

Les catégories de jugement à l'œuvre à l'entrée en formation en STAPS et sur le marché du travail sportif : tensions entre propriétés sportives, connaissances académiques et savoir-être, savoirs d'expériences

Lilian PICHOT, Anne BENOIT et Sandrine KNOBÉ

Université de Strasbourg

Faculté des sciences du sport

Laboratoire *Sport et sciences sociales* (E3S ; UR1342)

14, rue René Descartes

67084 Strasbourg Cedex

pichot@unistra.fr; anne.benoit@unistra.fr; knobe@unistra.fr

Introduction

La massification dans l'enseignement supérieur a eu des effets sur les offres de formation dans certains domaines. Parmi d'autres, les STAPS¹ ont diversifié leurs filières de formation à partir des années 1990, tant pour des raisons économiques et de besoin de main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs sportifs spécifiques que pour légitimer une filière de formations pluridisciplinaires encore jeune², à l'identité plurielle et fragmentée. Dans ce contexte, alors même que la vision adéquationniste entre diplôme et emploi est discutable (Tanguy, 1996 ; Verdier, 1996 ; Le Roux et Wipf, 2012), les différents acteurs ont eu à concevoir et à mettre en œuvre des procédures de sélection. Du fait d'une attractivité forte de la filière STAPS depuis plusieurs années et d'une inflation des effectifs³ concomitante de réformes générales de l'accès à l'enseignement supérieur⁴, le mode de sélection à l'entrée en formation et le devenir des diplômés posent questions, tout comme le rôle des responsables de diplômes et des membres des commissions de recrutement/sélection. Plusieurs acteurs prennent part à ces processus dont la focale mise sur le seul accès au marché du travail sportif masque leurs implications. Quel rôle plus informel peuvent jouer, par exemple, les responsables de diplômes, intermédiaires entre les diplômés candidats à l'emploi et les recruteurs ? Il nous intéresse, dans cette vision élargie, de comprendre les processus de sélection/recrutement concrètement mis en œuvre ainsi que les catégories de jugement et d'appréciation sur lesquelles prennent appui les responsables de diplômes et les recruteurs. Ces pratiques et points de vue sont aussi confrontés aux parcours d'insertion des diplômés STAPS de la faculté des sciences du sport de Strasbourg.

À partir d'une comparaison des perceptions des recruteurs et des responsables de diplômes à propos des prérequis et compétences attendues, notre recherche cherche à comprendre le poids relatif et les effets d'un ensemble de prérequis explicites et tacites, de déterminants tels que les performances scolaires (Benoit, Knobé et Pichot, 2019), le « capital sportif » (Bauger, 2011 ; Pierre et Koebel, 2011), non seulement sur leur entrée dans des formations sélectives, mais aussi sur l'accès au premier emploi. La recherche tente aussi de saisir les attributs favorisant le recrutement comme les stages et les réseaux personnels (« liens forts ») et professionnels (« liens faibles ») par lesquels les jugements de compétences se construisent et qualifient les diplômés. Exposée au jugement de compétences relatives au secteur professionnel et aux emplois visés, la compétence s'inscrit dans un rapport social mettant aux prises les candidats à l'entrée en formation et à l'emploi, les responsables de diplômes et les recruteurs.

De manière opérationnelle, nous avons sondé par focus group les responsables de diplômes (n=14), par entretien semi-directif des diplômés de 2010 à 2018 (n=30) et des recruteurs (n=14). Plus

¹ STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives.

² Le conseil national universitaire des STAPS est créé en 1984.

³ Les effectifs entrant en première année sont passés de 7 229 étudiants en 2008 à en 18 672 en 2018 (MESRI, 2019).

⁴ Par exemple avec la loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, dite loi ORE.

précisément nos données empiriques concernant des diplômes professionnalisants où une sélection est opérée à l'entrée en formation (DEUST, licence professionnelle et master) dans des secteurs d'activités relevant du commerce et marketing du sport, de l'accompagnement médico-social de publics spécifiques – personnes en situation de handicap, seniors, populations précaires – des politiques sportives ou de l'entraînement sportif. Il s'est agi d'identifier auprès des responsables de formation et des recruteurs leurs pratiques de sélection, auprès de l'ensemble des parties prenantes les catégories de jugement mobilisées. La recherche donne à voir les représentations et les croyances qui sont au principe de pratiques de sélection, de choix arbitraires qui donnent à débusquer les aléas.

Diplômes pris en compte dans cette étude

- .DEUST (bac+2) :
 - métiers de la forme
 - sport adapté
 - activités physiques et sportives, et inadaptation sociale
 - activités physiques sportives et de loisirs pour les publics seniors
- .Licence professionnelle (bac+3) :
 - commercialisation des produits et des services sportifs
- .Master STAPS (bac+5) spécialité :
 - activités physiques adaptées et santé, ingénierie et développement (APAS)
 - entraînement sport et santé
 - marketing du sport
 - wellness management
 - sport et aménagement des territoires

Afin de rendre compte autant des pratiques de sélection que des catégories de jugement mobilisées à différents moments dans le parcours de formation et d'insertion professionnelles des diplômés, notre propos cherchera d'abord à clarifier l'étape d'entrée en formation en précisant les attentes des responsables de formation et les procédures qu'ils mettent en œuvre. Dans un deuxième temps, c'est davantage la période de fin de formation et d'entrée sur le marché du travail qui sera questionnée en croisant les points de vue des responsables de formation et des diplômés eux-mêmes. Enfin, seront abordés les points de vue des recruteurs et les processus de recrutement qu'ils formalisent.

