports a investi beaucoup d'énergie et de ressources pour développer des partenariats efficaces. La présence de Mike Kurt et d'Andreas Csonka dans le conseil exécutif de Swiss Olympic, la vice-présidence de Leonz Eder à la FISU ou encore la fonction de trésorier à l'EUSA de Lorenz Ursprung, démontrent la volonté de Swiss University Sports d'entretenir de bonnes relations avec ses parties prenantes, en vue d'améliorer sa présence internationale.

L'avis de Swiss Olympic pèse lourd dans la balance décisionnelle et stratégique de Swiss University Sports. Son  influence se justifie par un soutien financier conséquent et **Pas d'intérêt de Swiss Olympic pour les CUS/SUC** la légitimité qu'elle procure au sport d'élite de la Fédération. Mike Kurt ne semble pas dupe du jeu auquel il participe : « Pour Swiss Olympic la seule chose qui les intéresse, c'est le programme sport d'élite et études, pour ce qui est du sport de base ils n'ont pas vraiment d'intérêts... ». Mais bien que le Président dénonce le manque d'attention portée aux activités sportives touchant un plus grand public, il souscrit pourtant au développement de projets largement influencés par Swiss Olympic. De fait, le pouvoir de la partie prenante éloigne encore la Fédération du domaine national : de plus en plus, Swiss University Sports se focalise sur le sport d'élite, auquel elle consacre une grande partie de ses ressources, afin de satisfaire les exigences imposées par Swiss Olympic.

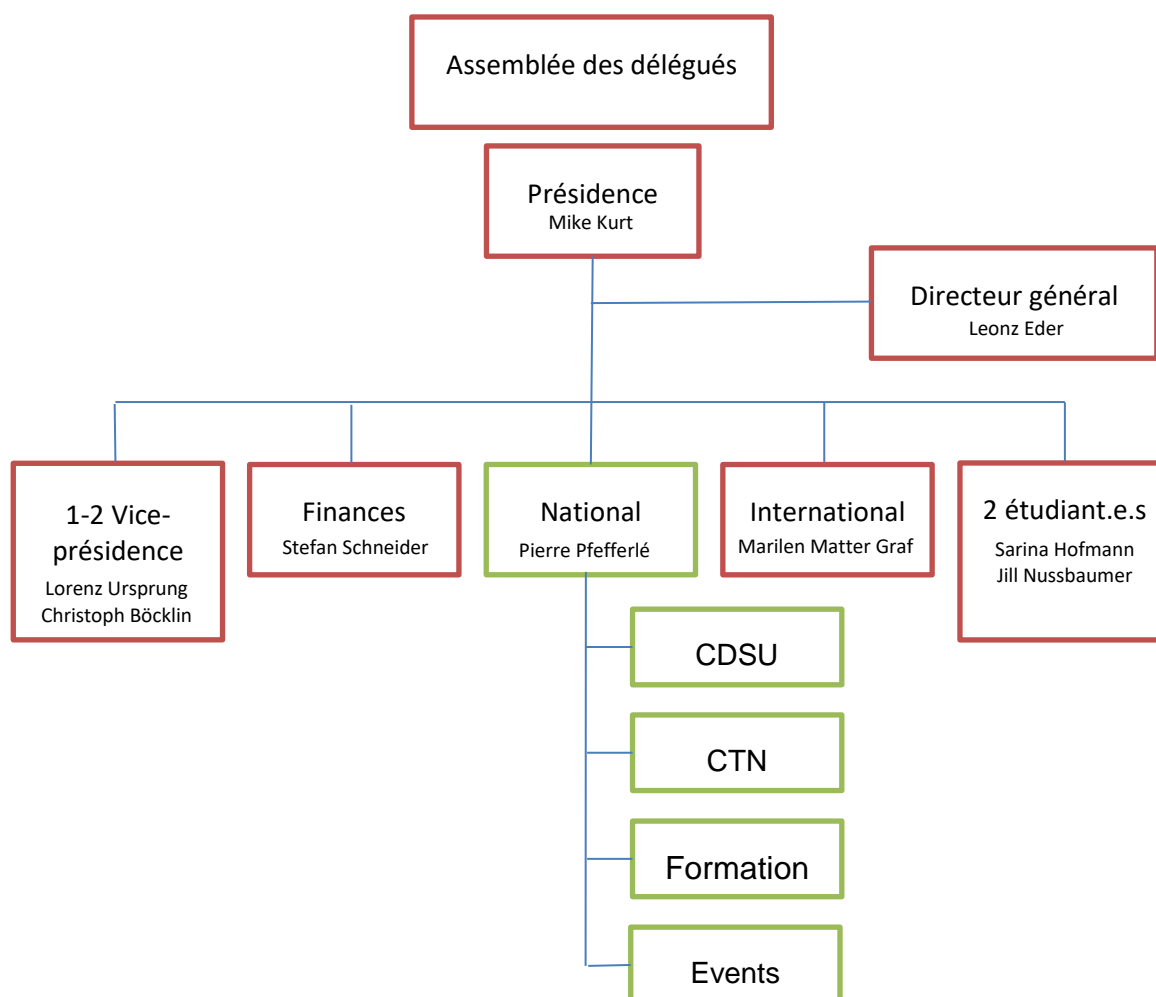
²¹ « Man sollte Punkte für das Ranking gewinnen können. Gute Spieler kommen nicht, weil sie ein Turnierwochenende zum Punktesammeln verlieren. », dans la langue d'origine. Nous traduisons.

5.5 Environnement interne

5.5.1 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de Swiss University Sports a été récemment révisée. Nous présentons ici sous sa forme actuelle et de manière à souligner l'axe national, qui fait référence pour notre recherche.

La Fédération est ainsi composée de l'Assemblée des délégués, qui représente l'organe suprême de Swiss University Sports et est constituée par les délégués choisis par ses membres. Elle est notamment chargée d'élire un organe de révision – généralement une société fiduciaire –, ainsi que les membres du comité de la Fédération, y compris son président. En sélectionnant au moins trois employés provenant d'une organisation de sport universitaire, elle assure ainsi une diversité de points de vue au sein du comité. Les étudiants y sont quant à eux représentés par deux membres issus de divers établissements d'enseignement supérieur. Une fois élu, le comité nomme lui-même la direction de l'Organisation, qu'il peut aussi révoquer. Au moins trois membres directeurs doivent être nommés : un.e président.e, un.e responsable des finances, un.e directeur.rice.



(Swiss University Sports, 2018 b)

5.5.2 La dimension des ressources financières

Les sources financières de Swiss University Sports se composent des éléments suivants :

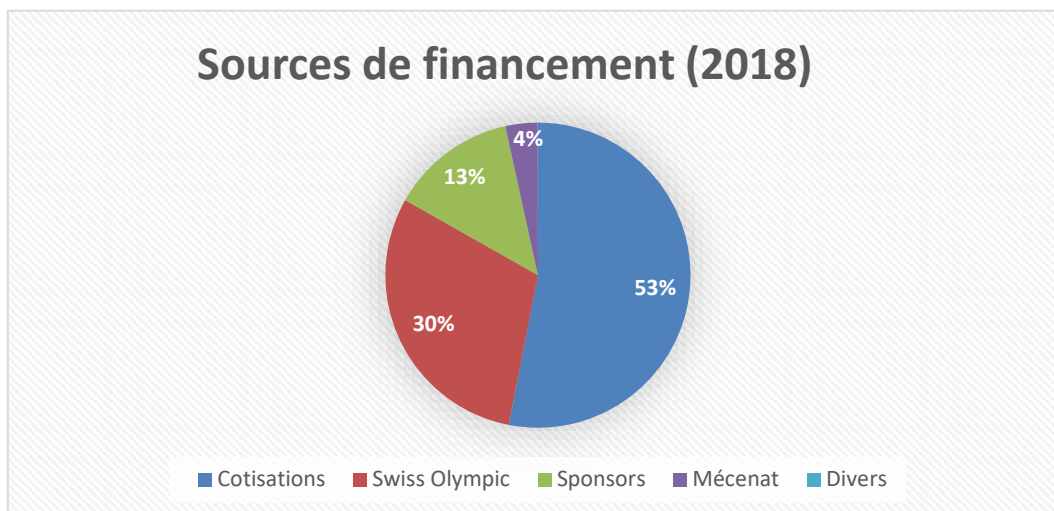


Figure 43 – Sources de financement de Swiss University Sports (2018)

On constate que la majorité du financement de Swiss University Sports provient des cotisations de ses membres. En effet, chaque OSU verse un franc par semestre et par étudiant à la Fédération, ce qui assure une source de revenu stable et importante. Un tiers du financement provient de la subvention de Swiss Olympic, qui subventionne ainsi indirectement la direction de la Commission technique internationale.

Les revenus du sponsoring sont gérés par la Fondation du sport universitaire suisse (SUSF) qui en détient les droits, mais celle-ci doit, selon ses statuts, redistribuer les sommes reçues à la Fédération, pour autant que ses avoirs ne se situent pas en dessous du seuil de 50'000 CHF. En 2018, la Fondation a conservé un montant d'environ 100'000 CHF qui aurait dû être transféré à la Fédération. Cette rétention n'est toutefois pas définitive, et l'avoir reste ainsi « en réserve », à la disposition de Swiss University Sports. Cette situation nous démontre une bonne situation financière et offre une force non négligeable aux projets de développement des CUS et des SUC notamment.

Comme le montre la répartition des dépenses, une grande partie des recettes, donc également des cotisations des OSU, est attribuée au sport d'élite. La répartition des frais généraux engendrés par la gestion du sport d'élite et celle du sport de masse n'apparaît pas dans les comptes, mais le Secrétariat général de la Fédération évalue la répartition de son travail à environ 75% pour le sport d'élite et 25% pour le sport de masse (CUS, SUC, EUC/EUG). Il apparaît évident que ce

déséquilibre se traduit dans les dépenses ; la grande disparité de répartition des fonds menace le développement des compétitions nationales.

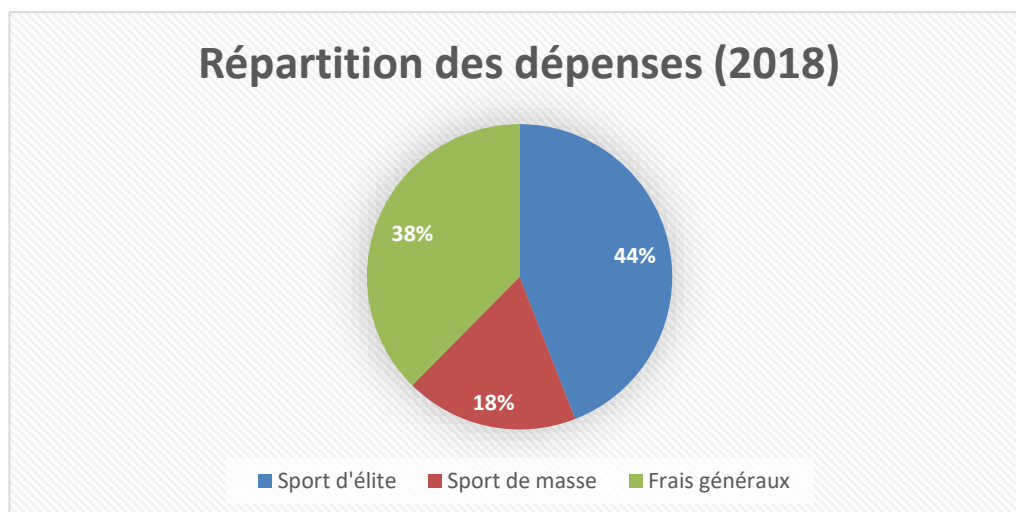


Figure 44 – Répartition des dépenses (2018)

Nous avons signalé cette disparité à certains membres de la CDSU, qui ont semblé plutôt ennuyés face à ce déséquilibre des dépenses. Dans leur OSU, c'est bien le sport de masse, accessible à tous, qui fait figure de priorité et ils sont beaucoup à être favorables à une augmentation des investissements pour le développement des compétitions nationales.

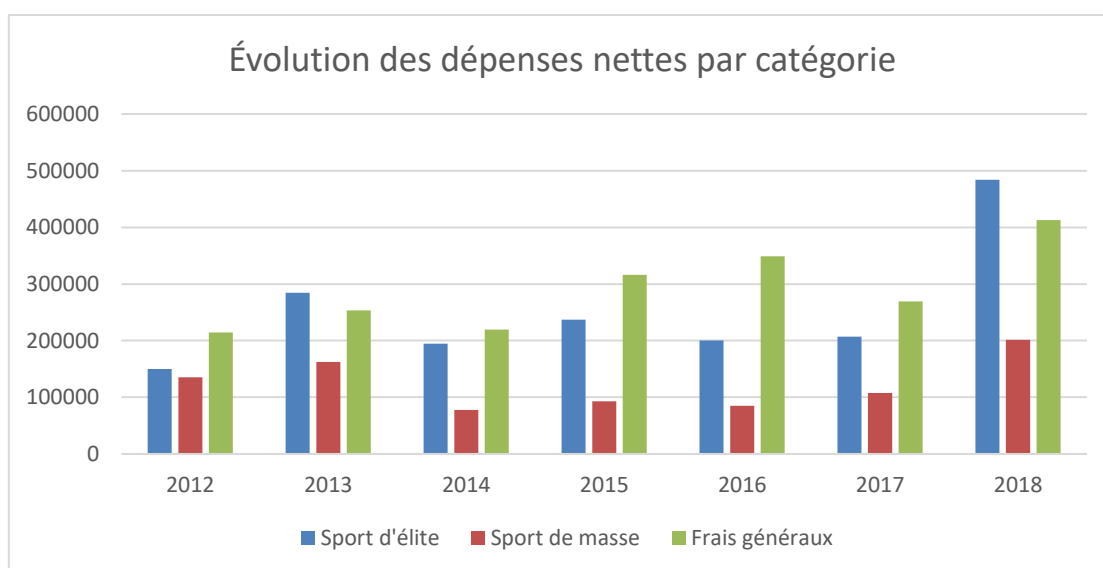


Figure 45 – Évolution des dépenses nettes par catégorie (2012-2018)

Le schéma ci-dessus propose une projection des coûts engendrés par la Fédération, en 2018. Les dépenses pour le sport de masse ont doublé cette année-là, en raison de la réapparition des SUC. Il faut également noter que les dépenses pour le sport d'élite ont elles aussi largement pris l'ascenseur, à cause de l'augmentation du nombre d'étudiants dans les délégations internationales de la Fédération.

5.5.3 Les ressources humaines

Le nouveau processus stratégique de Swiss University Sports a apporté des améliorations au niveau des ressources humaines, ainsi qu'en témoigne Leonz Eder :

L'ancien comité de direction était composé de quatorze ou quinze personnes, et beaucoup de ces personnes étaient des représentants (de FISU, d'EUSA, des directeurs, des étudiants...) qui n'avaient pas vraiment de tâches de travail au sein du comité. Maintenant il y a sept-huit personnes qui travaillent pour des objectifs et des tâches précis

La clarification des missions au sein du comité est une nouvelle force qui amène plus de crédibilité au fonctionnement de la Fédération, tant à l'interne qu'à l'externe, vis-à-vis de ses parties prenantes. Mais c'est surtout la professionnalisation de l'Organisation qui a fait la différence : d'anciens postes, nouvellement indemnisés, apportent des opportunités d'amélioration dans le management et la représentation. L'engagement à 60% de Marilen Matter Graf à la direction de la Commission technique internationale, permet par exemple une collaboration plus intense avec Swiss Olympic au niveau de « sport-étude ». Le Directeur général, Leonz Eder est engagé depuis 2018 à 40%, et un mandat temporaire de 40% a été attribué au Président Mike Kurt jusqu'aux Universiades d'hiver, dans le but d'impliquer un maximum la Fédération dans la construction de l'héritage de ces jeux. Pour soutenir la Secrétaire générale engagée à 90% et qui est fortement surchargée, un nouveau poste à 50% sera pourvu dès le mois de juin 2019.

Cependant, malgré le soutien financier apporté au Comité, un grand nombre de personnes travaillent toujours de manière bénévole, ou en prenant sur leur temps d'engagement universitaire, en accord avec la direction des OSU. Cette situation permet à la Fédération d'utiliser des forces vives professionnelles à moindre coût, mais elle repose sur une situation précaire. En effet, l'augmentation de la charge de travail au sein des divers services des sports universitaires entraîne une révision des priorités au sein des institutions. C'est ce que souligne Pierre Pfefferlé :

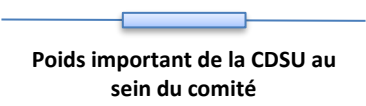
Chez nous, on est à flux tendu, j'ai plus de 500 heures supplémentaires chez mes collaborateurs ! C'est sûr que certains ont pu durant toute une période de leur carrière partager leur temps entre un engagement à la Fédération et leur engagement à l'Université, mais maintenant c'est plus possible, les maîtres de sport sont complètement bookés !

Par conséquent, en se reposant souvent sur les OSU, la Fédération devient directement tributaire des décisions prises par les directions des OSU. L'augmentation de la charge de travail au sein des

OSU n'est donc pas à prendre à la légère : elle pourrait bien, à terme, diminuer drastiquement l'intérêt et l'investissement que les maîtres de sport consacrent à la Fédération.

5.5.4 Dimension de la mise en œuvre des ressources humaines



5.5.4.1 LA CDSU

Dans l'organigramme de Swiss University Sports, la Conférence des directeurs (CDSU) est clairement la commission la  plus puissante car c'est elle qui décide des principaux objets de la Fédération. Fondée sur une collaboration volontaire et un esprit de consensus, la Fédération a jusqu'à présent fonctionné avec une certaine sérénité. C'est ce que relève Pierre Pfefferlé :



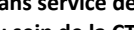
Je pense que c'est super important d'avoir de bons directeurs avec une sensibilité assez ouverte à tous les facteurs et je crois que maintenant, d'une manière générale, c'est un groupe de personnes bien intentionnées et qui bossent bien avec évidemment des sensibilités différentes liées à leur organisation.

Cette tradition du consensus et du travail pour le bien commun, si solidement ancrée dans l'ADN suisse est une véritable force, qui garantit momentanément la stabilité de Swiss University Sports. Or, dans l'absolu, si la Conférence des directeurs s'opposait un jour au comité de Swiss University Sports, la Fédération serait alors en grande difficulté. En effet, ce comité ne possède pas autant de pouvoir que celui d'autres fédérations ; s'il organise évidemment la gestion de la Fédération, ce sont les directeurs des OSU qui apportent le financement dans l'Organisation, et qui sont les membres de l'Assemblée des délégués qui valident les décisions proposées.

Dans la partie nationale, les ressources humaines proviennent et sont financées uniquement par les OSU. Le national est dirigé par le Président de la CDSU, elle-même composée des directeurs. Le Président, le Vice-président ainsi que les membres de la CTN sont tous des maîtres de sport. Les CUS étant également organisés par les OSU, la Fédération n'est que peu impliquée dans les compétitions nationales. Elle se contente en réalité de financer les coûts d'arbitrage ou de location des installations, comme nous l'avons déjà mentionné. Si cette situation permet à Swiss University Sports de bénéficier du haut niveau de compétence des maîtres de sport universitaire et d'une parfaite maîtrise organisationnelle des OSU, elle la place aussi dans une position délicate : sans grand engagement de sa part, l'Organisation se distancie dangereusement des compétitions nationales. En effet, les instances dirigeantes de la Fédération ne sont aujourd'hui plus directement associées aux tournois, et l'écart créé par leur retrait divise les directeurs. Certains ont d'ailleurs récemment avancé l'hypothèse de voir ces compétitions s'affranchir complètement de la Fédération.

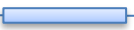
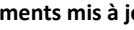
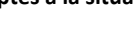

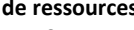
Le problème identifié ci-avant est amplifié par une autre menace qui découle de l'éviction des maîtres de sport aux différents postes de chefs internationaux des disciplines. Pour améliorer ses collaborations et relations avec  Swiss Olympic et les fédérations sportives, en vue des sélections internationales, Swiss University Sports a nommé  comme chefs de plusieurs disciplines des membres des fédérations. Ces rôles, qui étaient jusqu'alors réservés aux maîtres de sport, permettaient aux OSU d'entretenir un contact étroit aussi bien avec les fédérations qu'avec le sport d'élite ou le niveau international. Lors de la sélection des hockeyeurs pour les Universiades d'hiver 2019 par exemple, le chef de discipline international s'est adressé directement aux clubs pour connaître les éventuels candidats à la délégation helvétique, sans jamais passer par les services des sports universitaires. À l'inverse du national, ici c'est les OSU qui perdent le contact avec les compétitions internationales. Certains directeurs s'offusquent de devoir financer des athlètes de leurs universités aux Universiades, alors qu'ils ne les connaissent pas et qu'ils n'étaient que peu ou pas informés de leur sélection. Si l'on considère le pouvoir de la CDSU dans la Fédération, celle-ci aurait pourtant tout intérêt à soigner ses échanges avec les directions des OSU.

5.5.4.2 LA CTN

La CTN joue un rôle clé pour les compétitions nationales. Elle est constituée d'un représentant de chaque membre de Swiss  University Sports, mais comme le souligne son Président  Raphaël Germann, la présence des hautes écoles qui n'ont pas  de service des sports est inexistante :

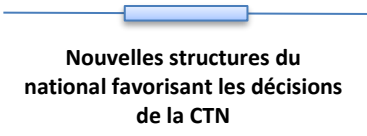
Pas de représentant des hautes écoles sans service des sports au sein de la CTN

Sont présents aux séances uniquement les OSU qui sont impliqués dans l'organisation des championnats universitaires suisses, les autres ne se déplacent pas... on n'a même pas leurs contacts... ils n'ont pas de secrétariat avec un domaine sportif... c'est un problème pour la représentativité, mais c'est aussi un problème dans un domaine plus général, puisque sont impliquées dans ce qui fait la vie des compétitions nationales uniquement les OSU qui ont des services des sports et qui ont du personnel à mettre à disposition.

La CTN se réunit deux fois par an et ne gère en principe que des affaires courantes. Elle est chargée d'évaluer les derniers championnats, d'envisager l'ajout ou le retrait de disciplines, d'ajuster les modalités de soutien aux  tournois nationaux et de statuer sur la réglementation en  vigueur. Comme nous l'avons déjà vu à plusieurs reprises, la  réorganisation du système d'éducation tertiaire, et l'entrée des hautes écoles suisses dans la Fédération, ont provoqué une adaptation des règlements. Or,  cette mise à jour, bien que nécessaire, a focalisé toute  l'attention de la CTN sur un seul élément, au détriment des autres. Souffrant elle aussi d'un manque de ressources – humaines

principalement –, elle n’a pu analyser finement la situation actuelle des championnats²². Mais la CTN souffre aussi d’un manque de structure interne qui l’empêche d’être réellement efficace. Bien que des collaborations éphémères puissent être formées pour traiter certains dossiers, il serait hautement souhaitable que la communication et le marketing soient pris en charge dans des cellules de travail bien définies. Tout fonctionne ainsi, comme le décrit Raphaël Germann, d’après les lois de la « pure bonne volonté » : « Les gens qui sont dans cette commission technique, ils n’ont aucune délégation officielle de leur université, ils n’ont aucun cahier des charges adapté, ils n’ont rien...»

Tout n’est cependant pas à peindre en noir : le nouvel organigramme de la Fédération a augmenté la réactivité de la CTN. Certes, si son président n’est plus au comité de Swiss University Sports – le national y est représenté par le président de la CDSU –, la CTN a gagné en indépendance. Elle peut désormais prendre des décisions sans avoir besoin de passer par le comité de Swiss University Sports. Ainsi, il lui est possible de réagir rapidement aux difficultés rencontrées, ce qui la rend plus dynamique.