I – L'entrée en formation : l'action des responsables de diplômés au détour des règles institutionnelles

1) Sélectivité variable et principes généraux de sélection

Les directives ministérielles fixent les conditions d'accès aux études universitaires, pour le 1^{er} cycle (DEUST et licence) et le second cycle (master). Ainsi, l'entrée en 1^{ère} année de licence s'effectue de droit dans le système universitaire français⁵ sous réserve de posséder le baccalauréat ou un diplôme équivalent. Par contre, l'entrée dans les formations dites « professionnalisantes », DEUST (bac+2) et licence professionnelle (bac+3), ainsi que l'entrée en master (bac +5)⁶ est soumise à sélection. Ce cadrage réglementaire laisse la liberté à chaque responsable de diplôme de décider de la capacité d'accueil du diplôme⁷ et des modalités de sélection⁸. Ce processus de gestion des flux d'étudiants participe de la renommée du diplôme et de sa pérennité : si le niveau des étudiants retenus est en adéquation avec les attentes universitaires et si leurs projets professionnels correspondent aux secteurs

⁵ Arrêté du 30 juillet 2018 relatif au diplôme national de licence : « L'inscription est prononcée par le chef d'établissement à l'issue de la procédure nationale de préinscription prévue au deuxième alinéa du I de l'article L. 612-3 du code de l'éducation ».

⁶ Selon la loi du 23 décembre 2016.

⁷ Sous couvert de la validation du conseil de faculté de la composante STAPS et de l'université.

⁸ Les arrêtés relatifs à la licence professionnelle (6 décembre 2019) et au DEUST (16 juillet 1984) ne mentionnent aucune modalité de sélection.

d'emploi visés par le diplôme, leur insertion professionnelle sera facilitée et la renommée du diplôme consolidée.

« Le recrutement, ...c'est un des principaux enjeux majeurs de la formation ; parce que nos étudiants dès le départ ont un engagement avec leur employeur ... ; donc on doit faire attention aux candidats qu'on leur présente. La valeur de notre diplôme est assez étroitement liée à notre capacité à mettre dans ce diplôme des étudiants professionnels de qualité, vu que c'est une alternance » [responsable master wellness management].

Certains responsables de diplômes jouent les intermédiaires avec les recruteurs pour décrocher des contrats d'apprentissage indispensables pour intégrer la formation : *« Je sélectionne les profils que je présente aux patrons qui m'ont transmis des offres. Je suis tous les jours au téléphone avec les jeunes qu'on a validés, pour leur CV, la préparation des entretiens »* [responsable licence professionnelle].

Dès lors, on comprend mieux l'importance des critères et des étapes de sélection, qui s'inscrivent dans un calendrier contraint, des mois de février à août selon les formations. Ce processus débute systématiquement, quelle que soit la formation, par l'examen d'un dossier de candidature, constitué de façon généralisée par les relevés de notes des dernières années d'études, la copie des diplômes déjà acquis, une lettre de motivation ou projet professionnel pour argumenter les raisons du choix de formation. Bien que standardisée l'appréciation des différents éléments du dossier de candidature s'avère variable. Ainsi, les relevés de notes ne sont pas pris en compte de manière équivalente : *« Les notes, ce n'est pas ce qui m'intéresse le plus. C'est plutôt le projet pour savoir où je peux l'emmener »* [responsable licence professionnelle]. D'autres responsables accordent une attention plus spécifique à certaines notes : *« Je regarde la note de français et de philo aussi »* [responsable DEUST sport adapté]. Ou encore : *« la note d'EPS, parce qu'avec un public en difficulté sociale si c'est une quiche en sport, tu es mal »* [responsable DEUST activités physiques et sportives, et inadaptation sociale]. Au-delà des notes, ce sont également les appréciations qui sont déterminantes. *« C'est important les appréciations parce que c'est des petites promos, on a envie que ça se passe bien pour tout le monde »* [responsable DEUST métiers de la forme].

Des critères spécifiques aux formations visées s'ajoutent. Ainsi, la maîtrise de l'anglais est requise pour intégrer le master wellness management ou le master marketing. Des diplômes sportifs, fédéraux ou d'état, sont indispensables pour candidater dans les formations de la filière entraînement. Des tests physiques sont obligatoires pour intégrer le DEUST métiers de la forme. Pour l'entrée en master, les responsables de formation étudient également les notes de mémoire. Les stages et les expériences professionnelles sont aussi déterminants. Enfin, le statut de sportif de haut-niveau peut favoriser l'admission de certains candidats, au nom d'une politique institutionnelle d'accompagnement des étudiants dans un double projet sportif et universitaire.

Souvent contraints par un calendrier très chargé, certains responsables de formation se basent uniquement sur l'examen du dossier pour se prononcer et étudient spécifiquement la nature du projet professionnel rédigé par le candidat. Considérant que la lettre de motivation ou le projet professionnel sont souvent trop génériques, d'autres estiment l'entretien indispensable. Ainsi, la responsable du DEUST sport adapté, épaulée par une dizaine de jurys disposant d'une grille commune de questions, entendra environ 300 candidats (sur 600 dossiers reçus). *« C'est redonner une chance à des gens qui dans l'école n'ont pas pu explorer leur potentiel et qui d'un seul coup dans l'engagement vers un métier vont révéler leurs compétences »*. Les jurys sont composés d'universitaires et de professionnels pour encourager des regards croisés et complémentaires. Quelle que soit la formation, les sélections sont toujours réalisées à plusieurs, pour l'examen des dossiers ou lors des entretiens.