5.5.4.3 LES ORGANISATEURS DES CUS

Si l’organisation des CUS reste du ressort des maîtres de sports, on constate cependant qu’ils n’ont pas tous la même motivation face à ces compétitions, qui restent, il faut le reconnaître, une activité marginale dans leurs fonctions professionnelles. Nombreux sont ceux qui ont été engagés dans le domaine du « sport santé » et qui ne cultivent pas un grand intérêt pour ces compétitions. La Fédération peut donc se fier à leur professionnalisme pour organiser des tournois de qualité, mais elle ne peut s’en remettre aux mêmes pour accroître leur attractivité et leur notoriété. Il serait donc légitime que la Fédération recoure à une main d’œuvre à la fois intéressée et au fait des spécificités des CUS pour les promouvoir. Mais Swiss University Sports doit également être attentive à ne pas perdre le contact avec les maîtres de sport ; parce qu’ils participent activement au bon fonctionnement du réseau de la Fédération, ils restent des intermédiaires irremplaçables. Swiss University Sports doit donc leur consacrer une place active dans sa vision stratégique, en renforçant sa communication interne et en encourageant les comportements d’ambassadeur. La Fédération est d’ailleurs tout à fait consciente du rôle clé joué par les intermédiaires et de l’importance de les tenir informés. Dans son propre rapport, elle



²² Une évaluation complète voudrait, comme nous l’avons démontré, que la CTN évalue diachroniquement les compétitions en termes de notoriété, de participation, de valeur d’atteinte ou perçue, ainsi que de satisfaction.

identifie ainsi une disparité du niveau de connaissances entre ses différents membres et souligne l'absence d'une conceptualisation précise de sa communication.

Le manque en ressources humaines a donc lieu à plusieurs niveaux de la Fédération. Il est particulièrement criant lorsque nous abordons la problématique du marketing et de la communication avec nos interlocuteurs :

Le nouveau président a beaucoup d'énergie et d'idées (communication et marketing, ndr), mais il n'y a personne qui peut le faire parce que nous n'avons pas le temps, les maîtres de sports nous ne travaillons pas pour la fédération, nous travaillons pour l'uni de Neuchâtel ou de Zurich et bien sûr Neuchâtel ou Zurich te laisse faire des trucs pour la fédération de temps en temps, mais pas à cent pour cent ! (Renato Maggi)

Sur le plan international, la Fédération comble ce manque en engageant des « personnes-ressources » pour la durée des compétitions, mais au niveau national cette charge est indirectement transmise aux organisateurs. La mission implicite qui leur incombe n'est alors pas toujours du domaine de leurs compétences ou dans la mesure de leurs possibilités. De plus, ils manquent aujourd'hui éminemment de temps à consacrer à ces devoirs et ne peuvent souvent pas y consacrer le temps nécessaire²³.

Inactive sur les réseaux sociaux lors des SUC et des CUS, Swiss University Sports ne saisit pas une occasion aussi facile qu'indispensable de valoriser ses produits. Parce qu'elle n'a ni les ressources humaines pour gérer ———— l'immédiateté des publications, ni de plan de diffusion de ———— l'information et d'échéancier fiables, elle se trouve dans **Manque de ressources humaines (marketing, e-média, réseaux sociaux)** ———— l'incapacité de soutenir la communication effectuée par les organisateurs des événements nationaux.

²³ C'est ce que rapporte Renato Maggi : « Oui à Krasnoyarsk, ils ont fait beaucoup pour la communication, mais c'est un pro, il ne fait rien d'autre... il travaille dans sa vie que pour ça, et il n'est pas maître de sport... moi je n'ai pas été éduqué pour faire du marketing... Il a eu un mandat pour les jeux d'hiver et maintenant c'est fini... et maintenant tout le monde dit : faites la même chose pour les SUC, mais on n'a pas le temps ! ».

5.6 Synthèse SWOT

Après avoir finement analysé les environnements externe et interne de Swiss University Sports, nous proposons ici un graphique résumant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées. Ces éléments servent de base aux recommandations que nous proposerons au chapitre suivant.



6 Recommandations

En préambule, nous pouvons affirmer que nos compétitions nationales se portent plutôt bien et qu'elles ont un bon équilibre. Ce résultat positif est le fruit d'un travail régulier des acteurs qui en sont responsables. Nos craintes initiales de voir une baisse d'intérêt et une chute de la fréquentation se sont éloignées avec nos recherches. Les formes des tournois, les règlements et les organisations font l'objet d'adaptations régulières, qui maintiennent le bon fonctionnement des compétitions et satisfont la plupart des étudiants. Toutefois, nous avons également constaté que de nombreux points faibles ressortent de nos analyses des environnements externe et interne, points faibles qui peuvent être atténués grâce à des changements stratégiques et managériaux. Dans cette dernière partie de notre travail, nous avons donc sélectionné et développé des propositions d'amélioration qui répondent aux différents éléments identifiés dans notre analyse SWOT. Après avoir ajouté aux données provenant de l'environnement les idées récoltées auprès des principaux acteurs internes de notre axe national, nous les mettons en rapport avec notre cadre théorique et faisons des recommandations classées sur trois niveaux : stratégique, managérial et « action ».

Dans nos recommandations, nous aurions pu proposer de désorganiser ou reconstruire les championnats, mais nous estimons que la base des compétitions nationales, solidement construite au fil du temps, constitue un bon point de départ à des améliorations dynamiques et constructives. Nous pensons que pour lutter efficacement contre les menaces, diminuer les faiblesses de la Fédération, profiter davantage des opportunités qu'elle offre et mieux utiliser ses forces, il est préférable d'améliorer la situation existante. Nous avons renoncé à effectuer un *benchmarking* d'autres fédérations nationales, car l'idée de compétitions universitaires suisses se déroulant sur plusieurs mois et avec plusieurs ligues nous semble à la fois trop ambitieuse, mais aussi peu adaptée aux attentes actuelles des différents acteurs en jeu. Il nous apparaît toutefois légitime que Swiss University Sports intègre cette réflexion dans ses plans stratégiques à long terme, du moins pour certaines disciplines.

Actions clés définies par notre SWOT

Afin de répondre aux éléments identifiés dans les différents quadrants de notre SWOT, nous avons déterminé et classé, dans le tableau ci-dessous, les actions clés définissant les bases de nos recommandations.

Tableau 7 – Actions clés en lien avec le diagnostic SWOT

	Niveau stratégique	Niveau managérial	Niveau « action »
S'appuyer sur les forces	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Profiter du poids de la CDSU au sein du comité pour imposer de nouvelles ambitions pour le national. ⇒ Attribuer de nouvelles ressources humaines pour le marketing du national. ⇒ Utiliser l'excellente notoriété des sports universitaires au niveau local pour les compétitions nationales. ⇒ Profiter des ressources financières stables et de l'augmentation des membres pour renforcer les ressources attribuées au national. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Encadrer le haut niveau de compétence des employés et des volontaires. ⇒ Renforcer la gouvernance des CUS par la CTN et profiter des nouvelles structures. ⇒ Utiliser les nouvelles ressources humaines en marketing pour développer un plan de communication et une timeline adaptée à chaque compétition. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Motiver tous les membres à participer en communiquant les objectifs. ⇒ Réunir les employés et les volontaires pour promouvoir les échanges et obtenir des feedbacks. ⇒ Valoriser ce qui rend la Fédération et ses compétitions uniques. ⇒ Collaborer avec les OSU pour renforcer les pratiques locales. ⇒ Afficher l'historique des CUS et le valoriser.
Diminuer les faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Disposer d'un outil qualitatif pour communiquer à l'interne et à l'externe l'identité de Swiss University Sports. ⇒ Définir les objectifs stratégiques et les FCS pour le DAS des compétitions nationales. ⇒ Réorganiser les domaines stratégiques en tenant compte des FCS spécifiques. ⇒ Améliorer les réflexions stratégiques dans les domaines de la communication. ⇒ Développer le marketing relationnel orienté vers l'interne, le marché et le réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmenter les ressources humaines pour la CTN. ⇒ Augmenter les ressources financières pour les CUS. ⇒ Définir un plan de communication pour l'interne et l'externe. ⇒ Communiquer les objectifs stratégiques et les FCS aux volontaires et aux employés. ⇒ Orienter l'analyse de la situation en questionnant notre public cible. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmenter la présence des CUS et SUC sur les réseaux sociaux de Swiss University Sports. ⇒ Encadrer les volontaires dans l'organisation des compétitions. ⇒ Améliorer la qualité du site internet et des pages consacrées au national. ⇒ Témoigner de la reconnaissance aux employés et volontaires.
Profiter des opportunités	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Créer des relations avec les fédérations lors des Universiades 2021 et les utiliser pour créer des avantages coproductifs au niveau du national. ⇒ Créer des relations avec les étudiants et susciter des comportements d'ambassadeur. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Être présents au cœur des pratiques sportives des étudiants. ⇒ Profiter des nouvelles opportunités en communication (les réseaux sociaux). ⇒ Profiter de l'expérience acquise en gestion des réseaux sociaux au niveau international. ⇒ Créer du contenu national pour attirer les étudiants sur les réseaux sociaux de Swiss University Sports. ⇒ Augmenter le nombre de membres et réorganiser les ressources financières en fonction de leur engagement au niveau du national. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Créer des événements relationnels. ⇒ Utiliser le haut niveau de satisfaction des étudiants pour renforcer la notoriété des compétitions. ⇒ Renforcer la valeur perçue des compétitions en collaborant avec les fédérations. ⇒ Utiliser l'expérience acquise avec le site suc2019.ch. ⇒ Renforcer l'attrait qualificatif pour les EUC/EUG des compétitions nationales. ⇒ Rechercher des partenaires pour renforcer la valeur des prix.
Lutter contre les menaces	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Améliorer les relations avec les hautes écoles au réseau complexe. ⇒ Rechercher des solutions innovantes pour les membres sans service des sports. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rendre les compétitions uniques par rapport à celles de la concurrence. ⇒ Renforcer l'intérêt des compétitions en s'adaptant aux besoins des clients. ⇒ Définir un plan de communication pour les SUC et les CUS. ⇒ Augmenter les ressources de la CTN et réorganiser sa gouvernance. ⇒ Évaluer les attentes des clients et des parties prenantes principales. ⇒ Évaluer l'impact de la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Motiver tous les membres à participer en fixant des objectifs. ⇒ Communiquer clairement la vision, la mission et les valeurs. ⇒ Améliorer l'expérience des participants. ⇒ Diminuer les contraintes en adaptant le format. ⇒ Réorganiser le niveau des compétitions en fonction des besoins des clients. ⇒ Obtenir les contacts de tous les participants et communiquer avec eux. ⇒ Personnaliser la relation avec les participants.

6.1 Niveau stratégique

Les recommandations que nous proposons, sur le plan stratégique, peuvent se résumer en quatre points :

- 1_ Segmenter la stratégie
- 2_ Orienter la stratégie vers le public cible
- 3_ Formuler des projets stratégiques et des FCS
- 4_ Développer le marketing

6.1.1 Segmentation de la stratégie

Swiss University Sports doit envisager de redécouper sa stratégie en domaines d'activité stratégique ayant des compétences, des ressources et des facteurs clés de succès identiques. Il s'agit pour elle d'améliorer la vision synthétique de ses activités, afin d'éviter que l'une d'entre elles ne soit phagocytée par le poids d'une autre.

Pour prendre des décisions stratégiques bien ciblées, Swiss University Sports doit regrouper ses activités en domaines homogènes et qui partagent les mêmes objectifs. Le recoupement actuel, qui placent les activités du sport universitaire et les compétitions nationales au sein des « offres de sport national » n'est pas judicieux, en raison des compétences et des FCS très différents qui sont attendus. Les compétitions nationales doivent faire l'objet d'un DAS spécifique, afin d'éviter qu'elles soient maladroitement situées entre le sport d'élite et les offres de sport universitaire.

Certains points de la stratégie actuelle de Swiss University Sports devraient également être redistribués au sein de DAS redéfinis. Le point sept de la stratégie 2017-2021, traitant de la communication, devrait par exemple être intégré à chacun des DAS, afin de proposer des solutions relatives aux objectifs spécifiques de ces différents domaines. Cette distribution de la communication dans chacun des DAS améliorerait la stratégie développée pour les compétitions nationales, puisqu'elle serait mise en rapport direct avec les FCS propres à ce domaine. Il en va de même pour le point six du document « Stratégie 2017-2021 », intitulé « positionnement et réseau », qui ne traite que des questions liées à l'international, alors que le problème est aussi présent dans nos compétitions nationales.

Nous sommes convaincus qu'un DAS consacré uniquement aux compétitions nationales apporterait une amélioration à la planification stratégique et engendrerait un management plus efficace au sein de la CTN. En associant aux objectifs de ce domaine des FCS et un échéancier, Swiss University Sports se munirait non seulement d'un outil efficace de communication à l'interne, mais aussi d'un outil de contrôle fait sur mesure.

6.1.2 Orienter la stratégie vers le public cible

Nous pensons que l'analyse de la situation actuelle, telle qu'elle est effectuée par Swiss University Sports, est trop orientée vers le management et ne tient pas suffisamment compte des besoins de ses parties prenantes principales. Swiss University Sports doit profiter de ses compétitions nationales pour interroger davantage les étudiants et ses partenaires, afin d'obtenir une analyse plus précise des besoins et des problèmes de chacun. Sans cette collecte d'informations, les objectifs stratégiques de Swiss University Sports risquent d'être mal orientés et de perdre en efficacité. La Fédération doit également se donner les moyens de faire évoluer plus régulièrement sa stratégie, en incluant des processus émergents répondant aux besoins de son public cible.

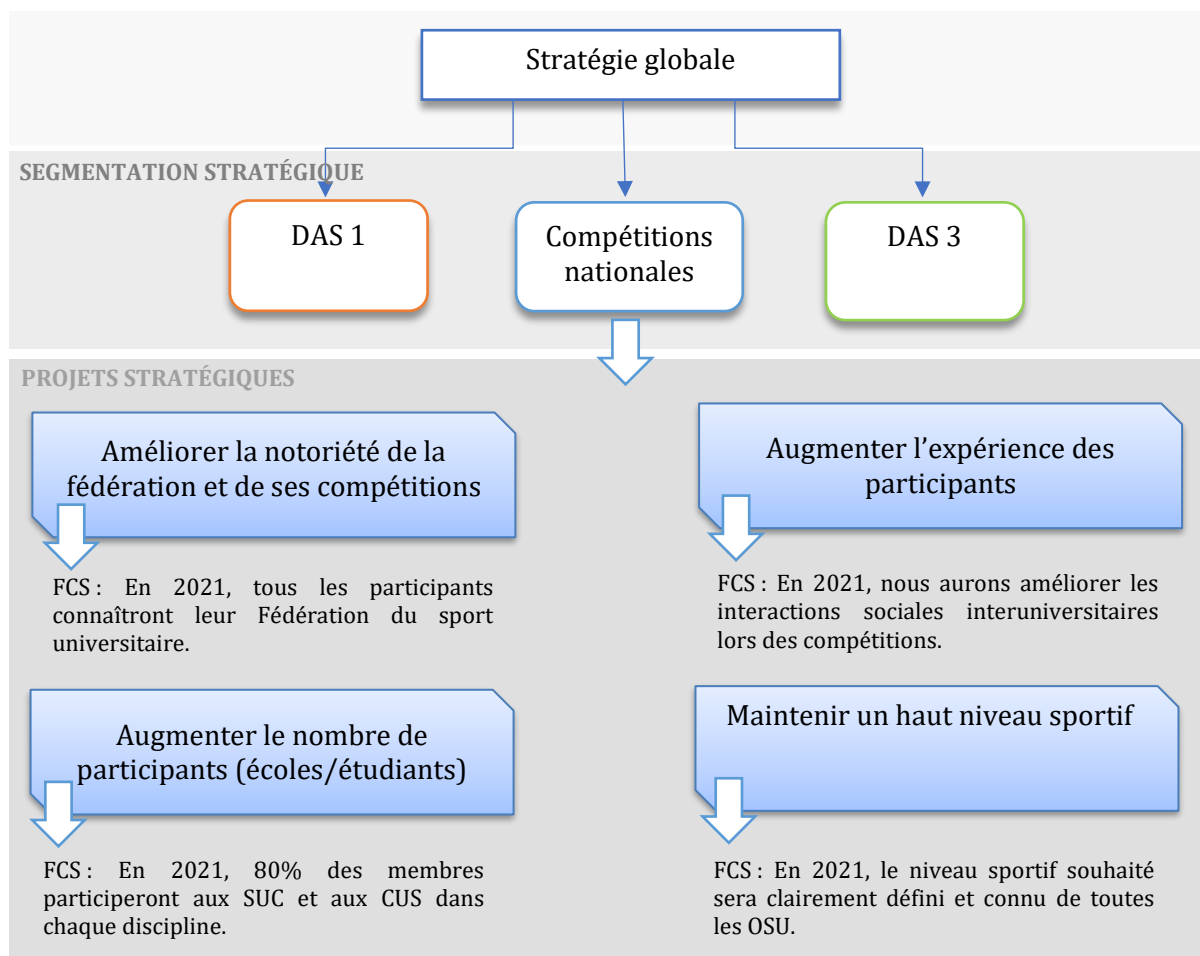
Si nous avons constaté un haut niveau de satisfaction chez les étudiants participant aux divers championnats, nous avons aussi récolté de nombreuses demandes d'amélioration pertinentes de la part des étudiants. Swiss University Sports doit orienter sa stratégie pour y répondre et sortir de la stagnation actuelle. Le manque d'interaction sociale interuniversitaire, la défaillance en matière de communication, l'inéquation entre le temps de déplacement et le temps de compétition, l'inexistante attractivité des prix, la participation relativement faible (surtout chez les filles) et le manque d'intérêt chez les meilleurs sportifs, sont autant d'éléments auxquels la Fédération doit répondre, en définissant des projets stratégiques et en y associant des FCS.

6.1.3 Formuler des projets stratégiques et des FCS

Swiss University Sports doit redéfinir clairement la vision, la mission et les valeurs qu'elle souhaite associer à ses compétitions nationales. Dans ce domaine, elle doit s'appuyer sur la CDSU qui pourra mener une réflexion stratégique féconde et imposer ses ambitions à la CTN. La CTN dispose des compétences nécessaires pour opérationnaliser les choix stratégiques, mais il est impératif qu'elle bénéficie de nouvelles ressources pour pouvoir les mettre en œuvre.

La formulation de projets stratégiques avec leurs FCS spécifiques permettra à Swiss University Sports d'améliorer sa communication interne et de mobiliser davantage ses employés et ses bénévoles. Elle évitera d'épuiser son capital humain en déployant un plan stratégique à la mesure de ses capacités et de ses ressources. Les FCS ont l'avantage d'être facilement communicables à l'ensemble des membres d'une organisation ; ils procurent un but commun à chacun et favorisent les synergies de travail.

À la suite de notre diagnostic, nous pouvons proposer quatre projets stratégiques, accompagnés d'exemples de FCS, qui nous semblent efficaces :



Les projets stratégiques et les FCS, complétés des indicateurs de contrôle et d'un échéancier, pourront servir de base à une communication interne performante et à la réflexion des *focus groups* consacrés aux compétitions nationales, lors des journées suisses du sport universitaire. Nous restons cependant convaincus que la CTN dispose des meilleures connaissances dans le domaine des compétitions nationales et des meilleures compétences pour définir ses propres projets stratégiques.

6.1.4 Développer le marketing

Précédemment, nous avons largement constaté la faiblesse du marketing mis en place par Swiss University Sports. Bien plus qu'un manque de ressources humaines, le problème est avant tout un problème d'orientation stratégique et d'objectifs. Nous allons maintenant proposer un plan de développement orienté vers le marché, l'environnement interne et le réseau de la Fédération.

6.1.4.1 MARKETING RELATIONNEL ORIENTÉ VERS LE MARCHÉ

Swiss University Sports doit se fixer des objectifs pour développer son marketing orienté vers le marché, c'est-à-dire vers les étudiants. Améliorer la diffusion des informations permet de susciter

davantage d'intérêt. Cela revient à créer un lien socioémotionnel entre la Fédération et ses clients, pour en faire de vrais partenaires et, dans le meilleur des cas, des ambassadeurs. Les étudiants étant actuellement les principaux recruteurs pour les compétitions nationales, ils doivent être convaincus par les événements auxquels ils participent et se sentir soutenus par la Fédération. Pour engendrer une offre à la fois personnalisée et suscitant des comportements d'ambassadeur, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance des besoins des étudiants, d'établir une stratégie relationnelle et d'améliorer la communication, notamment au travers des réseaux sociaux, dont ils sont friands.

6.1.4.2 MARKETING RELATIONNEL ORIENTÉ VERS L'INTERNE

Les maîtres de sports et les coachs sont au cœur du développement des compétitions nationales. Il est donc fondamental de les impliquer, de les motiver et de les récompenser, mais également de mieux les informer en ce qui concerne l'identité de la Fédération et de ses championnats. Les former ou les impliquer dans des expériences de compétitions internationales augmenterait leur motivation et leurs compétences ; ils seraient alors plus enclins à s'investir dans les événements nationaux de Swiss University Sports.

6.1.4.3 MARKETING RELATIONNEL ORIENTÉ VERS LE RÉSEAU

L'opportunité des Universiades 2021 et les nombreuses interactions avec les différentes fédérations sportives qu'oblige l'organisation de cet événement doivent être utilisées pour positionner les compétitions nationales au sein du réseau des parties prenantes de Swiss University Sports. Pour être efficaces, ces relations ne doivent pas uniquement s'épanouir au niveau international, mais également être développées au niveau de la CTN et des maîtres de sport concernés par l'organisation des tournois nationaux. Une présence accrue des championnats universitaires sur les canaux de diffusion des fédérations augmenterait la valeur des CUS et des SUC.

6.2 Niveau managérial

Les recommandations que nous proposons, sur le plan managérial, se résument également en quatre points :

- 5_ Définir un plan de communication
- 6_ Augmenter la part financière attribuée au national
- 7_ Gouvernance des CUS par la CTN
- 8_ Évaluer ses activités nationales

6.2.1 Définir un plan de communication

Comme le démontre le schéma ci-dessous, la communication est un élément complexe qui dépend de nombreuses variables. Que ce soit vers l'interne ou vers l'externe, Swiss University Sports n'est pas suffisamment armée pour être efficace. Un plan précis doit donc être établi, afin d'augmenter l'efficacité des processus de communication.