2) Des prérequis aux compétences : appréciations subjectives des potentialités individuelles

Ces critères très diversifiés témoignent d'une hétérogénéité des attentes des responsables de formation, étroitement liées aux attentes des recruteurs des futurs diplômés. Car l'enjeu est bien là : permettre aux étudiants d'acquérir les compétences qui favoriseront leur insertion. Difficile cependant

de déceler le potentiel de réussite derrière chaque candidature. La difficulté principale réside dans l'appréciation des savoir-être qui concernent des qualités ou des aptitudes variablement perceptibles et difficilement mesurables. Les ressentis quant à la motivation des candidats, forcément subjectifs, influent aussi sur les décisions des responsables de formation qui tous s'accordent à dire qu'elle est complexe à objectiver. De fait, il s'agit d'apprécier la capacité du candidat à suivre la formation et à répondre aux attentes des recruteurs. Lors des entretiens, les jurys tentent ainsi de percevoir la personnalité du candidat, de juger ou préjuger de savoir-être recherchés par les professionnels. « *Ce qu'on essaie d'identifier, c'est une espèce de souplesse d'esprit, une capacité à s'enrichir de ce qu'on ne connaît pas* » [responsable DEUST sport adapté]. Les candidats qui ont déjà suivi une partie de leur cursus au sein de la faculté sont connus des responsables. Ces derniers sont alors confrontés à des choix « cornéliens », lorsqu'il s'agit de classer et donc d'éliminer potentiellement des candidats qu'ils connaissent bien : « *on va donner un coup de pouce à un local, un peu moins bon du point de vue du dossier, mais dont on sait qu'on ne sera pas déçu en termes de comportement, d'implication (...) [A l'inverse] on peut être certain de ne pas vouloir tel étudiant* » [responsable de master marketing du sport].

La capacité du candidat à exposer son projet professionnel, en adéquation avec la formation demandée, est déterminante. Si certains étudiants ont un projet professionnel clair, pour d'autres « *c'est compliqué, parce que certains peuvent inventer pleins de projets* » [responsable DEUST activités physiques et sportives, et inadaptation sociale]. Parfois, les contacts noués lors du dépôt de la candidature ou précocement dans le parcours de formation, peuvent être décisifs : « *Il y a quelques étudiants très motivés qui se renseignent dès la 2^{ème} année de licence... Même s'ils ont un dossier moyen, ils construisent sur le temps long et ils tiennent jusqu'au bout, c'est un signe de quelqu'un qui tient à aller vers l'objectif* » [responsable master sport et aménagement des territoires]. D'autres postulent en ayant déjà un lieu de stage ou d'alternance, venant consolider leur démarche et faisant ainsi preuve, d'après les responsables, d'une grande motivation à intégrer la formation.

La connaissance du secteur d'emploi, du public et des contraintes du métier sont des éléments qui éclairent le jugement des responsables. Cette connaissance s'acquiert via les stages, les jobs d'été, le bénévolat. Ces expériences permettent de limiter les erreurs d'orientation et sont perçus comme des preuves de la détermination des candidats à suivre la formation. « *Les stages qu'ils font sont un très bon indicateur de leur potentiel, de leur implication* » [responsable master APAS].

À l'issue de ce processus de sélection, chronophage et souvent fastidieux vu le nombre de candidatures, les résultats de la sélection ne sont pas toujours ceux auxquels on s'attend. Toutes les formations étant sélectives, les étudiants postulent à plusieurs formations, pour ensuite se désister de celles qui leur semblent moins renommées. Et les responsables constatent, parfois dépités : « *On va chercher loin sur la liste complémentaire..., donc stratégiquement il faut faire très attention aux gens qu'on met sur la liste car ils ont de fortes chances d'être acceptés* » [responsable 1^{ère} année du master entraînement sport santé]. Cette réalité n'est pas généralisable à l'ensemble des diplômes. Pour certains masters, avec 25 places pour 160 candidatures, le nombre de désistements est très faible (moins de 5). Mais comme le remarque le responsable de la 2^{ème} année du master entraînement sport santé : « *Au final, ce n'est pas toi qui as sélectionné, ce sont eux qui ont choisi* ».

L'entrée en formation constitue un moment clé dans le parcours des étudiants et si les responsables de formation tendent, par les procédures de sélection, à optimiser leurs choix en prévision d'une insertion professionnelle réussie, cette étape supplémentaire n'est pas uniforme ni sans obstacles comme nous le verrons dans cette deuxième partie.

II – Du parcours de formation à l'emploi : diversité et complémentarité de ressources non-académiques et/ou informelles

1) L'acquisition de ressources complémentaires et contrastées selon les filières de formation

La spécificité des formations en STAPS, tout autant que celle de l'insertion professionnelle dans des secteurs en lien avec le sport, incite une partie des étudiants à diversifier leurs types de qualifications pour ne pas les restreindre au seul domaine académique. Ainsi, le poids des qualifications non-académiques, c'est-à-dire surtout des certifications sportives délivrées par le Ministère des Sports et les fédérations sportives, s'avère parfois décisif. Une précédente étude montrait en effet que près de 40 % des diplômés de la faculté des sciences du sport de Strasbourg faisaient état de qualifications plurielles (académiques et/ou non-académiques) (Benoit *et al.*, 2019).