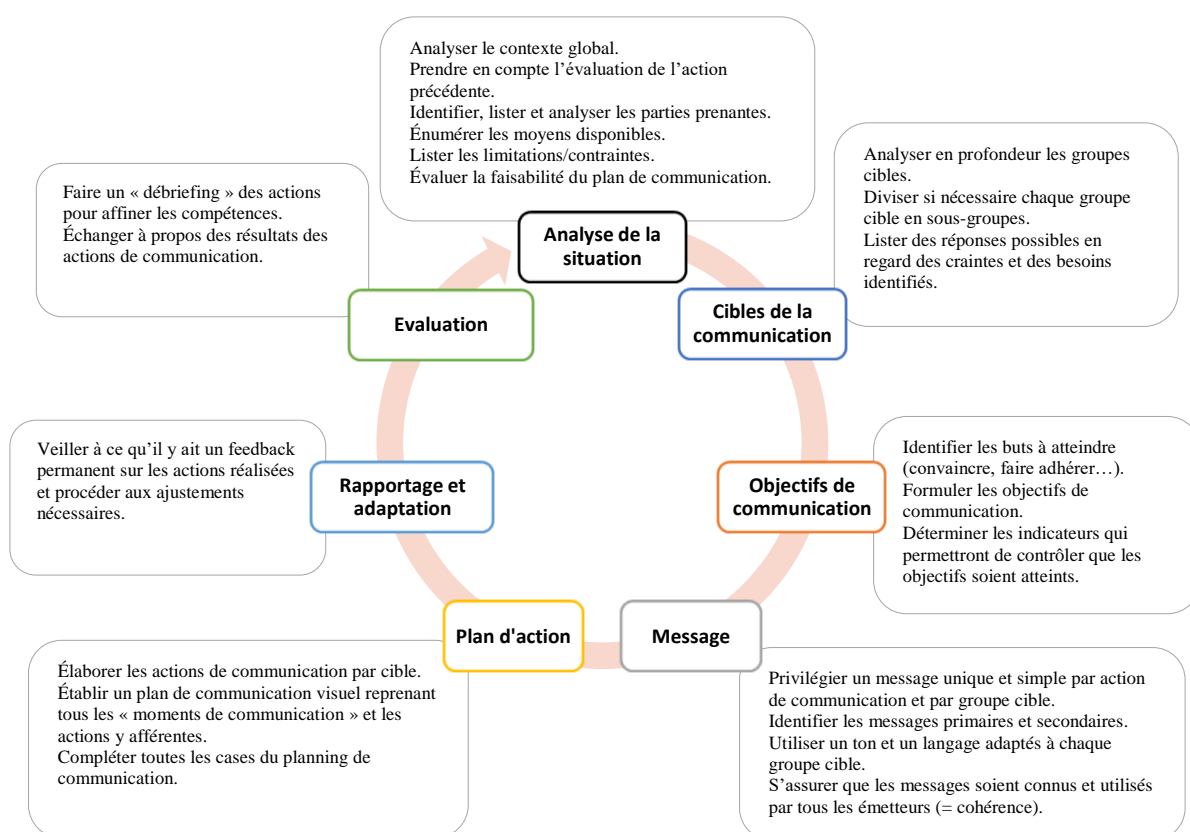
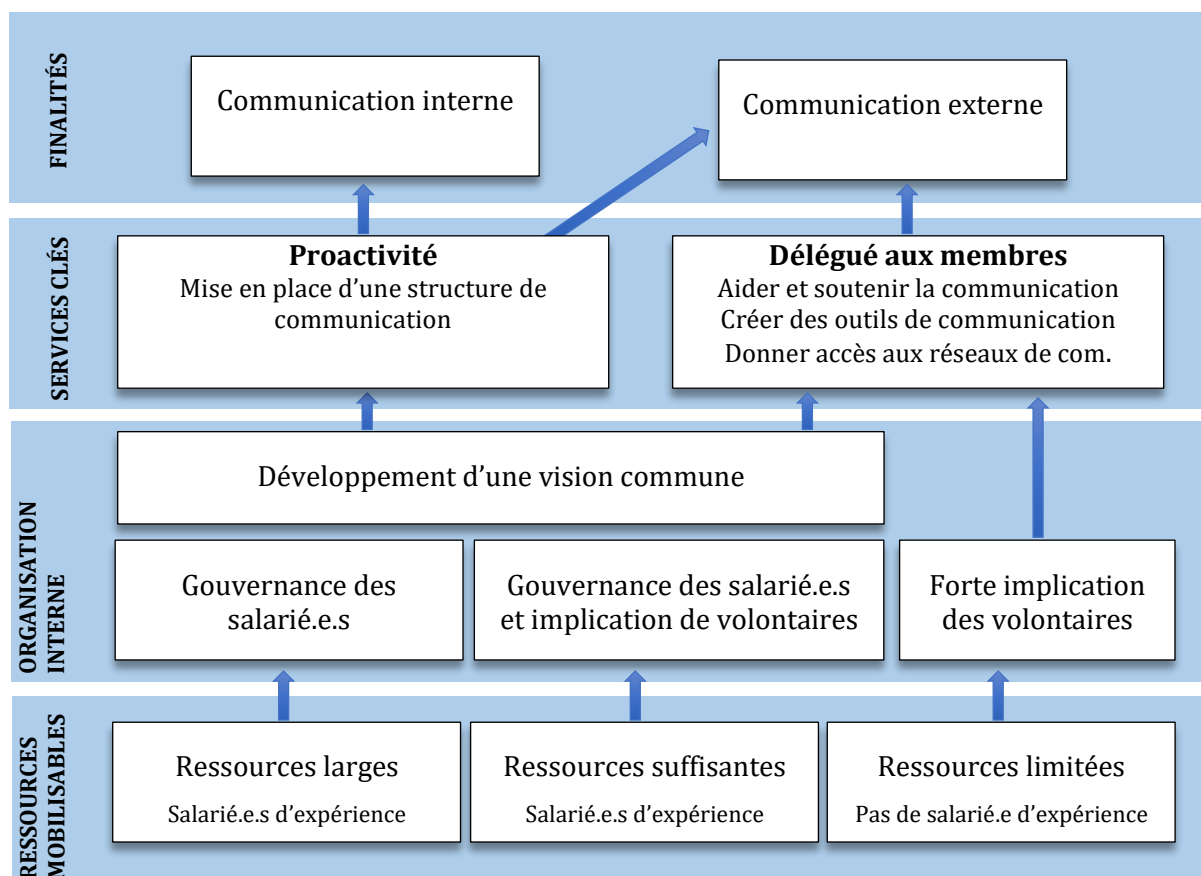


Figure 46 – Plan de communication d'un projet en 7 étapes, adapté de (Boon, 2018)

En nous appuyant sur la théorie de la gestion de la performance des organisations sportives, nous proposons à Swiss University Sports d'analyser ses ressources avant la création de son plan de communication. Au vu du grand nombre d'acteurs ayant la légitimité de communiquer dans le cadre des compétitions nationales – comité, service de communication, CTN, OSU, maîtres de sport, coachs, participants (par *hashtag*) –, une analyse des ressources financières et des ressources humaines disponibles est primordiale.



Comme on le voit dans le schéma ci-dessus, l'absence de salarié d'expérience oppose un obstacle à la bonne création d'un plan de communication commun : il s'avère plus difficile de l'appliquer et de le contrôler. C'est pourquoi il est essentiel que le poste récemment créé par la Fédération soit attribué au marketing et à la communication. Cette nouvelle ressource humaine ne sera pas suffisante pour pallier le manque de communication au niveau national si, en plus du développement de la communication pour l'international, elle doit décharger le secrétariat général d'autres tâches.

Notre diagnostic nous a démontré que les canaux d'information des étudiants sont très variés en fonction de l'OSU à laquelle ils appartiennent mais également selon la discipline concernée. La communication nécessite une parfaite connaissance du terrain et doit faire preuve de souplesse et d'adaptation. Avoir un responsable en communication au sein même de la CTN serait une solution performante pour compenser les manques actuels ; la planification, la coordination et la

gestion de la communication des divers événements nationaux pourraient bénéficier de la parfaite connaissance des compétitions des membres de la CTN. L'instantanéité qu'imposent les réseaux sociaux nécessite la présence d'un responsable possédant les droits de communication à chaque compétition. En raison de leurs spécificités, il est également fondamental que chaque événement bénéficie d'une planification, soit d'une *timeline* individualisée, que les supports de communication soient choisis et que les communicants (direction, secrétariat, CTN, chefs de disciplines, organisateurs) soient bien définis.

6.2.2 Augmenter la part financière attribuée au national

Pour répondre aux attentes des OSU qui souhaitent un développement des compétitions nationales²⁴, les investissements financiers doivent être augmentés. En premier lieu, les ressources attribuées à la CTN, pour permettre de répondre aux nouveaux objectifs stratégiques, doivent être accrues. En second lieu, un nouvel apport doit être investi pour améliorer l'expérience des participants, c'est-à-dire leur ressenti émotionnel.

6.2.2.1 LES RESSOURCES ATTRIBUÉES A LA CTN

La CTN, qui fonctionne actuellement presque exclusivement sur le mode du volontariat et ne se réunit que deux fois par année, n'est pas en mesure de traiter autre chose que les urgences et les affaires courantes. Un développement de sa gouvernance et une redéfinition de ses activités sont nécessaires pour sortir de la stagnation actuelle, mais impliquent une augmentation de ses ressources financières. De nouveaux fonds devraient permettre aux membres de la CTN de bénéficier d'un temps de travail institutionnalisé afin qu'il ne se rajoute pas à leur pensum universitaire ; l'augmentation de la charge de travail au sein des OSU qui fonctionnent à « flux tendus » ne permet plus un investissement de volontariat suffisant pour répondre à de nouveaux objectifs visant l'amélioration de la situation des compétitions nationales.

6.2.2.2 L'EXPÉRIENCE DES PARTICIPANTS

Actuellement la Fédération soutient les organisateurs des CUS en finançant la location des installations sportives et les frais d'arbitrage. Cette situation permet d'organiser des tournois sportifs de qualité, mais pas de renforcer les compétitions avec des prix de qualité et des événements sociaux permettant de la distinguer d'autres tournois. Swiss University Sports doit envisager de renforcer la valeur de ses récompenses. Celles-ci peuvent prendre des formes

²⁴ C'est l'observation faite par le Président de la CTN, Raphaël Germann : « Il nous semble important que la Fédération se questionne sur le degré de priorité qu'elle donne au sport national pour avoir une CTN plus forte et qui aurait la capacité de redorer le blason du sport national. Dans les OSU, la tendance actuelle est de valoriser ces championnats et de donner plus de moyens à l'organisation de ces championnats. »

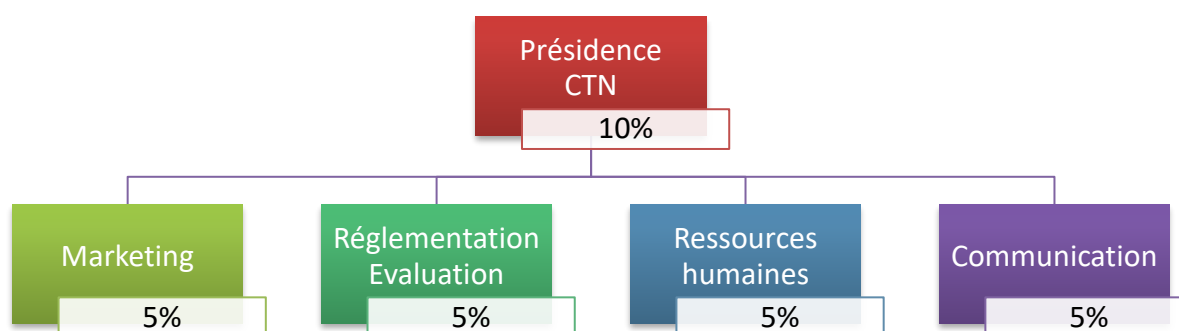
extrinsèques – en instaurant un principe de *prize money*, par exemple – ou intrinsèques – avec un développement de la notoriété et de la visibilité des performances réalisées par les participants. L'organisation d'événements favorisant les échanges et les rencontres interuniversitaires permettrait également aux compétitions de se distinguer des tournois de ses concurrents. La mise en place d'événements festifs (apéritifs, soupers collectifs, soirées d'étudiants ou même concerts) permettrait d'augmenter l'offre relationnelle souhaitée par les participants. Dans le cadre des SUC, ces éléments sont d'ores et déjà présents, mais ils pourraient encore être développés.

6.2.3 Gouvernance des CUS par la CTN

Avec davantage de ressources, la CTN devrait pouvoir se réorganiser de manière à promouvoir efficacement les championnats nationaux. Elle est en effet la seule à en posséder une vision globale ; le comité de Swiss University Sports est trop orienté vers l'international pour s'intéresser au développement des compétitions nationales, et les OSU s'inquiètent surtout de la gestion du sport universitaire.

Avec une gouvernance renforcée, donc, la CTN se chargerait des éléments organisationnels fondamentaux : elle gérerait la communication interne, les aspects réglementaires, le marketing, la publicité et la visibilité médiatique des championnats, ainsi que toutes les opérations protocolaires. Ces fonctions de nature différente seraient réparties dans quatre départements, eux-mêmes attribués à quatre membres de la CTN, selon le schéma proposé ci-après. Il nous semble opportun que ces subdivisions soient financées par la Fédération ; si nous projetons une rémunération ne serait-ce qu'à une hauteur de cinq pour cent d'un poste complet, nous parvenons à compenser l'impact qu'aurait la fonction des employés sur leur temps de travail au sein des OSU. Pour assurer la cohérence entre les divisions, le rôle du président est très important. En effet, il fera non seulement le lien avec le comité de Swiss University Sports, mais maintiendra aussi les relations coproductives avec les fédérations sportives.

Afin d'obtenir les ressources nécessaires à notre projet, nous proposons une légère augmentation de la participation financière des membres n'ayant pas de service des sports et n'organisant aucune compétition nationale. Cette proposition possède l'avantage d'uniformiser les dépenses



des différents membres et permet de diminuer l'exaspération naissante des OSU organisatrices des championnats. Celles-ci engagent en effet de nombreuses ressources dans la mise sur pied des CUS et des SUC, ce qui n'est pas le cas des écoles sans OSU.

Ainsi clarifiée, la mobilisation de fonds facilitera la réorganisation de la CTN, qui n'en sera sans aucun doute que plus performante.

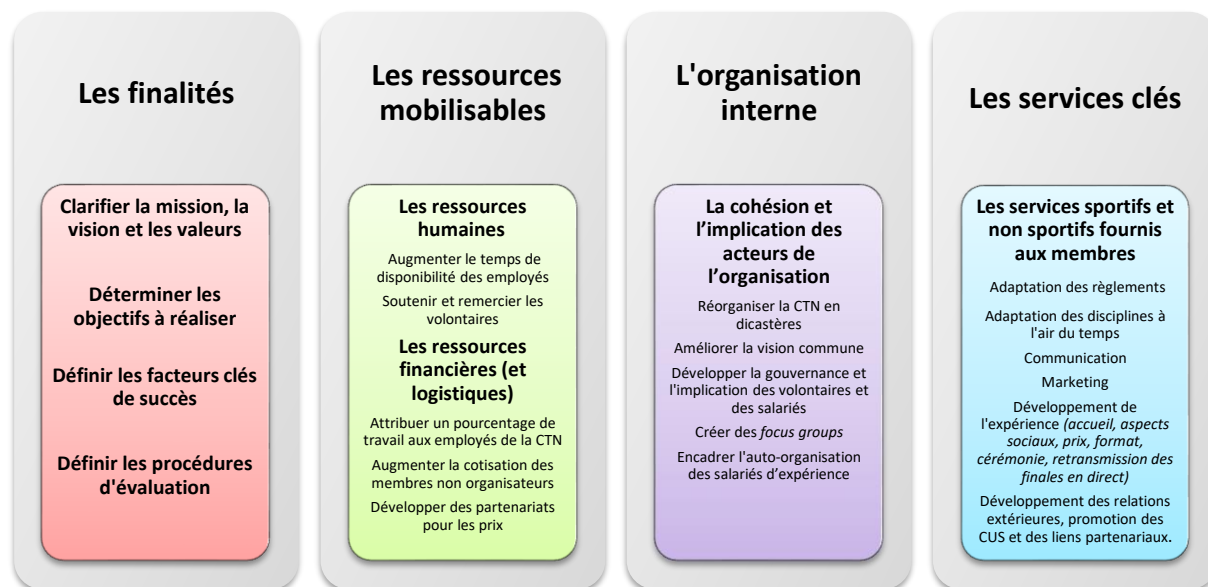


Figure 47 – Adaptation des quatre axes principaux de mise en oeuvre d'un management de la performance à la CTN

6.2.4 Évaluer ses activités nationales

Tous les cinq ans, Swiss University Sports externalise une grande enquête nationale de ses activités autour du sport universitaire. Si les informations récoltées ont une importance managériale considérable pour la gestion des activités des OSU, aucune donnée ne nous informe de la situation des compétitions nationales. Nous proposons à Swiss University Sports d'intégrer des questions concernant les compétitions nationales à son enquête, de manière à disposer de données émanant des participants et des « non participants » aux tournois. Nous sommes persuadé qu'une enquête plus vaste encore que celle que nous avons menée produirait des informations importantes pour les orientations stratégiques effectuées par la CTN. Elle permettrait ainsi de :

- ⇒ Évaluer la notoriété des CUS et des SUC
- ⇒ Déterminer l'impact de la communication actuelle concernant ces compétitions
- ⇒ Sonder l'intérêt des étudiants pour ce type de compétition
- ⇒ Comprendre pourquoi certains renoncent à y participer

Nous proposons que la CTN, par l'intermédiaire de son Président, puisse être associée à l'élaboration de cette enquête nationale, et puisse définir elle-même ses besoins dans le cadre de cette étude.

6.3 Niveau « action »

Les dernières recommandations que nous proposons à Swiss University Sports dans notre niveau « action », se résument en huit points :

- 9_ Communiquer son identité et sa stratégie
- 10_ Organiser des *focus groups*
- 11_ Communiquer avec les étudiants
- 12_ Améliorer l'expérience socioémotionnelle des participants
- 13_ Distribuer du matériel publicitaire
- 14_ Susciter des comportements d'ambassadeur
- 15_ Proposer deux niveaux de compétition
- 16_ Développer un historique des CUS

6.3.1 Communiquer son identité et sa stratégie

Swiss University Sports doit produire un document synthétique présentant son identité (vision, mission, valeurs), ses domaines stratégiques et ses objectifs. Le document actuel – de faible qualité graphique et ne présentant pas d'objectifs clairement définis et accompagnés de FCS – ne permet pas de donner un sens à l'interne ni de communiquer efficacement à l'externe. À l'interne, il s'agit maintenant de donner des repères clairs, de partager les mêmes valeurs et de mobiliser les employés pour atteindre les objectifs définis. À l'externe, le rôle de ce document doit véhiculer une image positive de la Fédération, définir sa position et afficher ses perspectives. Le *rebranding* effectué par Swiss University Sports démontre sa volonté de se repositionner comme un acteur reconnu par les fédérations ; il est donc légitime qu'elle produise des documents qui bénéficient de son image de marque. À ce titre, le « Rapport d'activité 2018 » est un bon exemple de réussite.

6.3.2 Organiser des *focus groups*

Swiss University Sports doit profiter des journées suisses du sport universitaire pour réunir les maîtres de sport sur des thèmes opérationnels liés à ses compétitions. Les difficultés rencontrées et les questionnements varient peu entre les OSU ; il serait donc judicieux de partager les solutions apportées et les *best practice*. La CTN bénéficierait elle aussi d'un lieu d'échange important et pourrait communiquer clairement ses objectifs à ses partenaires. Lors de chaque CUS ou lors des SUC, la création d'un *focus group*, réunissant les maîtres de sport et les coaches, serait également un bon moyen de favoriser les échanges et de renforcer l'identité de la Fédération. De telles rencontres rassemblent au double sens du terme : elles provoquent un sentiment d'appartenance à l'Organisation et encouragent les initiatives et l'investissement de chacun. De plus, comme les organisateurs d'un CUS ont peu de connaissances concernant les pratiques opératoires des autres championnats, une présence plus régulière des maîtres de sport et de la CTN dans les CUS nous

semble être une évolution profitable à l'amélioration des compétitions et à l'échange d'expériences.

6.3.3 Améliorer la communication de ses événements auprès des étudiants

Pour communiquer avec les étudiants, Swiss University Sports doit utiliser ses événements comme une marque. Les SUC offrent un terrain fécond à l'implantation de ce type de stratégies : il y a fort à parier qu'il en serait de même pour les CUS. Un *rebranding* des CUS avec un logo spécifique nous semble être une bonne opportunité pour améliorer la communication externe et permettre une augmentation de leur notoriété.

Actuellement aucune communication entre Swiss University Sports et les étudiants qui participent à ses compétitions nationales n'est effectuée. Swiss University Sports doit impérativement utiliser ses événements pour se présenter et améliorer sa popularité. Par des gestes simples, comme en promouvant ses marques CUS et SUC qui ciblent les étudiants, en accueillant les participants à ses tournois, ou en créant un *hashtag* lié à ses compétitions nationales, la Fédération cultiverait une image positive et participerait efficacement à son autopromotion.

En créant une page web « Individual Entry » pour toutes ses compétitions, Swiss University Sports améliorerait sa visibilité et permettrait aux participants de faire connaissance avec son site internet. La division de celui-ci, en deux espaces public et privé, orienterait sa communication vers les besoins de ses parties prenantes externes et faciliterait la transmission des informations et documents nécessaires aux différents organisateurs de ses événements. De plus, une page « Individual Entry » unifiée créerait une base de données aujourd'hui inexistante, qui répertierait les participants aux tournois. Swiss University Sports pourrait ainsi communiquer avec les étudiants, et partager directement des contenus médias avec eux.

Publier régulièrement, lors de ses événements, permettrait à Swiss University Sports d'obtenir plus de présence et de dynamisme sur ses réseaux sociaux. L'impact que ceux-ci ont sur les étudiants ne doit pas être négligé : son importance est en effet déterminante dans le positionnement des marques SUC et CUS. Elle permettrait également à la Fédération d'affirmer sa notoriété lors de la recherche de sponsors. Un léger investissement financier permettrait facilement d'atteindre par quelques publicités ciblées la majorité des étudiants suisses présents sur Instagram et Facebook. Swiss University Sports pourrait ainsi, par exemple, s'adresser plus directement à son public féminin, moins séduit et moins présent dans les événements sportifs.

De manière générale, l'utilisation des pages web de la Fédération permettrait d'entretenir et de renforcer son réseau. Il lui suffirait de :

- ⇒ Publier les photos des équipes dès le début du tournoi sur les réseaux sociaux
- ⇒ Diffuser les finales en direct sur les *stories* des réseaux sociaux
- ⇒ Publier les photos du podium avec le nom des étudiants
- ⇒ Publier toutes les photos sur son site internet
- ⇒ Collaborer avec les OSU pour partager les publications au niveau des réseaux locaux

6.3.4 Améliorer l'expérience socioémotionnelle des participants

Swiss University Sports doit étudier la possibilité d'organiser toutes ses compétitions sur deux jours. C'est là le seul moyen de diminuer l'impact du déplacement des participants sur le temps de compétition et d'avoir l'opportunité de créer un événement social. Il s'agit de répondre aux besoins et aux attentes clairement exprimés par les participants à ses championnats. La participation des filles et des garçons, aux mêmes compétitions et dans un même lieu, favorise l'aspect relationnel.

Pour une meilleure expérience, l'« emballage » des compétitions doit être revu. Nous pensons ici aux petits détails qui font la différence et créent de la valeur socioémotionnelle, tels que :

- ⇒ L'accueil personnalisé des compétiteurs
- ⇒ Un événement socioaffectif (apéritif, soirée festive, souper en commun)
- ⇒ La présentation des finalistes accompagnée de l'Hymne national
- ⇒ La publication des finales en direct sur les réseaux sociaux
- ⇒ Une remise formelle des médailles
- ⇒ Des prix et des récompenses ayant de la valeur (médailles, certificats, coupes, *prize money*)
- ⇒ Une vidéo ou un montage photo transmis en fin de compétition

L'absence totale de public lors des compétitions a également un impact indéniable sur la bonne expérience des participants. Pour les SUC, une planification des finales à des moments différents permettrait aux participants d'autres disciplines de se muer en spectateurs. Si les contraintes temporelles ne permettent pas de répartir toutes les finales à des moments libres, il est cependant certainement possible de répartir dans le temps les finales féminines et masculines de chacune des disciplines.

Pour les CUS, le problème posé par l'absence de public est cornélien. Nous n'avons malheureusement aucune proposition à court terme qui nous semble suffisamment pertinente pour être développée. Nous pensons toutefois qu'un objectif stratégique devrait être formulé dans ce sens, afin de créer une impulsion de recherche. Pourquoi ne pas envisager des collaborations avec des associations d'étudiants, par exemple ?

À long terme, nous proposons à Swiss University Sports de profiter de ses relations avec les fédérations sportives pour organiser ses finales lors d'événements comme le « Final Four » de volleyball ou la « Swiss Cup Final » de basketball. Les CUS serviraient de qualifications pour ces événements d'envergure, ce qui permettrait à Swiss University Sports d'augmenter sa visibilité auprès du public et d'étudiants qualifiés.

6.3.5 Distribuer du matériel publicitaire

Les événements de Swiss University Sports doivent être plus visibles au sein des OSU. En mettant à disposition de chaque OSU des *flyers*, affiches ou *roll-ups* présentant ses marques et ses tournois nationaux, Swiss University Sports pourrait être présente devant chaque service des sports, chaque salle d'entraînement, chaque site internet et chaque réseau social de l'éducation tertiaire.

Dans le cadre des compétitions, du matériel publicitaire doit également être disponible. Swiss University Sports bénéficierait dès lors de photos avec ses champions universitaires suisses devant les panneaux de ses sponsors, ce qui n'est pas le cas actuellement.

6.3.6 Susciter des comportements d'ambassadeur

En collaboration avec les OSU, Swiss University Sports doit développer ses relations avec les employés, les volontaires et les étudiants qui agissent pour le bien des compétitions nationales. Il est temps de les impliquer davantage et d'en faire de véritables ambassadeurs pour le recrutement des compétiteurs. Nous pensons qu'une communication ciblée avec eux favoriserait non seulement le sentiment d'appartenance à la Fédération, mais fidéliserait aussi leur engagement pour Swiss University Sports.

De la même manière, les coachs sont des intermédiaires à chouchouter. La distribution une année à l'avance de t-shirts spécifiques « CUS + l'année d'après » (en 2019 : « CUS 2020 ») à tous les moniteurs représente un investissement minimum, mais a un impact maximum sur l'esprit des organisateurs, qui sont ainsi à la fois reconnus par la Fédération et récompensés pour leur investissement auprès d'elle.

6.3.7 Proposer deux niveaux de compétition

La mise en place de championnats avec deux niveaux sportifs est un développement intéressant que la CTN devrait envisager dans certains sports. Il faudrait parvenir à augmenter le nombre de participants, mais nous pensons qu'il existe un certain potentiel dans la catégorie « bon joueur du sport universitaire ». La catégorie élite serait en compétition pour le titre de champion universitaire suisse – et aurait par conséquent un niveau sportif élevé qui pourrait être reconnu

par les fédérations. La catégorie « sport universitaire » permettrait, quant à elle, à des étudiants sportifs du quotidien de bénéficier d'une dynamique d'entraînement et d'équipe orientée vers une compétition d'un bon niveau. Cette proposition est évidemment dépendante des décisions concernant la vision, la mission et les valeurs attribuées aux compétitions nationales. Nous invitons la CDSU à statuer clairement et rapidement sur ce point.

6.3.8 Développer un historique des CUS

La mise en ligne d'un « historique des CUS », où figurerait les photos et les noms des champions, ainsi que le classement, pour chaque discipline et chaque année, donnerait une valeur symbolique importante aux tournois nationaux. Swiss University Sport cultiverait ainsi une histoire, en transformant ses événements ponctuels en *moments* d'importance, dignes de figurer dans la mémoire sportive suisse. Peut-être se souviendrait-on alors que l'ancien président de la Confédération, Monsieur Didier Burkhalter, était un jour capitaine de l'équipe universitaire neuchâteloise de football, et qu'il a remporté le titre de champion universitaire suisse avec son équipe.

Conclusion

Ce travail est le fruit de dix-huit mois d'enquête. Depuis le choix de son objet d'étude au point final que nous y mettrons bientôt, il a été la source de multiples questionnements, et l'occasion d'une véritable compétition avec nous-même, à un moment où tout n'était pas gagné d'avance.

Nous réalisons aujourd'hui à quel point la Fédération, pour laquelle nous travaillons pourtant depuis plusieurs années, nous était étrangère. Les observations menées dans le cadre de cette étude nous ont permis de saisir les nuances stratégiques et managériales de la tentaculaire Swiss University Sports. En nous intéressant aux rencontres nationales, nous avons élargi l'horizon de notre compréhension du sport, à de multiples niveaux. Nous avons appris à décoder les intérêts des partenaires de la Fédération, à lire leurs intentions, et ainsi constaté que l'engagement de chacun est ce qui fait la différence. C'est précisément là que réside la véritable découverte de notre travail : dans l'apport humain. Sous couvert d'enquête, nous avons récolté de nombreux avis, collecté de riches propositions. Nous avons été témoin de la motivation de nos étudiants, de la compétence de nos interlocuteurs. Mais surtout, nous avons redécouvert certains de nos collègues, dont la bienveillance et l'implication quotidienne envers le sport forcent notre admiration.

Le bilan que nous tirons de cette expérience se résume ainsi en trois mots : communication, relation et participation. Si la communication s'avère être une des faiblesses de Swiss University Sports, elle est aussi, paradoxalement, une de ses plus grandes forces. Ouverte à de nombreuses propositions, la Fédération se montre accessible et à l'écoute. Nous avons ainsi pu remarquer que les compétitions nationales figuraient, depuis un certain temps déjà, au calendrier des préoccupations. Nos craintes de voir la Fédération s'en distancier n'étaient donc pas fondées, bien qu'une certaine inertie habite encore les discussions. C'est là qu'interviennent les nombreuses relations entretenues par Swiss University Sports, comme pour compenser l'enlisement. Les réseaux que forment les partenaires, mais aussi les coaches et les athlètes sont autant d'éléments dynamiques, essentiels à l'évolution positive des championnats. Nul doute que la participation enthousiaste et fidèle de chacun saura mener nos compétitions vers un avenir radieux.

Voici donc, après dix-huit mois d'enquête, ce qui nous semble le plus précieux. Et si nous repensons aujourd'hui au temps passé des réflexions, de l'écriture, ce n'est que la nostalgie qui nous atteint et le sentiment d'avoir produit un travail utile. Nous espérons qu'il engendrera des décisions fortes au sein de Swiss University Sports ; il serait temps que ses membres bénéficient de moyens à la hauteur de leur implication.

Liste des figures

Figure 1 – Répartition géographique des membres de Swiss University Sports	3
Figure 2 – Nombre d’OSU par discipline et genre – SUC 2018	10
Figure 3 – Modèle SWOT adapté de Strategor (Groupe HEC).....	15
Figure 4 – Les trois phases du développement de la stratégie globale 2027 de la FISU.....	15
Figure 5 – Exemple de segmentation stratégique (SIC, 2013).....	18
Figure 6 – Exemple d'un domaine d'activité stratégique.....	19
Figure 7 – Les critères de performance (Winand & Zintz, 2014).....	20
Figure 8 – Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations à but non lucratif. (Winand & Zintz, 2014)	21
Figure 9 – Les quatre axes principaux de mise en oeuvre d'un management de la performance. (Winand, 2009).....	21
Figure 10 – Domaines d'action du marketing d'une organisation sportive	22
Figure 11 – Les piliers pour la co-crédation de valeur dans des organisations en réseau	23
Figure 12 – Processus du marketing relationnel orientation réseau.....	25
Figure 13 - Réseau des parties prenantes de Swiss University Sports et des OSU.....	27
Figure 14 – PP internes et externes de Swiss University Sports	28
Figure 15 – Exemple d'évaluation de l'influence d'une PP sur l'organisation.....	29
Figure 16 – la communication, adapté de (IstaOfppt, 2016).....	30
Figure 17 – Modèle SAVE du marketing-mix.....	31
Figure 18 – Localisation des écoles faisant partie de la HES-SO.....	44
Figure 19 – Compatibilité de l'emploi du temps universitaire avec les CUS	45
Figure 20 – Fréquence à laquelle les étudiants font du sport en comparaison avec l'ensemble de la population suisse (CDSU, 2015).....	46
Figure 21 – Motivation des étudiants à faire du sport, en % de tous les étudiants qui en font (CDSU, 2015).....	47
Figure 22 - Participation aux sports universitaires des femmes et des hommes (CDSU, 2015).....	47
Figure 23 - présence féminine et masculine aux SUC 2019.....	47
Figure 24 – Présence des joueurs (CUS hockey sur glace) sur les réseaux sociaux.....	48
Figure 25 – Nombre de joueurs (CUS hockey sur glace 2019) abonnés au compte Facebook de la Fédération	48
Figure 26 – Nombre de joueurs (CUS hockey sur glace 2019) abonnés au compte Instagram de la Fédération	48
Figure 27 – Nombre d'abonnés au compte Instagram du SUN avant et après les SUC 2019.....	50
Figure 28 – Présence des participants aux SUC sur les réseaux sociaux de Swiss University Sports.....	51
Figure 29 – Pourcentage d'étudiants à avoir déjà consulté le site internet de Swiss University Sports.....	51
Figure 30 – Nombre de consultations du site suc2019.ch par les participants.....	52
Figure 31 – Perception du niveau sportif par les participants au CUS (unihockey, golf, badminton et hockey sur glace)	54
Figure 32 – Niveau de satisfaction des CUS (badminton, golf et unihockey).....	55
Figure 33 – Satisfaction concernant le format des CUS badminton, unihockey et golf	56
Figure 34 – Niveau de satisfaction des participants aux SUC 2019	56

Figure 35 – Probabilité de recommandation des CUS à d'autres étudiants	57
Figure 36 – Sources d'information de l'existence des CUS.....	57
Figure 37 – Importance des aspects sportifs et relationnels aux CUS	58
Figure 38 – Comparaison du niveau d'importance entre les aspects sociaux et sportifs des SUC 2019	59
Figure 39 – Sources d'information pour les CUS	60
Figure 40 – Comparaison des sources d'information entre l'équipe de Berne et les autres équipes aux CUS d'unihockey.	60
Figure 41 – Sources d'information pour les SUC	61
Figure 42 – Perception de la valeur des CUS dans le milieu sportif des étudiants.....	62
Figure 43 – Sources de financement de Swiss University Sports (2018)	66
Figure 44 – Répartition des dépenses (2018).....	67
Figure 45 – Évolution des dépenses nettes par catégorie (2012-2018).....	67
Figure 46 – Plan de communication d'un projet en 7 étapes, adapté de (Boon, 2018).....	81
Figure 47 – Adaptation des quatre axes principaux de mise en oeuvre d'un management de la performance à la CTN	85

Liste des tableaux

Tableau 1 – Identité de la FISU selon sa stratégie globale 2027 (FISU, 2017)	14
Tableau 2 – Les dimensions de l'environnement externe	16
Tableau 3 – Les dimensions du diagnostic interne (Bayle E. , 2018/2019)	17
Tableau 4 – L'échelle de fidélité relationnelle (adapté de Christopher, Patyne et Ballantyne, 2004) ..	24
Tableau 5 – Nombre de questionnaires envoyés et reçus.....	35
Tableau 6 – Raisons pour la réalisation de la stratégie 2017-2021.....	39
Tableau 7 – Actions clés en lien avec le diagnostic SWOT	76

Liste des annexes

Annexe 1 : Commentaires significatifs en relation avec la disparité du niveau sportif entre les compétiteurs.....	I
Annexe 2 : Commentaires significatifs en relation avec le format des CUS unihockey.....	I
Annexe 3 : Commentaires significatifs en relation avec la médiocrité des prix.	I
Annexe 4 : Commentaires significatifs en relation avec la satisfaction des étudiants (SUC 2019).....	II
Annexe 5 : Commentaires significatifs en relation avec les aspects sociaux dans les CUS et SUC	II
Annexe 6 : Commentaires significatifs en relation avec les aspects réglementaires de Tenero	II
Annexe 7 : Sondage CUS Hockey sur glace 2019 Résultats.....	III
Annexe 8 : Sondage CUS Badminton 2019 Résultats	V
Annexe 9 : Sondage CUS Unihockey 2019 Résultats	VII
Annexe 10 : Sondage CUS Golf 2019 Résultats	IX
Annexe 11 : Sondage SUC 2019 Résultats.....	XI
Annexe 12 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école Genre.....	XVIII
Annexe 13 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école Which Swiss university championship did you participate in ?.....	XIX
Annexe 14 : Sondage SUC 2019 comparaison par école How did you learn about the existence of SUC 2019 ?.....	XX
Annexe 15 : Sondage SUC 2019 comparaison par école Does this Swiss university championship meet your expectations.....	XXI
Annexe 16 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école Was your participation in SUC 2019 easily compatible with your university schedule ?	XXII
Annexe 17 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école How do you rate the sporting level of this Swiss university championship ?	XXIII
Annexe 18 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école "In this competition, the sporting aspect is more important than the social aspect!" Do you agree with this statement ?.....	XXIV
Annexe 19 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école How many times have you already visited www.suc2019.ch	XXV
Annexe 20 : Sondage SUC 2019 Comparaison par école Are you a friend of SWISS UNIVERSITY SPORTS' social networks ?	XXVI

Bibliographie

- Bayle, E. (2018/2019). Cours MEMOS : de stratégie et gouvernance des organisations sportives.
- Bayle, E., Boyer, L., & Possin, F. (s.d.). *Cours de management stratégique des organisations*. Université Lyon1 – UFR STAPS – M1 MOS.
- Boon, A. (2018). *Établir le plan de communication d'un projet en 7 étapes*. Récupéré sur https://fedweb.belgium.be/fr:https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/communication/etablir-le-plan-de-communication-dun-projet-en-7-etapes
- CDSU. (2001). *Fonctionnement du "sport universitaire suisse"*.
- CDSU. (2015). *Sport et études Enquête auprès des étudiants des universités et hautes écoles suisses*.
- Ferrand, A., & Torrigiani, L. (2005). *Marketing of Olympic Sport Organisation*. MEMOS Manual Volume 2, Champaign: Human Kinetics.
- Ferrand, A., Chappelet, J.-L., & Séguin, B. (2012). *Le Marketing olympique: Co-crédation de valeur entre acteurs*. London: Routledge.
- Ferrand, A., McCarthy, S., & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives*. De Boeck.
- FISU. (2017). FISU Global strategy 2027.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FSSU. (2008). *Jahresbericht 2008*.
- Grönroos, D. C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Marketing*, Vol 24 Issue : 5/6, pp.351-359.
- Groupe HEC. (s.d.). *Strategor 4e édition*.
- IstaOfppt. (2016). Récupéré sur <http://istaofpptcours.blogspot.com/:http://istaofpptcours.blogspot.com/2016/04/chapitre-la-politique-de-communication.html>
- Lassalle F. (2015). *Management des organisations sportives*. ems.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport Marketing, 3rd ed. Champaign*. IL : Human Kinetics.
- OFSP0. (2017). *Le système du sport - en Suisse et à l'international*. Hippolit Kaempff, Hans Lichtsteiner.
- Scelles, N., & Ferrand, A. (2014). *Performance et marketing des organisations sportives*. De Boeck.
- SIC. (2013, octobre). Plan stratégique du sport universitaire 2013-2018.

- Soulé B., B. E. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand*. De Boeck.
- Swiss University Sports. (2017). Lignes directrices.
- Swiss University Sports. (2018 a, 2 2). Stratégie 2017-2021.
- Swiss University Sports. (2018 b, mars 15). *Statuts*. Berne.
- SWISS UNIVERSITY SPORTS. (2018). *Namenänderung*.
- SwissOlympic. (2017). *Document stratégique Swiss Olympic 2017–2021*.
- Vermeulen, F. (2006). Le marketing de Swiss Olympic : vers une augmentation de la valeur pour les parties prenantes. MEMOS.
- Winand, M. (2009). Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique. Université Catholique de Louvain, Institut d'éducation physique et de réadaptation.
- Winand, M., & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance - Un défi pour les organisations sportives*. De Boeck.

Annexes :

Annexe 1 : Commentaires significatifs en relation avec la disparité du niveau sportif entre les compétiteurs.

- « Eventuell könnte man auch eine SHM A und SHM B etablieren. So wären die Niveaus interessanter und man könnte mit Aufstieg und Abstieg Varianten arbeiten. »
 - « Nicht unbedingt Studentengerecht, sondern eher, welches Team mobilisiert am meisten Halbprofessionelle Eishockeyspieler »
 - « Big difference regarding the levels of the different teams »
- « Ask the team chef about the level of each team before the tournament so you could make both groups more equal and better games on Sunday »
 - « Set minimum skill level, even then when number of participant is rather low »
 - « Better inform what the criteria to participate are »
- « Faire un tableau pour les joueurs loisirs, étant B et licencié SB c'est déjà pas facile, mais pour les loisirs c'est impossible de prendre du plaisir »
- « Je trouve vraiment dommage qu'on puisse tomber contre des champions suisses, car on ne trouve aucun plaisir à jouer contre des pointures aussi fortes. Il y a une beaucoup trop grande différence de niveau entre des licenciés qui joue en D ou entre une ancienne championne suisse. »

Annexe 2 : Commentaires significatifs en relation avec le format des CUS unihockey.

- « Mettre le championnat en mars ou en avril. Et à Berne (centre de la Suisse au moins, car Schaffhouse, c'est très loin pour les romands). »
- « L'organiser un peu plus tôt et peut-être un endroit plus central que Schaffhouse, par exemple Bern ou Zurich »
 - « Déplacer la date du tournoi en avril et pas toujours à Schaffhouse »
 - « Wie bereits gesagt: Nicht so spät im Semester. Ansonsten alles super! »
- « Einen Sporttag für alle Hallensportarten organisieren -> entsteht vielleicht eine Uni-Fan Dynamik und automatisch auch mehr Zuschauer. »
 - « Standort nahe Uni, dass auch Zuschauer kommen. »
 - « Turnier mit anderen Sportarten integrieren - Bsp. Tenero mit Ausgang am Abend »
- « Austausch zwischen den Unis aktuell sehr gering. Vielleicht gäbe es da Möglichkeiten dies zu verbessern. »
 - « Das Turnier über 2 Tage stattfinden lassen an einem Wochenende »

Annexe 3 : Commentaires significatifs en relation avec la médiocrité des prix.

- « Gewinnerpreise vergeben »
 - « Wanderpokal »
 - « Des meilleurs prix »
- « Faire plus de pub et organiser de meilleurs prix »
- « Rendre le tournoi plus gratifiant et pas seulement pour les meilleurs joueurs (podium), mais aussi pour les autres. Prix de souvenir annuel ou duel inter universitaire proportionnel aux handicaps des équipes... »

Annexe 4 : Commentaires significatifs en relation avec la satisfaction des étudiants (SUC 2019).

- « Thank you the great organisation of the event and the unforgettable tournament! »
 - « Keep up the great work :) »
 - « Great event, with lovely people »
- « Thank you for the wonderful opportunity and wonderful organization. I would love to be a part of it next year »
 - « Thank you and see you next year! »
 - « This event is a very, very good idea »
 - « Thanks for the good times. »
 - « These events are more than great! »
 - « Thank you for organising this awesome event!! »

Annexe 5 : Commentaires significatifs en relation avec les aspects sociaux dans les CUS et SUC

- « sehr unpersönlich, es wäre besser wenn man mehr interaktionen mit den gegner hat »
- « Austausch zwischen den Unis aktuell sehr gering. Vielleicht gäbe es da Möglichkeiten dies zu verbessern. »
 - « I think there should be more space for partying on the evenings »
 - « Social event on saturday evening to intermix students from different sports »
 - « Make some delegation-team events in order to unite different universities »
 - « More freedom regarding evening program, access to lake... »
 - « More social events, for example fun sports tournaments or an evening program »
 - « More social activities »
 - « Some program for Saturday evening »
 - « Organised afternoon-night activities with all teams, e.g. quiz »
 - « A small party would be nice »
 - « Low social level »
 - « To make a volley night on an additional evening, just for fun, with all the teams mixed up. With this it would be easier to connect with students from other universities. Or generally, make a game in which you play with a student from another university (a random student, you didn't know before) »
 - « Saturday night: maybe launch some games and activities between the universities to increase the exchange between them »
 - « The only thing: On Friday night we played Funinio (which was very funny) but I think, it might be nice to do that as a competition in mixed teams (where you can win something) »
 - « Maybe an event evening where all participants come together. or at least the participants of each university can sit together and have a good time while meeting new people »
 - « More stuff like table tennis in the evening »
 - « Promote more social activity during the night. We are still students who want to have fun not only on the playing field but also go out, party and have fun »

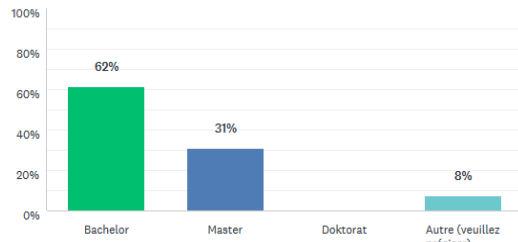
Annexe 6 : Commentaires significatifs en relation avec les aspects réglementaires de Tenero

- « Give the students more freedom »
 - « Cheaper beer »
 - « Not enough space for party »
- « Maybe the restriction of freedom in the evenings »
 - « No tolerance of noise & alcohol »
- « Beer cans incident - was kind of bumming the atmosphere. But reasonable. Clearer and consistent communication could help. »
 - « Less security patrolling around »

Annexe 7 : Sondage CUS Hockey sur glace 2019 | Résultats

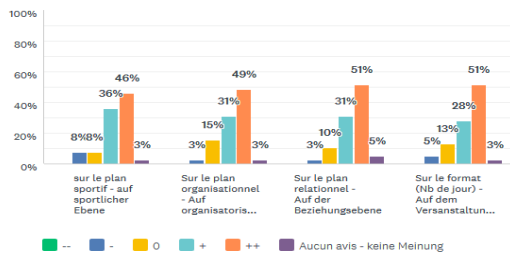
Dans quelle phase de vos études êtes-vous? In welcher Studiumsphase befinden Sie sich?

Answered: 39 Skipped: 1



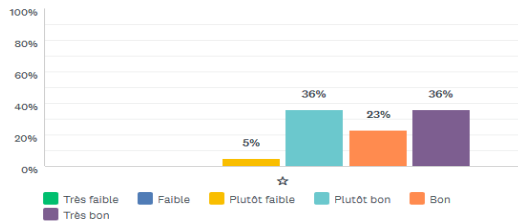
Est que ce championnat universitaire suisse correspond à vos attentes... Entspricht diese Schweizer Hochschulmeisterschaft Ihren Erwartungen...

Answered: 39 Skipped: 1



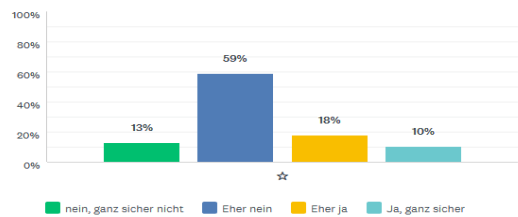
Comment jugez-vous le niveau sportif de ce championnat suisse universitaire? Wie beurteilen Sie das sportliche Niveau dieser Schweizer Hochschulmeisterschaft?

Answered: 39 Skipped: 1



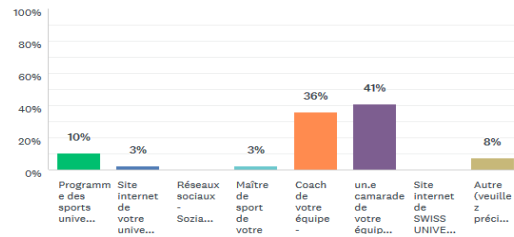
"Dans ce type de compétition, l'aspect sportif est plus important que l'aspect relationnel!" Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? Bei dieser Art von Wettbewerb, ist der sportliche Aspekt wichtiger als der relationelle Aspekt! Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?

Answered: 39 Skipped: 1



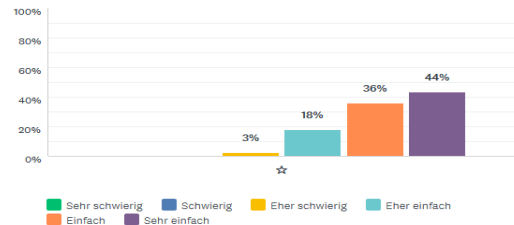
Comment avez-vous été informé de l'existence de ce championnat universitaire suisse? Wie sind Sie auf diese Schweizer Hochschulmeisterschaft aufmerksam geworden?

Answered: 39 Skipped: 1



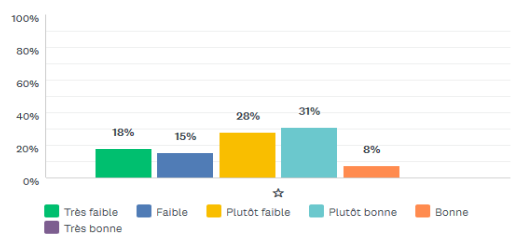
Votre participation au championnat universitaire suisse est-elle compatible avec votre emploi du temps universitaire? Ist Ihre Teilnahme an der Schweizerischen Hochschulmeisterschaft mit Ihrem Studienplan vereinbar?

Answered: 39 Skipped: 1



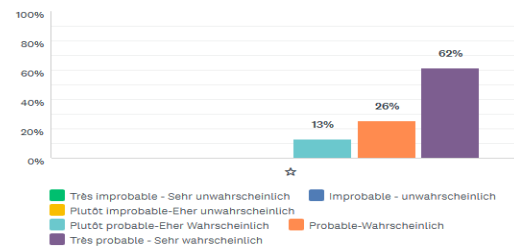
Selon vous, quelle valeur a ce championnat universitaire suisse dans votre milieu sportif? Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach diese Schweizer Hochschulmeisterschaft in Ihrem Sportumfeld?

Answered: 39 Skipped: 1



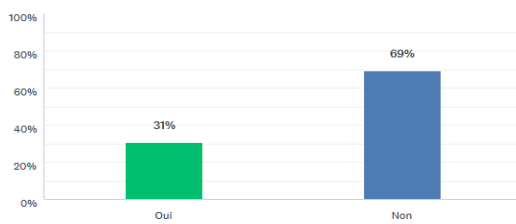
Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce championnat à d'autres étudiants? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass du diese Meisterschaft anderen Studenten weiterempfehlen wirst?

Answered: 39 Skipped: 1



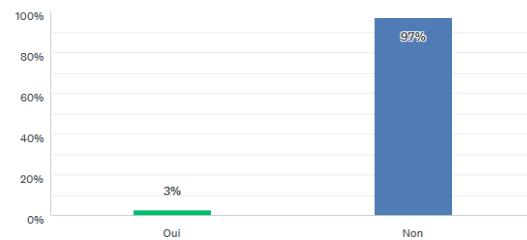
Avez-vous vu le petit film du championnat posté sur Instagram après le tournoi ?Hast du den Kurzfilm der Meisterschaft gesehen, der nach dem Turnier auf Instagram veröffentlicht wurde?