La diversité des filières de formation en sciences du sport empêche toutefois les généralisations car les parcours de formation et les conditions d'insertion sont très contrastés selon les domaines considérés. Ainsi, la multi-qualification prend des significations différentes correspondant à des logiques d'insertion liées aux réalités des secteurs professionnels visés. Les diplômés de la filière entraînement sportif par exemple possèdent bien souvent des certifications sportives fédérales ou d'État complémentaires à leur diplôme STAPS. Ces certifications spécialisées sont requises pour accéder plus facilement aux emplois d'intervention et d'encadrement dans le « mouvement sportif » (clubs, fédérations, etc.)⁹. Certains diplômés de la filière APAS déclarent aussi posséder, en plus du diplôme STAPS, des diplômes sportifs ou professionnels spécifiques (BNSSA¹⁰, BEESAN¹¹ et/ou un diplôme d'université (DU) liés à une pathologie).

« Avoir plusieurs diplômes est une nécessité pour intervenir. Si je n'avais pas eu mon diplôme fédéral de marche nordique, je ne pouvais pas enseigner la marche nordique » [St. S., diplômée de DEUST activités physiques sportives et de loisirs pour les publics seniors].

Les diplômés prennent aussi appui sur un ensemble d'autres ressources complémentaires pour accéder à l'emploi et évoluer professionnellement. L'engagement bénévole dans le milieu sportif offre à ce titre des opportunités, tout comme la possibilité de réaliser un service civique pour acquérir une première expérience.

Plus encore que les connaissances et les expériences acquises au cours de la formation, c'est le réseau relationnel développé pendant les années d'études et au cours des stages qui constitue un levier fort d'insertion et d'évolution dans l'emploi. Parfois, ce sont des ressources plus personnelles liées aux relations familiales et/ou amicales qui facilitent l'accès au premier emploi.

« C'est grâce à quelqu'un que je connaissais du milieu sportif que j'ai obtenu ce premier emploi » [C. H. diplômée de DEUST activités physiques et sportives, et inadaptation sociale].

La faculté à provoquer des circonstances favorables pour rencontrer les « bonnes personnes » et avoir une chance de se faire apprécier constitue un atout :

« Une amie à moi qui était en école de commerce recevait des offres en priorité, dont celle de chef de projet [à laquelle j'ai postulé], (...) avant mon master, j'ai fait un service civique au service des sports de la ville ; je travaillais pour intégrer les populations dans les clubs de gym ; ma maman qui connaissait le directeur du service des sports m'a aidée à trouver ce service

⁹ En France, le cadre d'intervention dans les activités physiques et sportives est réglementé par la loi.

¹⁰ BNSSA : brevet national de sécurité et de sauvetage aquatique.

¹¹ BEESAN : brevet d'état d'éducateur sportif aux activités de la natation, remplacé depuis le 1^{er} janvier 2013 par le BPJEPS AAN (brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport, activités aquatiques et de la natation).

civique ; mon responsable de club à la GRS s'était mis en contact avec lui. » [E. C., diplômée du master marketing du sport, 2018].

Ici la mobilisation de contacts précieux repose sur le capital social (Bourdieu, 1980) des diplômés et leurs ressources d'interconnaissance. Dans une logique cumulative, les « liens forts » acquis par les diplômés STAPS dans le microcosme du sport (Mossé et Amarillo, 2010) via leur carrière sportive et leur parcours scolaire et les « liens faibles » pour atteindre les cibles finales (Granovetter, 1973) leur donnent l'opportunité d'entrer en relation avec des recruteurs au-delà de leurs cercles familiaux.

La seule prise en compte du ou des diplômes possédés n'explique pas de manière fiable ni l'accès à l'emploi, ni le parcours réalisé par la suite. Les conditions d'accès au premier emploi accentuent les contrastes entre filières de formation et soulignent, pour certains étudiants, la difficulté à faire valoir leurs compétences à travers l'unique prisme des diplômes détenus en sciences du sport.

2) L'accès au premier emploi : une épreuve ?

Le premier emploi fait l'objet de luttes et d'ajustements pour être décroché. Son obtention dépend d'une combinaison d'éléments qui le favorise ou le freine. La situation s'avère différente en fonction des filières spécifiques de formation et surtout des secteurs d'emploi visés. Dans le domaine du marketing ou du commerce, l'insertion semble plus rapide, parfois dès l'obtention du diplôme. Dans les filières de l'entraînement, mais aussi de l'intervention dans le secteur du médico-social, les difficultés d'accès à un premier emploi sont plus prononcées.

« Je suis arrivé au RCS [Racing Club de Strasbourg] via mes stages de M1 et de M2. Je faisais de la préparation physique. J'y suis resté ensuite bénévolement (pendant 3 ans) et en même temps j'étais maître d'internat. En 2016, j'ai été embauché au RCS comme préparateur physique » [E.P., diplômé du master entraînement].

Le marché de l'emploi dans ces secteurs est pourvoyeur de moins de postes en général, mais aussi de moins d'emplois à temps plein et avec des perspectives de contrat à durée indéterminée plus faibles. Cette réalité semble inhérente aux structures associatives au sein desquelles la professionnalisation est inachevée (Falcoz et Walter, 2009 ; Marsault *et al.*, 2016). Parfois, les emplois obtenus s'avèrent sans lien avec le sport et ont contraint les diplômés à revoir leur projet professionnel. Une fois insérés, certains diplômés affirment aussi avoir été pénalisés par le manque de reconnaissance de leur(s) titre(s) scolaire(s) en comparaison d'autres diplômes reconnus dans le domaine.

« J'ai eu plusieurs CDD pendant deux ans et je n'ai pas réussi à avoir de CDI. J'ai donc passé le concours pour être éducatrice de jeunes enfants, mon projet initial après le bac. Avec ce diplôme, plus reconnu que le DEUST, j'ai tout de suite eu un emploi, et un CDI » [M.Z., titulaire d'un DEUST sport adapté et du diplôme d'éducatrice de jeunes enfants].

Le premier emploi, généralement en CDD, est souvent une première étape d'acquisition d'expérience, un poste d'attente avant l'obtention de l'emploi véritablement convoité, voire une nécessité économique où les choix sont contraints. Le premier emploi revêt alors des significations différentes selon les diplômés et leurs parcours de formation et d'insertion. Deux principaux cas de figure apparaissent : d'un côté, les changements subis, qui relèvent des contraintes du marché du travail, essentiellement par l'arrivée en fin de contrat à durée déterminée ; de l'autre, les changements souhaités, et parfois construits, dans une optique de progression de carrière. Selon les filières de formation, le niveau de qualification et le secteur d'insertion, l'un des deux cas de figure prédomine.

En dehors des caractéristiques des parcours de formation réalisés et des qualifications détenues, ainsi que des spécificités du marché de l'emploi selon les secteurs considérés, les analyses occultent souvent le rôle des responsables de formation comme intermédiaires entre le monde académique et le monde professionnel.

3) Le rôle informel des responsables de diplômés dans l'intermédiation vers l'emploi

Les relations existantes et entretenues par les responsables de formation avec un certain nombre d'employeurs potentiels facilitent la circulation des offres d'emplois et la mise en relation de candidats-diplômés et de recruteurs. Régulièrement, ils orientent aussi des étudiants vers des lieux de stage, maintenant des liens avec les employeurs potentiels et développant un réseau relationnel susceptible de favoriser ensuite leur insertion professionnelle.

« Cette année, à l'initiative des étudiants du master, avec un prof, la filière lui a demandé de créer le site internet du master marketing. On a créé un réseau LinkedIn là-dessus : c'est un moteur puissant pour les offres de stages, d'emploi... ils sont 450 à adhérer. Bon derrière y a du boulot, j'ai fait des mails individuels, c'est un vrai levier de réseautage » [responsable du master marketing du sport].

Si la difficulté du suivi de cohortes nombreuses de diplômés est soulignée, une attention plus forte est donnée aux périodes de stage, et par conséquent au lien direct entre le futur diplômé et le potentiel employeur.

« Je vais être franc, avec 65 étudiants, c'est dur de faire quoi que ce soit sur l'insertion professionnelle. La seule chose que je vois, c'est sur les stages. Parce que c'est le tremplin vers la professionnalisation. Il n'y a pas une seule convention de stage que je vais signer où l'étudiant ne m'a pas parlé de son stage et que j'ai validé... Je veux qu'ils me détaillent exactement ce qu'ils vont faire » [responsable de la licence entraînement sportif].

Le stage est en effet considéré par la plupart des responsables de formation comme le facteur clé de l'insertion professionnelle, c'est pourquoi dans les différentes filières, ils cherchent à constituer ou à entretenir de longue date des relations régulières avec les structures d'emploi.

Un des axes pour favoriser la professionnalisation des étudiants de niveau master de la filière entraînement sportif, *« c'est d'essayer d'avoir des clubs partenaires (...) pour qu'ils soient sur des postes à responsabilité en stage... Ils sont en charge de l'équipe, ils ne sont pas adjoints. C'est indispensable pour montrer ce qu'ils savent faire »* [responsable du master entraînement sport et santé].

Les responsables de diplôme ont un rôle informel actif dans la mise en contact de l'étudiant (alternant, stagiaire ou en recherche d'emploi) avec le recruteur. D'une part le responsable de diplôme sollicite l'entreprise pour lui proposer un candidat, d'autre part le recruteur contacte directement le responsable de diplôme pour obtenir des informations sur un profil.

Le recours par les recruteurs aux intermédiaires que sont les responsables de diplômés vise à sécuriser un recrutement incertain en pré-validant des qualités attendues (Marchal et Bureau, 2009). Il permet de s'assurer que les candidats possèdent les connaissances approfondies du marché professionnel ciblé à une échelle géographique donnée. Cette recherche d'informations est systématique, même si elle ne les prémunit pas d'erreur d'appréciation.

« Ça m'arrive souvent mais pas systématiquement de téléphoner à l'ancien établissement qui a employé la personne. Je connais bien les autres structures, parfois les directeurs ou les chefs de service (...) il y a toujours une part aléatoire dans le choix de la personne retenue (...) On ne se trompe pas trop souvent, heureusement » [E. B., directeur d'une structure d'activités de jour et d'hébergement accueillant des publics en situation de handicap mental].