Answered: 39 Skipped: 1



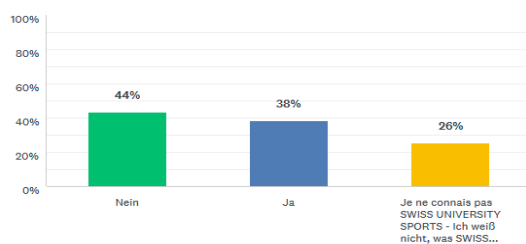
Kennst du den interuniversitären Wettbewerb "UNIRACE" ?Connais-tu la compétition inter universitaire "UNIRACE" ?

Answered: 39 Skipped: 1



Avez-vous déjà consulté le site internet de SWISS UNIVERSITY SPORTS?Haben Sie schon einmal die Website von SWISS UNIVERSITY SPORTS besucht?

Answered: 39 Skipped: 1



Avez-vous une recommandation à faire aux organisateurs pour augmenter votre plaisir à participer à ce championnat ?

wichtigkeit erhöhen / Übernachtungsgelegenheiten sollten näher sein; die Qualität der Verpflegung sollte wieder besser werden / Verbesserung der Verpflegung / mehr Teams, mehr Zuschauer / Match plus long / Des matchs plus long dans le temps / sehr unpersönlich, es wäre besser wenn man mehr interaktionen mit den gegner hat / Kurze Vorstellung aller angereisten Teams / C'est parfait si on peut dormir le plus près / Ich hab eben leider nicht mitgemacht aber gehört es sei super / Eventuell könnte man auch eine SHM A und SHM B etablieren. So wären die Niveaus interessanter und man könnte mit Aufstieg und Abstieg Varianten arbeiten / Ich finde die Organisation gut / Pourquoi limiter l'âge des étudiants pour participer aux universiades? Étudiant de 20 ou 30 ans, la passion du sport et de la compétition est la même. Chacun devrait pouvoir avoir les mêmes chances / Wanderpokal / nein - ich finde Organisation und Durchführung bereits sehr gut / Plus de pub / Des meilleurs prix / faire plus de pub et organiser de meilleurs prix

Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point fort de ce championnat?

Spassturnier / fun / Rires / Bonne ambiance / Entspannt / top /College Hockey / Plaisir / Amusant / Plaisir / spannend / Spassig / Fun / Hockey fun / Spassig / échange /niveau de jeu / Lage! Eishockeyniveau mit Spassfaktor Durchzogen / Plaisir / Erlebnis / bemerkenswert, ausgezeichnet / Bonne ambiance / Fun ambiance / Bonne humeur / Rencontres relationnelles / compétition

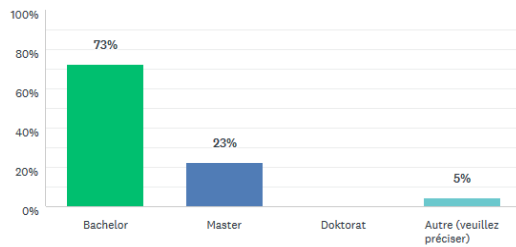
Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point faible de ce championnat?

Unterkunft / Glace non-repassée / Pas représentatif / Keine Warm-up Möglichkeit auf dem Eis / hunger / kein Publikum / Temps de match / Trop amical / Attente / unfreundlich / Niveau unterscheide / bunker / Spiellänge / temps de jeu / Nicht unbedingt Studentengerecht, sondern eher, welches Team mobilisiert am meisten Halbprofessionelle Eishockeyspieler / keine Zuschauer / Spielzeiten / Ernsthaftigkeit / keinen / Organisation à la dernière minute / Attente / manque de joueur / Spectateurs

Annexe 8 : Sondage CUS Badminton 2019 | Résultats

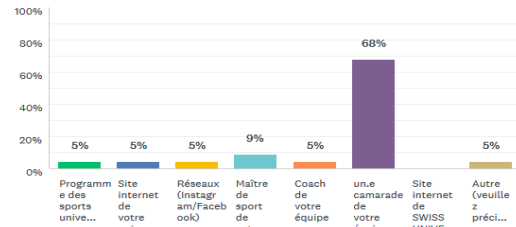
Dans quelle phase de vos études êtes-vous? In welcher Studiumsphase befinden Sie sich?

Answered: 22 Skipped: 0



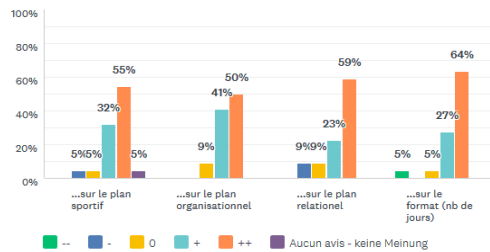
Comment avez-vous été informé de l'existence de ce championnat universitaire suisse? Wie sind Sie auf diese Schweizer Hochschulmeisterschaft aufmerksam geworden?

Answered: 22 Skipped: 0



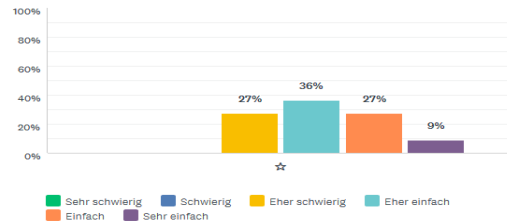
Est que ce championnat universitaire suisse correspond à vos attentes...? Entspricht diese Schweizer Hochschulmeisterschaft Ihren Erwartungen...

Answered: 22 Skipped: 0



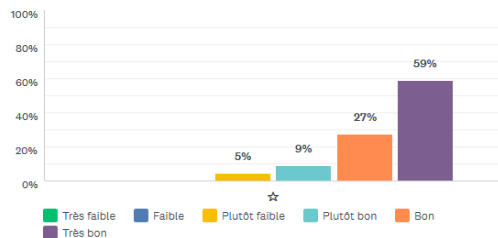
Votre participation au championnat universitaire suisse est-elle compatible avec votre emploi du temps universitaire? Ist Ihre Teilnahme an der Schweizerischen Hochschulmeisterschaft mit Ihrem Studienplan vereinbar?

Answered: 22 Skipped: 0



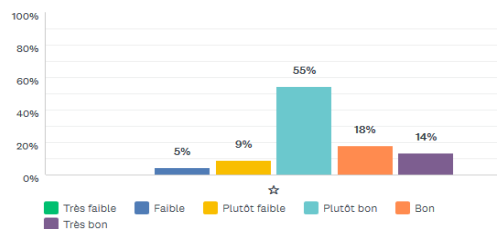
Comment jugez-vous le niveau sportif de ce championnat suisse universitaire? Wie beurteilen Sie das sportliche Niveau dieser Schweizer Hochschulmeisterschaft?

Answered: 22 Skipped: 0



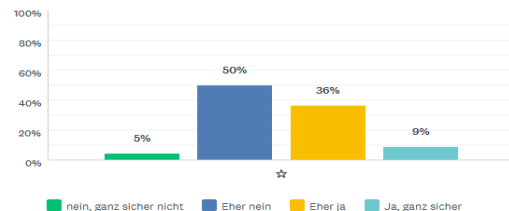
Selon vous, quelle valeur a ce championnat universitaire suisse dans votre milieu sportif? Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach diese Schweizer Hochschulmeisterschaft in Ihrem Sportumfeld?

Answered: 22 Skipped: 0



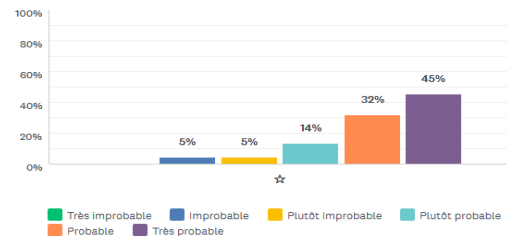
"Dans ce type de compétition, l'aspect sportif est plus important que l'aspect relationnel!" Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? "Bei dieser Art von Wettbewerb, ist der sportliche Aspekt wichtiger als der relationelle Aspekt!" Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?

Answered: 22 Skipped: 0



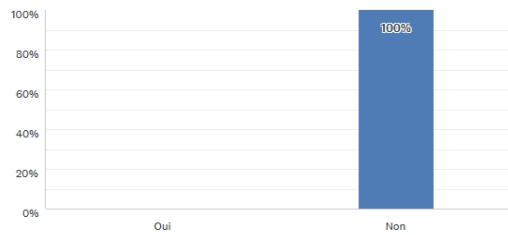
Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce championnat à d'autres étudiants? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass du diese Meisterschaft anderen Studenten weiterempfehlen wirst?

Answered: 22 Skipped: 0



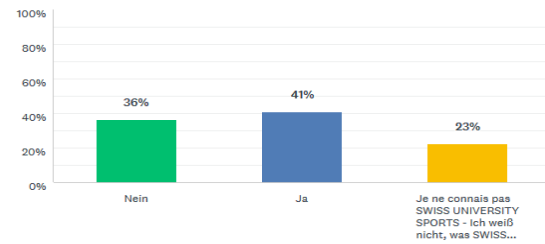
Connais-tu la compétition inter universitaire "UNIRACE" ?
 Kennst du den interuniversitären Wettbewerb "UNIRACE" ?

Answered: 22 Skipped: 0



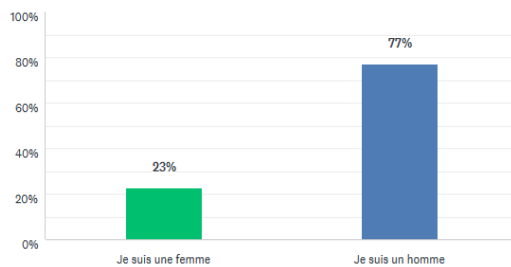
Avez-vous déjà consulté le site internet de SWISS UNIVERSITY SPORTS?
 Haben Sie schon einmal die Website von SWISS UNIVERSITY SPORTS besucht?

Answered: 22 Skipped: 0



Genre

Answered: 22 Skipped: 0



Avez-vous une recommandation à faire aux organisateurs pour augmenter votre plaisir à participer à ce championnat ?

Faire le tournoi plutôt en Suisse centrale / Permettre aux étudiants d'aller aux championnats européens et donc faire en sorte que ceux-ci ne se passent pas pendant les examens; cela pousserait les étudiants à participer aux championnats suisses / Faire un week end / Mes deux participations se sont très bien déroulées! / organiser les championnats plutôt vers le centre de la Suisse, sinon ça fait de trop long trajet pour ceux qui sont à l'opposé du tournoi. / Je trouve vraiment dommage qu'on puisse tomber contre des champions suisses, car on ne trouve aucun plaisir à jouer contre des pointures aussi fortes. Il y a une beaucoup trop grande différence de niveau entre des licenciés qui jouent en D ou entre une ancienne championne suisse / Faire un tableau pour les joueurs loisirs, étant B et licencié SB c'est déjà pas facile, mais pour les loisirs c'est impossible de prendre du plaisir.

Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point fort de ce championnat?

Challenge / Amitié / Le niveau / Esprit d'équipe / sport / Ambiance / Plaisir de jouer / Convivial / le plaisir / Le côté université, comme les interclubs et sympa pour ce que ça fait de faire partie d'une équipe / plaisir / Spiel&Spaß / Erfolgreich / Spass / Haut-Niveau / top

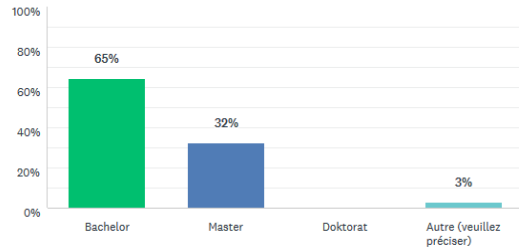
Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point faible de ce championnat?

Horaires / éloigné / arbitre / peu de gens / accumulation de match / Pas de reconnaissance de pts venant de swissbad. / l'emplacement / Niveau élevé / tiefes Niveau / Visibilité / rien.

Annexe 9 : Sondage CUS Unihockey 2019 | Résultats

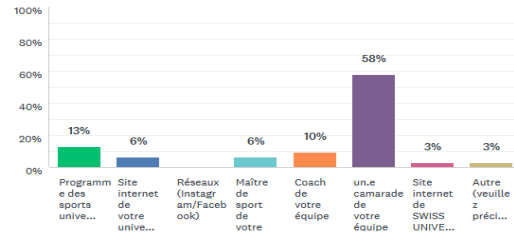
Dans quelle phase de vos études êtes-vous? In welcher Studiumsphase befinden Sie sich?

Answered: 31 Skipped: 0



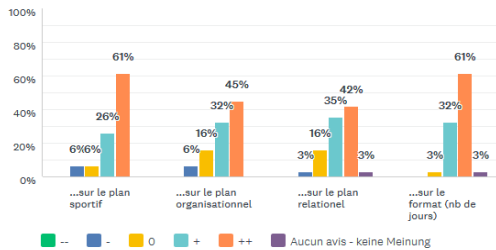
Comment avez-vous été informé de l'existence de ce championnat universitaire suisse? Wie sind Sie auf diese Schweizer Hochschulmeisterschaft aufmerksam geworden?

Answered: 31 Skipped: 0



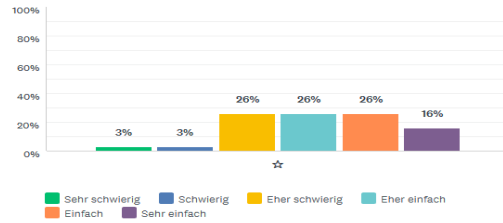
Est que ce championnat universitaire suisse correspond à vos attentes... Entspricht diese Schweizer Hochschulmeisterschaft Ihren Erwartungen...

Answered: 31 Skipped: 0



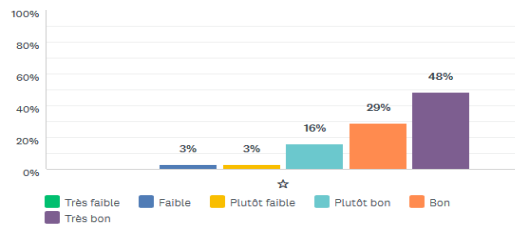
Votre participation au championnat universitaire suisse est-elle compatible avec votre emploi du temps universitaire? Ist Ihre Teilnahme an der Schweizerischen Hochschulmeisterschaft mit Ihrem Studienplan vereinbar?

Answered: 31 Skipped: 0



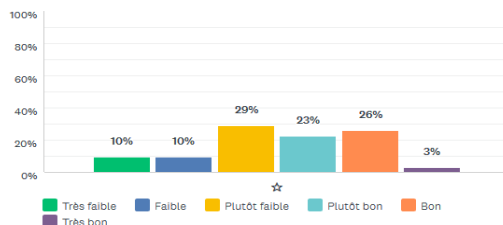
Comment jugez-vous le niveau sportif de ce championnat suisse universitaire? Wie beurteilen Sie das sportliche Niveau dieser Schweizer Hochschulmeisterschaft?

Answered: 31 Skipped: 0



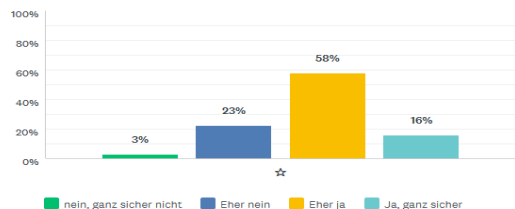
Selon vous, quelle valeur a ce championnat universitaire suisse dans votre milieu sportif? Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach diese Schweizer Hochschulmeisterschaft in Ihrem Sportumfeld?

Answered: 31 Skipped: 0



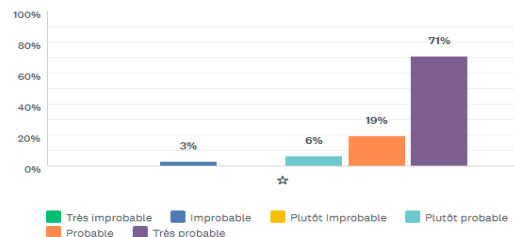
"Dans ce type de compétition, l'aspect sportif est plus important que l'aspect relationnel!" Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? "Bei dieser Art von Wettbewerb, ist der sportliche Aspekt wichtiger als der relationelle Aspekt!" Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?

Answered: 31 Skipped: 0



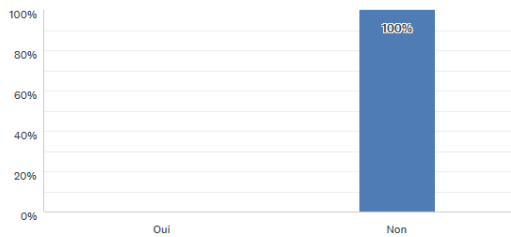
Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce championnat à d'autres étudiants? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass du diese Meisterschaft anderen Studenten weiterempfehlen wirst?

Answered: 31 Skipped: 0



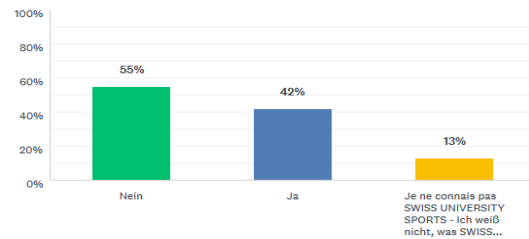
Connais-tu la compétition inter universitaire "UNIRACE" ?
 Kennst du den interuniversitären Wettbewerb "UNIRACE" ?

Answered: 31 Skipped: 0



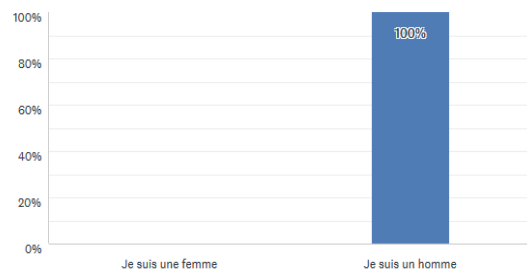
Avez-vous déjà consulté le site internet de SWISS UNIVERSITY SPORTS?
 Haben Sie schon einmal die Website von SWISS UNIVERSITY SPORTS besucht?

Answered: 31 Skipped: 0



Genre

Answered: 31 Skipped: 0



Avez-vous une recommandation à faire aux organisateurs pour augmenter votre plaisir à participer à ce championnat ?

die Anzahl Teilnehmer und den Modus so beibehalten / Mettre le championnat en mars ou en avril. Et à Berne (centre de la Suisse au moins, car Schaffhouse, c'est très loin pour les Romands). / L'organiser un peu plus tôt et peut-être un endroit plus central que Schaffhouse, par exemple Bern ou Zurich / Déplacer la date du tournoi en avril et pas toujours à Schaffhouse / Wie bereits gesagt: Nicht so spät im Semester. Ansonsten alles super! / Gewinnerpreise vergeben / Einen Sporttag für alle Hallensportarten organisieren -> entsteht vielleicht eine Uni-Fan Dynamik und automatisch auch mehr Zuschauer. / Standort nahe Uni, dass auch Zuschauer kommen. Schiedsrichterqualität! / Turnier mit anderen Sportarten integrieren - Bsp. Tenero mit Ausgang am Abend / Werbung / Austausch zwischen den Unis aktuell sehr gering. Vielleicht gäbe es da Möglichkeiten dies zu verbessern. / Falls möglich trennwand zwischen den spielfeldern -> piff der schiedsrichter nicht eindeutig zuzuordnen. Sonst passt / Besser und vermehrt Werbung dafür machen in Trainings usw.

Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point fort de ce championnat?

Spiel und Spass / Gut / Kompetitiv / super / Fun / Plaisir / Geil / Très bon niveau / Sportsgeist / Vernetzung / Lohnenswert / Cool / gelungen, mehr nicht / strukturiert / hervorragend / Spass / Erfolg / Szene / Hochstehend / Stark / Großartig / Gut / Spannend

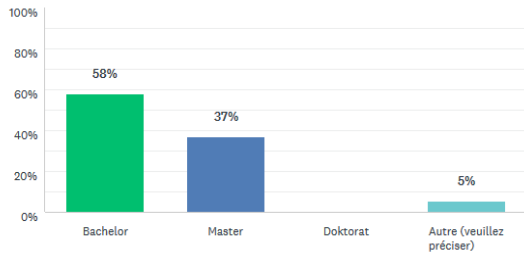
Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point faible de ce championnat?

langer Anreiseweg / Teamorganisation / verpflegungsmöglichkeiten / Distance / Tardif / Spielzeit / unterschiedliche Ambitionen / Zu wenig professionell / Ortschaft / Kühle Atmosphäre / ungünstige Örtlichkeit / dezentraler Austragungsort / Spielplan / Verwirrend / Wenige Mannschaften / Gut / Teilnehmer Anzahl

Annexe 10 : Sondage CUS Golf 2019 | Résultats

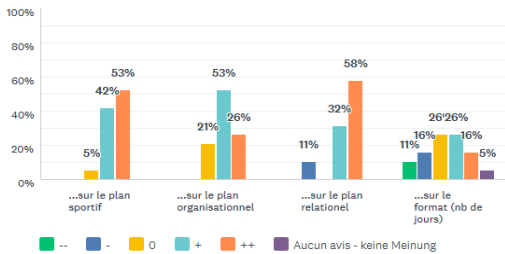
Dans quelle phase de vos études êtes-vous? In welcher Studiumsphase befinden Sie sich?

Answered: 19 Skipped: 0



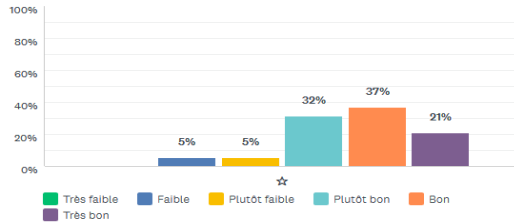
Est que ce championnat universitaire suisse correspond à vos attentes... Entspricht diese Schweizer Hochschulmeisterschaft Ihren Erwartungen...

Answered: 19 Skipped: 0



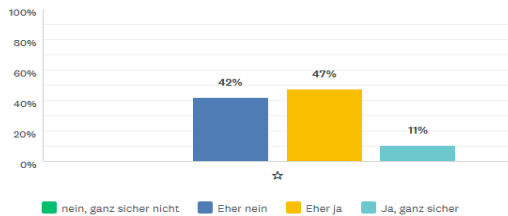
Comment jugez-vous le niveau sportif de ce championnat suisse universitaire? Wie beurteilen Sie das sportliche Niveau dieser Schweizer Hochschulmeisterschaft?

Answered: 19 Skipped: 0



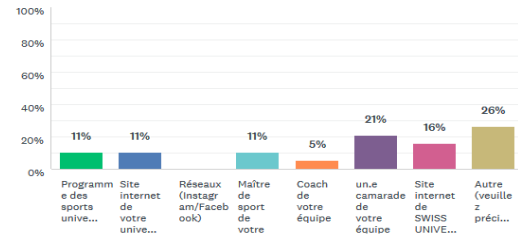
"Dans ce type de compétition, l'aspect sportif est plus important que l'aspect relationnel!" Êtes-vous d'accord avec cette affirmation? "Bei dieser Art von Wettbewerb, ist der sportliche Aspekt wichtiger als der relationelle Aspekt!" Sind Sie mit dieser Aussage einverstanden?

Answered: 19 Skipped: 0



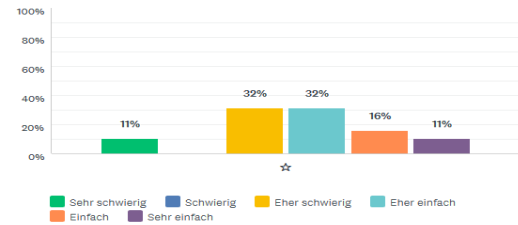
Comment avez-vous été informé de l'existence de ce championnat universitaire suisse? Wie sind Sie auf diese Schweizer Hochschulmeisterschaft aufmerksam geworden?

Answered: 19 Skipped: 0



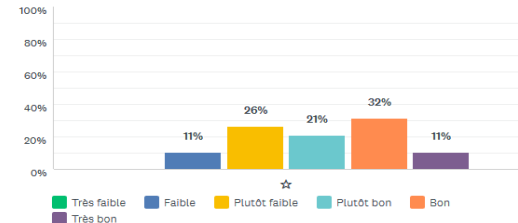
Votre participation au championnat universitaire suisse est-elle compatible avec votre emploi du temps universitaire? Ist Ihre Teilnahme an der Schweizerischen Hochschulmeisterschaft mit Ihrem Studienplan vereinbar?

Answered: 19 Skipped: 0



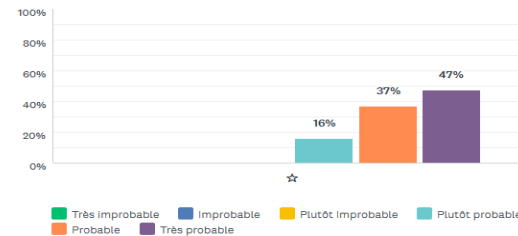
Selon vous, quelle valeur a ce championnat universitaire suisse dans votre milieu sportif? Welchen Stellenwert hat Ihrer Meinung nach diese Schweizer Hochschulmeisterschaft in Ihrem Sportumfeld?

Answered: 19 Skipped: 0



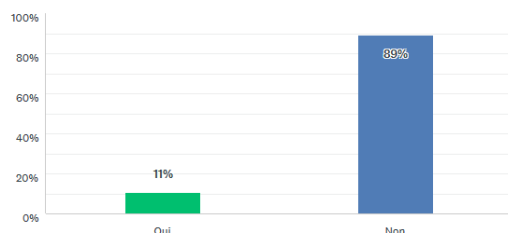
Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce championnat à d'autres étudiants? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass du diese Meisterschaft anderen Studenten weiterempfehlen wirst?

Answered: 19 Skipped: 0



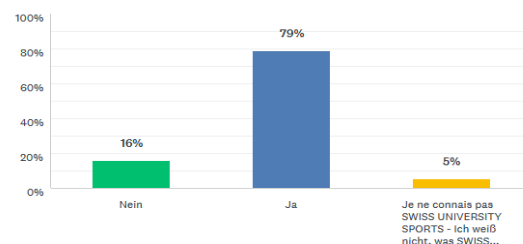
Connais-tu la compétition inter universitaire "UNIRACE" ?
 Kennst du den interuniversitären Wettbewerb "UNIRACE" ?

Answered: 19 Skipped: 0



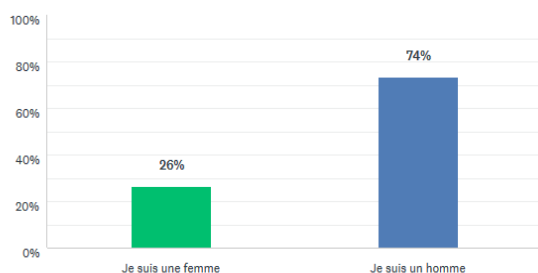
Avez-vous déjà consulté le site internet de SWISS UNIVERSITY SPORTS? Haben Sie schon einmal die Website von SWISS UNIVERSITY SPORTS besucht?

Answered: 19 Skipped: 0



Genre

Answered: 19 Skipped: 0



Avez-vous une recommandation à faire aux organisateurs pour augmenter votre plaisir à participer à ce championnat ?

Apéro ou un meilleur souper / Rendre le tournoi plus gratifiant et pas seulement pour les meilleurs joueurs (podium), mais aussi pour les autres. Prix de souvenir annuel ou duel inter universitaire proportionnel aux handicaps des équipes.../ Meilleurs champs de joueurs / Mehr Spass involvieren (daily challenges oder so was) / Turnier über zwei Tage, Nachtessen nach dem ersten Tag / 2x18 Loch an 2 Tagen und Abendveranstaltung dazwischen / Nicht an einem wochentag!!! / Mehrtägige Meisterschaft / Siehe Kommentar zum Abendessen. / Faire deux jours de compétition / Plus d'initiative prise par les universités pour monter une équipe et éventuellement organiser certaines choses

Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point fort de ce championnat?

Attractif / Play-off & remise des prix / compétition / Organisé / Intéressant / Kollegial / Plaisir / Organisation / ansprechend / Rencontre / Convivialité / Swiss quality / Bonne ambiance

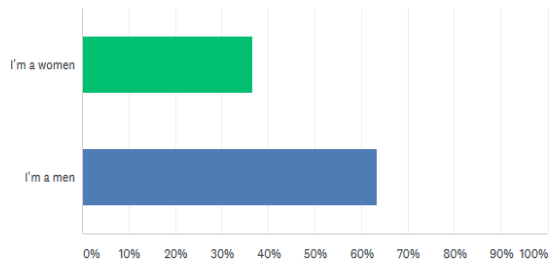
Quel est le mot clé qui caractérise le mieux le point faible de ce championnat?

gratitude / Court / Nichts / Dauer / 36 Loch / Fatigue / Spirit / Abendessen / Verpflegung war mager

Annexe 11 : Sondage SUC 2019 | Résultats

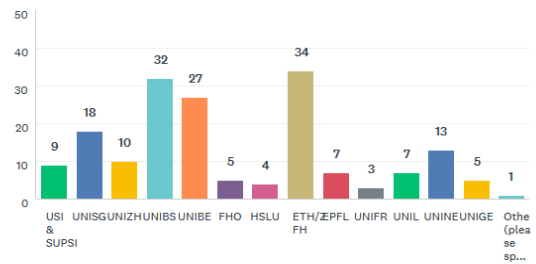
Gender

Answered: 175 Skipped: 26



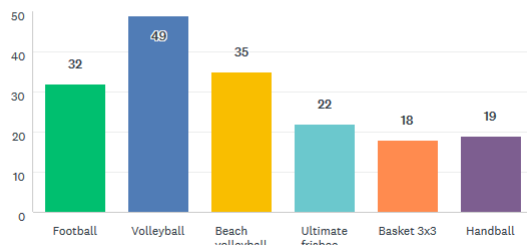
For which university did you participate in the SUC 2019?

Answered: 175 Skipped: 26



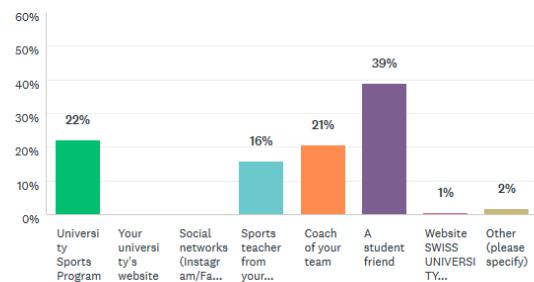
Which Swiss university championship did you participate in?

Answered: 175 Skipped: 26



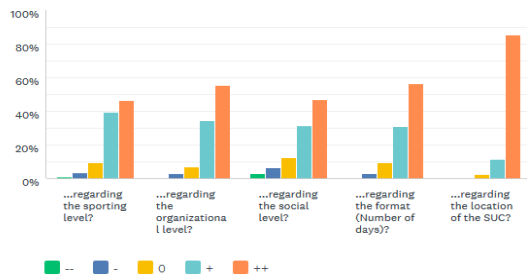
How did you learn about the existence of SUC 2019?

Answered: 175 Skipped: 26



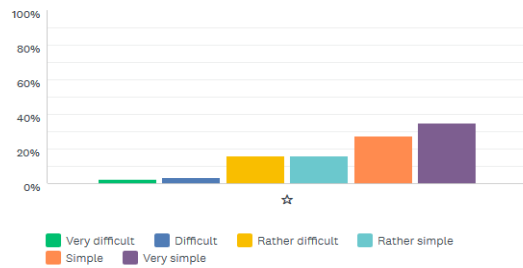
Does this Swiss university championship meet your expectations...

Answered: 175 Skipped: 26



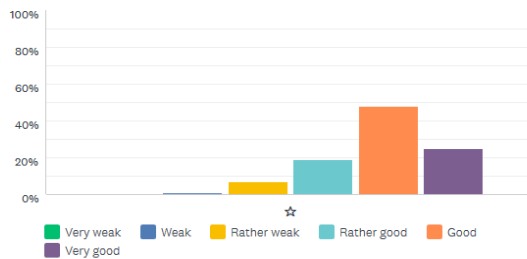
Was your participation in SUC 2019 easily compatible with your university schedule?

Answered: 175 Skipped: 26



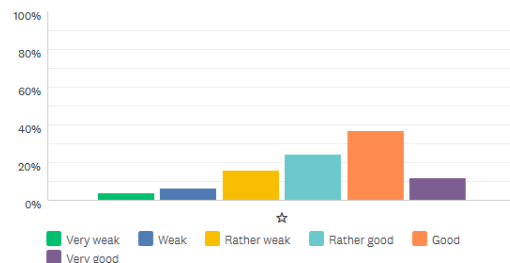
How do you rate the sporting level of this Swiss university championship?

Answered: 175 Skipped: 26



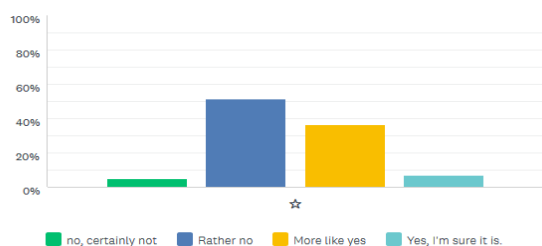
In your opinion, what value does this Swiss university championship have in your sports environment?

Answered: 175 Skipped: 26



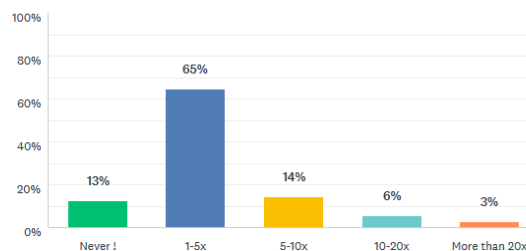
"In this competition, the sporting aspect is more important than the social aspect!" Do you agree with this statement?

Answered: 175 Skipped: 26



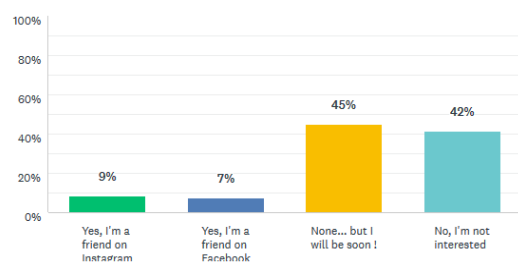
How many times have you already visited www.suc2019.ch

Answered: 175 Skipped: 26



Are you a friend of SWISS UNIVERSITY SPORTS' social networks?

Answered: 175 Skipped: 26



Do you have a recommendation to improve communication in relation to this event?

more information about the organisation on the website, not only by email / bars and games, SUP and other events were not communicated well / More days, less tight schedule, to organise some events, parties / To take a look of the exam-period / I personally have never seen a poster at university and most my friends who play the sport never heard of it aswell. Or already advertise it at the Middleschoolchampionship, that there will be a SUC / Please use newsletters and other channels to inform the students about this event. I think most of them do not even know it exists. / Plus d'affiches / Try to do more advertising in the universities. / better website / Make it more visible, in Zurich's university sport environment ASVZ / Cannot think of a suggestion / Using Flyers or trough emailing / Make more advertising for it in sports clubs or in universities / mehr Social Media / It was pretty good / No, it well organized / I think it's task of the university to do more communication / It should be advertised more in the university / Ask universities to talk about, i just learnt from my sport teacher but no one else was aware of that / Make more social marketing / envoyer un email à tous les participants des années précédentes / Share it earlier and more on social media. Every university sports organisation of the different universities should have its own Facebook and Instagram Page to share Events like this. SUC 2019 is a fantastic event, and every student should know, that the SUC exists and what they are. This year many of our players wouldn't have known about it, if I wouldn't have asked them to take part of it. / no, everything was fine / anything to say / Some social activities / Try using the social media platform of university's sport department / Announce it at sport programs of universities maybe, not many people know about it. / maybe a booklet with all sports presented / Einen kleinen Gewinn ausschreiben & dafür Werbung machen / Promote it better, make an attractive teasing, make sure that the universities promote the event really well to the students. / Maybe an opening-speech (for the ones want one), to inform the athletes about the facility, times, etc. / Each university should send around a flyer to inform the students about this event. Considering the location and the organization it deserves a better level and player selection (sport-wise) / schedule when you have to play earlier available / Better inform what are the criteria to participate (i.e. how many teams per university) / maybe start one day earlier ? / Put sooner online the schedule for the beach volleyball tournament / Flyers at universities, so that people not participating in university sports also get to know the event. handball player who plays in club does not go to university sports but if he sees announcement he might participate as well. more teams emerge / Infos regarding time table and accomodation a bit earlier / We had no idea where the basketball tournament was gonna be up until about 15 minutes before our first match / More social media / One could do more advertising in the universities themselves, although I am aware that this is subject to the responsible people per uni. would help to attract more people / With an app? / Every Uni should do more / No, communication in basel was superb. / Hangouts? / more advertisement for social

media / make publicity during lectures / Top / Not enough publicity ? Aside from the sports teacher, never heard of it. / Making activities that bring more people together than just climbing lesson or free paddle. / Complicated Tournament plan with numbers instead of team names / Maybe translate the schedule to english for people who don't speak french. Or to make a live-ticker or even better a live-stream of the games for all the friends and parents who stay at home / Maybe set up an instagram account or fb just for it with a hashtag it would become more popular / try to have more participants. at my university no publicity was made / Flyers in the universities and then some selections / Communicate with all captains. Schedule was changed 2 days before the competition / Infotafel mit den aktuellen Spielen/Teams wäre nützlich / No... maybe more promotion to get more teams / Coordinate with schedule of national teams, especially u24 teams / Frauenfussball gleichstellen wie Männerfussball. Auch der Sieger der Frauen soll international Spielen können/dürfen! / Communication with the team members directly instead of the responsible only / Very good so far! I have no idea why there were so few teams / Highlight the possibilities for the winner to go to the EU championship, thats a great motivation / Ask the team chef about the level of each team before the tournament so you could make both groups more equal and better games on Sunday / Plus d'activités communes avec les autres équipes des différents sports, comme par exemple des mini-jeux ou autre. / Promote it more and even give incentives / no, i got every necessary information from the website or in emails. / No, I think it was very good! / No, it all went smoothly

Do you have a recommendation for the organizers to increase your enjoyment of participating?

Having a party at the end of the event with everyone / all timetables for games online easily accessible - was hard to find it on the website / Saturday evening events / More social events / More days, less tight schedule, to organise some events, parties / The tents are the most arrogant thing. The rest are fine / Please don't put the games in the evening / I really liked the possibility to play pingpong and the transmission of the football match / Ther's a lack of relation between sports. It would have been more fun to have more space to sociabilize / Official Players Party / More activities/animation in the evening/night. More announcements about the rankings/standings (for example a big screen notifying the different results in front of the cafeteria building. / No I was happy with the organization / Offer social evening programs / more advertisement for the final games of every sport (like basketball, volleyball...) / free beer and no games before 12 / more social events / Game plans need to be visible on the entry of the gyms / Mensa ist klein und unpraktisch / More time to party into the night / more points of interaction with other students (get to know them) / Main dishes without meat. / No, everything was alright. / For beach volley in particular, we ended up having many matches and we didn't really have time to do anything else. Moreover, it was a pity to play the quarter finals at the end of Saturday after all the matches of pool. But overall, the organisation was really good and all the organisers were nice and there to help / To have less matches in one day therefore having one more day / Cheaper Beer / More teams / it would be fun to have kind of a ceremony to meet more people / The party with music and beer in the tent and clubhouse was more fun than the spot and the program this time/ more beer / we were quite disappointed that we weren't allowed to qualify for the european championships just because „not enough“ teams registered for the suc / more participant teams / Create more sideevents / Discover and try other sports / No the organisation was very good / Longer breaks between matches (or not 2 in a row) / Maybe you can provide a bottle for every athlete and coach to fill it with water during the day :-). Even a little "Party" tent for saturday evening with a DJ would be nice until 2am for example. / I think a lower beer price would have been better and it might prevented people from bringing their own drinks / maybe try to integrate the people. / No, it was perfect :) / You guys do a great job! / More possibilities for lunch and dinner (food was good, but the atmosphere was not very warm, too noisy, like a factory), more information and publicity for the other activities (climbing, SUP) / Try to have enough time to rest after each match and maybe a better medical assistance / Everything was perfect! / extra-train after the last matches of the entire event ;) / I think there should be more space for partying on the evenings. / No, it was a very pleasant experience / social event on saturday evening to intermix students from different sports / It was nice to have the opportunity to do some Stand-up Paddle and climbing! / Maybe the game are a little bit long / no, it was already great / Make some delegation-team events in order to unite different universities / was fantastic / more freedom regarding evening program, access to lake... / more social events, for example fun sports tournaments or an evening program / Please make the basketball tournament a five on five full court tournament next year / more social activities, / Man sollte Punkte für das Ranking gewinnen können. Gute Spieler kommen nicht, weil sie ein Turnierwochenende zum Punktesammeln verlieren. / Some program for saturday evening / have more than 1-2 games on friday (both women & men) or have everyone play on Saturday / connecting the different

sports, so that every sport has some viewers / Top / Aside from the recruitment of outside players that should be supervised and not abused, nothing much else. / Organised afternoon-night activities with all teams, e.g. quiz / Less security patrolling around / a small party would be nice / To make a volley night on a additional evening, just for fun, with all the teams mixed up. With this it would be easier to connect with students from other universities. Or generally, make a game in which you play with a student from an other university (a random student, you didn't know before) / Hire more teams, or more teams from the same uni!! / saturday night: maybe launch some games and activities between the university to increase the exchange between them / Organized parties in the evenings / Kein Trinken von mitgebrachtem Bier verbieten... / A printed schedule of all sports at the entrance so that we can support teams easily / More games. / organise more in the evenings / Allow for own drinks in the evening / maybe an event evening where all participants come together. or atleast the participants of each university can sit together and have a good time while meeting new people / I drink no beer, so please offer some other drinks. / Everything was great! The only thing: On Friday night we played Funinio (which was very funny) but I think, it might be nice to do that as a competition in mixed teams (where you can win something) / Set minimum skill level, even then when number of participant is rather low / games only on Saturday / No, not needed / All good / Oben bereits erwähnt / I was happy with everything / It was already very good / very nice, much time to enjoy watching other sports / gala night / More shadow ;) / Really enjoyed playing! / More teams / More stuff like table tennis in the evening / Décaler les dates de celles des examens / No it was fine! / Adding badminton as a discipline / give the students more freedom / To many games. If you make it until the final you play 10 games a 30min, thats 5 hours. It doesnt allow you to enjoy the sport complex and the lake because you are always playing from early morning til late in the afternoon. The time in between isnt enougj to go to the lake for example. Football should be divided in groups. / no, it was great ! / No it was really great / Promote more social activity during the night. We are still students who want to have fun not only on the playing field but also go out, party and have fun. / Cheaper beer / No, I liked it! Maybe advertise ultimate frisbee more ;) / I would have loved to see more photos published - especially team photos, at least of the teams ranked 1st-3rd. I was kind of disappointed at the small number of photos.

What is the strong point of this championship?

Organisation and volleyball level / get in contact with athletes from all over switzerland. promote exchange, also in different languages / Location / Very good location, sports center is excellent, food was good / the place / Location / The organisation / High level, top organization and location, many friends / Tenero complex / Team spirit /many different tournaments, chance to see other games, meet new people from other Universities /the evenings where all sports get together and drink, talk and enjoy the time / good atmosfere / Fun/ Social event with people from all over switzerland doing different kinds of sportsOrganization / Location / La compétition est début juin / Beautiful location, nice cafeteria, very clean and fcnctional sanitary installations and good beer ;) / Location /all sports togheter, so there is really a University championship. Otherwise it would only be a "normal" tournament /Food, location and the social aspect / All the different competitions / Social Event / In Switzerland Sports vompertitions in academic institutionens are not as highly valued as in other countries (e.g US, UK etc.) This event works against this underrepresentation of professional sporting event at Swiss Unis / fun / Very professionally organized, good food, good tents, etc. / Organization / Multi-sport meeting / high level of organisation / good food / Social networks / Weather / High niveau / Social aspect / The location / Soziales / The official Fiba 3x3 part / so many different sports and universities together at one place - competing at a good level / Venue & Schedule / Spending a weekend all together, doing sport and having fun / Location !Have fun together and fight together, but enyoj it with everyone / a lot of different sports / The location and the presence of many sports / Social contact, location and price, duration of the event / The organisation / Fun get together / Teamwork and fun / to be with the other guys was much fun / fun / place / The social aspects really come to its best due to diffrent type of sports all brougth together at one place on one weekend. It was great fun to be able to watch and cheer for your friends from the same university playing a different type of sports. / beer / Sport competition and social aspect, normally in UniSport you don't have options for competition, so SUC is the only event for this. / students from all around switzerland come together and compete and get to know each other / perfect location / Location / Location / dont know / To meet new people / High level with a very cool atmosphere and the location, of course. / The good and flexible organisation, the atmosphere with all the students, the location (perfect!) andthe sporting level is also quite high. / Tenero / Conviviality / to meet other teams, the location with the wonderful lake nearby / It is concentrate in the sport and is really good organized. / Playing on the evening allowed me to support the Lausanne in other sports like beach volley for example. And there was at lot of fun between all the basketball teams with basel

and zurich particularly / All Swiss university together / The infrastructure /Meeting new people with similar interests and having a great time. +great sports level / Social engagement between universities / Directly at the lake, lots of space, meet new people / the high level of quality within the sports. the high social component. / The Location and the meetings between all handball players from Switzerland (Social aspect) / The level of sportsmanship / The location /Promoting the athletic exchange between different Swiss youths at university level / The location is good / Location / Good organization, fun / Tenero 2 Tage und toller Wettkampf. Perfekt / location / The facilities / Well organized and fair-play / gathering, have fun, doing sports / Lake / The social aspect /The location and facilities / many open friendly competitive but also social people doing sports / bringing Swiss unis together / nice place with nice people / The social part and the location / combination of sport and social / meeting new people across different unis and sports / Location and environment / The kitchen food / Great people, great location, great sports / fun, location / Possibility to see other sports / Location / Wonderful location and fun people. /gathering of many different kind of sports /Organisation / the idea of the SUC itself / Vanilla and meeting others / the place and the environment / Sport with and for your city and fun / Sport / Location, very holiday-like. Meal, and activities outside of competition. / High sport level, good organisation / The organisation is well planned / Sport and social aspect / Sports aspect / Location / It's really cool to meet up with a lot of other students from all over Switzerland and still have the feeling to fight for one's own delegation and to compete against the other teams. The sports level is high, it's really cool to watch other games, the location and accommodation is perfect, and it's awesome to meet new people from every part of Switzerland. The "ambiente" was awesome!! / Many people with same interests together! / The fact that it's like a huge tournament with sleeping there and actually being able to socialize with other universities and compete at the same time. Always fun / people / Location in Tenero! infrastructure of the centro sportivo is very good / Mit den Besten der Universität zusammenspielen zu können / Location with infrastructures / The competition / Tenero location / Location and organisation / Students / location and people / organisation / Bringing together different sports / organisation, location / Location / Nice people, Sport and Location / The Location Tenero is amazing! / Social Aspect / Connecting with people from other cities, universities and (theoretically) sports / lots of participants in different sports / Melanzane alla parmigiana / Beautiful area / Spass / the organization /Very good organised and very good sport installations /location, social interaction of universities, super timetable with enough time to warm-up / competitions / A break from university and a place to enjoy super intensive games with very cool people / Location is amazing, especially for football / fun factor / Fun / The food, the location, the matches / Meet a lot of well known faces, high sport level and some fun / Le cadre ainsi que le niveau sportif extrêmement élevé / Location / Organization / we meet people and have a lot of fun / good sport level / Location and organization / the place / organization / Meeting people / Organization / It brings together a lot of students who like sports from all the country! / The facilities were incredible (maybe except for the tents, but that's personal preference). The food was great and everything was organised very meticulously! /

What is the weak point of this championship?