III – La sélection sur le marché du travail : l'employabilité à l'épreuve de savoir-être présumés

Plus qu'un acte, le recrutement est un processus qui déborde le moment de la décision de recruter ou non : en amont lors de la phase terminale et préprofessionnelle des études, en aval lors de la mise à l'essai du recruté, testé dans son adaptation au poste et à l'environnement de travail. Dans la mesure où le travail est inséparable de la personne du travailleur et les échangistes sont socialement situés (Monchatre et Salognon, 2012 ; Larquier et Monchatre, 2014), le recrutement concerne l'appréciation subjective des compétences jugées indispensables par les recruteurs-employeurs. Quelles sont alors les procédures de recrutement à l'œuvre dans les organisations sportives susceptibles d'apprécier les compétences idoines pour occuper des postes ?

1) L'uniformité des procédures et le prisme de sélection des recruteurs

Les attentions des recruteurs semblent se porter davantage sur « les aptitudes », « la personnalité », « l'état d'esprit », « la motivation », « la manière de se présenter, d'accueillir, de se comporter », sur ce qu'on nomme les savoir-être qui, à qualification égale, peuvent être décisifs. Actant une sélectivité accrue sur le marché du travail dans le sport¹², quelles sont les techniques de recrutement des employeurs ? Eu égard à l'importance revendiquée des savoir-être (Pichot *et al.*, 2015), les recruteurs accordent-ils autant d'importance au curriculum vitae, à la lettre de motivation ? S'appuient-ils sur l'évaluation des qualités requises par des intermédiaires ? Qu'apportent les moments d'interaction comme les entretiens en face à face ?

La routine de recrutement décrite ci-après semble refléter une procédure courante chez les employeurs à la tête d'entreprises dans l'industrie du sport :

« J'épluche les CV et je retiens les gens qui correspondent au profil de poste ; ensuite je peux passer un coup de fil pour clarifier certains points ; après je programme souvent un entretien par skype, pour savoir si la personne est à l'aise à l'oral, sonder sa motivation, voir aussi ses attitudes ; et puis dernier temps, l'entretien physique au moment de la sélection finale, avec un collègue pour avoir un regard extérieur et pour me conforter ou pas dans mon choix » [A. B., directeur général de la filiale française d'une marque de sport internationale].

Les recruteurs semblent accorder davantage d'importance au CV qu'à la lettre de motivation :

« Je vais rester plus longtemps sur le CV ; la lettre de motivation, ça m'intéresse de voir si la personne sait écrire ou pas, voir comment la personne s'exprime, je la lis une seule fois (...) Le CV, c'est surtout le reflet de l'expérience, je prends du temps pour le lire ; je recherche les expériences ; mais je regarde aussi la partie centres d'intérêt car ça m'intéresse de savoir si le candidat est ouvert sur la musique, sur l'art, c'est l'esprit d'ouverture » [Y. B., consultant formateur en coaching et développement personnel].

Ainsi, les expériences personnelles et professionnelles sont scrutées dans le CV pour jauger l'adéquation au poste. Si le CV est une pièce incontournable, la lettre de motivation est souvent lue ; elle révèle plusieurs aspects d'une candidature traduisant un état d'esprit, une rigueur dans le comportement, la recherche d'une distinction :

*« La lettre de motivation, je la lis, je regarde s'il n'y a pas de fautes, s'il y a un effort de personnalisation » [A. B., *op. cit.*].*

¹² Sélectivité liée à la balance entre l'offre de travail et la demande de travail sur des marchés du sport offrant un volume d'emplois stables (environ 300 000 emplois) alors que les effectifs diplômés en STAPS et dans les écoles privées spécialisées en management-marketing du sport augmentent considérablement depuis le début des années 2000.

Si les diplômes constituent l'un des repères principaux sur lequel s'appuient les recruteurs, ces derniers attachent une importance variable au niveau de diplôme.

« Les diplômes sont importants, même essentiels ; j'ai longtemps pensé que je devais prendre des bac+2, des bac+3, plus pragmatiques ; mais je me suis rendu compte qu'on trouve des pragmatiques aussi parmi les diplômés bac+5 (...) en fait, le management, il n'y a pas une formation qui y prépare, la formation assure le socle, le management va s'apprendre dans la pratique » [Y. B., op.cit.].

Les recruteurs attendent des entretiens la révélation des qualités exigées pour le poste et l'environnement de travail :

« Ce que je regarde avant tout en entretien, c'est la manière de se présenter, de présenter son parcours, savoir s'il peut être autonome pour accueillir les enfants et les parents ? Il faut des jeunes qui ont de l'expérience avec le public, potentiellement autonomes pour faire des animations et faire pratiquer les activités en toute sécurité. Pas facile d'évaluer en amont. Cela se fait au ressenti » [P.P., coordinateur du service jeunesse dans une communauté de communes].

2) Les savoir-être au révélateur des entretiens

Dans certains secteurs professionnels et pour certains postes, les recruteurs ont recours à une succession d'entretiens avant d'embaucher un candidat. Les entretiens semblent privilégiés pour observer les qualités et compétences relationnelles des candidats :

« Il y a 3 moments qui sont en fait 3 entretiens : le 1^{er} entretien, c'est pour cerner la personnalité du candidat, voir la rigueur, le dynamisme surtout, c'est mon premier critère, parce que je pense que les gens dynamiques continuent à se former (...) ; le 2^{ème} entretien, c'est l'expérience et l'intelligence acquise par l'expérience, là j'essaie d'évaluer son potentiel d'innovation et de projection, de voir jusqu'où je peux l'amener, (...) sa capacité à s'adapter ; pour le 2^{ème} entretien, je vois entre 5 à 8 candidats ; et pour le 3^{ème} entretien, on a 2 à 3 candidats et là je mets le candidat en situation pour tester la capacité de négociation commerciale » [Y. B., op. cit.].