Doesn't really bring people between universities together / no big weak points that I could recall / Strict rules / Few social events / Sleeping in the tents (I had no sleeping bag, it was quite cold at night). Referees made a lot of mistakes when we played - it seemed that some of them were not good enough. For last hope fault there was no red card for our opponents / the timing (exams are commonly taking place in June) / I wouldn't like to sleep in a tent but I didn't have to fortunately / The evening program / The compressed schedule / Too much games in 2.5 days / Interdisciplinary interaction / end of semester when exams are calling ;) but I guess it's the only time Tenero is available / that you have to leave your tent really early on Sunday / no link between sports/ No weak point / late evening event/ Participation / Il y a beaucoup de matchs / The lack of music during the night /evening. Maybe that people don't really see each other compete in the other sports, because they have their own schedule / Party / big differences in the niveau / level / Not enough team preparation / Don't know/ the boring CL final :P / Cannot think of one / No interaction between universities is promoted/ Sunday sport before 12 / no social events / During stressful time in the year / It's all about sports which is alright but sometimes the fun gets a bit lost I think / Weak advertising in universities / Im Volleyball hat man so ein dichtes Programm, dass es oft gar nicht reicht andere Matches zu schauen oder das Rahmprogramm zu besuchen/ Its really far away from Basel but it's really good location / interactions between participants / Comfort of arrival and departure (maybe more train coaches (Wagen)) / Next to the exam dates / Sleeping in tents and lots of walking ;) / that it is an championship, because some people really want to win... / Depending on the sport, the level varies a lot / The level was

really high for small universities without a big sport program / Expensive Beer / Saturday was full of matches.. playing time on that day was too long. Maybe shorter games would be better / there could be more teams (handball) for a better tournament / communication / the way back home, due to Ascension Day the trains are crowded anyway on Sunday afternoon / evening, so a big amount of students with their luggage isn't making it easier / beer/ i would have enjoyed to try out other sports / have friendly competitions in between / not enough teams (football women) / side events / Arbitrage / trains are full / Some teams just participated for doing party / The number of participating teams and athletes. For example the number of soccer teams especially in women's tournament was disappointing. University of Bern is so big but didn't get it to arrange two teams? It's a pity. I think you should find ways to make the SUC famous by all the students, it's so important for the existence and improvement of the event. Especially in the Soccer tournament of women there is a huge potential and university sports associations of the universities should all try to arrange a team. / Should start later on Sunday / It is very close from exams in my university. / The arbitrations are bad / I can't find one/ Beachvolley women had to play on Friday already / Number of participating teams (in Handball) / Wrong date, too little online information about all sports (one page on the website with all matches) / maybe it is possible to provide a side program / not really known in our city (don't know why) / None that I could tell / It's only 3 small days / Not enough space for party / People's attention on the disciplines out of the main gym / Only 3 Ultimate Frisbee Teams / Viel Alkohol / tight schedule / No important weak point/ not many teams in our discipline (Ultimate frisbee) / Travelling at Aufahrt / The making of the schedule not based on the level / timing / maybe the restriction of freedom in the evenings / the date / Organization could be improved / tight schedule, so hard to support other teams / sleeping in tents, and in our case that only 2 teams competed / quantity of games / too short / Too loud by night / The Finals are mostly at the same time and at different places / The plastic bedding. / Sportsmanship / Social Activities between other sports / if you try to take it too seriously / the travel time / Moment of the year / the date is often a setback for many potential players. / No planned social activities / I'd rather say nothing eh eh / unknown in public. Too little advertising at the Uni / Social aspect / Media coverage / It was a bit stressing to find the right people for our team, but that's not your fault ;) / Not many teams, sometimes low level / niveau in sports / Ultimate Frisbee is very unknown. We should push it for other universities so there would be more teams than just three of us. / Sunday morning / there is no real champion ceremony for the winners. or at least no one attends to it. maybe an overall champion (which uni won) would increase the attendance / The small amount of teams / Social life / lange Anreise / Big difference regarding the levels of the different teams / Communication / no tolerance of noise & alcohol / Dependency on good weather / Nothing. Would love to have more of these events:-) / Dense schedule / Schedules are not well coordinated, watching finals of other sports was barely possible... / not enough teams (women football) / Too hot / Not so many matches / Mensa / set of the times of the streetball games / Maybe for the football teams, with the high temperatures a bucket with water and a sponge, and refill water bottles like normal teams have. / beer cans incident - was kind of bumming the atmosphere. But reasonable. clearer and consistent communication could help. / organisation/ Not so many teams / Lack of cross-universities activities / the cold water showers / Social interaction with other Unis / It's during revision time / low social level / Social events / Only two days / It is an ideal sports event but to improve the mixture of different teams, more social events in the evening would be nice.

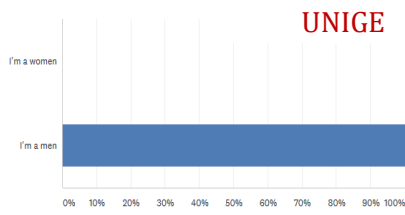
Free comment !

Thank you / In overall, experience was great! but of course - there are things to work on in terms of social communications. / Thanks / Thanks to the organizers / Looking forward to SUC2020 / Je reviendrai! C'était vraiment top / Thank you for the organisation! It was a pleasure to participate and / I'll definitely come again if possible. / Where are the rest of the pictures? There have been more than one person who made pictures and there are only a few on the website. I have searched for other pictures many times but never found any. For example the team pictures after the "medal ceremony" in Volleyball or other sports / I really enjoyed it! / Thanks for organising this awesome event! / Is the date for next year already fixed? If yes, it would be nice if it already was on the homepage. / Thank you the great organisation of the event and the unforgettable tournament! / They have no pictures about Geneva basketball team / Keep up the great work :) / Great event, with lovely people / thank you for the good weather / Thank you for the wonderful opportunity and wonderful organization. I would love to be a part of it next year / Would be nice if the vegetarian food would be marked. Or in general it would be nice if the food would not only be marked in Italian. / Thank you and see you next year! This event is a very, very good idea. / Thanks for the good times / these events are more than great! / Thanks! :) / Thank you very much! / Well done / Thank you for

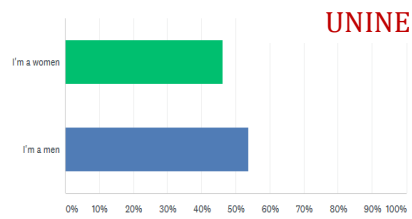
organising this awesome event!! / I was a wonderful experience. I loved it and am coming back next year / you are great! / Nice work! / I got injured and even there was medical help I didnt really feel like I was taken seriously. It turned out to be a muscle rupture while at the medic station i was told that i would be okay soon. But besides that, great experience. Thank you! / Thanks for the effort to organize this event!! / thank you for the awesome weekend / Thanks for the organisation of the event, I really enjoyed it. / Thanks for an amazing weekend! / I think the schedule for basket was really bad because we had to play between 7pm to 9:30pm which made it difficult for us to have a good dinner. Also, the hall was air tight and palying intense basketball in such environment was not the best. Planning basketball on Friday 8pm was not very conducive because we arrived just a few minutes before the start of our game since we had to be at uni till 2pm. And the next day we had to wait till 7pm to play the next game which makes us wonder why we had to be pushed to play on friday only to have over 24hours for the next game / Thank you, it was very well-organised! / Thanks :)

Annexe 12 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | Genre

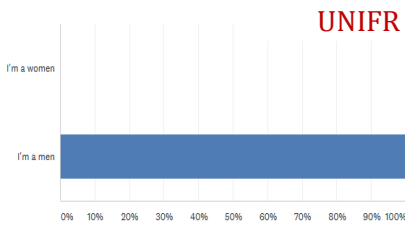
Answered: 5 Skipped: 0



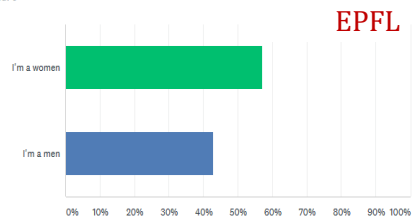
Answered: 13 Skipped: 0



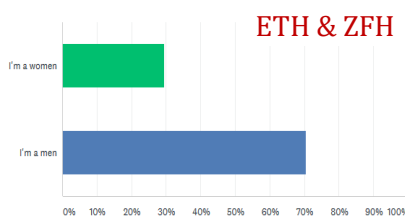
Answered: 3 Skipped: 0



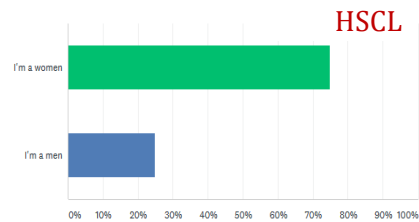
Answered: 7 Skipped: 0



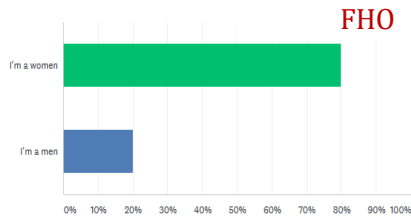
Answered: 34 Skipped: 0



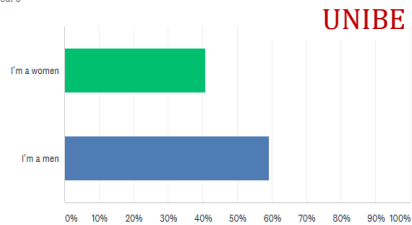
Answered: 4 Skipped: 0



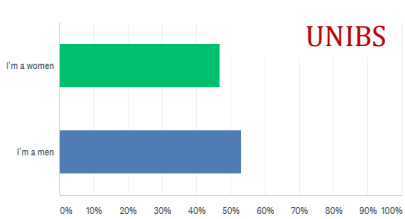
Answered: 5 Skipped: 0



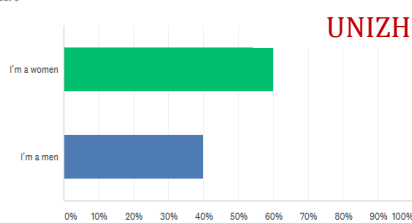
Answered: 27 Skipped: 0



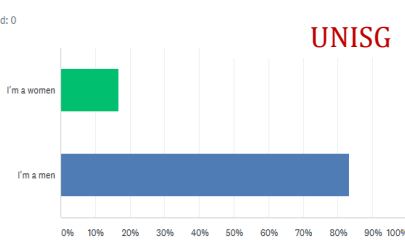
Answered: 32 Skipped: 0



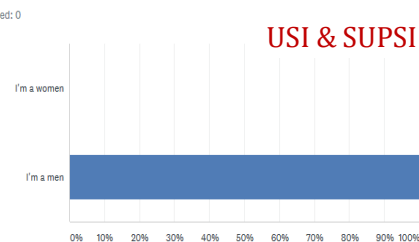
Answered: 10 Skipped: 0



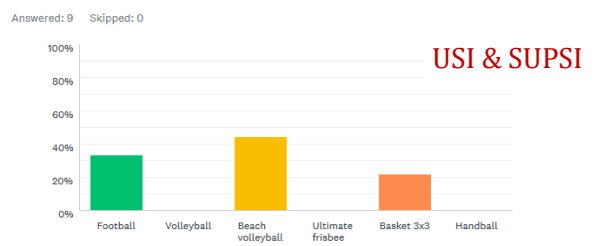
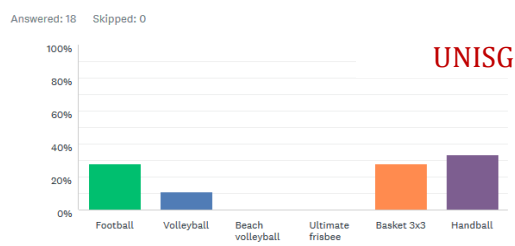
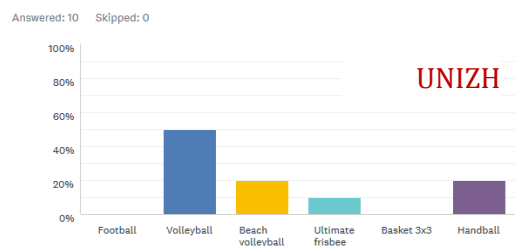
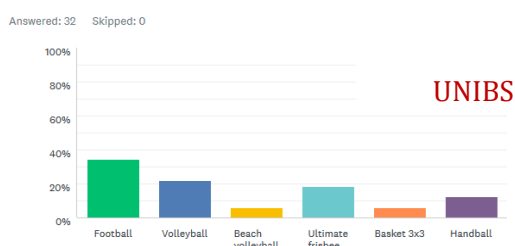
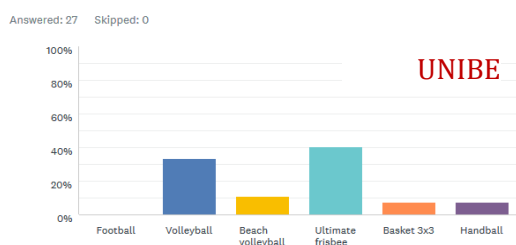
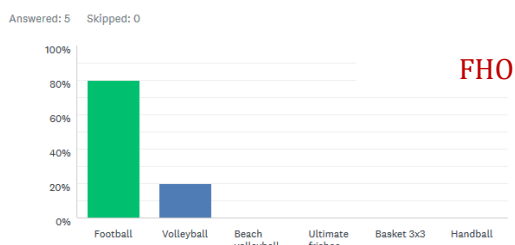
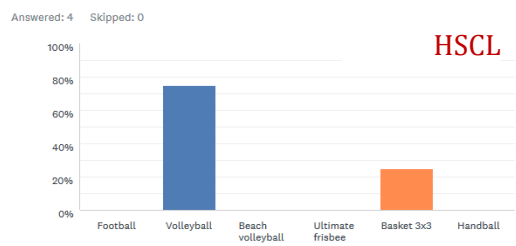
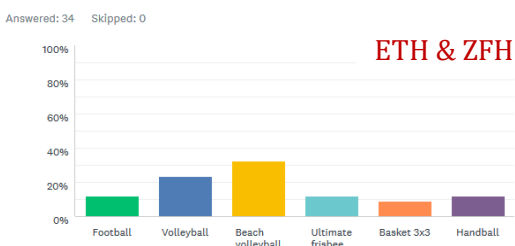
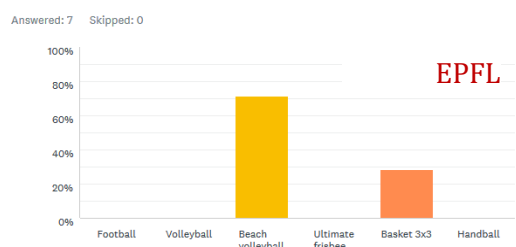
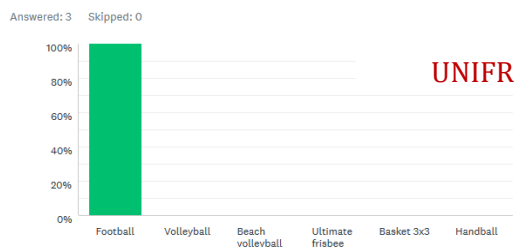
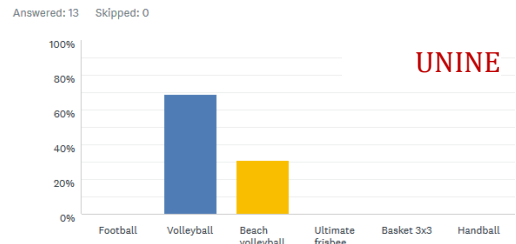
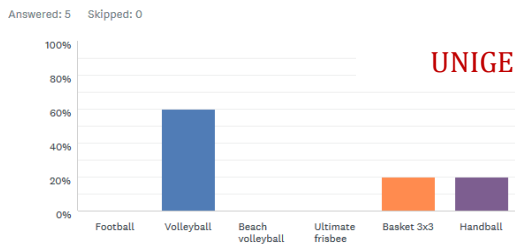
Answered: 18 Skipped: 0



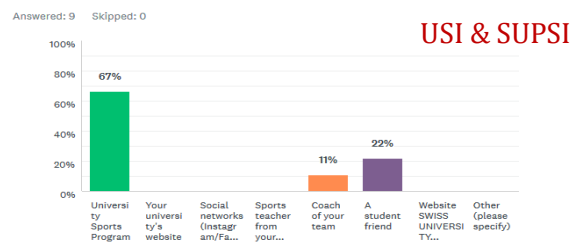
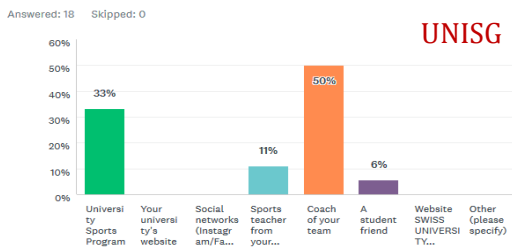
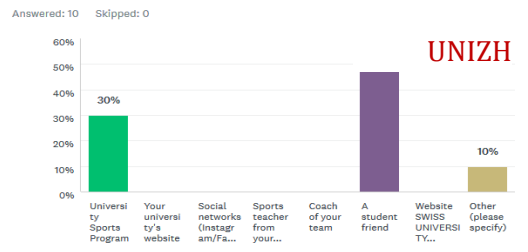
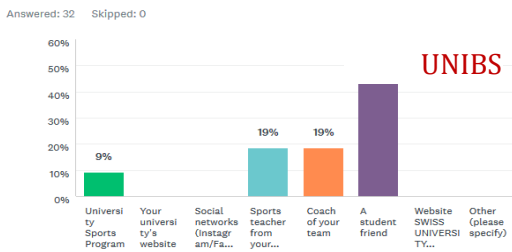
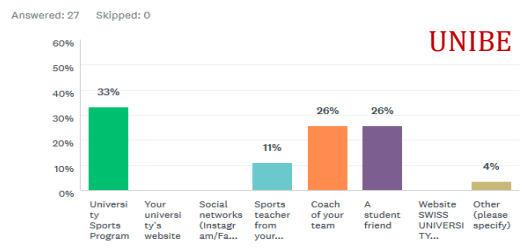
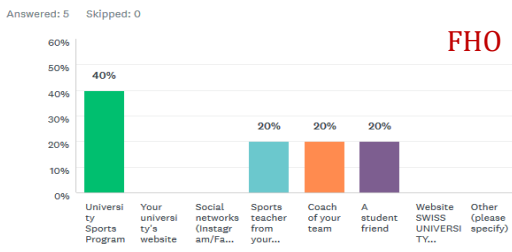
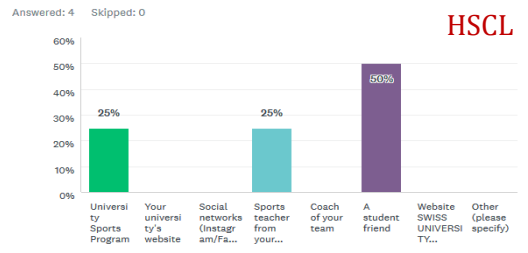
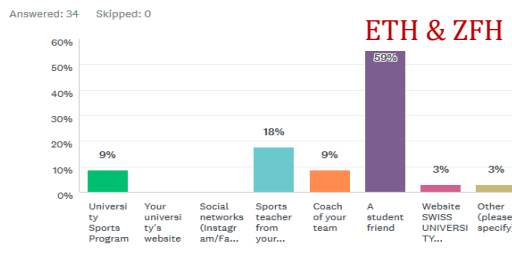
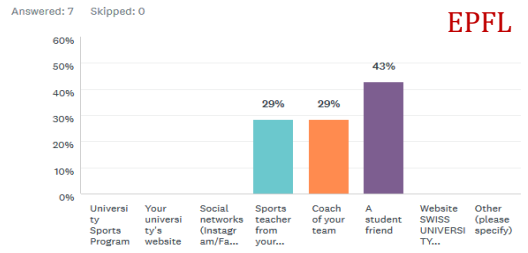
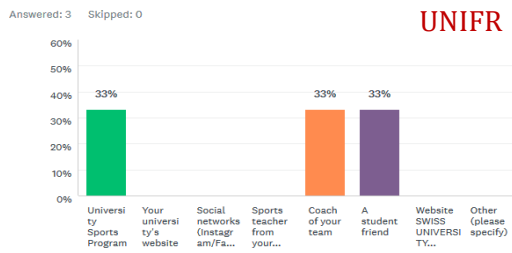
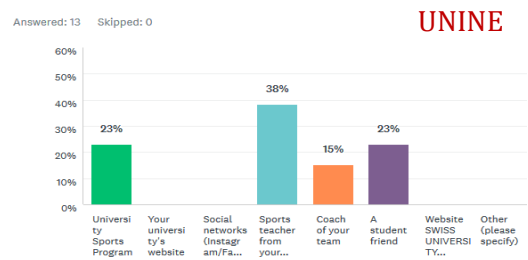
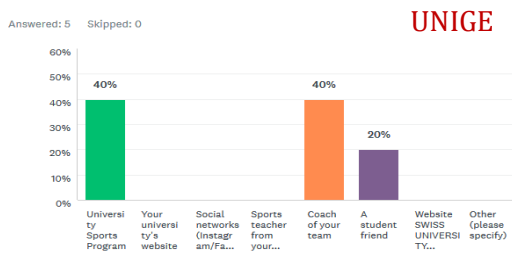
Answered: 9 Skipped: 0



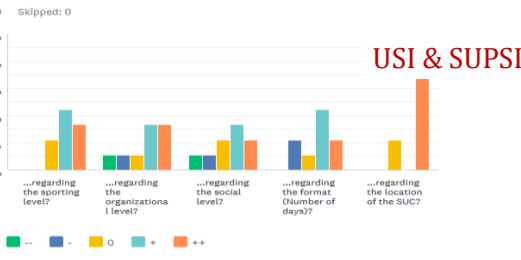
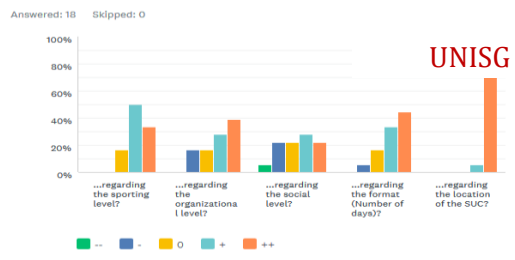
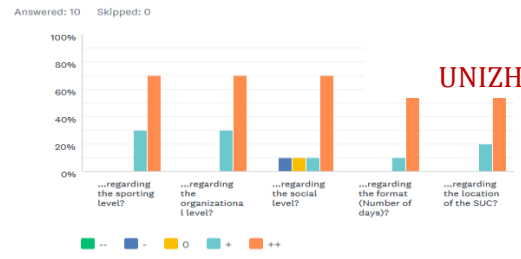
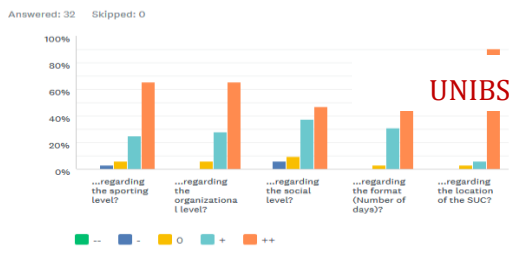
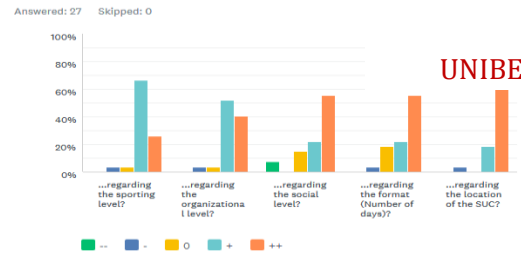
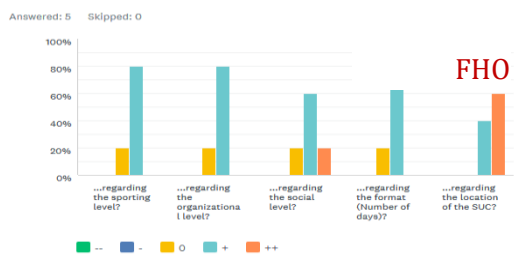
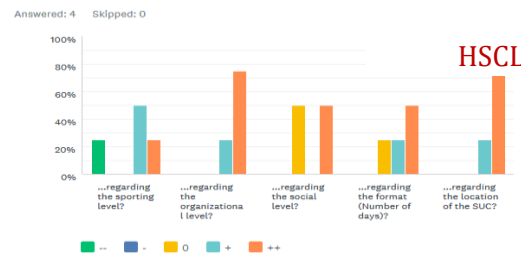
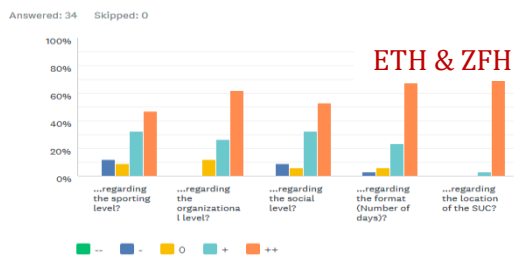
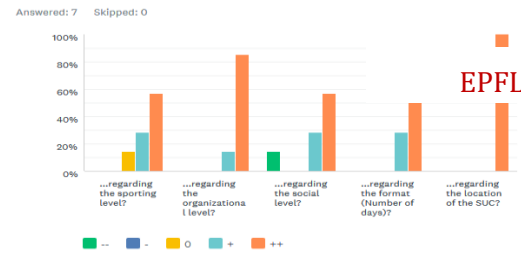
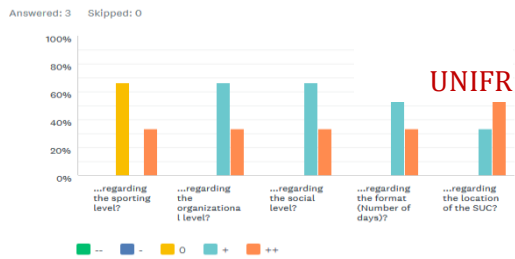
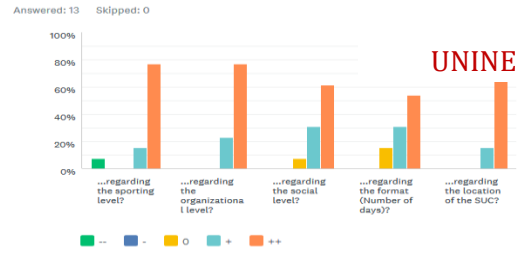
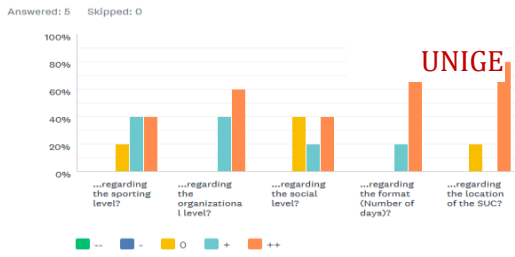
Annexe 13 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | Which Swiss university championship did you participate in ?