Si les recruteurs prêtent une attention si particulière aux expériences préprofessionnelles des candidats et les amènent à en parler en entretien, c'est justement pour faire émerger les aptitudes et attitudes personnelles, des savoirs comportementaux comme la volonté de savoir, la curiosité. En pointant la nécessaire possession de savoir-être collectifs et individuels (Pichot et al., 2015), ils attendent des candidats qu'ils se fondent dans un collectif en place, un comportement avenant avec le client et les collègues :

« Il y a des éléments rédhibitoires comme des attitudes pendant l'entretien » [E. B., directeur d'une structure d'activités de jour et d'hébergement accueillant des publics en situation de handicap mental].

Tels autres recruteurs insistent sur l'expertise spécifique au secteur d'activité : *« je vérifie les connaissances du milieu » ; « on veut des diplômés qui ont des connaissances pointues des pathologies en physiologie, en rééducation fonctionnelle » [J.-D. M., président d'une association prestataires de services de prise en charge physique des seniors en maison de retraite].* Conscients de cette importance, certains diplômés complètent leur formation initiale par des diplômes universitaires spécialisés : *« le DU en réadaptation cardiaque que j'ai fait en même temps que mon master 2 a favorisé mon recrutement » [S.J., diplômé du master entraînement en 2014].*

Au final, les recruteurs s'accordent pour souligner la principale difficulté dans le recrutement des candidats : évaluer *« le niveau d'engagement de la personne, son dynamisme à faire, à produire, son entraînement (...) je me suis souvent trompé »*. [Y.B., op. cit.].

3) Les compétences non académiques¹³ comme passeport vers l'emploi ?

Quand ils se retournent sur la transition études-emploi et leur début de parcours professionnel, les étudiants diplômés témoignent de quelques constats récurrents en lien avec les savoir-être.

E.C., diplômée du master en marketing du sport (2018), cheffe de projet événementiel dans une agence, à qui l'on a demandé de nous dire quelles étaient les raisons de son recrutement, souligne des compétences relationnelles : « *Je pense que j'étais à l'aise, que je savais travailler en équipe, que je savais être autonome (...) ils regardent assez peu le CV, ils s'intéressent au tempérament, l'adéquation de la personne au poste, à la motivation, si le candidat a un raisonnement en équipe, s'il est jovial, s'il aime être avec les autres ; je pense que pour moi, mon passé sportif en GRS a pu jouer* ».

Les socialisations sportives spécifiques reviennent souvent en écho, aussi bien dans les discours des diplômés que ceux des recruteurs, comme une propriété garantissant l'employabilité : « *Je voulais des gens qui connaissaient le handball ou le football idéalement, des gens qui savent de quoi on parle et qui ont cet esprit collectif dont on avait besoin ; le tennismen ne se comporte pas comme un joueur de sports collectifs, ça j'en suis convaincu* » [Y. B., *op. cit.*]. Ici mentionnons que le recruteur est lui-même ancien joueur de handball de haut niveau, comme pour pointer l'influence des croyances cristallisées au cours des parcours sportifs.

Paradoxalement, pour entrer sur le marché du travail, alors que les années d'études ont longtemps constitué une étape préalable préparant l'emploi¹⁴, il faut avoir travaillé pendant ses années de formation et capitalisé des expériences significatives :

« Pendant mes études de licence, j'intervenais bénévolement dans des clubs d'athlétisme en Alsace. À la fin de ma licence, le Comité Départemental m'a recrutée comme agent de développement » [M. M., diplômée du master entraînement sport et sportif, 2015].

Les jeunes diplômés accèdent aux premiers emplois à force de répétitions de candidatures, de proactivité, à la faveur aussi de circonstances imprévisibles :

« J'ai appris par hasard que Salomon recherchait un poste de coordinateur contenu digital, un CDD de 3 mois ; ensuite ils proposaient un poste de junior programmer manager, c'est comme ça que j'ai mis un pied dans l'entreprise (...) J'ai vu une offre d'emploi sur Indeed, j'ai postulé immédiatement chez Decathlon Pro à Lille, j'ai reçu un appel le lendemain pour un premier entretien téléphonique, un second entretien avec le directeur de Decathlon Pro, puis un 3^{ème} et un 4^{ème} avec 2 chefs de produit différents » [M.T., diplômé du master marketing du sport, 2016].

Ces témoignages montrent l'importance de rester en veille sur le marché des offres d'emploi. Ils confirment aussi la ressource performative de mise en relations et d'accès à l'emploi que constituent les expériences vécues et les rencontres accumulées.

Conclusion

Lors de la sélection des candidats pour l'entrée en formation, les responsables de diplômes doivent composer avec leurs propres catégories d'appréciations subjectives et les prérequis institutionnellement établis. Lors de l'examen du dossier et parfois de l'entretien, ils apprécient la motivation et la détermination des candidats à l'aune de la maturité de leur projet professionnel et des moyens mis en œuvre pour rendre possible leur réussite. Le niveau scolaire et le(s) diplôme(s) ne suffisent plus pour se forger une idée de la valeur du candidat.

¹³ Vergnies J.-F. et Giret J.-F. (dir.) (2015), « L'essor des compétences non académiques », *Formation emploi*, 130.

¹⁴ Ce constat corrobore la thèse du piège et de la dérive que peut constituer l'employabilité considérée sous une certaine acception comme fin en soi (Tiffon *et al.*, 2017).

Chez les recruteurs se fait jour et opère une « convention d'usage » liée aux savoir-être détenus par les diplômés, communément appelés les « soft skills ». Il s'agit en particulier d'une attention portée aux traits de personnalité garantissant un engagement sans faille au service de l'employeur, une détermination à produire et une forme d'allégeance (Dagot et Castra, 2002). Les employeurs instaurent une mise à l'épreuve selon laquelle les jeunes diplômés doivent attester de leur indéfectible disposition à servir (Monchatre, 2010), avant de pouvoir prétendre à être sélectionnés. Leurs connaissances de l'univers professionnel, du marché au sein duquel ils vont œuvrer, corrélatives de leur immersion prolongée dans ce monde du sport marqué par des spécificités (savoir-faire techniques et publics spécifiques), fonctionnent arbitrairement comme filtre et passeport pour occuper le poste.

Soumis à l'épreuve de la sélection, les diplômés ont conscience que leurs aptitudes sont jugées par des recruteurs préoccupés par l'estimation d'un potentiel et d'une productivité individuelle supposée. Leurs expériences attestées notamment par des stages participent d'une reconnaissance qui s'acquiert dans les réseaux sportifs et professionnels où circulent les informations et se construisent les réputations. Formalisées dans le CV, les expériences regorgent de savoir-être qui sont éprouvés lors des entretiens en face-à-face, au cours desquels la confiance et les convictions se forgent, des compétences relationnelles émergent et participent ainsi du jugement subjectif et aléatoire des recruteurs sur les candidats, qui n'hésitent pas à sonder les responsables de diplômes pour estimer la valeur « marchande » des diplômés.

Références bibliographiques

Bauger, P. (2011). La construction sociale de l'emploi « sportif » : compétences attendues et croyances des recruteurs ». In Gasparini, W. & Pichot, L. (dir.). *Les compétences au travail : sport et corps à l'épreuve des organisations*. Paris : L'Harmattan, 109-134.

Benoit, A, Knobé, S. & Pichot, L. (2019). Types de qualification et parcours professionnels des diplômé.e.s en sciences du sport. L'exemple des diplômé.e.s (2010-2014) de la faculté des sciences du sport de Strasbourg. In Bernard, P.-Y. et al. (dir.). *Qualifications et parcours - Qualification des parcours*, Céreq Échanges, 10, 129-139.

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, 2-3.

Dagot, L. & Castra, D. (2002). L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31, 417-442. DOI : [10.4000/osp.3362](https://doi.org/10.4000/osp.3362)

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

Granovetter, M.-S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380.

Larquier, G. de & Monchatre, S. (2014). Recruter : les enjeux de la sélection (introduction au dossier). *Revue Française de Socio-Economie*, 14 (2), 41-49.

Le Roux, N. & Wipf, E. (2012). Éditorial – L'évolution des territoires d'emplois dans les secteurs d'activités liés au sport. *Revue européenne de management du sport*, 35.

Marchal, E. (1999). Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats. *Travail et emploi*, 78, 41-51.

Marchal, E. & Bureau, M.-C. (2009), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », *Revue française de sociologie*, 50 (3), 573-598.

Marsault, C., Pichot, L. & Pierre, J. (2016). Le temps de travail atypique des éducateurs sportifs : entre contrainte et ressource identitaire. *Formation Emploi*, 134, 89-105.

Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2019), *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, 12, 140p.

Monchatre, S. (2010), *Êtes-vous qualifié pour servir ?* Paris : La Dispute.

Monchatre, S. & Salognon, M. (2012). Procédures, critères et sélectivité de l'évaluation. In Y. Fondeur et G. de Larquier (dir.), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport du Centre d'études de l'emploi, n°72.

Mossé, P. & Amarillo, H. (2010). Heurs et malheurs des « liens forts » : l'intermédiation de l'emploi des cadres dans le secteur sport. In Lima, L. & Mossé, P. (dir.). *Le sport comme métier ?* Toulouse : Octarès, coll. « Le travail en débats », 117-134.

Pichot, L. (coord.), Benoit, A., Fréry, J.-C. & Knobé, S. (2015). *Employabilité des diplômés en sciences du sport*. Rapport de recherche pour la France, programme de recherche Erasmus + Employability of graduates in sport – Lifelong Learning Program, 64p.

Pierre, J. & Koebel, M. (2011). Compétences « sportives » et corps au travail. In Gasparini, W. & Pichot, L. (dir.). *Les compétences au travail : sport et corps à l'épreuve des organisations*. Paris : L'Harmattan, 253-260.

Tanguy, L. (dir.) (1986). *L'introuvable relation formation-emploi : un état des recherches en France*. Paris : La Documentation Française.

Tiffon G., Moatty F., Glaymann D. & Durand J.-P. (dir.) (2017), *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Presses universitaires de Rennes.

Verdier, E. (1996). L'insertion des jeunes « à la française » : vers un ajustement structurel ? *Travail et emploi*, 69, 37-59.

Vergnies, J.-F. & Giret, J.-F. (dir.) (2015). L'essor des compétences non-académiques. *Formation emploi*, 130.