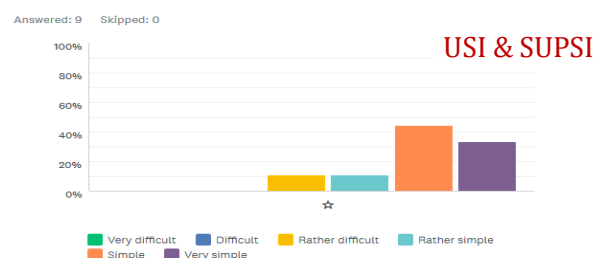
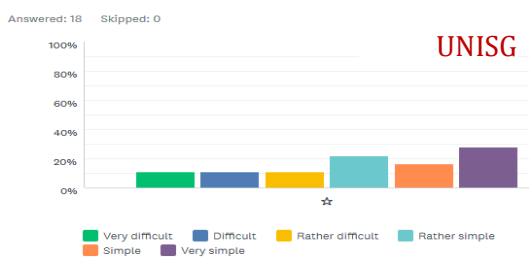
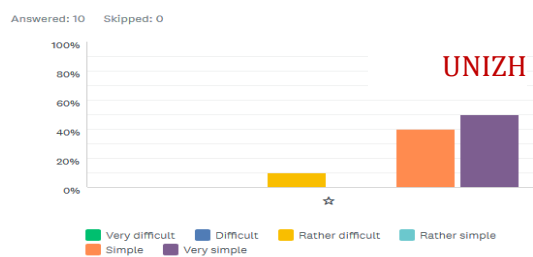
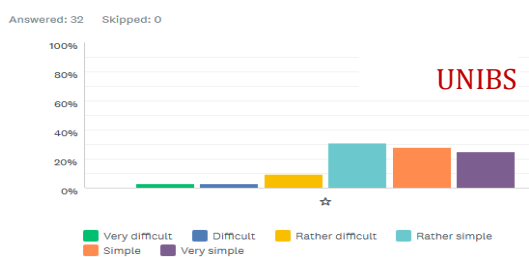
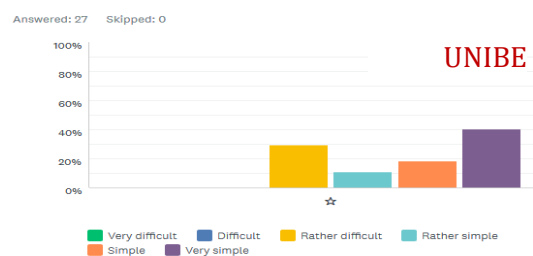
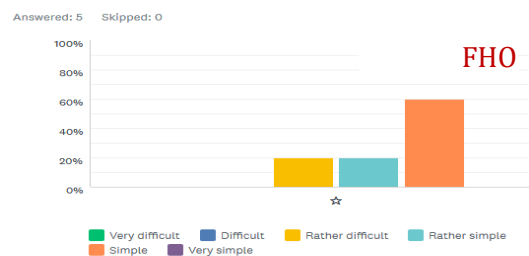
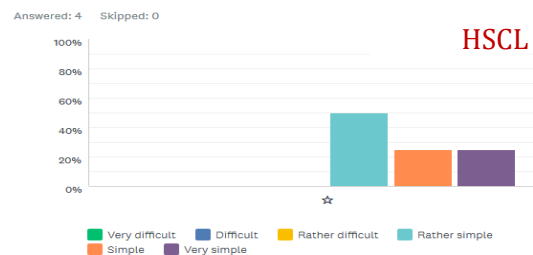
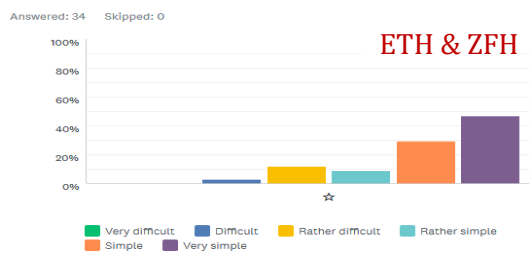
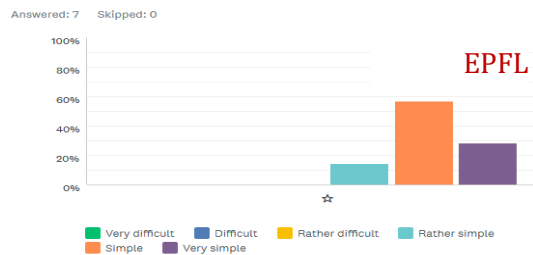
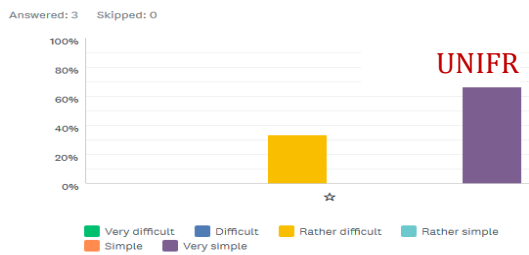
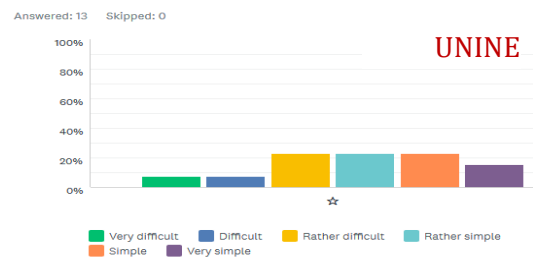
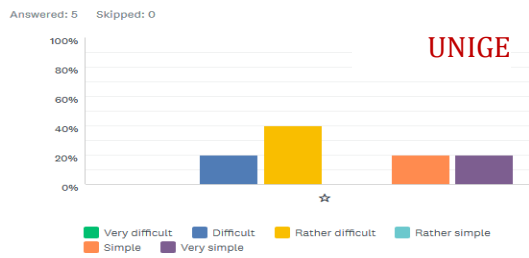
Annexe 14 : Sondage SUC 2019 | comparaison par école | How did you learn about the existence of SUC 2019 ?



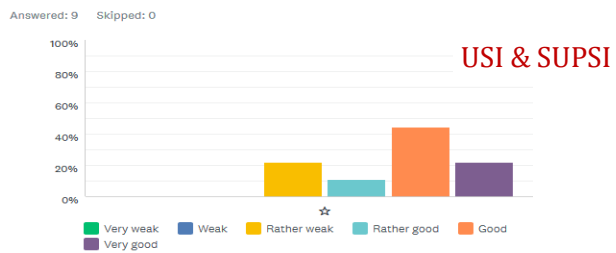
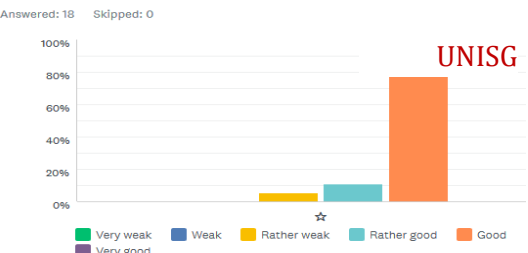
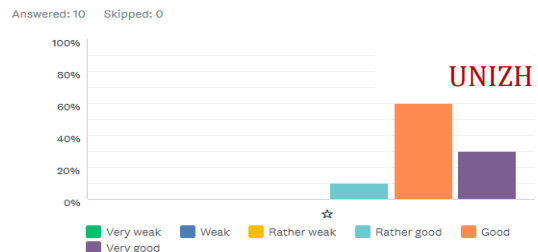
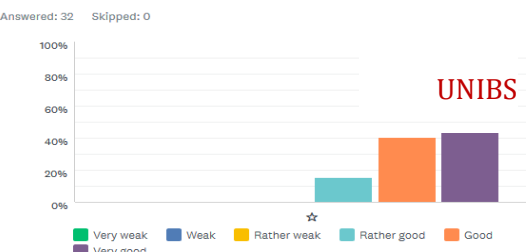
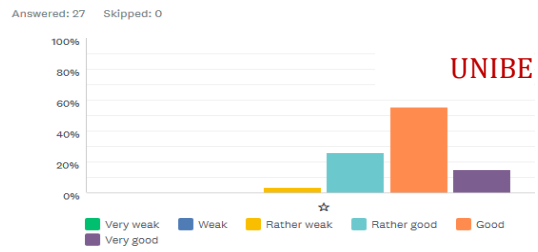
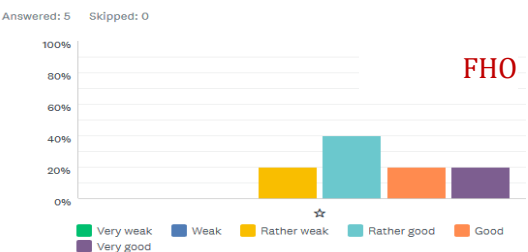
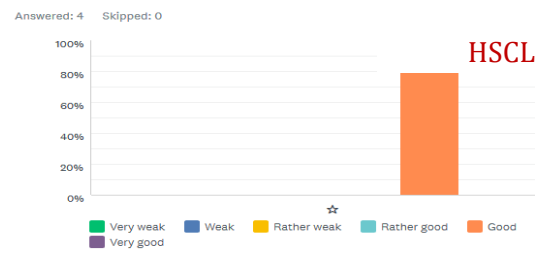
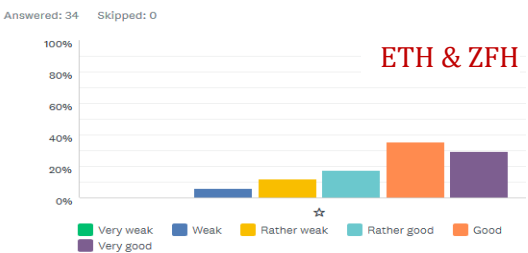
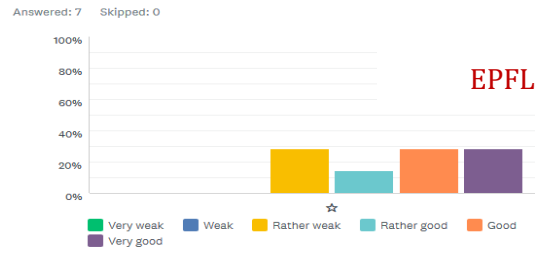
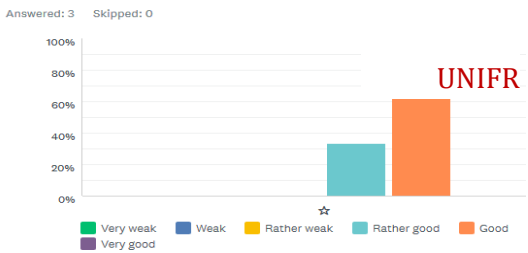
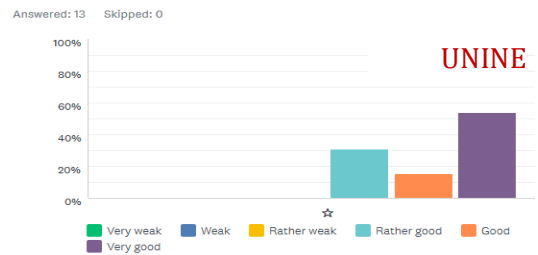
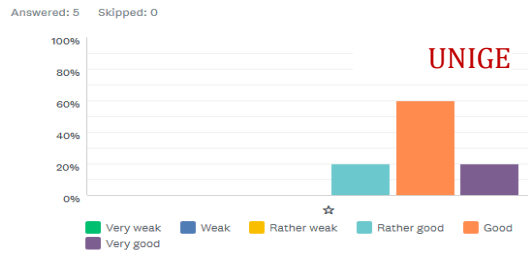
Annexe 15 : Sondage SUC 2019 | comparaison par école | Does this Swiss university championship meet your expectations...



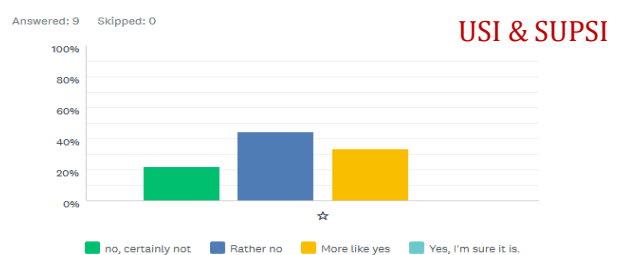
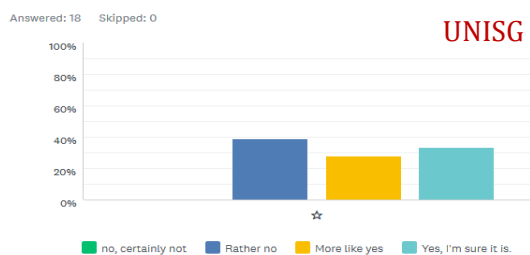
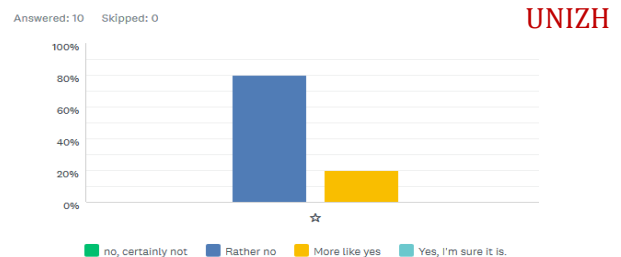
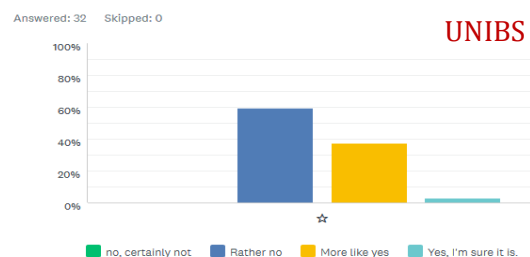
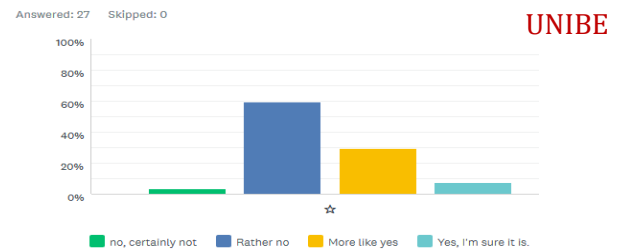
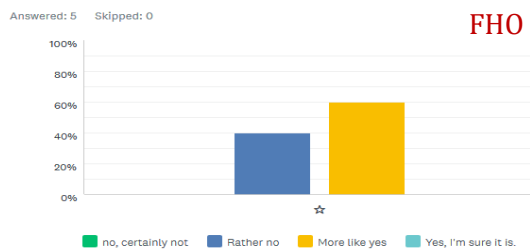
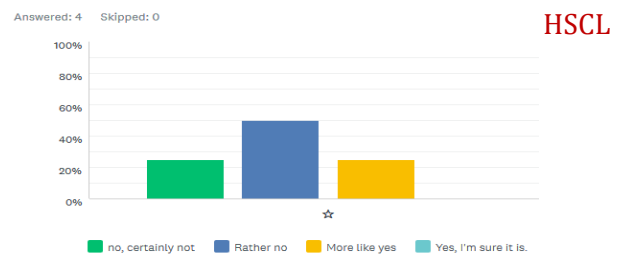
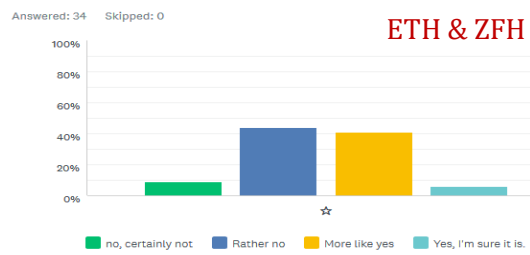
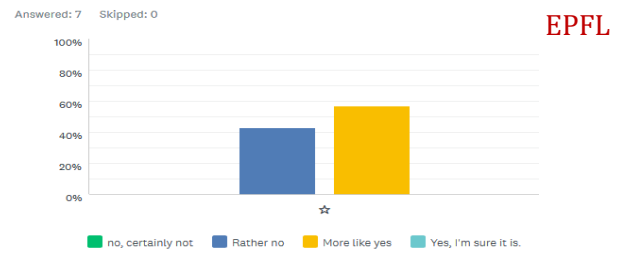
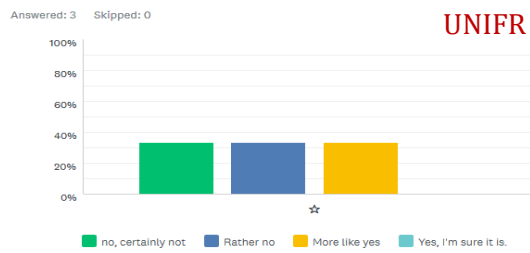
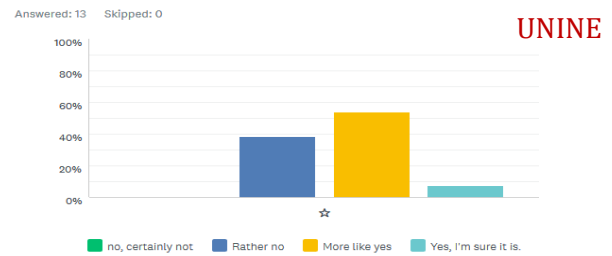
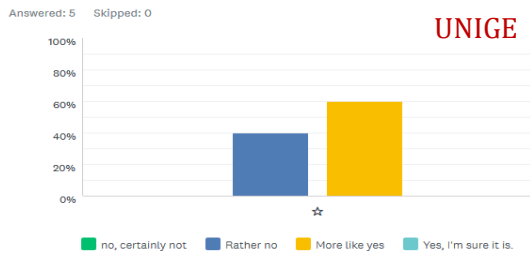
Annexe 16 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | Was your participation in SUC 2019 easily compatible with your university schedule ?



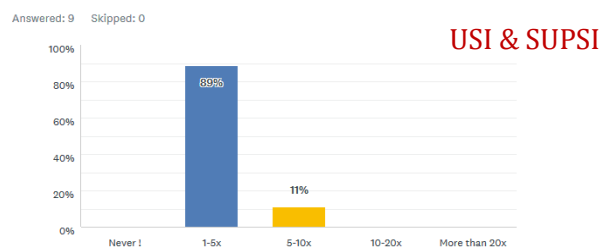
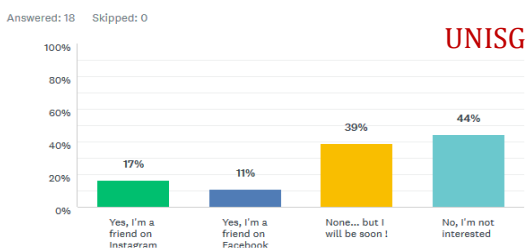
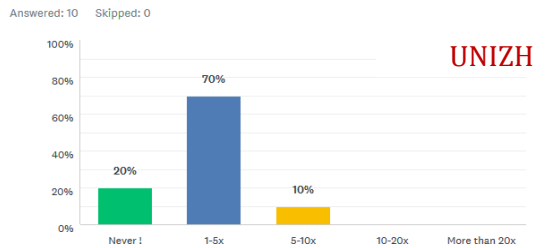
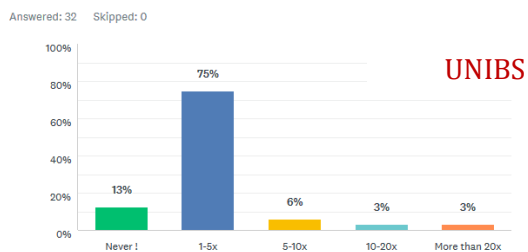
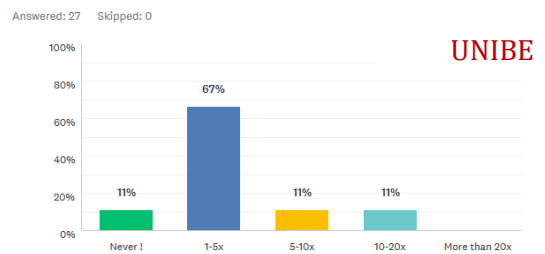
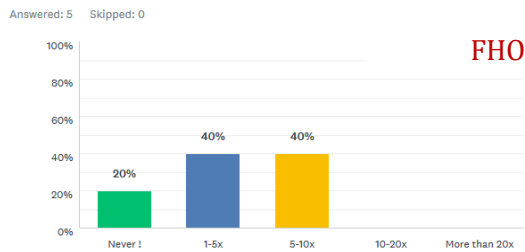
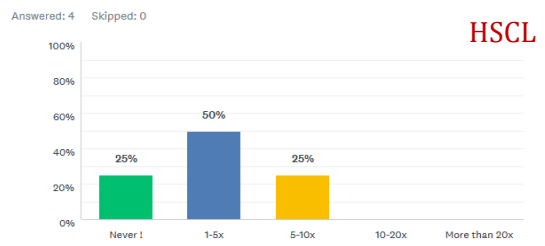
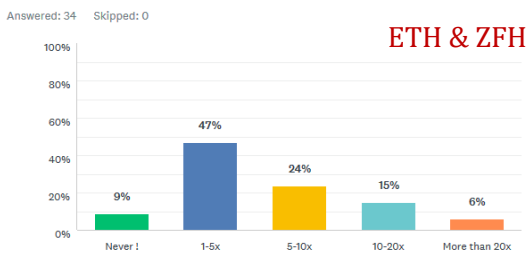
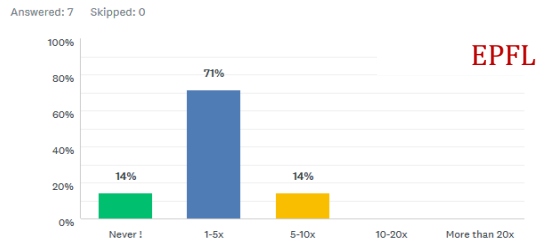
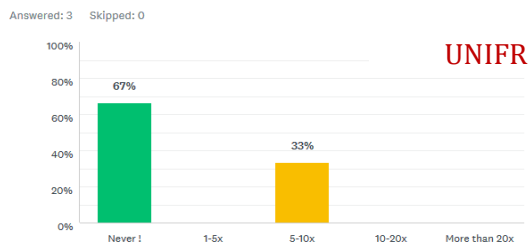
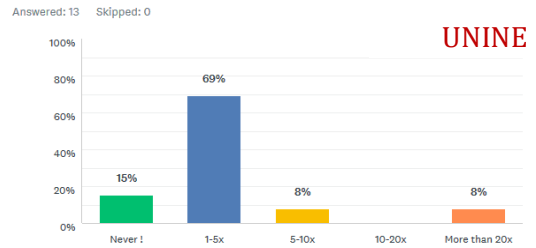
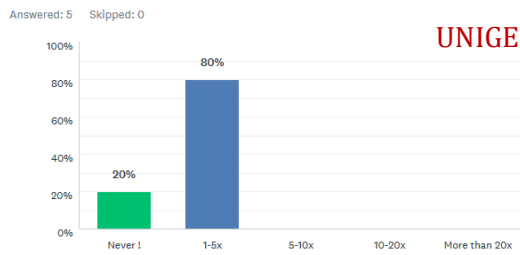
Annexe 17 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | How do you rate the sporting level of this Swiss university championship ?



Annexe 18 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | "In this competition, the sporting aspect is more important than the social aspect!" Do you agree with this statement ?



Annexe 19 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | How many times have you already visited
www.suc2019.ch



Annexe 20 : Sondage SUC 2019 | Comparaison par école | Are you a friend of SWISS UNIVERSITY SPORTS' social networks ?

